

PROYECTO INTERINSTITUCIONAL

GERMINADORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL, ASOCIATIVO Y COMUNITARIO

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Equipo de Evaluación

Carol Peña, GIZ

Rosaura Herrera, MIDEPLAN

Ericka Valerio, MIDEPLAN

Coordinado por Kemly Camacho, evaluadora principal

Con el apoyo de Adriana Sánchez, enlace institucional IMAS

FEBRERO, 2014

TABLA DE CONTENIDOS

Acrónimos	
Presentación	6
Capítulo I: El proyecto y su contexto	8
I.1 Contexto del proyecto	8
I.2 Antecedentes del proyecto	11
I.3 Descripción del proyecto	14
I.3.1 Resumen del proyecto	14
I.3.2 Objetivos	15
I.3.3 Población beneficiaria	16
I.3.4 Marco teórico referencial	16
I.4 Estructura de operación	18
I.5 Teorías que sustentan en proyecto	20
I.5.1 Teoría del Programa	21
I.5.1.a Flujo de procesos: retrospectiva	21
I.5.1.b Predeterminación del Problema	24
I.5.1.c Cuadro de Resultados	27
I.6 Mapeo de actores	34
Capítulo II: Estrategia metodológica	38
II.1 Diseño evaluativo	38
II.1.1 Justificación de la evaluación	38
II.1.2 Problema de evaluación	40

II.1.3 Objeto de evaluación	41
II.1.4 Objetivos de la evaluación	41
II.1.5 Interrogantes de evaluación	42
II.1.6 Criterios de evaluación	42
II.1.7 Condiciones que favorecen o limitan la evaluación	44
II.1.8 Análisis de evaluabilidad	48
II.1.9 Tipo de evaluación	49
II.1.10 Período de evaluación	50
II.1.11 Definición del área geográfica	50
II.1.12 Enfoques de evaluación	50
II.2 Marco evaluativo	51
Capítulo III: resultados de evaluación	75
III.1 Análisis de la primera interrogante de evaluación	78
III.2 Análisis de la segunda interrogante de evaluación	90
III.3 Análisis de la tercera interrogante de evaluación	97
III.4 Análisis de la interrogante principal de la evaluación	120
V. Plan de Acción	114
VI .Plan de Diseminación	131
VII. Reflexiones generales sobre la evaluación realizada	132
Bibliografía	136
Anexos (en versión digital)	

LISTA DE ACRONIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional
API	Auxiliar en proyectos de inversión
ASADAS	Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales.
BPDC	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
CENECOOP R.L	Centro Nacional de Estudios y Capacitación Cooperativa
CONACOOOP	Consejo Nacional de Cooperativas
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo
LO	Laboratorio Organizacional
LOC	Laboratorio Organizacional de Curso
LOCEN	Laboratorio Organizacional de Centro
LOT	Laboratorio Organizacional de Terreno
MCM	Metodología de Capacitación Masiva
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
PDP	Predeterminación del Problema
TDCC	Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario
UNA	Universidad Nacional
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
JUDESUR	Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur
UEP	Unidad Ejecutora de Proyecto

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura operativa propuesta por La Germinadora

Gráfico 2,3 y 4: Flujos del proceso resultado del análisis retrospectivo

Gráfico 5: Mapeo de actores

Gráfico 6: Resumen del diseño evaluativo

Gráfico 7: Marco evaluativo

Gráfico 8: Indagación evaluativa

PRESENTACIÓN

Se presentan los resultados de la evaluación intermedia del proyecto “*Germinadora de desarrollo organizacional empresarial, asociativo y comunitario*”, en adelante denominado como **Proyecto Germinadora**. La evaluación se realiza en el año 2013, a medio período de la ejecución del Proyecto programado hasta el año 2016.

Se trata de una evaluación externa realizada por un equipo evaluador con participación de representantes del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y de la Cooperación Alemana Para el Desarrollo (GIZ) en el marco del Programa de Fomento de las Capacidades en Evaluación en Centroamérica (FOCEVAL). Este equipo cuenta con el apoyo técnico del IMAS y es dirigido y coordinado por una experta evaluadora principal e independiente. Dicho equipo de evaluación tiene además el apoyo del Centro de Evaluación de Alemania (Ceval).

En el texto se hace una descripción exhaustiva del proyecto que se evalúa basada en la reconstrucción de la teoría del programa, se presenta la propuesta evaluativa con su respectivo sustento teórico, metodológico e instrumental y finalmente se exponen los resultados de evaluación.

El objetivo principal de esta evaluación es: “*Valorar la Germinadora como proyecto estratégico para el país con el propósito de retroalimentar las siguientes acciones del mismo y generar insumos para una decisión sobre la posible utilización de su forma de abordar la situación en otras regiones*”.

La evaluación que se realiza tiene las siguientes características:

- a) Orientada al aprendizaje
- b) Alineada con el mejoramiento sostenido de la gestión
- c) Apoya la toma de decisiones

- d) Orientada a analizar los efectos e impactos de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo
- e) Con énfasis en la rendición de cuentas a los beneficiarios y a la ciudadanía
- f) Propicia un enfoque participativo de la evaluación

Este proceso ha sido particular ya que está acompañado de un objetivo de fortalecimiento de capacidades en evaluación para las personas que han integrado el equipo de trabajo y que son representantes del IMAS y del Programa FOCEVAL (MIDEPLAN y la GIZ), bajo la modalidad "aprender haciendo". Dicho programa tiene como objetivo fortalecer las capacidades en evaluación del sector público en la región centroamericana y este proceso es parte de sus líneas de trabajo.

El desarrollo de esta evaluación se ha basado en las expectativas que todos los actores involucrados manifestaron tener sobre la misma. Para ello se han realizado consultas y se ha construido un consenso que ha sido la base del diseño y la ejecución de la evaluación.

Este documento está dividido en tres grandes secciones: a) Descripción del Proyecto Germinadora, b) Diseño evaluativo detallada y c) Resultados de la Evaluación.

Capítulo I: El proyecto y su contexto

I.1.- Contexto del proyecto

Como una de las seis regiones que conforman Costa Rica, la Región Brunca, donde se desarrolla el Proyecto Germinadora, muestra de forma sostenida una creciente desigualdad y pobreza. Está históricamente conformada por una población de diversos orígenes y ocupaciones: indígena, campesina y obrera agrícola nacional y extranjera; lo que por un lado la dota de un rico patrimonio cultural, pero por otro, está conformada por poblaciones que han sido históricamente excluidas en Costa Rica.

Las comunidades ubicadas en zonas fronterizas y costeras, tanto en el norte como al sur del país, presentan grandes carencias en materia de desarrollo humano que se expresan en un alto porcentaje de pobreza, pocas oportunidades e información para participar en la toma de decisiones y ejercer control ciudadano sobre las instituciones responsables de la política social y económica lo cual favorece el clientelismo político.

La Región Brunca mantuvo una economía de enclave que se desarrolló en la zona Sur del país por la presencia de la compañía bananera United Fruit Company desde el año 1936, cuyo capital era extranjero.

En el año 1984 la compañía abandona la actividad bananera por los problemas laborales, los costos de producción de la región y el desgaste de la fertilidad de las tierras, produciéndose una caída socioeconómica y ambiental principalmente en los cantones de Osa, Golfito y Corredores, dejando a la población sin fuentes de empleo, pues toda la economía local giraba en torno a esta gran empresa, así mismo se deterioraron todos los servicios públicos de la zona, pues en gran medida era la misma compañía bananera que se encargaba del mantenimiento de carreteras, acceso a agua potable, servicios de salud y educación.

Ante los problemas que provoca esta situación, se plantean diversas iniciativas de producción agrícola como los cultivos de cacao y palma africana; además se realiza la apertura del Depósito Libre Comercial de Golfito, con el propósito de estimular las

actividades turísticas en la región. Por otro lado, la región comienza a perder competitividad y crecimiento por la aplicación de las políticas económicas nacionales de ajuste estructural a partir 1982, lo cual se agudiza con los precios del café, la desarticulación en las actividades de granos básicos y el abandono reciente de la producción bananera por parte de las cooperativas del Pacífico Sur.

Aunado a lo anterior la zona se vio expuesta a una alta contaminación ambiental provocada por los fertilizantes y agroquímicos utilizados en el cultivo de banano que afectan de manera directa la salud de los pobladores locales y la fertilidad del suelo.

En la Región Brunca se identifican tres problemas básicos relacionados con el tema de competitividad:

- Inadecuadas condiciones competitivas para hacer negocios y para atraer inversión privada.
- Limitada capacidad de los gobiernos locales para formular y ejecutar políticas públicas de promoción de la competitividad.
- Escasa capacidad de alianzas público-públicas y público-privadas en general, para el desarrollo de la organización empresarial y la promoción de la competitividad específicamente.

La Región Brunca, es una región con grandes problemas económicos y es la zona más afectada por la pobreza. Esta región presenta un incremento de 6.3 puntos porcentuales en pobreza total y de 1.8 puntos porcentuales en pobreza extrema en el 2009 con respecto al año 2008, convirtiéndose en la región del país con los niveles más altos en ambos indicadores de 30.9% y 8.5%, respectivamente. Para el año 2010 la pobreza total de la región llegó a un 34.9% y un 22.3% de su población no puede satisfacer las necesidades básicas.

Según el censo 2011, esta región presenta en los indicadores relacionados con pobreza extrema una similitud en los cinco cantones donde se desarrolla el proyecto Germinadora, con respecto al cantón de Coto Brus mayoritariamente tiene un 14.0%, seguido de Osa

con un 13.3%, posteriormente Buenos Aires que arroja un 13.2%, posteriormente Golfito presenta un 12.7%, y por último Corredores con un 12.4% de hogares en situación de pobreza extrema.

Se destaca también en la Región Brunca el incremento de 6 puntos porcentuales en la cantidad de hogares pobres que tienen a una mujer como jefa de hogar, lo cual equivale a un 33.2%, que representa más de la tercera parte del total de hogares para el año 2009.

La escolaridad promedio de las personas de 15 años o más en esta región para el año 2009 es de 7.0 y 7.2 para el año 2010, es decir, apenas un año más de la educación primaria, limitando el acceso de dichas personas al mercado laboral o a puestos de trabajo mejor remunerados.

Las actividades productivas que concentran más cantidad de ocupados en la región Brunca en el 2009 son: comercio, reparación y hogares con servicios doméstico.

El Coeficiente de Gini¹ por regiones de planificación para la región Brunca, para el año 2009 es de 0.40 y para el año 2010 tiene un valor de 0.58, ubicando a la región como una zona con grandes desigualdades en el ingreso.

El gobierno de Costa Rica ha implementa esfuerzos por abordar estos problemas a través de políticas que pueden ayudar a solventar problemas de desempleo y pobreza, tales como:

- **Políticas públicas de fomento a las PYME y al emprendedurismo 2010-2014:**

Tiene como objetivo fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses, mediante una estrategia de regionalización que integren y mejoren su productividad dentro del parque empresarial aprovechando las oportunidades que ofrecen el mercado local y la apertura comercial

- **Política Nacional de emprendedurismo, Costa Rica Emprende 2010**

¹Es una medida resumen de la distribución del ingreso, toma valores entre 0 y 1, donde el valor 0 significa que todos los hogares o personas tienen el mismo ingreso y el valor 1 es la mayor desigualdad de ingreso

Tiene como objetivo incrementar la cantidad y calidad de emprendimientos y empresas que dinamicen la economía y a su vez promover un incremento en el empleo, una aceleración en la actividad productiva del país y una mejora en la calidad de vida de la población.

- **El Programa Conjunto para la Región Brunca**

El Programa Conjunto está alineado con las políticas públicas propuestas desde el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, que pretenden crear nuevas empresas como un elemento dinamizador de la economía, a través la creación de empleo y reducción de la pobreza, que busca el fomento de una cultura emprendedora así como a la generación y consolidación de nuevos emprendimientos.

El Programa Conjunto es un programa de Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca, en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza. Simplemente específicamente en los seis cantones que lo conforman: Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito y Osa.

1.2.-Antecedentes del proyecto

La Escuela Planificación y Promoción Social (EPPS), de la Universidad Nacional (UNA), ha trabajado en la región sur-sur del país desde finales del 2005, luego de dar a conocer su experiencia de trabajo en la región Chorotega en el periodo 2003-2004, en donde desarrollaron diversas iniciativas como el “Censo de pobreza”, y la ejecución de Laboratorios Organizacionales (LOT). Estos últimos, son instrumentos de la Metodología de Capacitación Masiva (MCM), que se desarrollan en procura de la estimulación de la conciencia organizativa de la población participante. Dicha metodología, ha sido utilizada y probada durante cuatro décadas en el desarrollo de las capacidades de organización empresarial y ciudadana, en tres continentes. Se trata de un método de gran versatilidad en su adaptación a las condiciones de las diferentes regiones, y es impulsado por el sociólogo brasileño Clodomir Santos de Morais.

La cooperativa Coopetrabatur, R. L, luego de conocer la experiencia de la EPPS, le solicitó su colaboración para el desarrollo de un LOT en el cantón de Corredores, en el marco de la ejecución de los fondos provenientes del sello FairTrade, que posee el banano orgánico que produce y exporta a Europa. El LOT fue desarrollado, y como resultado se formaron cerca de 600 personas en más de 20 cursos pre-profesionales.

La experiencia despertó inquietudes de diferentes actores sociales locales, como otras cooperativas: Coopecovi, Coopesersur, e instituciones estatales de la zona que manifestaron la necesidad de realizar un proyecto en conjunto. Por esta razón, en el año 2006 con participación activa de diversos actores sociales locales, la UNA realiza dos Seminarios de Desarrollo Local, para definir conjuntamente alguna estrategia de intervención para configurar alternativas de desarrollo en la zona.

