



**ORIENTA Proyectos**

**Informe final**  
**Sistematización de información del**  
**Proyecto:**

“Fortalecimiento de las capacidades psicosociales y gerenciales de la persona joven para el desarrollo de emprendimientos, a través de un proceso de capacitación y seguimiento en comunidades de los cantones de: Liberia, La Cruz, Cañas, Tilarán, Santa Cruz y Nicoya de la Región Chorotega”

Por: MSc. Jose Amílcar Angulo Alguera

Liberia, octubre 2017



## Introducción

De acuerdo con (Sepulveda, GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN TERRITORIOS RURALES: MÉTODOS PARA LA PLANIFICACIÓN, 2008: 34) las nociones de capital social y de capital humano son vitales en el enfoque territorial, porque se centran, en el primer caso, en la capacidad de organización de los actores sociales para incidir en su propio bienestar, y en el segundo, en las habilidades y destrezas para la sobrevivencia material de cada individuo. Debe recordarse, que el éxito de cualquier estrategia de desarrollo está relacionado con la organización de los actores y con la fortaleza de sus instituciones para ejecutar y mantener programas para el bienestar común. Asimismo, el capital humano es el componente vital del desarrollo, ya que constituye un recurso inagotable de creatividad para la promoción de estrategias innovadoras que garanticen el bienestar de la sociedad.

Por otra parte el capital social se entiende como la capacidad de grupos organizados de personas para realizar trabajos conjuntos, colaborar y ejecutar acciones colectivas, complementada por aspectos fundamentales – confianza mutua, normas efectivas y redes sociales – que permiten que prospere la colaboración entre individuos y logren aprovechar las oportunidades que surgen de esas relaciones sociales.

Además señala (Sepulveda, 2008: 36) el capital humano se define como el conocimiento, habilidades, destrezas, competencias y otros atributos propios de cada individuo o colectivo social que son relevantes para su producción, reproducción y sobrevivencia. Por lo tanto ésta es una categoría en la cual las personas deben fortalecer y los Estados deben invertir.

La existencia de bases sólidas de capital humano y social potencia los sistemas locales de conocimiento y permite establecer una plataforma de trabajo cuyo conocimiento colectivo conduce a estrategias y políticas de convergencia (interés común).

De ahí que la visión desde la economía plantea que el gasto público en educación, salud, capacitación entre otros, son inversiones propias de los recursos humanos. En ese sentido se denomina capital humano, porque los valores, el conocimiento, las habilidades son características intrínsecas de los seres humanos y por lo tanto inseparables de quienes la detectan.

Por otra parte cabe señalar que dentro de las principales debilidades de las MYPES y PYMES a nivel regional, destaca la falta de formación para el empoderamiento de sus gestiones, esto sin duda constituye una profunda oportunidad de mejora, que debe ser abordada a través de procesos planificados de capacitación y formación profesional a esta población.

Para el caso de este proyecto es muy importante explicar que un proceso de capacitación y formación corresponde a acciones diferentes, lo cual estará influido entre otros factores por el perfil de entrada y salida de la población meta. Lo anterior se abordará durante el desarrollo del presente informe.

De esta manera se evidencia que el proyecto impulsado por el CONARE en la Región Chorotega a través de la Universidad Estatal a Distancia, guarda un íntimo interés en el desarrollo de los territorios rurales, por medio del desarrollo de las capacidades psicosociales y gerenciales de los actores sociales de la población meta.

## Consideraciones sobre el proceso de Sistematización

Para el presente trabajo resulta insoslayable hacer una explicación sobre lo que no es una sistematización, esta no consiste en sólo escribir o describir una práctica, tampoco corresponde a sólo recopilar una información sobre una práctica u ordenar una información cronológicamente, tampoco es sólo elaborar un informe síntesis de la práctica o sobre lo que se hizo, ni tampoco es sólo un enunciado del conjunto de problemas o aciertos de la práctica o de la experiencia (Botero, 2001).

Sistematizar es el ejercicio del ordenamiento de la práctica social, por medio de la reflexión crítica, en otras palabras, corresponde a la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y porqué lo han hecho de ese modo (Jara, 1994: 27)

En palabras de Guiso, la sistematización es un proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica determinada que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico-prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentidos, fundamentos, lógicas y diferentes aspectos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las prácticas (Botero, 2001)

La sistematización como herramienta metodológica incorpora la relación de conocer-hacer, porque busca conocer, reflexionar e interrogar a la práctica social, con la finalidad de recrearla y mejorarla (Aguayo, 1994). Por lo tanto consiste en ir más allá de ordenar la información, ya que se trata de ver las experiencias como procesos históricos, identificando a los diferentes actores que participaron de dichos procesos, como el contexto social e institucional que rodeó a la práctica en el momento en que ésta se desarrolló.

Así las cosas la sistematización constituye un desafío que no es sólo reconstruir las experiencias, sino también poder interpretarlas de manera crítica, con el fin de extraer aprendizajes que tengan utilidad para el futuro (Jara, 1994: 27). Con respecto a esto último hay mucho énfasis considerando que la realidad social es cambiante y compleja, pues es en este ámbito en que la sistematización, como instrumento metodológico, permite responder a los desafíos que impone dicha realidad y, a su vez, optimizar las actividades en función de los cambios buscados (Aguayo, 1994).

## Descripción general del proyecto

El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) en el Marco del Programa de Regionalización Interuniversitaria, se ha abocado a todas luces a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los y las habitantes en lo que respecta al desarrollo de capacidades y oportunidades, con el propósito de responder a las necesidades de las regiones rurales del país, por lo que en el 2015 dispone desarrollar en la provincia de Guanacaste el proyecto: Fortalecimiento de las capacidades psicosociales y gerenciales de la persona joven para el desarrollo de emprendimientos, a través de un proceso de capacitación y seguimiento en comunidades de los cantones; ese proyecto se desarrolló en grupos organizados ubicados en los cantones de Liberia, La Cruz, Cañas, Tilarán, Santa Cruz y Nicoya, a través de la Universidad Estatal a Distancia de la Región Chorotega.

La temática del proyecto la cual corresponde al Fortalecimiento de las capacidades psicosociales y gerenciales de las personas jóvenes para el desarrollo de emprendimientos, forma parte de una lista de iniciativas similares impulsadas por el CONARE a nivel regional.

El proyecto inicia desde el mes de marzo del 2015 hasta el mes de julio del 2017, es decir una duración de 2 años y 4 meses.

Para la gestión del proyecto el Equipo de Trabajo constituido por gestores de los CEU-Liberia, CEU-La Cruz, CEU-Cañas, CEU-Tilarán, CEU-Santa Cruz y CEU-Nicoya; diseñó un Marco Lógico que implicó un proceso de planificación de actividades como la definición de gestores, coordinaciones internas y externas, metodología de abordaje de grupos, levantamiento de datos de participantes y comunidades por medio de un FODA, identificación de ideas, emprendimientos y negocios, entre otras actividades; para posteriormente realizar un proceso de acompañamiento empresarial.

Dado lo anterior la presente consultoría tiene como objetivo validar de manera básica la ejecución de las diferentes etapas del proyecto, así como también la validación de las gestiones de los participantes. En el caso de estos últimos desde una perspectiva vivencial de su paso como participantes del proyecto.

## Análisis del Marco Lógico del Proyecto

En primera instancia es importante indicar lo establecido por la literatura respecto a que Marco Lógico corresponde a una herramienta analítica, para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Desde otro punto de vista es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un sólo marco. Su fortaleza reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno (stakeholders).

El Marco Lógico considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Por lo tanto estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

Como producto del Marco Lógico se obtiene una matriz que contiene los siguientes elementos de manera sintetizada:

- a) el objetivo general;
- b) los objetivos específicos;
- c) los resultados esperados;
- d) las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados;
- e) los recursos necesarios para desarrollar las actividades;
- f) las limitantes externas del programa o proyecto;
- g) los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto; y,
- h) el procedimiento para determinar los indicadores.
- i) las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados;
- j) los recursos necesarios para desarrollar las actividades;
- k) las limitantes externas del programa o proyecto;
- l) los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto; y,
- m) el procedimiento para determinar los indicadores.

Así las cosas el Marco Lógico permite definir el horizonte del proyecto tomando en consideración todos aquellos elementos necesarios para el alcance del objetivo propuesto.

## Logros y resultados de los productos

Es importante mencionar que a través del Marco Lógico el proyecto define sus objetivos, actividades y demás aspectos que permiten operacionalizarlo; sin embargo de fondo, después de revisar y analizar el contexto del proyecto, vale la pena mencionar logros o resultados macros que quizás no se plasmaron en el documento, pero que indudablemente están presente y deben ser mencionados:

### a. Sinergia institucional con sectores vulnerables y alineamiento estratégico con Políticas Públicas

Cabe destacar que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 “Alberto Canas Escalante” en su capítulo 5 (MIDEPLAN, Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, 2014: 134) **Propuestas Estratégicas Sectoriales** apartado 5.2 **Desarrollo Humano e inclusión social** el cual está dirigido a las acciones estratégicas nacionales para enfrentar la desigualdad y la pobreza, es claro en indicar que la Región Chorotega se coloca en el 2014 en la segunda posición con un porcentaje de 33,2% de hogares pobres a nivel nacional. Dada esta situación el PND define de manera clara la línea a seguir para combatir elementos disparadores de estos porcentajes de pobreza.

Comportamiento de la pobreza según regiones de planificación 2014 (en porcentajes)

Región	Total	Pobres	Pobreza no extrema	Pobreza extrema
Central	881.994	17,2	12,8	4,5
Chorotega	106.932	33,2	21,1	12,1
Pacífico Central	83.682	29,5	19,7	9,7
Brunca	109.574	36,2	24,7	11,6
Huertar Caribe	129.740	28,2	19,9	8,3
Huertar Norte	113.375	26,8	17,3	9,6

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares. 2014

Cabe destacar que el capítulo 5 del PND es muy puntual en el planteamiento de sus objetivos estratégicos sectoriales, como por ejemplo el número 3 que indica (MIDEPLAN, 2014: 144):

*“Fortalecer las capacidades de las personas en situación de pobreza, para insertarse en el mercado laboral, mejorar sus niveles de empleabilidad para aprovechar oportunidades de emprendedurismo y autoempleo”.*

Es aquí donde se evidencia que el proyecto que nos ocupa logra un alineamiento con las políticas públicas estratégicas nacionales, por cuanto su objetivo está dirigido o es consecuente con la promoción y adopción de educación en las personas participantes, con el fin de motivar sus emprendimientos y/o su autoempleo.

Cabe recordar que los participantes de este proyecto provienen de los siguientes cantones: La Cruz, Liberia, Canas, Tilarán, Santa Cruz, Nicoya; en donde La Cruz, Liberia, Nicoya y Santa Cruz están plenamente identificados a nivel nacional que incluso lo documenta el MIDEPLAN (MIDEPLAN, 2014: 137) que corresponde a cantones de atención prioritaria; es decir el proyecto permitió en un gran porcentaje la participación y atención de población de atención prioritaria de cantones de la Región Chorotega.

Es importante denotar lo anterior ya que la consecuencia de las acciones de las instituciones públicas, sobre todo las del quehacer académico necesariamente deben guardar una relación acertada con las acciones que permitan de manera puntual aportar a la solución a problemáticas de orden nacional.

Asimismo el ejercicio institucional del CONARE a través la UNED como ente académico y su compromiso con el acercamiento y educación de la población costarricense específicamente de la Región Chorotega, queda plenamente evidenciado en la operación de este proyecto.

## **b. Interacción y referencia con grupos de participantes**

Es importante destacar dos elementos fundamentales del proyecto, los cuales corresponden a: la interacción (participación) y la referencia de participantes.

En primera instancia se logró evidenciar tanto en la parte teórica como en la práctica, la participación e interacción con los grupos participantes; es observable el proceso de participación de la población atendida mediante las diferentes actividades lúdicas que se desarrollaron de forma interactiva en cada una de las comunidades; en ellas se plasmaron aspectos interesantes de la realidad percibidas desde la perspectiva de sus propios autores; entre otras cosas el proyecto permitió generar en la población participante un ambiente de oportunidad para la inclusividad y participación, donde expresaron sus temores, limitantes, necesidades, metas, sueños, ideas y sus problemáticas como comunidades o grupos.

En segundo lugar, cabe destacar que mediante el proyecto se logra referencia de manera puntual a poblaciones o grupos con potencialidades, los cuales constituyen un valioso



insumo en procesos futuros inmediatos, es decir vale la pena no perder de vista lo ya referenciado y aprovechar la identificación producida en aras de puntualizar la atención mediante futuros proyectos iguales o similares, esto permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos en el logro de objetivos específicos, mejor articulación, atención oportuna, calidad de la información suministrada, entre otros.

### **c. Cumplimiento de la estructuración teórica del Marco Lógico (ML)**

De acuerdo a lo anterior se debe indicar que para el proyecto en cuestión, específicamente en lo que respecta el proceso de estructuración del marco lógico que lo rigió, se logró evidenciar el planteamiento teórico de cada una de sus partes. Esto es demostrable mediante la consulta del contenido digital del presente informe.

El ML del proyecto en su elaboración puede denotar que se realizó un buen trabajo de análisis que permitió la integración de elementos fundamentales para trazar el orden y seguimiento lógico de cada una de las actividades realizadas a lo largo del proyecto.

Cabe destacar que en la revisión realizada de la documentación física del proyecto, la cual se encuentra ubicada en las oficinas de la UNED Sede Liberia, es notable identificar los productos de cada fase de operación del proyecto, aspecto que constituye una fortaleza para la realización del mismo y que además sirve como prueba de la materialización del trabajo respecto a la estructuración del ML.

## **Elementos centrales del desarrollo con respecto a los objetivos propuestos**

Dentro de los aspectos fundamentales en el desarrollo de un proyecto está el poder lograr el alcance del objetivo para el cual fue creado, sin duda esto está antecedido por una buena identificación de la problemática y oportunidad de abordar y de quienes participan en ésta. Estos aspectos demarcarán o evidenciarán las desviaciones que pueda sufrir el proyecto en su fase de operación, ante esto debe darse una revisión y evaluación sobre la marcha con el fin de realizar los ajustes necesarios para no perder de vista el alcance del objetivo planteado.

## Planteamiento del objetivo, propósito y población meta del proyecto

Es importante mencionar primeramente, que la definición de la problemática y oportunidades, las poblaciones participantes, el objetivo del proyecto y el nombre del mismo deben guardar una relación estrecha, lo cual entre otras cosas muestra el horizonte del proyecto.

En el caso particular de este proyecto la definición de las poblaciones participantes del proyecto, obedece a una recomendación que le hiciese el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) de la Región Chorotega a la UNED, con base a experiencias de procesos similares del INDER con esos grupos o comunidades. Además (como se indica en unos de los informes operativos del proyecto) se realizaron también consultas a expertos sobre la definición de la población meta. Además como parte de la población formarían parte alumnos de tres colegios técnicos específicamente el CTP de Barrio Irwing de La Cruz, CTP de Tronadora de Tilarán y CTP de Santa Bárbara.

En el año 2015 el nombre del proyecto queda definido de la siguiente manera:

*“Fortalecimiento de las capacidades psicosociales y gerenciales de la persona joven para el desarrollo de emprendimientos, a través de un proceso de capacitación y seguimiento en comunidades de los cantones de: Liberia, La Cruz, Cañas, Tilarán, Santa Cruz y Nicoya de la Región Chorotega”*

Por su parte en el ML se define como objetivo ampliado del proyecto lo siguiente:

*“Fortalecer las capacidades locales en la Región Chorotega mediante la educación permanente no formal, articulando con actores locales, que contribuyan al desarrollo integral de sus habitantes, con equidad, responsabilidad social, económica y ambiental”*

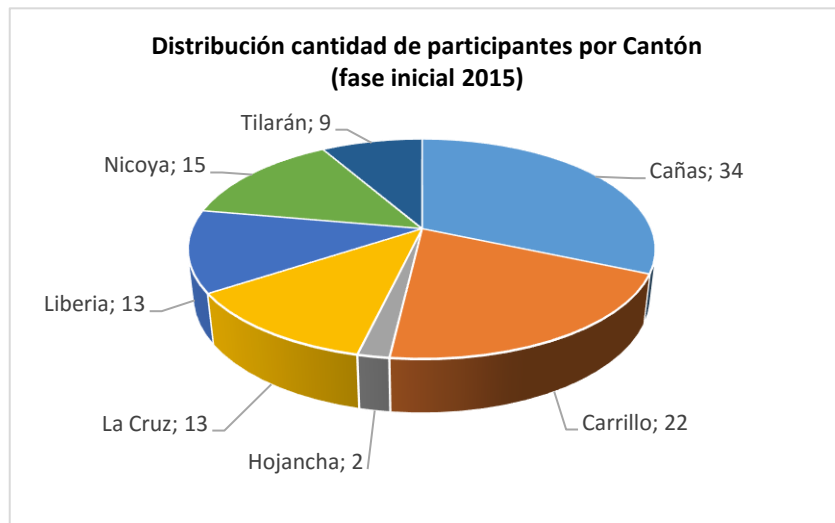
Por su parte como propósito del proyecto se establece:

*“Personas jóvenes fortalecidas para el desarrollo de emprendimientos, a través de un proceso de capacitación y seguimiento interinstitucional”.*

De lo anterior queda claro que la población meta corresponde a personas jóvenes, que de acuerdo a la política nacional se consideran jóvenes las personas de 15 a 35 años de edad.