En estos seminarios se analizaron varias experiencias como; el Presupuesto Participativo de Porto Alegre, los Distritos Industriales de Italia, la Zona Económica Especial impulsada por la sede del Instituto Tecnológico de Cartago (ITCR) en San Carlos, y los Sistemas de Participación Social para la Identificación de Proyectos de Inversión, impulsados por el Instituto de Apoyo Técnico a los Países del Tercer Mundo Institute for Technical Support to Third World Countries (IATTERMUND) en varios países del continente y denominado "Germinadora de empleos y empresas".

Producto de estos seminarios, las partes acuerdan presentar ante la Junta de Desarrollo de la Zona Sur (JUDESUR), el proyecto "*Germinadora de empresas, empleos y proyectos para la Zona Sur-Sur*", para acceder a financiamiento y así poner en marcha una propuesta regional. Sin embargo, realizada la estimación de tiempo que conlleva los trámites en esta instancia, las cooperativas locales le solicitaron a la UNA un proyecto de alcance menor para seguir avanzando en el 2007 mientras se aprueban los recursos en JUDESUR, e ir preparando condiciones para su ejecución, y que por efecto demostrativo, se aprobaran los recursos para la puesta en marcha de *Germinadora* con alcance regional, al mismo tiempo que se atendieran necesidades inmediatas de organización y capacitación en la zona.

Los recursos para iniciar, se obtuvieron a través del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), mediante los cuales se impulsó el proyecto "Líneas de Seguimiento del Programa de Capacitación Masiva para el Desarrollo Local", ejecutado durante el 2007 en el distrito de Laurel, cantón Corredores, en la región Brunca. Allí se desarrolló un LOT, y la aplicación de una entrevista similar a la ficha de información social (FIS), utilizada por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), a manera de censo de "barrido" de las comunidades del distrito, lo cual permitió detectar las necesidades referentes a política social en el distrito, y en particular de 999 familias entrevistadas. En el 2008, se desarrolló un Taller de proyectos en Bambel de Golfito, que respondió a la solicitud de las personas participantes que también conocieron sobre las experiencias en la zona.

Como parte del LOT, hubo un acto de clausura en donde los integrantes de la Junta Directiva conformada por algunos de los participantes, hicieron entrega de una carta al Rector de la UNA, el Sr. Olman Segura, y al Sr. Miguel Sobrado, Director del proyecto, en la que solicitaron el seguimiento para los años venideros, hasta consolidar una red de soporte a los micro emprendimientos productivos fortalecidos y puestos en marcha en el marco del Laboratorio, y atención a la población que por diferentes razones como ubicación geográfica o presupuesto, entre otras, ha quedado excluida del proceso.

Seguido de este escenario, en el 2009 se coordinaron acciones con el Movimiento Cooperativo a nivel nacional, que tenía identificada la necesidad de promover el cooperativismo junto con otras herramientas, y generar encadenamientos asociativos entre empresas, mediante la Economía Social.

Posteriormente en el 2010, son aprobados los recursos en JUDESUR, y son utilizados para financiar un Laboratorio Organizacional de Curso (LOC), con el fin de formar Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC), y como acción concreta del proyecto *Germinadora* en la versión presentada por la Universidad Nacional, y en la que sumaron recursos el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Movimiento Cooperativo Nacional (CENECOOP, CONACOOOP e INFOCOOP), y que consistió en un proceso autogestionario de tres meses de duración, en el cual los estudiantes administraron los recursos de apoyo y el desarrollo de su propio proceso formativo.

La idea era que quienes se graduaran del proceso como TDCC, se convirtieran en el destacamento con la preparación suficiente para que consolidaran una empresa de TDCC, que en una fase interinstitucional del proyecto Germinadora, estuvieran en capacidad de ofrecer sus servicios como directores de LOT, y formar Auxiliares en proyectos de inversión (API), en la región Brunca.

Por lo anterior, es que en la clausura del LOC a finales del 2010, las instituciones participantes firman una carta de entendimiento con el fin de unir esfuerzos para la continuidad interinstitucional del proyecto Germinadora.

No obstante, a inicios del 2011 no se había logrado la formalidad del acuerdo; entonces, el IMAS y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), asumen la elaboración de una versión interinstitucional del proyecto, y un convenio marco, con el fin de impulsar el proyecto Germinadora alrededor de una visión compartida que permitiera gestionar recursos, y por esto es formulado con el nombre; "Proyecto Interinstitucional Germinadora de Desarrollo Organizacional, Empresarial, Asociativo y Comunitario", basado en la formulación original de la UNA que es el que se encuentra en proceso de evaluación.

I.3 .-Descripción del proyecto

I.3.1.-Resumen del proyecto

El Proyecto Germinadora en su versión interinstitucional, está orientado al desarrollo empresarial y organizativo que repercuta en la dinamización de la economía local y en el fortalecimiento de la acción ciudadana para la promoción del desarrollo endógeno de los espacios locales y de sus poblaciones más vulnerables; es una iniciativa combina la capacitación, promoción y seguimiento, para generar ingresos a través de la iniciativa empresarial identificada masivamente en zonas en condiciones de pobreza. Se encuentra dirigido a población adulta, especialmente a aquellas familias cuyos jefes y jefas de hogar perdieron la oportunidad de la educación formal, y se ven desplazados por las altas exigencias del mercado y los avances tecnológicos.

Por ello, busca una alfabetización empresarial y técnica que permita a las personas emprendedoras, ubicar y desarrollar proyectos en nichos de mercado que estimulen los encadenamientos locales, enriquezca la actividad económica local, genere ingresos básicos a las familias y, al mismo tiempo, desarrollen capacidades empresariales. Esta capacitación, basada en la organización de comunidades de, al menos, cinco cantones de la región Brunca, y podría ampliarse a otras zonas del país en la medida en que existan recursos disponibles.

La iniciativa constituye un proyecto impulsado por el movimiento cooperativo nacional y el sector social institucional, para contribuir sustancialmente con la dinamización del desarrollo local y regional que, a diferencia de otros programas sociales basados en la acción directa institucional, se realiza a través de la contratación contra resultados de capacitación, encaminados a lograr dos impactos claves para la región; la activación de la economía local, y la participación ciudadana en la ejecución de la política social.

I.3.2 - Objetivos

Objetivo general:

Contribuir a la generación de condiciones para el desarrollo organizacional, empresarial, asociativo y comunitario en las zonas fronterizas, costeras y en condiciones de pobreza.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar un proceso de capacitación que propicie la formación de destrezas en las personas beneficiarias, para la identificación, diseño, organización y ejecución de proyectos.
2. Orientar la formación de capacidades técnico-empresariales hacia aquellas áreas demandadas por las comunidades, para contribuir con la puesta en marcha y el proceso de financiamiento de los proyectos.

1.3.3.-Población beneficiaria:

Beneficiarias directas:

- Líderes locales
- Personas excluidas del sistema educativo formal, que por ende, tienen menos posibilidades de insertarse en el mercado laboral, pero poseen conciencia social, algunas prácticas organizacionales y conciencia crítica reflejada en el manejo de información actual, nacional e internacional, o que tienen una idea de proyecto para la generación de ingresos y/o empleo, que demandan capacitación técnica o vinculación a fuentes de financiamiento.

Beneficiarias indirectas:

- Organizaciones de base (asociaciones de desarrollo, ASADAS, comités, iglesias, grupos de jóvenes, grupos de mujeres, scouts, entre otras).
- Cooperativas.
- MIPYMES interesadas en fortalecer capacidades empresariales.
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
- Municipalidades e instituciones estatales vinculadas a la ejecución de programas de política social y gestión del riesgo, al establecer vínculos directos con la población organizada.
- Comunidad no organizada.

1.3.4.-Marco teórico referencial:

El proyecto Germinadora pretende capacitar formadores y formadoras que, serán certificados como Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC), y formarán en las comunidades Auxiliares en Proyectos de Inversión (API), que asumirán la interlocución entre las comunidades meta y los TDCC. Estos son capacitados inicialmente para

estimular las iniciativas locales y recoger en un formulario especial la información necesaria para elaborar los perfiles de proyecto, y son los promotores directos del desarrollo local en las comunidades. Quienes además actuarán organizados en empresas individuales y asociativas de servicios locales.

Cuadro No.1
PERFIL PROFESIONAL DEL TÉCNICO EN DESARROLLO COOPERATIVO (TDCC)

Funciones	Conocimientos y Habilidades para:
Capacitar en organización.	Actuar organizadamente.
Diagnosticar y promover la organización.	Capacidad de visualizar, sugerir y realizar ajustes y cambios en la formulación de proyectos.
Generar procesos de planificación participativa.	Alfabetizar en formulación de proyectos.
Instruir en nociones básicas de Economía, Planificación y empresas asociativas e individuales.	Transmitir el sentido de la economía, la planificación y la asociatividad.
Diseñar, elaborar y evaluar proyectos individuales y asociativos con la participación activa de las personas beneficiarias.	Inducir la participación en la elaboración y evaluación de un proyecto o cooperativa.
Inventariar y detallar el estado de los proyectos identificados.	Clasificar los proyectos por criterios de factibilidad y precisar si están en funcionamiento. Identificar necesidades de financiamiento y de capacitación.
Vincular los proyectos a procesos de financiamiento y capacitación.	Conocer los potenciales entes de financiamiento y capacitación a MIPYME, así como realizar actividades que faciliten el contacto entre éstas y los API.
Promover la organización para el abordaje de la gestión del riesgo y el ejercicio de la gestión ciudadana en la aplicación de la política social.	Capacidad para la promoción de formas organizativas, que permitan divulgar los diferentes programas institucionales referentes a la política social, y vinculadas a la gestión del riesgo, para facilitar el acceso a los mismos y el control ciudadano sobre su ejecución.

Fuente: Diseño Proyecto Interinstitucional GERMINADORA

Cuadro No. 2
PERFIL DEL AUXILIAR DE PROYECTOS DE INVERSIÓN (API)

Funciones	Conocimientos y Habilidades para:
Identificar, recopilar y registrar la información clave para la elaboración de un proyecto productivo individual o asociativo.	Facilitar la formulación de ideas y propuestas.
Llenar el formulario básico de proyectos.	Organizar la formulación de las ideas e iniciativas.
Entregar formularios y analizar la información recopilada de manera colectiva.	Saber escuchar y transmitir resultados.
Elaborar el proyecto productivo o comunitario con apoyo del TCC.	Organizarse en empresas individuales y asociativas.
Alfabetizar en geografía económica y organización.	Entender tendencias económicas locales y principios organizativos básicos.
Impulsar grupos organizados para el abordaje de la gestión del riesgo y el ejercicio de la auditoría ciudadana sobre la política social.	Facilitar procesos de organización basados en la información de los programas institucionales para el control de la ejecución de los mismos.

Fuente: Diseño Proyecto Interinstitucional GERMINADORA

I.4.- Estructura de operación

En materia de estructura orgánica del Proyecto Germinadora, en la propuesta original del Proyecto, de fecha julio de 2011, elaborado por Hazel Fallas Murcia, Asesora Subgerencia Técnica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y Adriana Sánchez Sánchez, Asesora Despacho del Ministro Bienestar Social y Familia- IMAS se propone un organigrama donde se contempla la existencia de una Unidad Ejecutora, compuesta por un área operativa y otra administrativa, que cuenta con una relación de asesoría por parte de un Comité Técnico, todo a la vez dirigido por un Consejo Coordinador formado por los representantes de las diferentes entidades participantes.

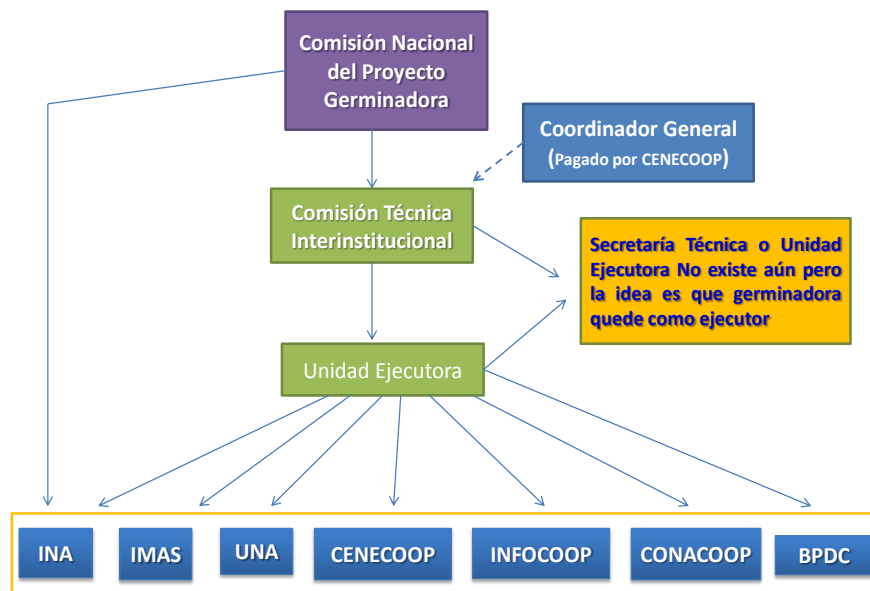
Dicha propuesta establece que la Unidad Ejecutora es el órgano responsable de la ejecución del proyecto, que procura el trabajo coordinado y conjunto con todos los entes participantes. Su gerencia se ubica en el CENECOOP R.L. y plantea el desarrollo del proyecto siguiendo las líneas de acción Técnico-Methodológicas del equipo técnico, o sea el grupo interinstitucional conformado por las personas enlace de los entes participantes. Este bloque especializado orienta técnica y metodológicamente a la gerencia de la Unidad Ejecutora y canaliza las necesidades de información de la acción institucional para que el área operativa realice su trabajo de forma articulada.