Ahora bien con el fin de ilustrar la composición de la población participante inicial del proyecto, se procedió a revisar, cuantificar y clasificar la base de datos de esta población de lo cual se obtuvo lo siguiente: (con la cual se estructura la línea base del proyecto)

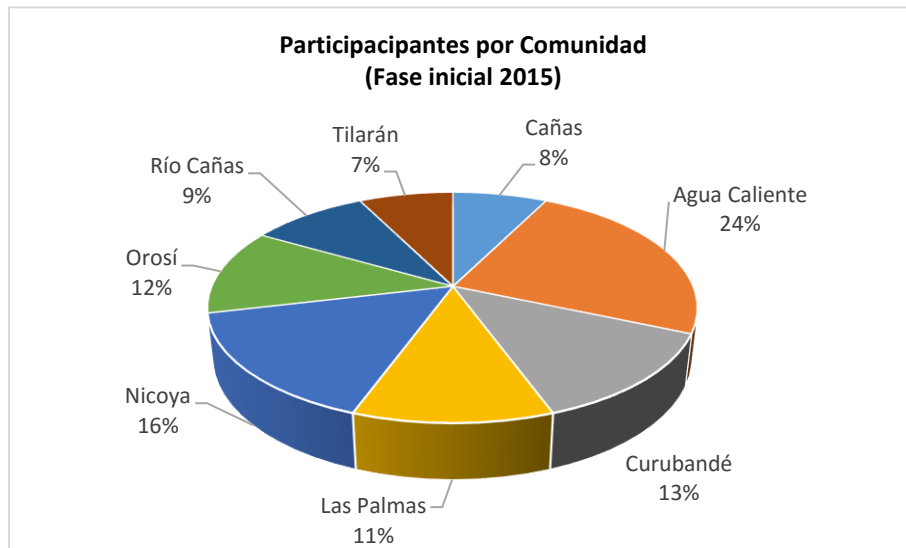
Se denota una población inicial participante compuesta de 108 participantes, cuya distribución por cantones fue la siguiente:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente BD participantes

Nótese que la mayor participación le correspondió a los cantones de Cañas y Carrillo, pero además el gráfico denota una participación en cuanto a cantidad de cantones.

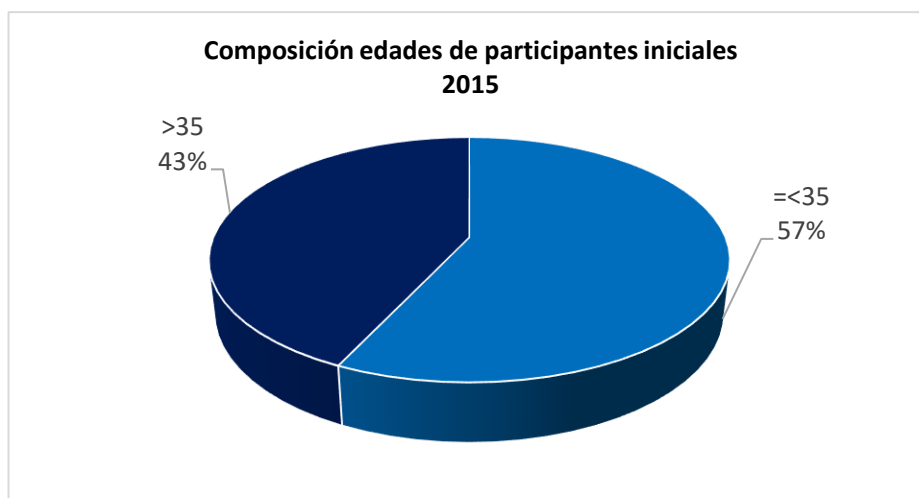
En cuanto a la participación por comunidad se tiene que:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente BD participantes

De lo anterior puede decirse que la participación inicial en cuanto a cantidad de participantes y procedencia fue muy positivo para el proyecto, puesto que las acciones definidas no perdieron de vista las comunidades originalmente pre establecidas.

Seguidamente se muestra en el siguiente gráfico la composición de las personas participantes en cuanto a la edad:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente BD participantes

Mediante el gráfico anterior puede observarse que la población abordada estuvo constituida en un 43% por personas mayores a 35 años, es decir no eran sujetos de objetivo del proyecto y por consiguiente el proyecto no consigue en ese porcentaje su Propósito inicialmente planteado, sin embargo a pesar de esto esta población fue parte del proceso inicial.

La situación anterior se convirtió en un factor que definitivamente produjo una desviación entre el objetivo, propósito del proyecto y su parte operativa. Tal es el caso de las personas participantes mayores a 35 años, de los cuales muchos de ellos no poseían la formación académica necesaria para poder discernir con claridad el proceso de capacitación o formación profesional mediante el cual se les abordaba.

Este estrato de población participa en las sub siguientes fases del proyecto durante los años 2015 y 2016 junto a la población que si estaba dentro del alcance del objetivo del proyecto. Cabe señalar aquí que la aplicación de procesos de enseñanza-aprendizaje con poblaciones heterogéneas en cuanto a capacidades académicas, influye sobre el proceso de aprendizaje y motivación del grupo atendido puesto que una parte del grupo puede presentar un avance de aprendizaje con mayor velocidad, creando desmotivación en el resto de los participantes.

En diciembre de 2015 se procede a realizar un registro e identificación de Emprendimientos, mediante la implementación y compilación del proyecto y el Programa Emprende Rural de la UNED. Para esto se da un proceso de adaptación metodológica del programa Emprende Rural para con el proyecto, que consistió en la ejecución de dos módulos de Emprende Rural para la población atendida.

Sin duda alguna la inclusión del modelo de formación de Emprende Rural implicó subir el nivel de exigencia académica y aprendizaje a los participantes, es decir el proceso de alguna manera fue excluyente dado el esfuerzo académico que implicaban sus contenidos.

El abordaje y ejecución del proceso de enseñanza del Programa Emprende Rural se evidencia de manera consistente en cada una de sus fases, sin embargo luego de observar el comportamiento de asistencia de participantes entre la Sesión #1 y la Sesión #14, es decir entre la primera y unas de las últimas sesiones, se nota una baja asistencia de participantes.

En cuanto a las bases exigidas de participación por parte de la Estrategia Educativa del Programa Emprende Rural, específicamente indicada en la Fase 3 la cual corresponde a **Análisis de la Población** (Castillo, 2015), establece que para la estrategia educativa, el análisis de la población es uno de los elementos distintivos más importantes para asegurar buenos resultados del proceso. En este sentido, EMPRENDE-Rural mantiene en su actuar los siguientes propósitos:

- a. Reconoce esta fase como crítica en cualquier proceso de fomento a la MIPYME rural.
- b. Se enfoca en identificar y seleccionar poblaciones meta uniformes, con el fin de lograr la atención pertinente conforme al perfil y necesidades reales de las mismas.
- c. Brinda especial atención a poblaciones del medio rural que requieren inclusión en las oportunidades de desarrollo.

d. **Utiliza criterios técnicos y objetivos para seleccionar la población meta a atender.**

Además de los atributos generales establecidos para la población meta en el marco estratégico de EMPRENDE-Rural, para la selección de participantes se toman en consideración los siguientes criterios técnicos, edad, escolaridad, mujer y joven rural, equidad de género, adulto mayor, discapacidad, economía familiar, entre otros.

Como podrá notarse el programa Emprende Rural ha considerado que una base de éxito del programa radica en lo minucioso de la identificación y escogencia de las poblaciones metas.

En el caso del proyecto que nos ocupa este enlace con Emprende Rural en el 2016 ajusta la participación y redirige en proyecto hacia una población que se ajuste al nuevo requerimiento educativo. Esto implicó la escogencia de participante que para este caso radicó en el status de su emprendimiento; por consiguiente esto lleva a redimensionar las poblaciones metas, redefiniéndolas de la siguiente manera (UNED, 2016: 6):

*“La Iniciativa está dirigida a personas jóvenes y adultas pertenecientes a las comunidades de los cantones de Liberia, La Cruz, Cañas, Tilarán, Santa Cruz y Nicoya en la Región Chorotega.*

*La población meta en el Cantón de La Cruz es: La Junta directiva y afiliados (as) del CEPROMA, ubicada en Orosi, el cual está integrado por población mixta, en su mayoría jóvenes del Asentamiento Valle Real y Orosi, algunas de las actividades productivas son elaboración de concentrados, mermeladas, cítricos, artesanías entre otros.*

*En el Cantón de Liberia se trabajará en la comunidad de Curubandé con un grupo mixto de personas jóvenes y adultas principalmente mujeres, las actividades productivas a las que se dedican son: artesanías, cría y comercialización de pollos de engorde, ventas de cajetas, tamales, empanadas entre otras.*

*En el cantón de Cañas la población meta es un grupo de jóvenes mujeres de Cañas centro, se dedican a las ventas de comida, costuras, manualidades entre otros, también en el Cantón de Cañas se trabajará con la comunidad de Nueva Guatemala y Agua Caliente; con hombres y mujeres de edad adulta, a nivel grupal tienen interés de desarrollar un proyecto de turismo rural y de lechería.*

*Por su parte en Santa Cruz se continuará con las comunidades de Río Cañas y Las Palmas, ambas pertenecientes a Carrillo, las personas participantes son mujeres jóvenes y adultas, en el caso de la comunidad de Las Palmas existe mayor rezago social, las actividades productivas son de subsistencia entre ellas ventas de comidas, costuras, elaboración de panes y cajetas entre otras, por otro lado. Río Cañas presenta un mayor grado de escolaridad y oportunidades, solamente tres participantes se encuentran desarrollando su actividad productiva entre ellas ventas de pupusas salvadoreñas, artesanías y venta de ropa.*

*Finalmente, en el cantón de Nicoya la población meta son jóvenes y personas adultas de comunidades vecinas del cantón de Nicoya. Se dedican a las manualidades, elaboración*

*de rosquillas, tanelas, tamales y como proyecto grupal existe el interés de formar dos redes de cuidado en las comunidades de Curime y San Martín. ”*

El Programa Emprende Rural es claro sobre el tema de escogencia de participantes, sobre todo el ámbito del recurso humano y sus características, para ello su metodología indica que debe existir un criterio técnico de escogencia de los participantes. En cuanto a esto no se logra evidenciar la aplicación de este criterio, pero si el registro de emprendimiento y su compromiso de participación en el proceso de Emprende Rural.

Se debe mencionar que ya para esta etapa la población de Colegios Técnicos Profesionales no participó, por cuanto se presentaron problemas de programación entre las fechas de ejecución del proyecto y las fechas del programa lectivo del MEP definida para los centros educativos antes mencionados.

Es importante mencionar que se desaprovechó la oportunidad en cuanto al hecho de que los participante de los colegio técnicos no hayan logrado culminar su participación en el proyecto, puesto que esta población tenía las condiciones y características óptimas para el desarrollo del proyecto, además constituía una población cautiva potencial para el desarrollo de capacidades empresariales.

## **El antes, durante y el después de la ejecución del proyecto en las comunidades**

### **El antes.**

Es importante recordar que al inicio de este informe se demostró gráficamente a partir de datos reales, que el proyecto logró conglomerar una cantidad importante de interesados los cuales aproximadamente en esa etapa del proyecto correspondía a 108 participantes, provenientes de diferentes locaciones de distintos cantones.

Mediante la revisión documental se logró verificar y percibir una gran expectativa de participación por parte de la población atraída por el proyecto, esto puede corresponder a la situación de que si bien es cierto algunas instituciones en algún momento han realizado acercamiento para formación de las comunidades, este proyecto de la UNED representó para ellos algo nuevo, ya que esas otras instituciones como las mencionadas anteriormente no logran orientarse a procesos de desarrollo humano como el caso del proyecto de UNED. Es por ello que este proceso logra captar la atención e interés de los participantes para incluirse en el mismo.

Asimismo cabe reiterar que muchos de los procesos que se realizan en las comunidades guanacastecas por parte de la institucionalidad existente con orientación social y educativa, escasamente se lanza sobre una comunidad con el afán de fortalecerlos como personas pensantes que son.

### **Durante el proyecto.**

En las etapas tempranas de la ejecución del proyecto (2015) que correspondió a la exploración mediante la aplicación de diferentes instrumentos de recolección de información por parte de los gestores de la UNED, se constata una participación sólida de los participantes; es importante mencionar que en esta etapa del proyecto se integran participantes que no correspondían al grupo meta del proyecto, sobre todo en cuanto a la edad de ellos. Lo anterior fue explicado gráficamente en este informe. A pesar de esta situación el proyecto en sus etapas intermedias avanza con buena participación, esto implicó que el proceso de fortalecimiento de capacidades humanas se gestara en un momento de buena participación. Sin embargo ya para etapas intermedias y finales del proyecto es decir período 2016 y 2017, se presenta ausentismo y/o deserción de participantes. Esto pudo haberse presentado por situaciones ligadas a la heterogeneidad de edad de grupos, a la estructuración de procesos enseñanza-aprendizaje, o bien a la reorientación del objetivo del proyecto que ya para finales del 2016 se les estaba comunicando a los participantes. Este aspecto que se presenta a finales de 2016, obliga a



las gestoras del proyecto a realizar un proceso de matrícula (post) para poder captar los participantes que se ajustaran a lo que sería el ya re orientado objetivo del proyecto para el 2017. Este proceso logra ubicar y matricular participantes, los cuales ya no tiene la oportunidad de todo el proceso de aprendizaje que se venía ejecutando desde el 2015-2016.

En el período correspondiente a inicios del 2017 el proyecto contaba con el grupo seleccionado para la etapa final, que con respecto al inicial sustancialmente disminuyó a 14 participantes de 108 que iniciaron en el proyecto. Como se explicó para esta etapa luego de realizar un ajuste del programa Emprende Rural se implementa una metodología de enseñanza-aprendizaje para ser desarrollada en el 2017. Es importante reconocer que luego de investigar la estructura de enseñanza del programa Emprende Rural, cabe decir que a pesar de ser un proceso de educación informal es riguroso en cuanto a sus temas, tiempos y demás exigencias, puesto que está orientado a obtener un producto final fundamentado. En el caso del proyecto UNED se revisó documento proporcionado que contenía el ajuste de los contenidos del programa Emprende Rural para ser desarrollado el grupo del 2017, sin embargo no se logra determinar un ajuste de fondo en cuanto a estrategias y temas, sino que lo ajustado correspondió a la extracción de algunos temas y disminución de unidades del programa Emprende Rural.

Con respecto al proceso ejecutado durante el 2017, se consideró importante conocer la dinámica de participación del grupo en las diferentes sesiones, por lo que se extrajeron muestra de las listas de asistencia a las sesiones de dos momentos del proceso enseñanza-aprendizaje, el primero en sesiones iniciales y el segundo en sesiones finales del proceso. De esta revisión se obtiene que la asistencia de sesiones finales persisten ausencias de participantes, lo cual correspondió a factores diversos como se explicará en las observaciones finales de este informe.

### **Después del proyecto**

La interpretación del “Después del proyecto” se abordó de dos maneras para el caso de este informe. La primera correspondió a la visita y entrevista in situ de un grupo de personas participantes que no lograron concluir el proceso o que no participaron en la etapa del 2017 de comunidades de Orosí de Santa Cecilia, Agua Caliente de Canas, Curubandé de Liberia, Las Palmas de Filadelfia y Tilarán y en segundo lugar una encuesta de las 8 persona que realizaron el proceso del 2017 y lograron culminar. Es importante señalar que los participantes de Tilarán no quisieron ser entrevistados a pesar de que se visitó ese lugar.

En el primer caso se determina mediante las entrevistas que las personas expresan su interés por haber terminado todo el proceso, sin embargo por razones para algunos desconocidos no son considerados en la fase del 2017. En otros casos algunos participantes reconocen que su condición económica les imposibilitó el seguir adelante con

el proceso puesto que debieron emplearse para sufragar sus gastos familiares. Cabe señalar que algunos otros participantes que no fueron considerados en el proceso del 2017 poseían ideas potencialmente desarrollables, estos casos pudieron representar una oportunidad para el proyecto, sin embargo no fueron tomados en cuenta. Este tipo de participante si se mostró desmotivado en saber que no pudo seguir adelante en un proyecto que representaba una oportunidad para su idea de negocio. Asimismo y dentro de este mismo grupo que participó en el proceso del 2017 hay un reconocimiento de que el proyecto les aportó fortalecimiento y conocimiento como personas y en ideas de negocios ignoradas o desconocidas por ellos antes del proyecto de la UNED.

La información de las entrevistas de este estrato de participante se adjunta como anexo.

En el segundo caso que se trata de los 8 participantes que lograron concluir la totalidad del proceso es decir desde el 2015 hasta el 2017, puede mencionarse que se mostraron muy satisfechas por el proceso, esto se constató en la actividad de cierre realizada en Nicoya en las instalaciones del Hotel Cielo Azul, en esa oportunidad este grupo expresó abiertamente el aporte positivo recibido por el proyecto en el fortalecimiento como personas y la orientación empresarial en cada uno de sus emprendimientos o negocios. En esa actividad se denotó claramente el empoderamiento de los participantes mediante sus intervenciones orales, se percibió personas con confianza, orientación y determinación.

## **Evidencia de aspectos que contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades de las personas participantes**

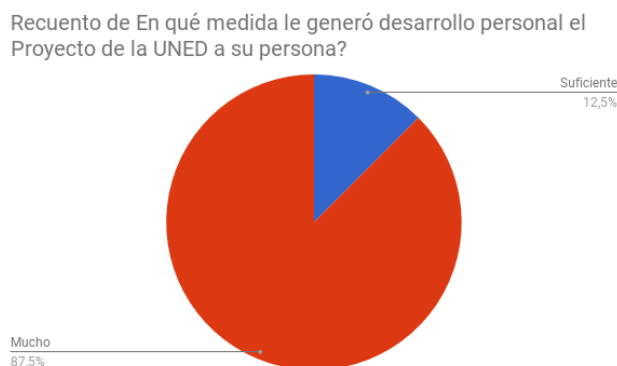
Es importante en este apartado mencionar que los temas extraídos del programa Emprende Rural lo cuales fueron desarrollados en la fase de desarrollo empresarial del presente proyecto, poseen contenidos muy completos en cuanto a sus temas, a saber: área financiera, desarrollo personal, orientación del negocio, entre otros; el hecho de que los participantes hayan logrado concluir esta fase por completo significa una clara evidencia de su fortalecimiento como persona y como empresarios.

Por otra parte en el caso de los 8 participantes a pesar de que al iniciar el proceso de este proyecto ya tenía su negocio, no poseían las herramientas administrativas que lograron adquirir en el proceso, lo cual les ha permitido tener un conocimiento más amplio de su negocio y un mejor desempeño como micro empresario.