No obstante lo anterior, el Convenio Marco de Cooperación firmado entre las instituciones participantes no contempla el establecimiento de ninguna clase de Unidad administrativa o ejecutivas propia del Proyecto. Sobre este aspecto, en su cláusula dos, sobre obligaciones de las partes establece que, cada una según corresponda a la naturaleza de su actividad y atribuciones, se compromete a brindar asesoramiento; apoyo técnico; apoyo económico a las poblaciones; documentación de procesos y metodologías; servicios de capacitación y formación; difusión, fomento y financiamiento a los emprendimientos cooperativos; financiamiento a los proyectos con base en la estrategia y metodología dispuesta y apegada a la normativa legal y reglamentaria vigente. Además, de manera conjunta, se comprometen a establecer mecanismos de promoción y divulgación de las acciones, proyectos y/o programas acordados y ejecutados al amparo del convenio.

En este sentido, es claro entonces que entre la concepción original del Proyecto Germinadora y su puesta en marcha hay una diferencia importante en términos de la estructura de operación. Como tal, el Proyecto no cuenta con una estructura propia e independiente, ya sea en forma de unidad ejecutora, dirección o cualquier otra condición; sino que su ejecución descansa en la acertada coordinación y colaboración que se logre entre los responsables de cada participante, a la luz de sus especialidades, funciones, atribuciones y capacidad.

Una representación gráfica (gráfico 1) de esta estructura propuesta pero no ejecutada es la siguiente:

Gráfico No.1
Estructura de relaciones del Proyecto Germinadora



Fuente: Diseño proyecto La Germinadora

1.5.- Teorías que sustentan el proyecto

Las acciones para la ejecución del proyecto Germinadora, son desarrolladas mediante la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) que ha sido construida y trabajada por Clodomir Santos de Morais.

La Metodología tiene como eje el Laboratorio Organizacional (LO), que es un ensayo práctico y al mismo tiempo real en el que se busca introducir en un grupo social la conciencia organizativa que le hace falta para operar en forma de empresa o acción organizada. La conciencia organizativa se introduce en el grupo social por medio de la aceleración preconcebida de la "praxis" de organización (Santos de Morais, 1983).

Una descripción detallada de los fundamentos de la MCM se puede consultar en el anexo 1 de esta evaluación.

I.5.1.- Teoría del programa

El proceso evaluativo ha requerido construir la teoría del programa ya que esta no estaba explícita en el momento de esta evaluación. Para ello, además de la revisión bibliográfica que ha incluido propuestas, actas de reuniones, minutas, reportes de giras, informes del proyecto entre otros, se han realizado entrevistas a actores claves que han permitido comprender mejor la intención del proyecto. Con esta información, la evaluación logró realizar una propuesta de flujo de procesos para ilustrar el proyecto ejecutado hasta este momento. Posteriormente, se desarrolló un taller con el equipo técnico interinstitucional con quienes se validó el flujo de procesos construido y a quienes se les solicitó realizar el ejercicio de la Predeterminación del Problema (PDP) en forma individual. Con estos nuevos insumos se ha consolidado el PDP definitivo y se ha definido el cuadro de resultados o línea de intención acompañada de los supuestos e insumos de la Germinadora.

Así entonces, la teoría del programa de este diseño de evaluación está sostenida por tres instrumentos:

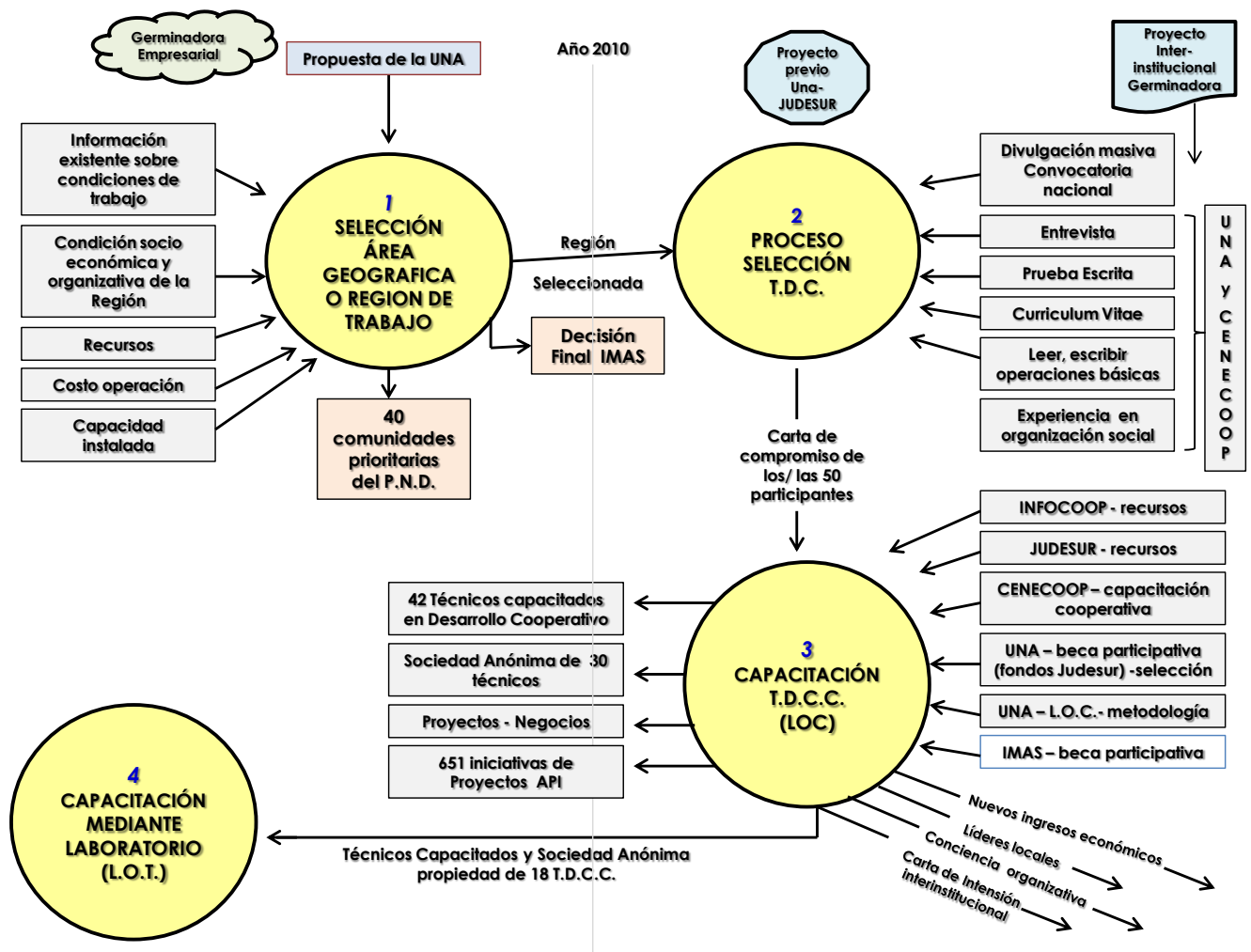
- a. El flujo de procesos que expresa la ejecución realizada de la Germinadora
- b. El análisis de la problemática que se aborda con el proyecto y que está basada en la aplicación del instrumento PDP.
- c. La línea de intención o cuadro de resultados donde se explicitan las actividades, los productos, efectos e impactos. A esta línea de intención se le han adicionado los supuestos e insumos de los que parte el Proyecto Germinadora.

I.5.2.a.- Flujo de Proceso del Proyecto Ejecutado

Como es normal existe una distancia entre el diseño de proyecto y la forma en que este se ejecuta. Para lograr una mejor comprensión del proyecto germinadora se ha utilizado una metodología retrospectiva basada en el análisis de procesos que nos permite reconstruir el proceso ejecutado. Se ha partido de los documentos de proyecto existentes tales como diseño de proyecto, acuerdos interinstitucionales e informes de las partes que se ha acompañado de dos talleres con el Comité Técnico Interinstitucional. Se presentan entonces los flujos de procesos que describen la forma en que se ha reconstruido la

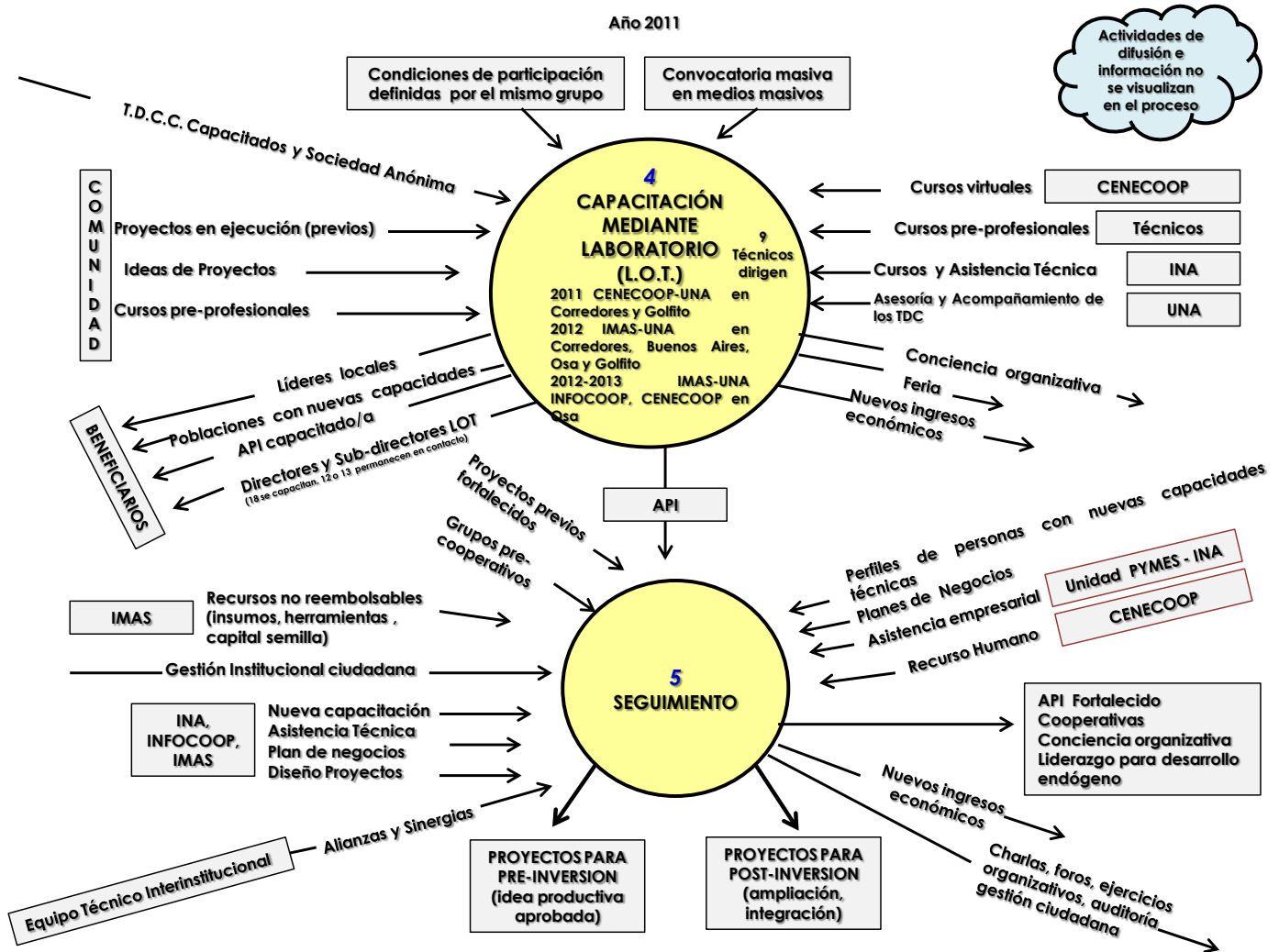
ejecución del Proyecto Germinadora desde sus inicios hasta el punto de evaluación. Debido a la necesidad de reducir el documento principal de esta evaluación, se ubicó en narrativo de los procesos en el anexo 3 para consulta de las personas lectoras interesadas. En el cuerpo del documento se mantienen únicamente los gráficos resultantes.

Gráfico No.2
El proceso ejecutado: resultado del análisis retrospectivo



Fuente: Creación Propia del Equipo de Evaluación

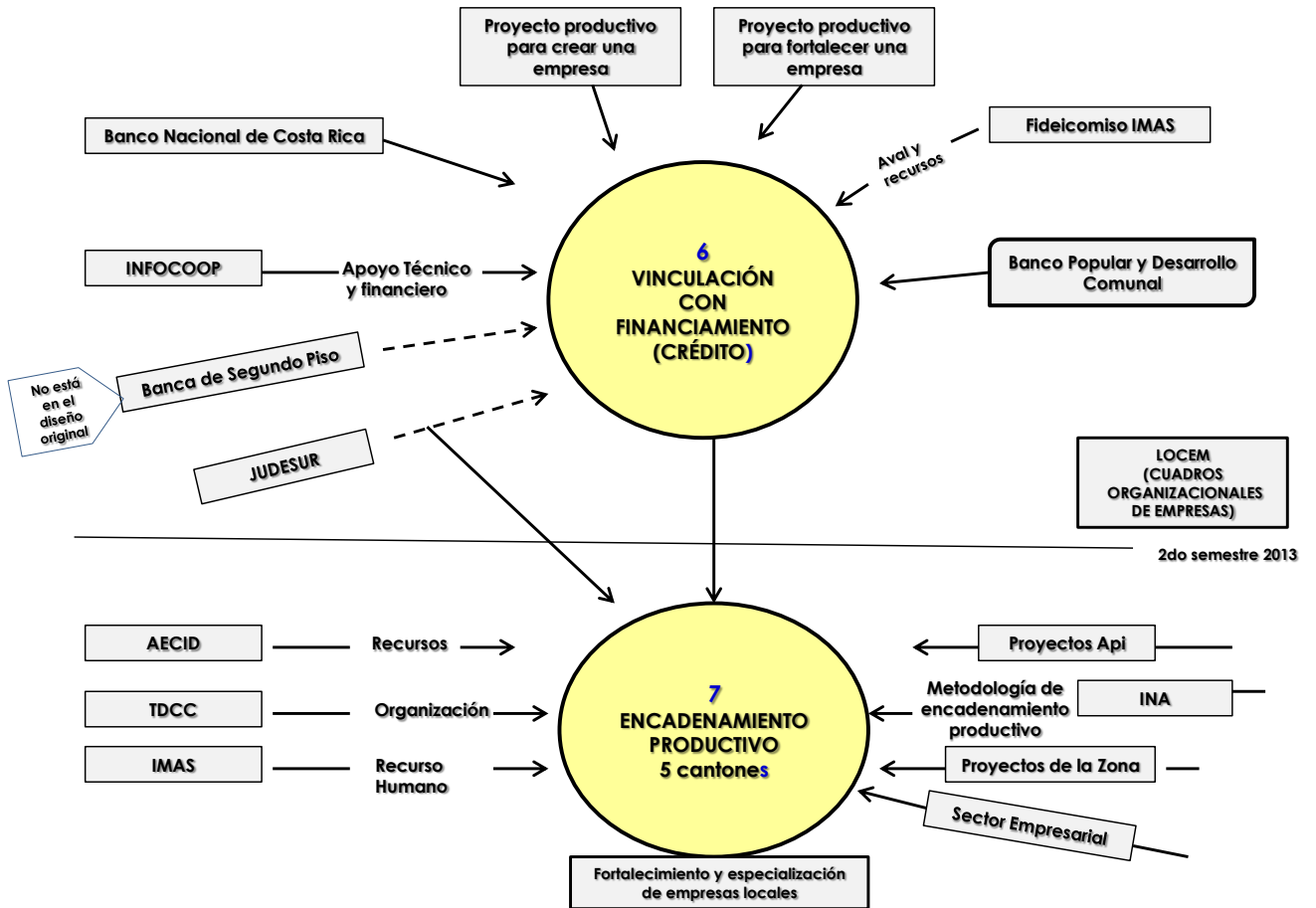
Grafico No. 3
El proceso ejecutado: resultado del análisis retrospectivo (continuación)



Fuente: Creación Propia del Equipo de Evaluación

Gráfico No.4
El proceso ejecutado: resultados del análisis retrospectivo (continuación)

Año 2016

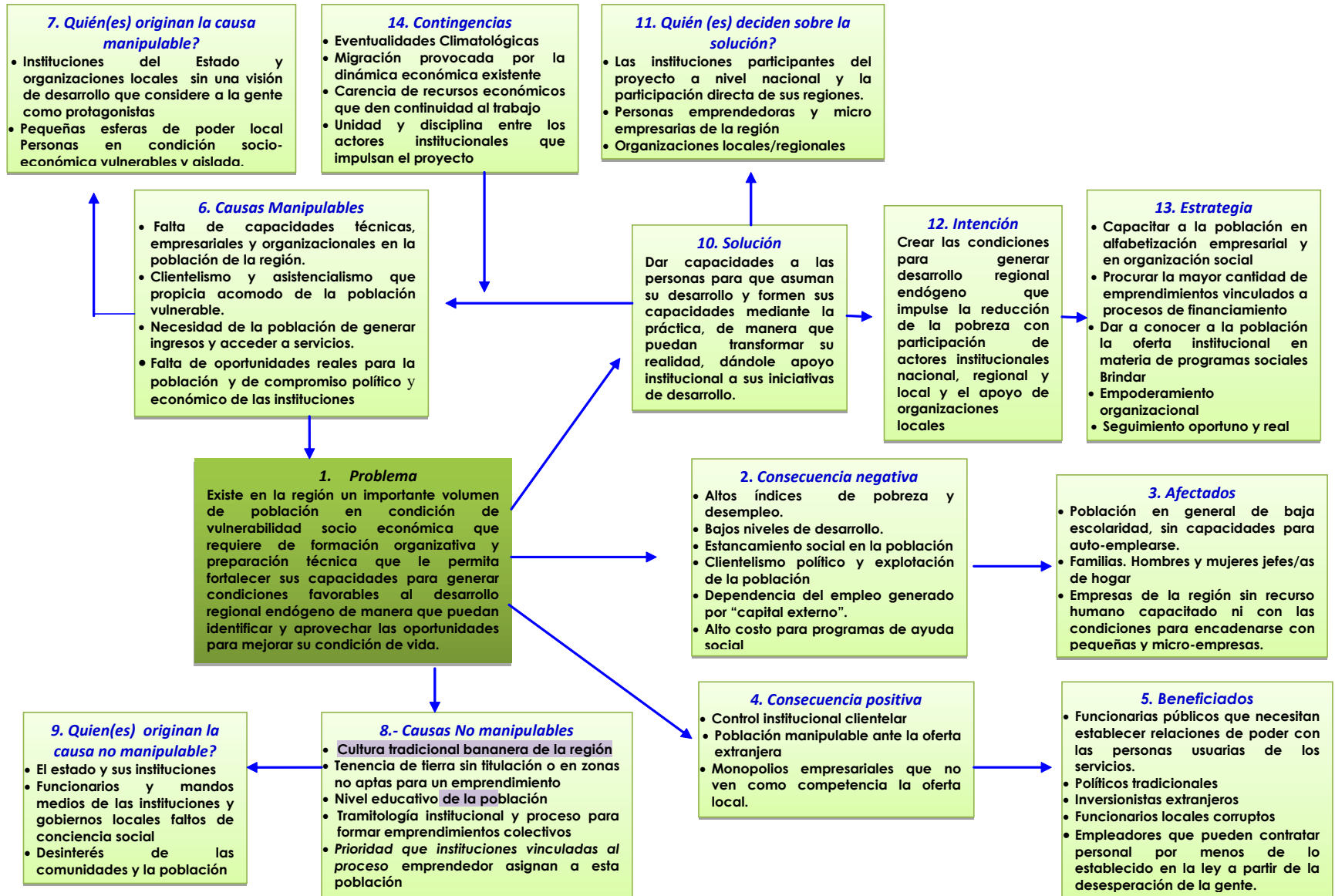


Fuente: Creación Propia del Equipo de Evaluación

1.5.3.b.- La Predefinición Del Problema

Para la identificación del problema principal, en el caso del Proyecto Germinadora se ha hecho uso de una herramienta denominada P. D. P. (Predeterminación del Problema). El resultado de la aplicación de esta herramienta se puede observar en el gráfico siguiente.

PREDETERMINACION DEL PROBLEMA PDP



El principal problema que aborda el Proyecto Germinadora es la existencia en la Región Brunca de una significativa magnitud de población en condición de fragilidad a quienes se debe robustecer capacidades mediante la formación organizativa y la preparación técnica de manera que les permita generar condiciones favorables al desarrollo regional endógeno con el cual puedan identificar y aprovechar las oportunidades para mejorar su condición de vida.

Como causas manejables se reconocen la falta de capacidades técnicas, empresariales y organizacionales en la población de la región, así como el clientelismo y el asistencialismo acostumbrado por organizaciones y entidades del Estado que favorecen la adaptación y zona de confort en la población vulnerable. A esto se une la falta de oportunidades reales para la población y de compromiso político y económico de las instituciones públicas. Tales condiciones se originan en la carencia de una visión de desarrollo integral y en las pequeñas esferas de poder que se favorecen con la existencia y permanencia de políticas y métodos asistencialistas de atención a la población

Por su parte en términos de causas inmanejables se identifican complicaciones sociales de herencia de una cultura agrícola de monocultivo en manos de empresas transnacionales lo que ha dejado una estela de problemas de tenencia y titularización de tierras, aunado a un bajo nivel educativo de la población y la desatención de los problemas por parte de las entidades del estado encargadas de atenderlos. De acuerdo con la construcción realizada, estas causas se originan precisamente en una mala gestión y descoordinación de las instituciones estatales.

La solución planteada al problema consiste en facultar a las personas para que logren su desarrollo y constituyan sus propias capacidades organizativas y empresariales, de forma que logren cambiar su realidad mediante apoyo institucional a sus propuestas y acciones. Con este objeto se plantea una estrategia que contemple la alfabetización empresarial y el desarrollo endógeno de organización social que genere e integre la mayor cantidad de emprendimientos y vincularlos con alternativas de financiamiento. En este sentido resulta relevante una oferta institucional conocida y aprovechada

eficientemente por la población así como un seguimiento integral y asertivo de los emprendimientos.

I.5.4.c-Cuadro de resultados

En el diseño original del Proyecto Germinadora se propone realizar actividades orientadas a la capacitación masiva para dejar instaladas capacidades tanto organizativas como empresariales en la zona de influencia. En este período se realizarán diagnósticos, se convocará masivamente a las personas de las comunidades, se realizan laboratorios organizacionales bajo la metodología de capacitación masiva que fortalece las capacidades organizativas, productivas y empresariales. También se desarrollarán cursos técnico-empresariales de acuerdo a las demandas y necesidades locales para la comunidad en general. Están integradas en el diseño igualmente actividades de promoción y presentación de las iniciativas productivas para buscar apoyos institucionales técnicos y financieros, así como encadenamientos productivos. Se establecen además procesos de acompañamiento y seguimiento a las iniciativas empresariales.

También se esperaba establecer una unidad de apoyo al desarrollo local endógeno integrada por el sector cooperativo y las instituciones públicas que trabajan en la zona.

Se espera que estas actividades permitan que en la zona de influencia existan noventa nuevos Auxiliares de Proyectos de Inversión y setecientos cincuenta personas con nuevas capacidades técnico-empresariales. Se busca que se pongan en marcha proyectos productivos ajustados a las demandas y condiciones de la zona de influencia y que se fortalezcan las iniciativas productivas individuales y colectivas.

Se busca desarrollar encadenamientos productivos y vincular las iniciativas productivas a fuentes de financiamiento apropiadas para las condiciones de las poblaciones locales.

Se espera generar una capacidad instalada basada en el fortalecimiento de formas organizativas y liderazgos locales que permitan afrontar las condiciones de

vulnerabilidad y que promuevan el acceso y la incidencia en los servicios y productos de las instituciones públicas, de tal forma que se ajusten a las necesidades y el contexto local.

Los efectos de primer nivel según el diseño de proyecto son: una economía local activada, nuevas capacidades organizativas instaladas en el espacio local y una ciudadanía que accede e incide en los productos y servicios de las instituciones locales.

Se espera con esto lograr un desarrollo organizacional, empresarial, asociativo y comunitario endógeno para la región de influencia. Se tiene la expectativa que este proceso impacte en una dinamización de la economía de las zonas más pobres del país basada en el potencial endógeno.

La línea de intención se acompaña de los supuestos de los que parte el diseño original del proyecto. Los supuestos expresan el abordaje teórico y las premisas desde las que se parte para proponer un proceso determinado.

También se presentan junto con la cadena de resultados los insumos del proyecto germinadora, es decir todos los recursos materiales, metodológicos, técnicos, financieros, organizacionales, políticos, entre otros que ingresan para dar sustento al proyecto.