Además una parte de los 8 participantes finales al momento de iniciar el proyecto sólo poseían una idea de negocio y el proceso vivido en durante el proyecto les permitió materializar su micro emprendimiento.

Mediante consulta a cada uno de ellos se logra determinar que en estos momentos la mayoría de los participantes están operando su micro negocio.

A continuación se puede ver el siguiente gráfico



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente Encuesta a participantes

La misma percepción de aporte al crecimiento personal fue constatado en las personas que lograron participar el en 2017 en el proyecto, esto lo expresaron en cada una de las entrevistas que se anexan a este informe.

## Identificación sobre que motivó a las personas a participar en la experiencia

Es importante recordar que en el inicio de este informe se hizo mención sobre las características que predominaban en la población total que participó en este proyecto, siendo que una buena parte de la población participante posee características de bajos recursos económicos y desempleo; estos elementos se consideran que han sido los factores determinantes por los cuales el proyecto fue percibido por la población como una oportunidad de obtener recursos económicos a través de la creación o fortalecimiento de su micro emprendimiento. Esta situación pudo ser constatada en los procesos de visita de campo y entrevistas que se les realizó a los participantes. En el caso de algunos de los participantes que habían sido referidos directamente por parte del INDER, sin embargo los factores económicos y de desempleo también estaban presentes en este grupo.

En su mayoría los participantes tenían ya una idea o un emprendimiento, mas sin embargo percibían que necesitaban apoyo en ciertas áreas para por ejemplo empoderarse. En su debido momento se les consultó sobre cuáles había sido los motivos de su participación y se obtuvo:

Qué le motivó para inscribirse en el Proyecto?
Lo que me motivo a inscribirme seria, adquirir conocimiento sobre el manejo empresarial.
Mi emprendimiento
La falta de capacitación de emprendedurismo y el no darme a conocer con mi emprendimiento por no saber cómo expresarme para ofrecer mis servicios de confección de prendas de vestir. Con lo que no generaba más clientes por mi baja autoestima.
Para prepararme más, mejorar la administración de mi emprendimiento
No tener una capacitación en emprendedurismo y el deseo de darme a conocer como una persona emprendedora.
Dar a conocer mi emprendimiento y tener la oportunidad crear enlaces comerciales
Para mí era importante aprender cosas que no sabía, y así poder manejar mi emprendimiento como debe ser.

Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente Respuestas de participantes

En términos generales podría decirse que el factor de necesidad de auto emplearse fue uno de los principales factores que les motivó participar.

## **Identificación de vinculaciones con actores locales: gobierno municipal, instituciones públicas y privada, organizaciones sociales, sociedad civil, instituciones de educación**

De acuerdo con (Sepulveda, 2008: 85) el desarrollo de los territorios rurales, debe ser concebido como parte de un proyecto país que entre sus objetivos de desarrollo nacional contemple estrategias y políticas para incluir al medio rural. La participación ciudadana implica la inclusión amplia y permanente de los actores estratégicos, locales y no locales, en la gestión de estrategias territoriales. La participación ciudadana es el eje fundamental de la democracia y por ende, es el espíritu de cualquier proceso de desarrollo.

De esta manera, los actores son de mucha importancia en cada una de las etapas de un proyecto, desde el diagnóstico hasta la formulación, ejecución y evaluación. La esencia es entender que el desarrollo de territorios rurales es un proceso ascendente (desde las bases) por lo tanto todos los actores sociales (la sociedad civil con toda su expresión) deben ser parte del proceso de toma de decisiones: pequeños, medianos y grandes productores, grupos organizados, sector privado, ONG, sector público, entre otros. (Sepulveda, 2008: 85).

### **Vinculaciones con Gobiernos Municipales e instituciones públicas y privadas.**

#### **Gobiernos Locales (Municipalidades)**

Indudablemente los gobiernos locales deberían jugar un papel protagónico en el quehacer de su accionar territorial, identificando y apoyando aquellas iniciativas públicas o privadas que tenga como fin incentivar la economía local; en el caso del proyecto que nos ocupa es clara la intencionalidad de dotar a los habitantes participantes de la zona de habilidades varias, que le permitiese clarificar y materializar sus emprendimientos.

Dentro del proceso que correspondía al Producto 2 del proyecto que consistía en el “Desarrollo de una articulación Interinstitucional”; se detectan evidencias de este proceso, mediante el envío de invitaciones a una buena cantidad de instituciones públicas, entre ellas a los gobiernos locales de Tilarán y La Cruz, no así de otros gobiernos locales. En el caso de la Municipalidad de La Cruz el proyecto fue presentado en sesión de Consejo Municipal según consta el Acta 02-2016 del 28 de julio de 2016 por la señorita Rebeca Padilla Morales y la señorita Marisia Morice Briceño.

## Instituciones públicas y privadas

Por otra parte se evidencian acciones de comunicación con instituciones claves para el proyecto como lo fue Instituto de Desarrollo Rural (INDER), que en este caso el proyecto fue presentado ante el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Santa Cruz – Carrillo en las Sesión 008-2016 del 12 de agosto de 2016, cuyo espacio en la agenda fue para presentación del Programa Emprende Rural.

Asimismo constan evidencias (archivos electrónicos) del envío de correspondencia de invitación a la presentación de Programa Emprende Rural a las siguientes instituciones:

- Caja Costarricense de Seguro Social de La Cruz
- Ministerio de Salud de La Cruz
- Centro Cantonal Agrícola de La Cruz
- Consejo Nacional de la Producción de Liberia
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de La Cruz
- Instituto de Desarrollo Rural Liberia

Cabe destacar también que se evidenciaron gestiones de comunicación con escuelas y colegios relacionados con los participantes del proyecto. Asimismo debe mencionarse que se efectuaron reuniones con grupos organizados de base comunal tal fue el caso del Grupo de Mujeres Emprendedoras de Tilarán.

Es importante mencionar también que se pudo constatar mediante la documentación recopilada que se realizaron reuniones con el personal del área técnica de los Colegios Técnicos, que de acuerdo a la minuta se trataron temas principales como horarios requeridos para el proyecto y la temática del mismo. Debe mencionarse que a pesar de que buscó coordinación para la ejecución del proyecto, se pudo notar que se presentaron problemas de horarios, esto quizás hubiese sido corregido si la implementación de proyecto se hubiese socializado desde la Dirección Regional del Ministerio de Educación.

Ahora bien, es palpable el proceso de comunicación del proyecto con instituciones públicas y privadas, sin embargo por el tipo de proyecto que se desarrollaba era necesario incluir en el proceso a entidades claves como lo son: Ministerio de Economía Industria y Comercio, Instituto Mixto de Ayuda Social, Banco Popular, Sistema Banca para el Desarrollo; las anteriores por el contexto del apoyo y fortalecimiento de las MYPES y sus fuentes de financiamiento, que su articulación desde el inicio del proyecto hubiese contribuido a dar más solidez del producto final, que era la materialización de emprendimientos de los participantes. En cuanto el Sistema de Banca para el Desarrollo se menciona por cuanto existe todo un marco legal que respalda y apoya no sólo el proceso de financiamiento sino también acciones tendientes a capacitación para el sector MIPYMES.

En cuanto al proceso de participación de los colegios técnicos, fue muy interesante observar los trabajos y productos resultantes de las sesiones lúdicas, ya que esta población fue espontánea y participativa en expresar sus necesidades de crecimiento personales e ideas de emprendimientos, necesidades percibidas en su entorno académico, sus ideas de cómo mejorar su entorno académico y sobre todo expresar y plasmar sus ideas de negocios. Los participantes de los colegios técnicos generaron insumos valiosos, esto sin duda debe entenderse como un aporte de mucha importancia del proyecto, lo que obliga de alguna manera a retomar esa población y considerarla población meta para futuros procesos estructurados y sistemáticos de generación de emprendimientos jóvenes. Fue una debilidad del proyecto que esta población no lograra culminar el proceso, sin embargo la sinergia generada y ya conocida a través de ellos es de suficiente importancia.

Se debe ser claro en indicar que en su mayoría las instituciones invitadas a participar en el proyecto, este no despertó interés en ellas, lo cual es probable que se haya generado entre otras cosas, por su poca afinidad institucional con el proyecto. Por ello es necesario que las instituciones a articular en futuros proyectos guarden mucha afinidad funcional, ya que esto puede convertirse en un obstáculo para los proyectos.

## Lecciones aprendidas y Recomendaciones

### Sobre el proceso de identificación y formulación del proyecto.

Sobre este apartado primeramente es importante indicar que este proceso realizado por la UNED corresponde en toda su plenitud y características a un Proyecto como tal. En este sentido cabe recordar que los proyectos nacen a consecuencia de dos situaciones, la primera como una oportunidad de negocio y la segunda como solución a un problema. Asimismo ampliamente se define como proyecto:

*“Un proyecto es un conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que apuntan a alcanzar objetivos definidos mediante productos concretos”* (Rosales, 1999: 18).

Es imprescindible el proceso de formulación para la correcta ejecución y alcance de objetivos del Proyecto, por ende el uso eficiente de los recursos asignados, de tal manera que un sesgo en la concepción de la formulación del Proyecto implicará debilidades y limitantes en todo el proceso.