Cuadro No.3
Línea de Intención del Proyecto Germinadora
Basado en el diseño de proyecto, 2011

	FOCO DE LA EVALUACION			
Actividades	Productos	Efectos de primer nivel	Efectos segundo nivel	Impactos
Diagnóstico de comunidades	850 nuevos Auxiliares de Proyectos de Inversión (API) formados	Nuevas capacidades desarrolladas en las poblaciones vulnerabilizadas a partir de la alfabetización empresarial y la alfabetización técnica	Enriquecida la actividad económica local a partir de opciones ajustadas a necesidades y condiciones de la zona	Generadas condiciones para el desarrollo organizacional, empresarial, asociativo y comunitario en las zonas fronterizas, costeras y en condiciones de pobreza de Costa Rica
Selección de comunidades para promoción de los LOT	750 personas de la comunidad con nuevas capacidades técnicas	Nuevos proyectos productivos desarrollados en nichos de mercado locales generan oportunidades económicas y organizativas y nuevos ingresos a las poblaciones vulnerabilizadas	Generada una ciudadanía activa que propone, actúa, demanda e incide para el desarrollo de su espacio local	
Convocatoria comunitaria de los LOT	Iniciativas asociativas de producción fortalecidas	Generados encadenamientos productivos que conectan oportunidades entre las mismas poblaciones participantes en el proyecto y de estas con otros actores del territorio		
Ejecución de 4Laboratorios Organizacionales (LOT) para la formación de destrezas en identificación, diseño, organización y ejecución de proyectos productivos	Iniciativas individuales de producción fortalecidas	Vinculados proyectos Germinadora con opciones de financiamiento		

Formación en destrezas técnico-empresariales en áreas demandadas por la comunidad	Iniciativas productivas generadas con la Germinadora disponen acompañamiento técnico constante	Fortalecidas formas organizativas para afrontar situaciones de vulnerabilidad		
Asesoría y acompañamiento a los proyectos API por parte de las instituciones públicas locales y el sector cooperativo	50 líderes de organizaciones sociales capacitados	Ciudadanía participa e incide en la ejecución de la política pública en lo local		
2 espacios de encuentro organizados para presentación de las iniciativas de los API a posibles apoyos	Directores de LOT formados para la reproducción de la metodología en la zona	Mejorada la conexión entre oportunidades generadas por los programas y servicios de las instituciones y necesidades locales		
5 actividades de promoción de los proyectos API para generar oportunidades de encadenamiento productivo (foros, charlas y encuentros)	Conocidas los proyectos generados en la Germinadora e identificadas oportunidades de encadenamiento.			
Formación de una unidad de apoyo para el proyecto integrada por el movimiento cooperativo y el aparato institucional	20 asistencias técnicas ejecutadas			
	Apropiadas las diferentes procedimientos para acceder a la oferta de productos y servicios de la institucionalidad en la zona por parte de la población participante en el proyecto			
	Ajustadas la oferta de productos y servicios de la institucionalidad que trabaja			

	en la zona a condiciones			
	Trabajo interinstitucional permite un acceso eficaz y no duplicado a los productos y servicios públicos para las poblaciones pobres de la zona			

Fuente: Creación Propia del Equipo de Evaluación

Cuadro No.4
Supuestos del proyecto germinadora

Las comunidades vulnerables no se desarrollan solo con acciones institucionales, pero si requiere de acciones institucionales

Existen posibilidades para un desarrollo basado en potenciar lo local

La organización se genera a partir de la respuesta a necesidades concretas y se construye en la práctica

El desarrollo endógeno se basa en el fortalecimiento de la auto-capacitación que es impartida por las mismas poblaciones

El desarrollo endógeno se basa en el fortalecimiento de la capacidad organizativa

El proceso de convocatoria debe ser masivo y no selectivo

Las personas de todos los niveles pueden tener formación técnico empresarial

Hay que mejorar el acceso y la calidad de los productos y servicios que las instituciones públicas brindan a una población

La posibilidad de generar proyectos productivos es un factor de atracción muy importante en las comunidades vulnerables

El país tiene opciones de financiamiento para proyectos productivos de poblaciones vulnerables

La coordinación interinstitucional va a mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a las comunidades

La transformación se produce a partir de proyectos creados y diseñados por las propias poblaciones autónomamente, no por la participación en proyectos ya definidos previamente bajo modelos intervencionistas

Fuente: Diseño Proyecto Interinstitucional GERMINADORA

**Cuadro No.5
Insumos del Proyecto Germinadora**

Metodología de Capacitación Masiva	42 Técnicos de Desarrollo Comunitario y Cooperativo	Auxiliares de Proyectos de Inversión (primera fase)	Perfiles de Proyecto (primera fase)	Comité Académico	
Equipo técnico interinstitucional	Metodologías de atención IMAS – INA – entidades financieras	Recursos financieros	Facilidades logísticas	Decreto de interés público	Convenio interinstitucional
Metodología de encadenamiento s productivos del INA	Recursos no reembolsables	Comisión interinstitucional de alto nivel (Comisión	Asistencia Técnica Empresarial	Informes previos de MCM	Perfiles de proyectos para post-inversión.

Fuente: Diseño Proyecto Interinstitucional GERMINADORA

I.6- Mapeo de Actores

En primera instancia, es menester indicar que es un proyecto interinstitucional donde se encuentran involucradas las siguientes instituciones: Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC), Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) y el Movimiento Cooperativo: Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECOOP R.L), Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP). Además es un proyecto de interés para el Despacho del Ministro de Bienestar Social.

El rol asumido por cada institución varía según sus competencias institucionales y de acuerdo con la fase de ejecución del Proyecto Germinadora.

El IMAS asume la coordinación institucional del proyecto tanto en la Comisión Nacional como en el Comité Técnico, a su vez brinda financiamiento para llevar a cabo los laboratorios organizacionales, incluyendo los costos logísticos, y técnicos. Asimismo, la máxima autoridad del IMAS brinda instrucciones a la oficina regional, presenta propuestas presupuestarias a la Junta Directiva y es quien puede en algunos casos tener injerencia en levantar requisitos de la población beneficiaria para recibir ideas productivas u otro beneficio. Además promueve la participación del Banco Popular para el financiamiento de los emprendimientos productivos y brinda financiamiento para que algunos de los proyectos de los Auxiliares de Proyectos puedan ser ejecutados. Por último, realiza solicitudes concretas al equipo técnico del proyecto Germinadora en relación a necesidades de información o elaboración de propuestas y apoya en la agilización de los trámites o procesos.

Mencionar además a la Oficina Regional Brunca del IMAS la cual se encarga de fiscalizar los procesos de Laboratorio financiados por el IMAS y atiende a la población beneficiaria de esos procesos mediante financiamiento u otro beneficio según la aplicabilidad de los casos con los parámetros estipulados por la institución. . Además gestiona la solicitud de recursos para la ejecución de los Laboratorios Organizacionales de Terreno; delimitan los sitios o

lugares de atención de las personas beneficiarias. También revisan y aprueban los productos entregados por la Universidad Nacional como resultado de los Laboratorios.

El Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia asume un papel de dirección y organización dentro del Proyecto. Por otro lado, cabe indicar, que la Junta Directiva del IMAS aprueba la ejecución de procesos de capacitación solicitados por la Oficina regional.

Como otro actor clave se encuentra el Fideicomiso IMAS (FIDEIMAS) el cual ofrece oportunidad de financiamiento con garantía y capacitación para el desarrollo y consolidación de las ideas de proyecto de los APIs, conforme con sus estatutos y directrices.

La Universidad Nacional tiene participación a través de la Dirección de Extensión, la Sede de la Región Brunca y el Programa de capacitación masiva, dicha institución asume la ejecución de la fase de capacitación mediante los Laboratorios Organizacionales de Terreno, coordina en el campo con la oficina regional Brunca del IMAS para la atención de las personas beneficiarias, y es el oferente de los servicios de capacitación mediante la MCM, ante posibles entes financiadores, y cabe destacar que además brinda asesoría en la Metodología de Capacitación Masiva.

El INA se constituye como un ejecutor y organizador que brinda además capacitación técnica y formación profesional a los beneficiarios del proyecto de acuerdo con las temáticas de las ideas de proyecto de los APIs, y según el contexto y necesidades de la zona. Específicamente la subgerencia técnica, la Unidad Pymes y la Sede Regional Brunca son las que participan en la ejecución del proyecto.

En cuanto al Movimiento Cooperativo el INFOCOOP (el Departamento de Promoción) brinda seguimiento a emprendimientos asociativos con interés de formarse como cooperativa y brinda financiamiento para llevar a cabo actividades de capacitación como los LOT. El CENECOOP (la Gerencia y Presidencia) brinda apoyo para el desarrollo de actividades de capacitación y promoción como los LOT. Son ejecutores del proyecto y además brindan apoyo técnico según requerimientos específicos. Por otra parte, el CONACOOOP (la Secretaría General) tiene un rol político en el proyecto, además se vincula como organizador y ejecutor del proyecto.

Cada una de las instituciones mencionadas anteriormente (IMAS, INA, Movimiento Cooperativo, y la UNA) forman una Comisión Técnica constituida por representantes de cada institución, la cual busca la articulación de las instituciones a un nivel técnico, tiene contacto con las partes que poseen recursos financieros: IMAS regional, Fideicomiso IMAS y Banco Popular. Asimismo, tiene responsabilidades con todas las partes gestoras del proyecto, es decir, asume la coordinación y seguimiento desde el nivel operativo del Proyecto Germinadora.

Además, existe una Comisión Nacional del Proyecto Germinadora, como ente responsable de las acciones de coordinación superior interinstitucional, la cual está integrada por: en su doble condición, el/la Ministro(a) de Bienestar Social y Familia y Presidente(a) Ejecutivo(a) del Instituto Mixto de Ayuda Social, a quien le corresponde presidir la Comisión; así como por los jefes o sus representantes directos, del IMAS, INA, Movimiento Cooperativo, y la UNA.

Otra institución que forma parte del proyecto es JUDESUR, el cual es considerado como un ente que brindó financiamiento en los inicios del Proyecto para las actividades de formación y capacitación, se espera que en las siguientes etapas del proyecto pueda acompañar de igual forma el proceso de capacitación y formación.

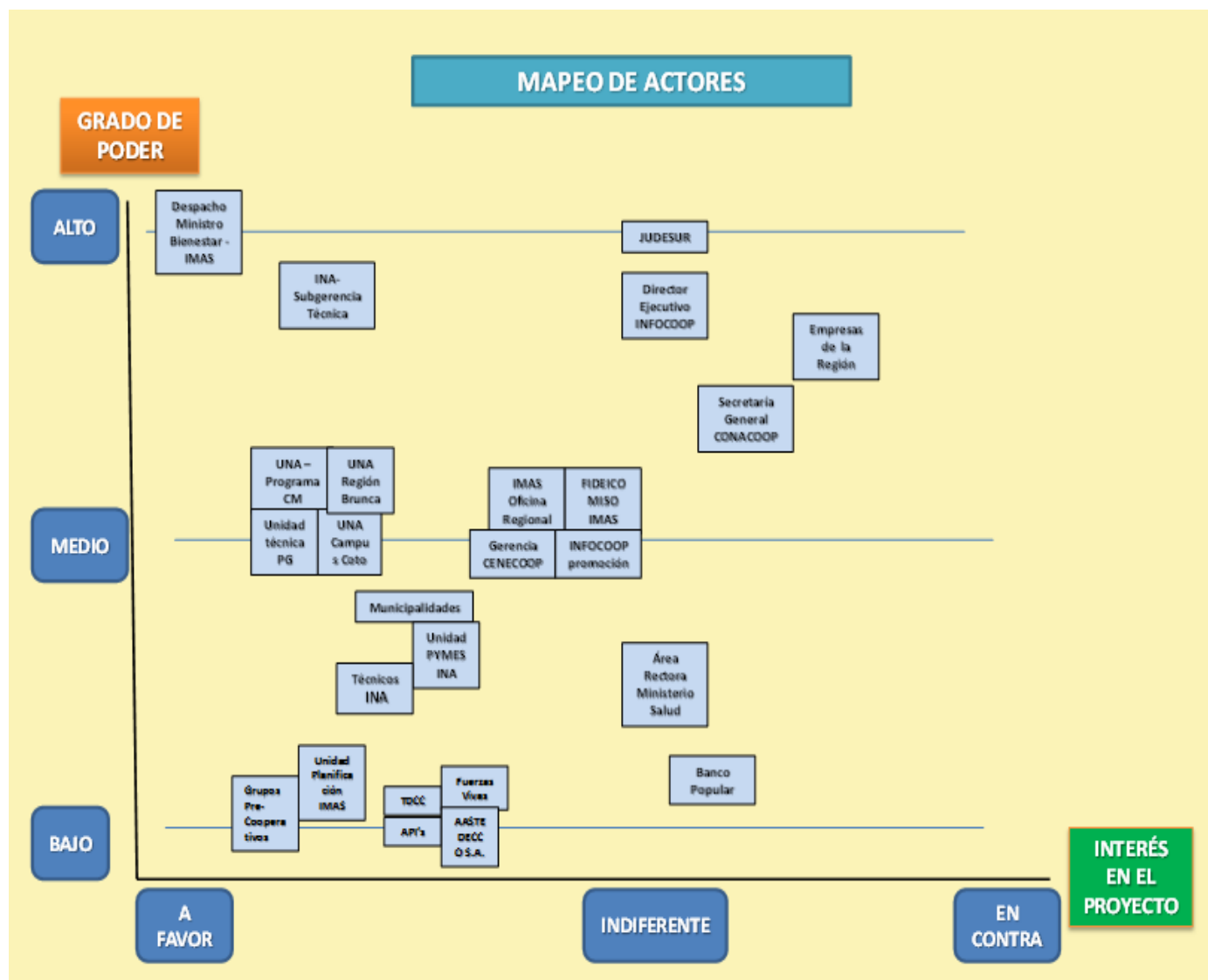
Por último en cuanto a las instituciones que forman parte del Proyecto Germinadora se tiene al Banco Popular y de Desarrollo Comunal el cual se prevé brinde financiamiento a algunos de los proyectos planteados por los APIs según sus parámetros de selección, para que estos puedan ser puestos en marcha. Dicha institución se encuentra adscrita al Convenio marco y participa de las reuniones del Comité director.

En el proceso de identificación de actores se utilizaron dos herramientas: un análisis de la función de los actores en el Proyecto Germinadora y un análisis de la función de los actores en el proceso de evaluación. Los resultados de ambos análisis pueden ser consultados en el anexo 4.

A partir de estos análisis previos se realiza un análisis de poder de los actores involucrados en el proyecto que han sido identificados en los ejercicios previos (anexo 3). Para el análisis de poder representado en el gráfico 5, se parte de la reflexión sobre dos aspectos:

- Nivel de poder en la toma de decisiones
- Interés en el Proyecto Germinadora

Gráfico No. 5
Mapeo de actores desde las dimensiones del grado de poder e interés en el proyecto



Fuente: Creación propia del equipo evaluador con información recopilada entre participantes para el diseño de la evaluación.

Capítulo II: Estrategia metodológica

II.1 _Diseño evaluativo

Para desarrollar el diseño evaluativo se han ejecutado las siguientes actividades:

- Revisión documental del Proyecto Germinadora que se encuentra distribuido en las distintas entidades participantes.
- Entrevistas con representantes de los actores claves del proyecto
- Entrevistas con Técnicos de Desarrollo Comunal y Cooperativo.
- Grupo focal con Auxiliares de Proyectos de Inversión
- Revisión de bases de datos de las personas beneficiarias y de sus propuestas de proyectos
- Taller con el comité técnico interinstitucional para validar el proceso ejecutado hasta el momento
- Dos sesiones taller por semana durante 2 meses con el equipo evaluador

Además de recuperar las visiones con respecto al proceso de la Germinadora, en estas actividades se han recogido las expectativas que los distintos actores tienen con respecto al proceso de evaluación. Este esfuerzo se realiza siguiendo los enfoques de evaluación seleccionados: evaluación participativa, evaluaciones útiles y evaluaciones para la rendición de cuentas.

II.1.1.- Justificación de la Evaluación

La evaluación estratégica del Proyecto Germinadora se fundamenta en una serie de argumentos clasificados en tres ámbitos explicativos: la mejora en la intervención, la rendición de cuentas, el desarrollo de capacidades en el tema de evaluación.

La evaluación, en el ámbito de la mejora en la intervención, se lleva a cabo para conocer la posible replicabilidad del proyecto a otros cantones así como generar insumos para reflexionar sobre la ruta a seguir con el proyecto. Con esta evaluación se espera reflejar y

fortalecer la necesidad e importancia del trabajo interinstitucional en tiempo y compromiso de las instituciones involucradas en este convenio (IMAS, INFOCOOP, CENECOOP, UNA, INA, BPDC, JUDESUR, CONACCOOP). Es muy importante determinar si la metodología de Capacitación Masiva está siendo aplicada efectivamente, conocer los verdaderos efectos que el Proyecto Germinadora ha generado en las zonas de influencia, reactivar la participación de diferentes actores que ya no participan en el proyecto. Con esta evaluación, se quiere determinar el aporte que ha hecho Proyecto Germinadora en el desarrollo de los cantones de Golfito y Osa desde diferentes ámbitos: social, económico, institucional y visualizar oportunidades que potencien la continuación del Proyecto.

La evaluación con respecto a la rendición de cuentas permitirá a instituciones como el IMAS, rendir cuentas a lo interno, al igual que las otras instituciones que forman parte de este convenio, así como a la población beneficiaria y al resto de la población que ha participado en este proyecto. Permitirá también que las contrapartes institucionales tengan insumos para conocer la efectividad del Programa Germinadora.

Dada la naturaleza de esta evaluación que se realiza por medio de un evaluador externo, dos funcionarias de la Unidad de Acciones Estratégicas de MIDEPLAN, una funcionaria de la GIZ-FOCEVAL y una contraparte técnica institucional del IMAS, esto con el objetivo de aplicar la metodología de aprender haciendo de modo que los funcionarios desarrollen capacidades en evaluación. El desarrollo de esta evaluación contribuye al fortalecimiento de una cultura evaluativa y fortalece el proceso de evaluación como herramienta de desarrollo.

Se busca también con esta evaluación, incentivar las prácticas evaluativas en el sector público costarricense. Esta evaluación ayuda al fortalecimiento de MIDEPLAN en el cumplimiento de las facultades de la Ley 5525 de Planificación Nacional que establece que se debe "(...) evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y políticas, lo mismo que de los programas respectivos". Para el cumplimiento de esta Ley, el MIDEPLAN creó el "Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno", el cual pretende ser una herramienta

para la gestión pública en el tema de evaluación, por lo que con esta evaluación se pretende validar dicho instrumento.

Bajo el programa FOCEVAL la presente evaluación contribuye al cumplimiento de los objetivos, en cuanto al posicionamiento estratégico y político de la evaluación en la toma de decisiones.

II.1.2.-Problema de evaluación

El proyecto Germinadora cuenta con una declaración de interés público en Costa Rica. Como se ha mencionado anteriormente el proyecto se ha ejecutado en la zona sur del país. Sin embargo, la declaratoria lo convierte en un proyecto estratégico cuyo modelo puede ser utilizado en otras zonas pobres y vulnerables del país, como lo propone su diseño original.

Este proceso de evaluación deberá generar evidencias con respecto al proceso, los resultados y los efectos obtenidos hasta este momento para en primer término mejorar su ejecución en la segunda mitad del proyecto de tal forma que se fortalezca un modelo de intervención que podría constituirse en un Programa o una Política Nacional.

Como se ha venido planteando, la Germinadora propone un abordaje con dos características fundamentales. Por un lado, parte de potenciar las zonas a partir del fortalecimiento de las capacidades existentes basándose en una propuesta de desarrollo endógeno y en segundo término, se sostiene sobre una aplicación propia de la propuesta metodológica de capacitación masiva.

Interesa entonces en el proceso evaluativo valorar las condiciones que se han generado hasta este punto con el Proyecto Germinadora, analizar si estas logran el desarrollo endógeno proyectado en su diseño de proyecto con el propósito de determinar si se trata de un abordaje que puede constituirse en una forma de trabajo a nivel nacional.

El problema de evaluación queda entonces expresado en la siguiente pregunta.

¿En qué medida las condiciones generadas por el Proyecto Germinadora estimulan el desarrollo endógeno de la región de influencia y puede constituirse en una forma de trabajo para otras regiones del país?

II.1.3.-Objeto de Evaluación

El proceso y los efectos intermedios del Proyecto Germinadora desarrollado en cinco cantones de Región Sur de Costa Rica (Buenos Aires, Corredores, Osa, Golfito y Coto Brus).

II. 1.4.- Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Valorar el avance de la Germinadora como un proyecto que genera condiciones para el desarrollo endógeno y autónomo de las poblaciones más vulnerables de Costa Rica promoviendo el enriquecimiento de la economía local y el fortalecimiento de una ciudadanía activa.

Objetivos específicos

1. Valorar si la aplicación de la metodología de capacitación masiva que se ha realizado ha sido apropiada para la zona de influencia en la que trabaja el proyecto
2. Evaluar la contribución que las instituciones participantes y la coordinación interinstitucional ha tenido en el alcance de los resultados esperados a este punto de la ejecución del proyecto.
3. Valorar si el proyecto Germinadora genera las transformaciones esperadas en las condiciones económicas, organizativas y productivas de los grupos participantes.

II.1.6.- Interrogantes de Evaluación

Interrogante principal:

¿En qué medida el abordaje propuesto por el proyecto Germinadora genera las condiciones propicias para lograr un desarrollo endógeno donde las poblaciones más vulnerables del país participen en el fortalecimiento de la economía local y desarrollen una ciudadanía activa?

Interrogantes secundarias:

¿En qué medida la adecuación y aplicación que se ha realizado de la Metodología de Capacitación Masiva en cinco cantones de la zona sur de Costa Rica se ajusta a las condiciones contextuales y necesidades de la población participante?

¿En qué medida el involucramiento y el compromiso de las instituciones del proyecto y la coordinación entre estas han facilitado el alcance de los resultados hasta este momento?

¿En qué medida el abordaje de desarrollo de capacidades promovido por el proyecto Germinadora crea condiciones para que la población más vulnerable de la zona de influencia potencie sus posibilidades organizativas, productivas y empresariales?

III.1.6.- Criterios

A continuación se describen los criterios que se aplicarán en esta evaluación:

Pertinencia: Se utiliza este criterio para determinar si el abordaje que ha tenido el proyecto responde apropiadamente a las condiciones contextuales y a las necesidades, expectativas y potencialidades de las poblaciones beneficiarias.

Eficacia: Se utiliza este criterio para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Relevancia: Se utiliza este criterio para valorar si el abordaje que el proyecto propone siendo relevante para la modificación en las condiciones de vida de las poblaciones a las que está dirigido.

Gráfico 6
Resumen del Diseño Evaluativo

¿En qué medida las condiciones generadas por el Proyecto Germinadora estimulan el desarrollo endógeno de la región de influencia y puede constituirse en una forma de trabajo para otras regiones del país?

Los efectos intermedios del Proyecto Germinadora en cinco cantones de región sur de Costa Rica (Buenos Aires, Corredores, Osa, Golfito y Coto Brus)

Valorar el avance de la Germinadora como un proyecto que genera condiciones para el desarrollo endógeno y autónomo de las poblaciones más vulnerables de Costa Rica promoviendo el enriquecimiento de la economía local y el fortalecimiento de una ciudadanía activa.

¿En qué medida el abordaje propuesto por el proyecto Germinadora genera las condiciones propicias para lograr un desarrollo endógeno donde las poblaciones más vulnerables del país participen en el enriquecimiento de la economía local y desarrollen una ciudadanía activa?

Valorar si la aplicación de la metodología de capacitación masiva que se ha realizado ha sido apropiada la zona de influencia en la que trabaja el proyecto

Pertinencia

¿En qué medida la adecuación y aplicación que se ha realizado de la MCM¹ en 5 cantones de la zona sur de Costa Rica se ajusta a las condiciones contextuales y necesidades de la población participante?

Evaluar la contribución que las instituciones participantes y la coordinación interinstitucional ha tenido en el alcance de los resultados esperados a este punto de la ejecución del proyecto.

Eficacia

¿En qué medida el involucramiento y el compromiso de las instituciones del proyecto y la coordinación entre estas han facilitado el alcance de los resultados esperados hasta este momento?

Valorar si el proyecto Germinadora genera las transformaciones esperadas en las condiciones económicas, organizativas y productivas de los grupos participantes.

Relevancia

¿En qué medida el abordaje de desarrollo de capacidades promovido por el proyecto Germinadora crea condiciones para que la población más vulnerable de la zona de influencia potencie sus posibilidades organizativas, productivas y emprendedoras?

III.1.8.-Condiciones que favorecen o limitan la evaluación

A. Aspectos que favorecen esta evaluación

Se presentan los aspectos que favorecen el proceso evaluativo en el marco del Proyecto Germinadora, se han enlistado de acuerdo según el nivel institucional, financiero, metodológico y político, los mismos a continuación:

Nivel institucional:

- Con respecto al Proyecto Germinadora, hay un interés concreto de cada institución (IMAS, INA, Movimiento Cooperativo, y UNA) para acceder y utilizar los resultados de la evaluación, tanto para la rendición de cuentas como para toma de decisiones.
- Existe un compromiso por parte de cada institución involucrada para brindar información referente al proyecto, y asegurar el involucramiento de sus representantes en cada fase de la evaluación, de manera que se fomenten sus capacidades en evaluación.
- A través del presente proceso evaluativo se promueven acciones de capacitación técnica y la realización de evaluaciones de programas y proyectos estratégicos asociados al Plan Nacional de Desarrollo, con esto, se logra fortalecer el posicionamiento de MIDEPLAN como ente rector en el tema de evaluación.
- El proceso permitirá validar la metodología propuesta por MIDEPLAN en el "Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones estratégicas", a través de su aplicación con una evaluación de un proyecto de interés nacional como lo es el Proyecto Interinstitucional Germinadora.
- Los resultados obtenidos a través de la evaluación serán de utilidad a nivel nacional para la rendición de cuentas y para dar continuidad a los objetivos planteados en el proyecto (al ser una evaluación intermedia). Esto debido a la declaratoria de interés público emitida para el Proyecto Germinadora.

Nivel financiero:

- El Programa FOCEVAL es el ente financiador de la evaluación, por ello se asegura el hecho de contar con los recursos económicos necesarios para ejecutar las fases de la evaluación, lo que se refiere a contratación de los expertos para la coordinación de la evaluación, y del equipo de apoyo para la aplicación de encuestas.
- Se contará además con el aporte de recursos humanos por parte del IMAS, MIDEPLAN y GIZ para llevar a cabo la evaluación, asimismo, cada institución asumirá los costos de viáticos y transporte para sus representantes institucionales.

Nivel metodológico:

- Se cuenta con el apoyo de la contraparte institucional (IMAS) para gestionar el acceso a la información en las diferentes instituciones y coordinar las visitas de campo a la zona beneficiaria del Proyecto Germinadora.
- Existe información disponible sobre la ejecución del Proyecto Germinadora, entre esta: informes de ejecución, y bases de datos de las personas beneficiarias. Lo cual facilita el proceso evaluativo principalmente en la fase de diseño.
- Se cuenta con un equipo evaluador conformado por dos personas expertas en el tema de evaluación, dos representantes del Área de Evaluación de MIDEPLAN, una representante de la GIZ, y con el apoyo continuo de la contraparte institucional (IMAS), lo cual facilita llevar a cabo un proceso riguroso y de calidad conforme con lo establecido por el MIDEPLAN y conforme a los estándares internacionales.
- El Centro de Evaluación Alemana (CEEVAL) de la Universidad del Sarre ofrecerá acompañamiento científico durante todas las fases de la Evaluación.
- Al aplicar una metodología de aprender-haciendo se fomenta el desarrollo de capacidades en los representantes institucionales de MIDEPLAN, e IMAS de tal forma que puedan replicar dicha experiencia en futuras evaluaciones de proyectos estratégicos, y en la mejora de su desempeño en la ejecución de sus competencias institucionales.
- La presente evaluación podría ser utilizada a futuro como línea base para realizar una evaluación de impacto posterior a la finalización del proyecto.

Nivel político:

- Se cuenta con el apoyo político y técnico de la Presidencia Ejecutiva del IMAS.
- Existe voluntad política para llevar a cabo la evaluación del Proyecto Germinadora, la Institución ejecutora del proyecto (IMAS) fue quién solicitó la evaluación a través del concurso realizado por el Programa FOCEVAL.
- Se ha firmado un Convenio de Cooperación entre las partes (MIDEPLAN, IMAS, GIZ) para asegurar el compromiso institucional de cada una durante las fases de la evaluación.