En el caso del Proyecto *“Fortalecimiento de las capacidades psicosociales y gerenciales de la persona joven para el desarrollo de emprendimientos, a través de un proceso de capacitación y seguimiento en comunidades de los cantones de: Liberia, La Cruz, Cañas, Tilarán, Santa Cruz y Nicoya de la Región Chorotega”* luego de revisar todos los componentes que dieron origen a la concepción de este puede notarse que existieron algunas debilidades que más adelante tuvieron un efecto sobre el desarrollo del Proyecto; específicamente esta situación impacta la estructuración del objetivo general del Proyecto y en adelante genera situaciones como por ejemplo, el abordaje de poblaciones que no eran sujeto del Proyecto en sus inicios.

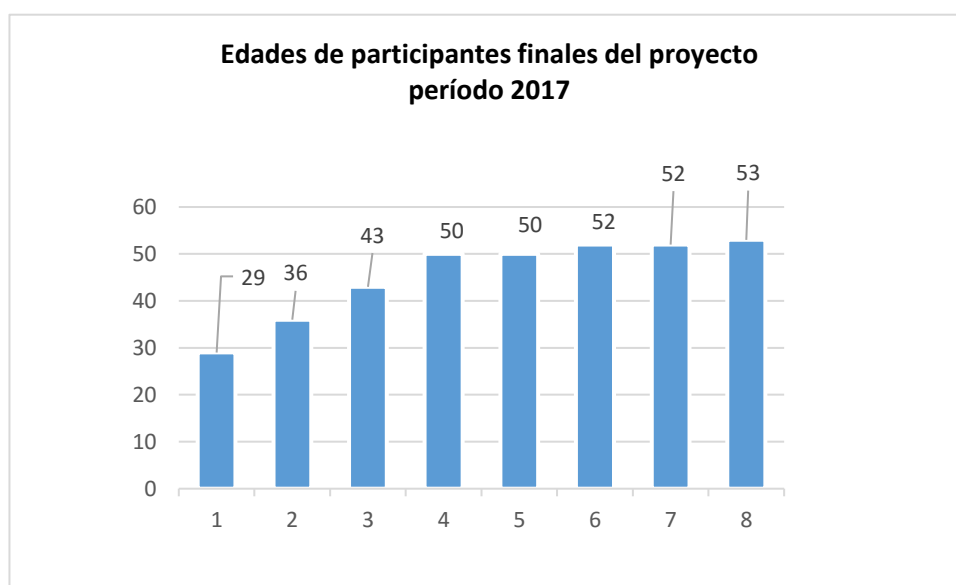
Como puede verse el nombre del Proyecto se centra en el *fortalecimiento de capacidades psicosociales y gerenciales*, es decir, para la estructuración del Marco Lógico del presente Proyecto se partió de que existían ya debilidades identificadas que debían fortalecerse en la persona joven con emprendimientos; sin embargo la identificación de esas debilidades nunca se investigó para poder determinar que existían, es decir, se traza el Marco Lógico sobre un supuesto no investigado.

Cabe señalar que el grupo de gestores de UNED realizó un proceso muy importante de recopilación de información que hubiese sido capitalizado para la construcción de la formulación del proyecto, este proceso correspondió a la aplicación de encuestas que se realiza en fases iniciales del proyecto a los participantes; aunque muchas de las preguntas contenidas en los instrumentos de recolección de información utilizados no eran atinentes, si una gran parte de ellas pudo haber sido consideradas para construir la formulación más consolidada del proyecto, sin embargo esto fue desaprovechado.



Una de las consecuencias que acarrea lo indicado anteriormente es el replanteamiento del objetivo del Proyecto en su fase de ejecución avanzada y el ajuste de las características de las poblaciones participantes. De esto se desprende tal como se indicó al inicio de este informe, que el 43% de la población participante no correspondía a la población meta de este proyecto, al menos a su objetivo planteado originalmente.

Por otra parte y ya para la fase final del proyecto de las 8 personas participantes que culminan el proyecto sólo una persona es “joven” y el resto son personas adultas, esto se muestra en el siguiente gráfico



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente BD participantes

La correcta identificación y formulación de un proyecto permite además delimitar espacial y geográficamente las poblaciones o sujetos a abordar o beneficiados. Esta delimitación espacial y/o geográfica en la fase de ejecución de los proyectos cobra especial importancia puesto que permite un análisis previo de la asignación de los recursos para la atención del proyecto. En el caso del proyecto UNED la definición geográfica y/o espacial fue por decirlo de alguna manera implantada por INDER puesto que los grupos participantes fueron remitidos por esta institución. Esta situación representó para UNED un esfuerzo en el abordaje del proyecto en lo que respecta a la asignación de recursos; por ejemplo los lugares donde se sitúan las poblaciones que se debieron abordar son distantes y rurales, lo cual en ciertos momentos dificultó el desplazamiento del personal de UNED, del facilitador y de los participantes.

## Sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje y población participante

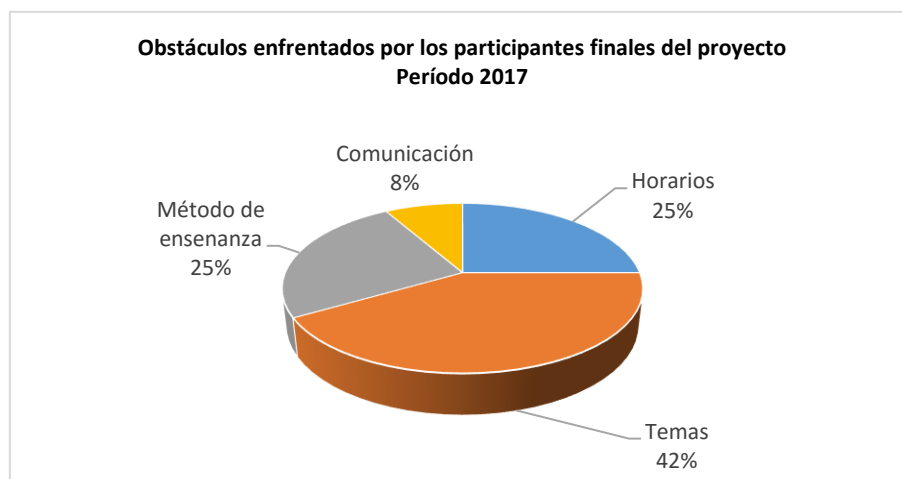
Luego de revisar y conocer los elementos de este proceso realizado por UNED, es evidente que el proyecto correspondió meramente a un proceso de capacitación y formación profesional.

Desde este punto de vista se debió considerar factores determinantes para la ejecución del proceso como tal, como por ejemplo su proceso de diagnóstico y diseño.

En este tipo de proyectos existen aspectos muy sensibles a considerar como ejemplo el grado de escolaridad, ya que en función de este se debió ajustar los contenidos y las metodologías de enseñanza. Asimismo se debió considerar otros factores como por ejemplo que la población participante era en un gran porcentaje adulta, es decir el proceso correspondió a la educación de adultos.

Por otra parte y ya mencionado antes, la mezcla de participantes en proceso de enseñanza no es recomendable máximo si se presentan diferencia de escolaridad, edad, entre otros.

Lo anterior representó implicaciones que impactaron el proceso de enseñanza, prueba de eso son las repuestas obtenidas en la encuesta realizada a los 8 participantes que lograron finalizar el proceso, respecto a la consulta: Qué obstáculos enfrentó usted a lo largo del proyecto?:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente BD participantes

Nótese que los Métodos de Enseñanza y Temas son elementos sensibles que representaron para los participantes un obstáculo, de ahí lo indicado anteriormente que el diseño debió haber sido ajustado de acuerdo la población meta del proyecto.

En cuanto al horario es importante referirse a este factor por cuanto determina la disponibilidad de los sujetos del proyecto. Normalmente el tipo de participante se emplea durante el día en actividades informales, esto debe considerarse para proyectos futuros puesto que es una limitante en cuanto a participación se refiere, esto implica que debe consultarse los horarios disponibles de la población meta, este como otros elementos corresponde al proceso de identificación y formulación del proyecto.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales observaciones expresadas textualmente por los participantes, respecto a qué debe mejorarse en proyectos como este:

Qué cosas considera usted que debe mejorar este tipo de Proyecto?
<i>Me gustaría que aparte de enseñanza teórica también incluyeran cursos para fortalecer mis habilidades. ( globoflexia, decoración de eventos entre otros.)</i>
<i>Creo q nada para mí fue una gran ayuda y creo q para otras personas también gracias</i>
<i>En proyectarse más a la comunidad ya que hay personas que no pudieron ingresar por falta de información. Las sesiones deberían se todas las semanas no cada dos semanas como se impartieron. Dar una capacitación en cómputo con ya que no todos sabemos usar una computadora y en el área de la contabilidad es necesaria. En general está seria mi recomendación Y agradecerles por permitirme llevar este proyecto, ya que ha sido de gran provecho para mi persona tanto en mi fortalecimiento como emprendedora, y como persona me ha ayudado a fortalecer mi autoestima y valorar más mi trabajo.</i>
<i>Evitar los cambios drásticos de profesores o mantener un mismo método de enseñanza</i>
<i>Mayor capacitación en contabilidad y computación. Las sesiones deberían de ser por semana y no cada dos semanas. En mi persona fue de gran provecho ya que me ayudó a elevar mi autoestima y a saber cómo poner precio a mis servicios. Considero que falto difundir más el programa en las comunidades para que más personas emprendedoras se capaciten.</i>
<i>Infraestructura Educación financiera mercadeo</i>
<i>Creo que esta excelente, en lo personal aprendí mucho. Muchas gracias</i>

Elaboración: ORIENTA Consultores – Fuente Encuesta a participantes

## Sobre aspectos de relación costo - beneficio del proyecto

Para este apartado no se realizará un análisis socioeconómico profundo de la relación costo-beneficio del proyecto de UNED, pero si se indicarán relaciones de cifras respecto a los beneficiarios del proyecto.