B. Aspectos que limitan esta evaluación

Seguidamente se mencionan aquellos aspectos que se considera podrían limitar la evaluación:

- El Proyecto Germinadora es un proyecto sumamente complejo, donde se encuentran involucradas distintas instituciones, con competencias e intereses diversos, por ello, las expectativas con respecto a la evaluación son amplias y no pueden ser todas abarcadas, por ello se deberá limitar el objeto de la evaluación.
- El tiempo para realizar la evaluación podría ser una limitante debido a la complejidad del proyecto a evaluar, implica condensar el trabajo a realizar durante las semanas previstas.
- Por otra parte, la disponibilidad del equipo evaluador para desplazarse hasta la zona beneficiaria del Proyecto Germinadora, podría afectar el trabajo de campo necesario para la aplicación de los instrumentos en la fase de ejecución de la evaluación.
- Aun cuando está bien delimitado el alcance geográfico del Proyecto germinadora, al incluirse los cinco cantones en la evaluación, implica constante desplazamiento para ejecutar la evaluación, lo que significaría mayor inversión en cuanto a recursos.
- En el caso de algunos de los beneficiarios del proyecto que estuvieron solamente en las fases iniciales de los procesos formativos, se ha desactualizado la información de contacto, porque lo que podría limitar el acceso a estos, para la aplicación de instrumentos como parte de la evaluación.

- Los recursos para la realización de la evaluación son muy escasos para la magnitud del trabajo que se debe realizar, requiere de trabajo voluntario más allá del que se ha reconocido.
- El proceso de aprender-haciendo provoca que el proceso evaluativo sea más lento y se deba someter el avance de la evaluación de acuerdo con las capacidades formadas y el nivel de asimilación de contenidos que demuestre parte del equipo evaluador.
- El equipo evaluador no está únicamente dedicado a la evaluación del Proyecto germinadora, se asumen además otras responsabilidades del puesto de trabajo de cada miembro del equipo evaluador. Esto eventualmente podría limitar su disponibilidad y flexibilidad para asumir más allá de medio tiempo laboral previsto para invertir en la evaluación.

III.1.8. Análisis de evaluabilidad

Para desarrollar el análisis de evaluabilidad se ha utilizado la guía de preguntas que se propone en el Manual de Gestión de la Evaluación de MIDEPLAN.

Categoría	Interrogante	Valoración
Calidad del contenido del diseño	¿En qué medida se ha identificado adecuadamente la problemática que da origen a la intervención y las causas de dicha problemática?	El proyecto tiene identificada la problemática que da origen a la intervención. Refiere a una de las áreas geográficas con menores índices de desarrollo, una zona donde su población dependió de la actividad bananera y que se quedó con pocas opciones una vez que esta abandonó la zona. El territorio en el que se trabaja fue identificado por organizaciones locales cooperativas que tienen una larga trayectoria trabajando en la zona.
	¿En qué medida están debidamente identificadas las necesidades de la población objeto de estudio?	Están claramente identificadas en la propuesta de proyecto. Se refiere a población sin empleo, con bajos niveles educativos, con interés en desarrollar proyectos productivos. También es una población dispuesta a participar en un proceso de capacitación altamente demandante.
	¿En qué medida se dispone de evidencia empírica sobre la dimensión de los problemas y necesidades?	La zona ha sido estudiada por diversas entidades, tanto gubernamentales como MIDEPLAN o el IMAS como académicas a nivel nacional y a nivel local.
	¿En qué medida se han definido las dimensiones institucionales,	El diseño del proyecto tiene definidos los elementos mencionados

Categoría	Interrogante	Valoración
	temporales, sectoriales, población objetivo y área geográfica de la intervención?	
	¿En qué medida se ha definido la línea base o situación inicial de la intervención?	El proyecto no dispone de línea base, ni medición inicial de la población que participa en el proyecto
Accesibilidad de la información requerida	¿Existe información suficiente sobre la intervención a evaluar que pueda suministrarse para la evaluación?	Si existe información suficiente y está disponible para el desarrollo de la evaluación
	¿Se han establecido canales de comunicación adecuados entre los ejecutores de la intervención y los encargados de la evaluación?	Los canales de comunicación son apropiados
	¿En qué medida la intervención contempla procedimientos para la recopilación de la información sobre el proceso de implementación y los resultados alcanzados?	Se ha recopilado información, sin embargo, esto no se ha realizado con miras a la evaluación o al monitoreo, sino a la ejecución de actividades.
	¿Existe disponibilidad de un sistema de información para el manejo de la información y en qué medida responde a las necesidades de sus usuarios?	No, la información se encuentra distribuida por las distintas instituciones participantes.
	¿En qué medida se utilizan los medios electrónicos adecuados para el manejo de la información?	Es poca la información disponible en medios electrónicos. Este aspecto no tiene prioridad.
Recursos disponibles para la evaluación de la intervención	¿Se han asignado recursos suficientes (materiales y humanos) para implementar la evaluación?	Hay recursos financieros asignados por el programa Foceval para el desarrollo de la evaluación y recursos de personal asignados por las instituciones que conforman el equipo evaluador
	¿El tiempo disponible para la ejecución de la evaluación es proporcional y razonado (adecuado)?	El tiempo necesario es mayor que el tiempo disponible
	¿Se establecen los mecanismos adecuados para que los recursos por ejecutar maximicen los resultados a obtener?	Se espera que así sea.

III.1.9.- Tipo de evaluación

Esta evaluación se define como **evaluación formativa externa de efectos intermedios**.

Externa: Este proceso se realiza desde una mirada externa ya que el equipo que la desarrolla no ha tenido ninguna participación previa en el Proyecto Germinadora-

Intermedia: se ha decidido realizar una evaluación intermedia del proyecto Germinadora, debido a que no se ha finalizado con la ejecución de dicho proyecto, si bien es cierto, Germinadora ha finalizado su ejecución en algunos cantones de intervención de la zona sur, en otros, no ha iniciado, por tanto, es necesario realizar este tipo de evaluación. Cabe mencionar que el tiempo estimado para la ejecución de este proyecto, comprende el periodo del 2010 al 2016.

De efectos: con esta evaluación se pretende también determinar los efectos que está produciendo el proyecto, de manera tal, que facilite la toma de decisiones en relación con el rumbo del proyecto, o bien, que permita generar lecciones aprendidas para la mejora del mismo. El proyecto también permite este tipo de evaluación, debido a que en algunos cantones de la zona de influencia se ha finalizado con la ejecución de Germinadora, lo cual es un insumo importante para determinar los efectos.

Formativa: los resultados de esta evaluación serán utilizados para la toma de decisiones del proceso que se encuentra en ejecución de tal forma que se pueda mejorar el desarrollo del mismo integrando modificaciones para potenciar el alcance de los resultados esperados.

III.1.10.-Período de evaluación

El proyecto Germinadora inicia sus primeros pasos en el 2010, específicamente en el mes de abril, por tanto el periodo de tiempo a considerar para esta evaluación será de abril 2010 a abril 2013.

III.1.11.-Delimitación del área geográfica

El proyecto Germinadora se desarrolla en cinco cantones de la zona sur del país: Osa, Golfito, Corredores, Coto Brus y Buenos Aires. El proceso de evaluación tomará en cuenta los 5 cantones, pero realizará análisis a profundidad en Golfito y Osa.

III.1.12.- Enfoques de evaluación

El enfoque de evaluación que se está proponiendo en este diseño resulta de una combinación de dos abordajes:

a. *Evaluación participativa basada en el abordaje de Guba y Lincoln.*

El modelo de evaluación denominado "responsiva-constructivista" o evaluación de la cuarta generación propuesto por Guba y Lincoln es uno de los abordajes principales de esta propuesta evaluativa. Se trata de un modelo cualitativo que brinda una opción para que los diferentes grupos, comunales o institucionales, puedan evaluar la ejecución de programas y proyectos sociales.

El interés del modelo reside en que propicia la participación de todos los involucrados dentro de un programa o proyecto, permitiéndoles que puedan discutir y facilitar la toma de decisiones, tomando como base los elementos denominados reivindicaciones, problemas y preocupaciones surgidas a lo largo del proceso de ejecución.

La dinámica de la evaluación de la cuarta generación propone que diferentes grupos de participantes se sienten a discutir, negociar y buscar consenso. A esta dinámica se le denomina círculos dialécticos-hermenéuticos que es una de las herramientas metodológicas integradas en este proceso evaluativo.

Este enfoque resalta la evaluación orientada a un uso específico, este debe ser definido por el grupo de actores que le dará uso a los resultados de la evaluación. Para garantizar la efectiva usabilidad de la evaluación, es necesario que este grupo se involucre en todo el proceso evaluativo, especialmente durante las fases de diseño, de esta manera, no solo se van creando capacidades para la evaluación, sino que se va garantizando la usabilidad de los resultados, ya que las personas tienen más probabilidades de entender, valorar y utilizar los resultados de una evaluación si participan de manera significativa en su desarrollo. Desde este enfoque el evaluador funge como un facilitador del proceso evaluativo, en el que participan de manera activa las personas que harán uso de los resultados.

II.2.- Marco evaluativo

En este apartado se presenta el marco evaluativo está sostenido en los siguientes elementos:

- a. Se trata de una evaluación de efectos de primer nivel, el proyecto que se evalúa tiene dos años de estarse ejecutando y según lo programado continúa al menos durante dos años adicionales. Como puede observarse en el cuadro de resultados, los efectos de primer nivel son transformaciones iniciales en la población participante. Por este motivo no se espera centrar esta evaluación en el impacto del proyecto.
- b. Se espera, eso sí, observar las primeras modificaciones a partir de los resultados de las acciones del proyecto y los primeros efectos producidos por estos resultados. Aquí se va a concentrar la valoración que se va a realizar.
- c. Debido a que no se dispone de una línea base y que hubo que construir la teoría del programa, este ejercicio evaluativo se propone también generar una toma de datos que ilustre el punto actual donde se encuentra el proyecto y que sea útil para una nueva valoración del avance producido en momentos posteriores.

- d. Como se ha mencionado el enfoque de este diseño es el de un proceso de evaluación participativo, esto significa que se integrará la evaluación del proyecto por parte de las mismas poblaciones que han participado en el mismo.
- e. Durante la fase de diseño del proyecto se ha hecho el esfuerzo de integrar a las diferentes poblaciones y sus expectativas con respecto a la evaluación. Siguiendo la propuesta de Patton con la evaluación útil (developmental evaluation), este diseño está basado en las expectativas de todos los stakeholders participantes y en el interés de que todos en igualdad de condiciones participen en la valoración del proyecto Germinadora.
- f. También se ha propuesto trabajar desde el enfoque para la toma de decisiones, por este motivo se ha definido en la consulta del diseño, cuáles son las decisiones a las que hay que atender con el proceso evaluativo para cada uno de los actores involucrados.
- g. Este diseño realiza una combinación de métodos cuantitativo y cualitativo, y utiliza técnicas de ambos métodos, pero su abordaje prioritario es constructivista.
- h. Los resultados de las técnicas cuantitativas son utilizados como insumos para los procesos reflexivos que van a realizarse con los diferentes actores involucrados y que van a favorecer la emergencia de nuevas categorías a partir del acercamiento a la realidad. Este proceso se apoya en una triangulación rigurosa.
- i. Se ha considerado fundamental utilizar un enfoque de este tipo en la Germinadora debido al tipo de proyecto y al momento en que se encuentra. Factores como la no existencia de una unidad ejecutora, el no disponer de un presupuesto propio y que la ejecución esté basada en las acciones de cada institución participante hacen de Germinadora un proyecto particular que amerita una evaluación constructivista que haga emerger de la realidad aspectos no predeterminados.

- j. Desde esta perspectiva, el equipo de evaluación se constituye en facilitadores de un proceso reflexivo que integra a todos los actores involucrados.
- k. Esta propuesta metodológica está basada en las características del proyecto que se evalúa. En primer término, se trata de una iniciativa que continúa siendo exploratoria, propone transformaciones profundas y estructurales a una realidad local compleja y no ha sido evaluada anteriormente. Según las conversaciones previas con actores claves se han producido transformaciones no esperadas. Por eso se propone una evaluación que permita la emergencia de resultados no programados.