A continuación el siguiente cuadro muestra el total de presupuesto asignado para la ejecución del proyecto de los diferentes períodos:

Período	Presupuesto
2015 Presupuesto aprobado	32.855.896
2016 Presupuesto aprobado	41.614.458
2017 Presupuesto aprobado	43.550.887
<b>Total costo del proyecto</b>	<b>118.021.241</b>

Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente Rebeca Padilla UNED

En función de la información del cuadro anterior y tomando como referencia que el total de participantes del proyecto fueron 108 participantes, nos refleja que la asignación de recursos por participante (si los 108 hubiesen participado en los tres períodos del proyecto) fue de 1,092.789.00. Sin embargo para el período del 2017 la cantidad de participantes disminuyó a 14 participantes, es decir que la asignación de recursos por participante para el 2017 fue mucho mayor y se tendría que el costo de atención por participante durante el 2017 fue de 3,110.778.00.

Aunque este proyecto es de carácter social el control de costos y asignación de recursos es de vital importancia, puesto que aun siendo social sus costos deben ser consecuentes con los resultados obtenidos.

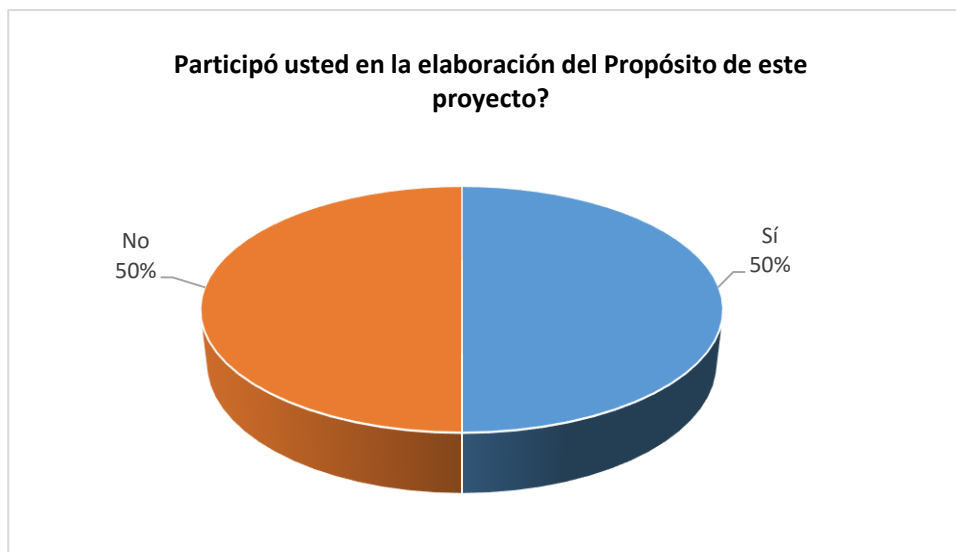
Es importante que se tome en consideración este tipo de comparaciones de asignación de recursos vrs la cantidad de beneficiarios en futuros proyectos. Este tipo de factores son también controlables y previsibles si se realiza una buena identificación y formulación de los proyectos.

## Sobre aspectos de planificación y recurso humano del proyecto

Como se ha mencionado en la descripción del concepto de proyectos, la asignación y participación de recursos para su construcción, planificación y ejecución es fundamental. En cuanto al recurso humano es de gran importancia en este tipo de gestiones. Los procesos de interiorización de la construcción del proyecto genera la interiorización de elementos que vienen a fortalecer la ejecución del mismo.

Cabe destacar el desempeño de las cuatro gestoras de UNED en las fases iniciales del proyecto, sobre todo en el desarrollo de temas relacionados al fortalecimiento de capacidades humanas, este buen desempeño pudo ser constatado por comentarios de los diferentes participantes del proyecto.

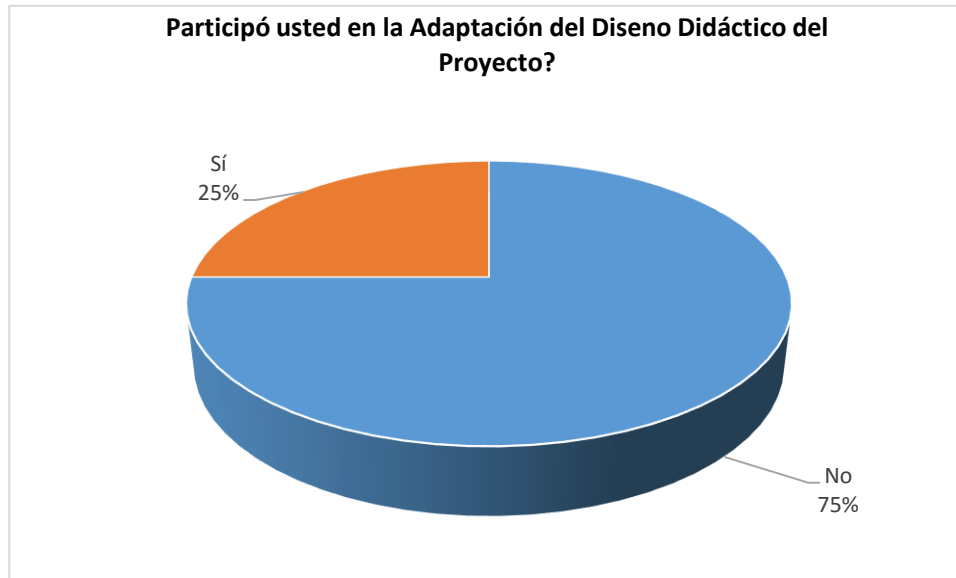
En cuanto a los aspectos relacionados a planificación y participación del recurso humano se debe mencionar que deben ajustarse situaciones, sobre todo en la participación del equipo de trabajo en la planificación del proyecto. Se le consultó a las gestoras sobre su participación en algunas actividades de diseño y planificación del proyecto:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente consulta a Gestores UNED

Recordemos que el Propósito del proyecto fue una de las bases iniciales y una de las fundamentales para trazar la línea de lo que sería el proyecto, desde este punto de vista era necesario que se involucrara a todo el equipo de trabajo que más adelante desarrollaría el proyecto, ya que esto fortalecería la ejecución.

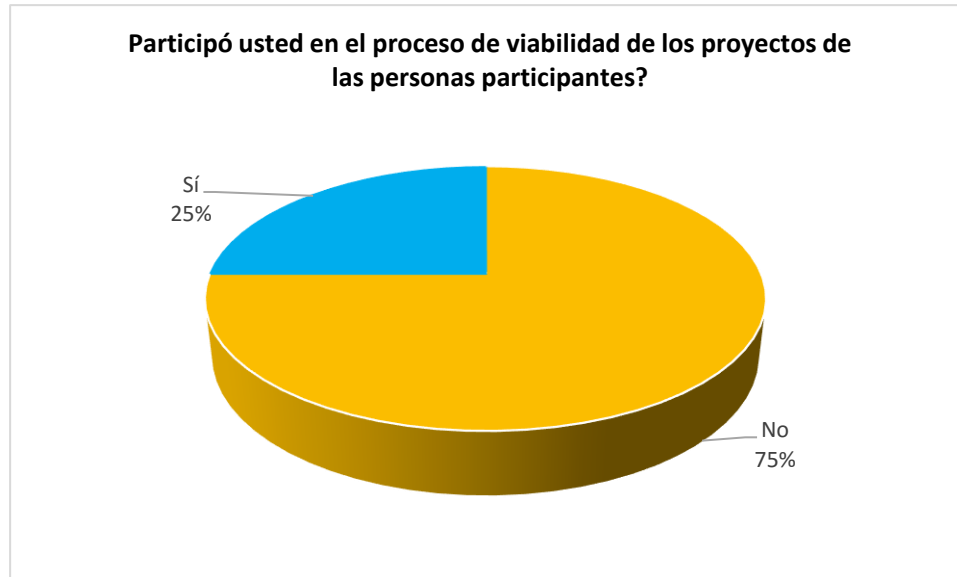
Asimismo se consultó sobre la participación en la construcción y adaptación del Diseño Didáctico del proyecto, obteniendo el siguiente resultado:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente consulta a Gestores UNED

Considerando que eran cuatro las gestoras del proyecto sólo una de ellas tuvo la oportunidad de participar en la construcción y adaptación del Diseño Didáctico; se desconoce si le correspondió únicamente a esa persona o esta formaría parte de otro equipo de trabajo que no era parte del proyecto. Si su gestión fue individual en el diseño debe considerarse como una debilidad del proceso por el volumen de actividades que esta gestión involucra. Además los diseños de este tipo se fortalecen mientras más se socialicen.

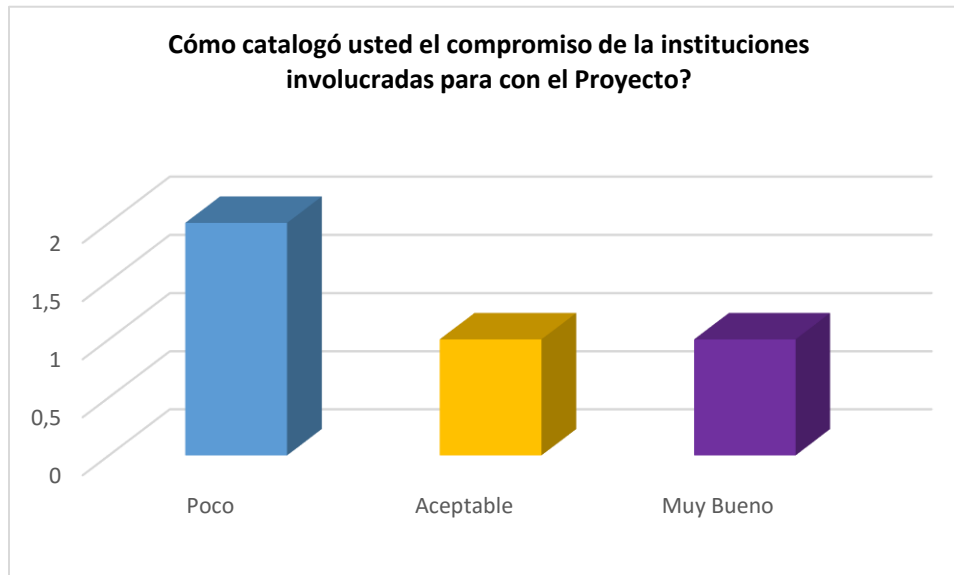
Considerando que las gestoras del proyecto había estado el desarrollo del proceso y que esto les había permitido conocer a los participantes, sus entornos y demás, era de mucha importancia los aportes que podían realizar al momento de revisar la viabilidad de las ideas de negocios y emprendimientos que tenían los participantes, es por ello que se consideró pertinente consultarles sobre su participación en esa fase, a continuación el gráfico siguiente muestra las respuestas:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente consulta a Gestores UNED

De acuerdo a la información del gráfico anterior, este proceso sólo pudo ser abordado por una gestora, lo que implica igual que en casos anteriores un recargo de responsabilidades en una fase crítica del proyecto en una sola persona.

Por la naturaleza del proyecto era necesario un proceso de articulación con entidades, no sólo públicas si no también privadas. En el caso de este proyecto la articulación que se trató de establecer fue con instituciones públicas de acuerdo a las evidencias. A partir de esto se quiso conocer cuál fue la percepción de las gestoras desde su óptica y como actoras del proceso sobre la dinámica de interés y compromiso de las instituciones invitadas:



Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente consulta a Gestores UNED

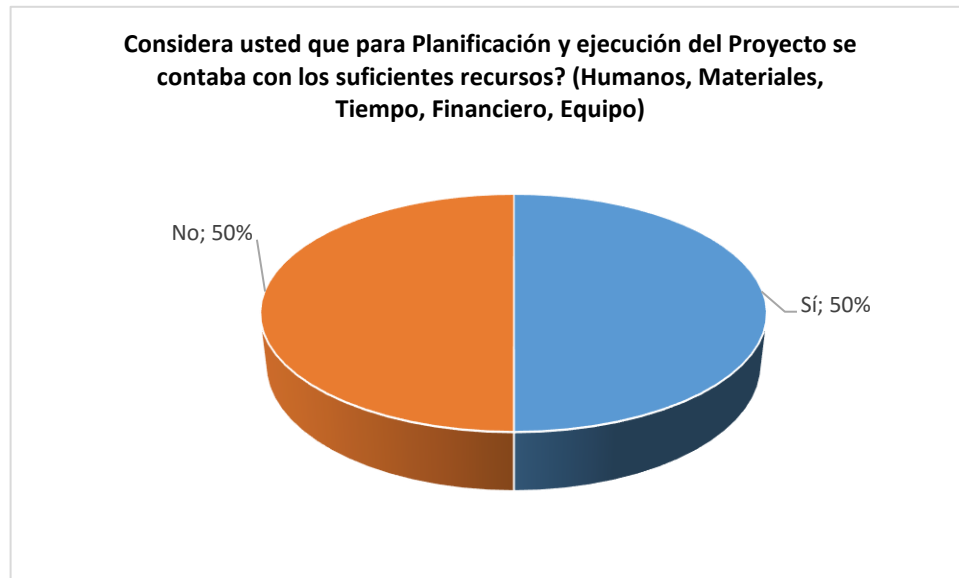
Dentro de los comentarios de la percepción de las gestoras está que:

*“Considero que las instituciones no visualizaron el proyecto con potencial para el desarrollo de sus actividades como instituciones, es decir no visualizaron el potencial de articulación.”*

*“Se presentó el proyecto a las instituciones del cantón de Tilarán pero no mostraron mayor interés”*

Por otra parte se consultó a las gestoras del proyecto sobre su percepción en cuanto a la asignación de recursos durante la ejecución del proyecto, el siguiente gráfico demuestra sus respuestas:





Elaboración: ORIENTA Proyectos – Fuente consulta a Gestores UNED

Uno de los elementos claves para el alcance de los objetivos de los proyectos es la asignación oportuna y eficiente de los recursos, ya que mediante esto es como se logra la materialización del proyecto. De acuerdo a esto y en relación a este informe el 50% de las gestoras consideró que al proyecto no se le proporcionó los suficientes recursos, esto debe ser tomando en cuenta como una lección aprendida que debe subsanarse en futuras gestiones.

## Recomendaciones

Se debe reconocer una vez más el potencial de aporte de este tipo de proyectos en lo que respecta al desarrollo y fortalecimiento de los habitantes de las comunidades, esto sin duda influye en la construcción de una sociedad pensante y crítica sobre el contexto en donde desarrollan sus vidas. Es por ello que con el afán de asegurar el éxito de futuros proyectos como este se enumeran las siguientes recomendaciones:

1. Brindar capacitación en el tema de Identificación y formulación de proyectos al personal responsable de tales procesos.
2. Realizar el proceso de Análisis Situacional como parte previa a la formulación de los futuros proyectos.
3. Realizar un proceso correcto de Identificación y formulación de proyectos
4. Capacitar al personal responsable en técnicas de Investigación y recolección de información.
5. Vincular a los procesos de proyectos a las entidades atinentes y al nivel correspondiente dentro de estas, es decir socializar los proyectos formulados en niveles jerárquicos con posibilidad de toma de decisiones.

A manera de comentario general, debe considerarse que las oportunidades de mejoras son oportuna, considerando la importancia que representa este tipo de proyectos para las diferentes comunidades, de ninguna manera las debilidades de señaladas deben interpretarse como una pérdida sino más bien un impulso en el fortalecimiento de futuros procesos.

**Jose Amílcar Angulo Alguera**  
**ORIENTA Consultores**

## Anexos

- Instrumentos de recolección de información aplicados a Gestores del Proyecto y sus respectivas respuestas
- Instrumentos de recolección de información aplicados a los 8 participantes que lograron culmina en su totalidad el proyecto y sus respectivas respuestas.
- Audios de entrevistas a grupo de participantes que no participaron el proyecto en el 2017 o que abandonaron el proyecto.
- Fotografías
- Registros de firmas.

## Bibliografía

- Aguayo, C. (1994). Guías para la reconstrucción y reflexión sobre experiencias de trabajo.
- Botero, L. (2001). La Sistematización de experiencias. 1.
- Castillo, E. (2015). La Estrategia educativa EMPRENDE - Rural. *EMPRENDE Rural*, 8.
- Jara, O. (1994: 27). *Sistematización de Experiencias*. San José: Alforja.
- MIDEPLAN. (2014: 134). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018*. San José: MIDEPLAN.
- MIDEPLAN. (2014: 137). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018*. San José: MIDEPLAN.
- MIDEPLAN. (2014: 144). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018*. San José: MIDEPLAN.
- Rosales, R. (1999: 18). *Formulación de Proyectos*. San José: ICAP.
- Sepulveda, S. (2008: 34). *GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN TERRITORIOS RURALES: MÉTODOS PARA LA PLANIFICACIÓN*. San José: IICA.
- Sepulveda, S. (2008: 36). *GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN TERRITORIOS RURALES: MÉTODOS PARA LA PLANIFICACIÓN*. San José: IICA.
- Sepulveda, S. (2008: 85). *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales*. San José: IICA.
- UNED. (2016: 6). *Perfil del Proyecto*. Liberia.