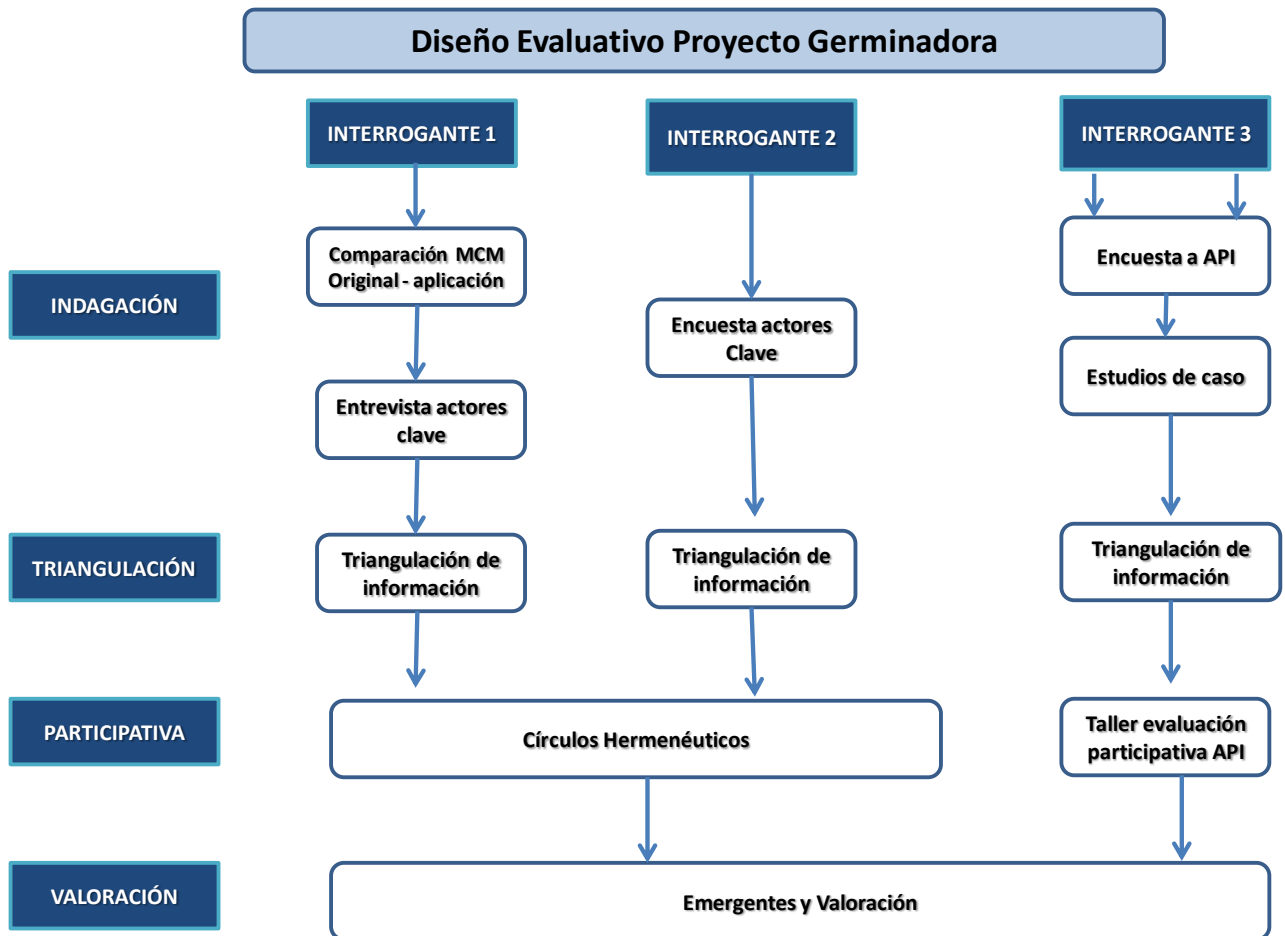
Se presenta el diseño evaluativo a partir de las tres interrogantes propuestas. Siguiendo los enfoques de evaluación propuestos, cada una de ellas se trabaja en 4 fases: indagación, triangulación, participación y valoración.

Durante la fase de valoración se realizarán: reconstrucción de líneas de tiempo de la aplicación de la metodología de la capacitación masiva (MCM) en los cantones de Osa y Golfito y recuperación de la metodología original a partir de entrevistas a los impulsores de la misma. Esto permitirá una comparación entre la MCM original y las aplicaciones realizadas en el país.

Se trabajará también con entrevistas estructuradas a actores clave para la indagación correspondiente a la interrogante 1 y 2. Y encuestas a una muestra de API de los 5 cantones donde ha trabajado la Germinadora, así como un sondeo a población NO API. Esta encuesta se complementará con estudios de caso.

Los resultados de la mezcla de técnicas se triangularán para generar una primera serie de datos que pasarán a ser analizados por los actores involucrados (stakeholders) durante procesos participativos, basados en los círculos de discusión. Con estos elementos, se establecerá la valoración del equipo evaluador.

Gráfico 7
Marco Evaluativo



Las interrogantes de evaluación:

De acuerdo con la delimitación planteada, la valoración que se va a realizar se sostiene sobre 3 interrogantes. Para facilitar la comprensión del diseño evaluativo a continuación se explica la selección metodológica para cada una de ellas.

Primera interrogante:

¿En qué medida la adecuación y aplicación que se ha realizado de la MCM en cinco cantones de la zona sur de Costa Rica se ajusta a las condiciones contextuales y necesidades de la población participante?

Como se ha indicado con anterioridad, la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) viene desarrollándose desde hace varias décadas en diferentes contextos en el globo. En Costa Rica, se esta ha sido impulsada y ejecutada por la Universidad Nacional, específicamente por la Escuela de Planificación Social, concretamente lideradas por el equipo del Dr. Miguel Sobrado. La MCM ha tenido entonces distintas aplicaciones en nuestro país. Una de estas aplicaciones específicas, realizada igualmente con el apoyo de la UNA pero integrando distintas instituciones públicas así como el movimiento cooperativo, es la que se ha realizado en cinco cantones de la Región Brunca de Costa Rica. Existe la expectativa entre los actores consultados sobre si la aplicación específica que se ha realizado de la MCM es apropiada para el contexto en la que se ha desarrollado, para la población con la que se trabaja y para la institucionalidad que está involucrada en la zona.

Basado en la revisión realizada por el equipo evaluador hasta este momento, se han establecido las siguientes categorías de análisis de la MCM aplicada en 5 cantones de la región sur de Costa Rica.

Categorías de evaluación	Descripción de la categoría de análisis	Variables
Selección de participantes	<p>En la MCM la selección de participantes es fundamental. Parte justamente de la idea de que se convoque masivamente a la población, de tal forma que se genere el interés por la participación en el proceso y que todas las personas de la comunidad tengan igualdad de oportunidades para participar.</p> <p>También la convocatoria masiva permite que no se escojan las personas por criterios ya pre-establecidos, como por ejemplo las mismas personas que han participado en todos los programas de las instituciones públicas.</p> <p>El criterio de selección de participantes rompe con la lógica con la que se ha trabajado con beneficiarios de los programas y proyecto sociales. Por este motivo se analiza si el método de selección propuesto es pertinente desde el punto de vista de los actores involucrados.</p>	<p>Tipo de convocatoria que se realiza (masiva)</p> <p>Tipo de inscripción que se realiza</p> <p>Perfil de los participantes</p>

<p>Capacidades de los TDCC</p>	<p>Como parte de la MCM se forman inicialmente los Técnicos de Desarrollo Comunitario (y Cooperativo que se agregó en el caso de Costa Rica) en el LOC. El propósito de la formación de TDCC es contar con un destacamento que se despliegue en la región y forme Auxiliares de Proyectos de Inversión. Es decir, personas de las distintas comunidades en capacidad de organizarse, identificar y elaborar un perfil de proyecto productivo.</p> <p>Se realizó un llamado nacional para personas interesadas en convertirse en TDCC. Para la formación de los TDCC se realiza un proceso de laboratorio que habilita sus capacidades en promoción de la organización, detección de ideas de proyectos y capacitación.</p> <p>En el caso de La Germinadora, los TDCC ingresan en el proceso ya formados.</p>	<p>Conocimiento de la zona de trabajo</p> <p>Manejo de la MCM</p> <p>Capacidad de atención de la población de API</p> <p>Capacidad para capacitar</p> <p>Calidad de la capacitación</p> <p>Calidad de las herramientas metodológicas para la formación de API</p>
<p>Capacitación de los API</p>	<p>En el territorio se forman además Auxiliares de Proyectos de Inversión mediante talleres de proyectos en el marco del LOT que tienen como característica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una fase inicial que contempla en sus contenidos teoría de la organización • Una segunda fase orientada al diseño de perfiles de proyectos 	<p>Calidad de la formación</p> <p>Calidad de los perfiles de proyectos</p> <p>Capacidad de auto-organización</p> <p>Desarrollo de la auto-confianza</p>
<p>Desarrollo de capacidades técnicas</p>	<p>Como parte de la MCM se realiza en las comunidades donde trabaja la Germinadora, curso pre-profesionales de formación técnica de formación técnica de acuerdo a la demanda de las personas de las mismas comunidades. Estos a su vez constituyen un medio para la práctica organizativa.</p> <p>Estos cursos se realizan para los API y para las personas de las comunidades, de acuerdo a los intereses que existan de reforzar los proyectos productivos.</p> <p>Estos cursos técnicos son impartidos por personas que conocen de los temas demandados, ya sea por sus estudios o por su experiencia. Inclusive, pueden ser personas de las mismas comunidades que tienen mucha experiencia en un tema en específico.</p>	<p>Participación de la comunidad en los cursos</p> <p>Forma en que se seleccionan los temas</p> <p>Forma en que se seleccionan los instructores</p> <p>Condiciones en las que se imparten las capacitaciones</p> <p>Calidad de los contenidos y metodología</p> <p>Satisfacción con los cursos pre-profesionales</p> <p>Aplicación de las capacidades desarrolladas</p> <p>Transformación de los proyectos locales con las capacitaciones técnicas recibidas</p>

<p>Elaboración de diagnósticos locales</p>	<p>Los TDCC cuando van a trabajar en un territorio hacen un análisis del contexto e identifican las oportunidades y los nichos de mercado. A partir de estos análisis apoyan a los API y sus iniciativas productivas. También sirven estos diagnósticos iniciales para identificar problemáticas sociales y oportunidades organizativas.</p> <p>También los API aprenden a realizar un diagnóstico de su comunidad, principalmente para ubicar nichos de mercado y ubicar sus proyectos productivos de acuerdo a las oportunidades locales.</p>	<p>Capacidades de los TDCC para la elaboración de diagnósticos locales</p> <p>Efectividad en la identificación de nichos de mercado</p> <p>Efectividad en la identificación de oportunidades organizativas</p> <p>Efectividad en la identificación de problemáticas locales por resolver</p> <p>Efectividad en la identificación de la oferta institucional</p>
<p>Generación de proyectos productivos</p>	<p>Uno de los productos más importantes de la formación en LOC es el desarrollo de proyectos productivos por parte de los API.</p> <p>Estos proyectos productivos representan una oportunidad de abrir nuevas opciones económicas, dinamizar el mercado local y además de generar nuevas formas organizativas.</p>	<p>Utilidad de los diagnósticos locales para la generación de proyectos productivos</p> <p>Capacidad para identificar nichos de mercado</p> <p>Capacidad para la puesta en marcha un proyecto productivo</p> <p>Capacidad para conectar nichos de mercado con ideas productivas</p> <p>Capacidad para gestionar un proyecto productivo</p>
<p>Fortalecimiento de formas organizativas</p>	<p>Otro de los pasos metodológicos claves de la Germinadora es el fortalecimiento de formas organizativas existentes y el desarrollo de nuevas formas organizativas a partir de por un lado los proyectos productivos y por otro de la identificación de problemática comunes.</p>	<p>Capacidad de los API para identificar problemáticas contextuales</p> <p>Capacidad de los API para desarrollar oportunidades organizativas propias</p> <p>Creación de nuevos espacios de participación ciudadana.</p> <p>Fortalecimiento de las estructuras organizativas existentes (cooperativas, asociaciones, comités locales, juntas, etc.) a partir de la formación de API.</p> <p>Desarrollo de nuevas formas organizativas para potenciar proyectos productivos.</p>
<p>Conexión con la oferta institucional</p>	<p>Otro de los pasos metodológicos claves es la conexión de los proyectos elaborados por los API con la oferta institucional existente en lo local, para la atención de la población con similares características.</p> <p>Esto es particularmente importante en el caso de La Germinadora que tiene el sustento de la coordinación interinstitucional.</p>	<p>Capacidad API de conexión de la oferta institucional con los proyectos API.</p> <p>Disponibilidad de una oferta institucional para la población API.</p> <p>Proceso de selección de los proyectos que se atienden con la oferta institucional.</p> <p>Calidad de la atención que se brinda a los</p>

		<p>proyectos/API seleccionados.</p> <p>Continuidad de la atención que se brinda a los proyectos/API seleccionados.</p>
<p>Incidencia en la oferta institucional</p>	<p>Se entiende también que la capacidad organizativa que promueve La Germinadora promoverá que los grupos locales, conformados por API, tengan mayores capacidades para acceder, proponer e incidir en la oferta institucional local.</p>	<p>Nivel de conocimiento de la oferta institucional por parte de los API.</p> <p>Capacidad de elaboración de propuestas para la institucionalidad por parte de los grupos organizados API.</p> <p>Capacidad de respuesta de los API a las condiciones institucionales.</p> <p>Capacidad de incidencia en la oferta institucional por parte de los grupos organizados API.</p> <p>Capacidad de respuesta de las instituciones ante las demandas API.</p>
<p>Conexión con asistencia técnica</p>	<p>Entre los procesos de seguimiento a los proyectos API se encuentra el apoyo en asistencia técnica que les permite fortalecer la calidad de su oferta a partir de nuevos conocimientos.</p>	<p>Proceso de selección de los proyectos API a los que se les brinda asistencia técnica.</p> <p>Calidad de la asistencia técnica.</p> <p>Continuidad de la asistencia técnica.</p> <p>Transformación en los proyectos/API debido a la asistencia técnica.</p> <p>Capacidad de respuesta de los API a la integración de la asistencia técnica.</p>
<p>Vinculación con financiamiento (apoyo financiero o crédito)</p>	<p>Otro de pasos metodológicos de La Germinadora es la conexión de los proyectos/API con distintas opciones de financiamiento.</p>	<p>Opciones de financiamiento existentes para los perfiles API y para proyectos API.</p> <p>Proceso de financiamiento accesible.</p> <p>Posibilidades de atención adecuada del compromiso financiero por parte de API.</p> <p>Transformación de la condición de los proyectos debido al financiamiento.</p>

Para realizar esta valoración se propone:

Fase indagación

- a. Realizar consulta a expertos sobre los fundamentos de la metodología de capacitación masiva.

- b. Reconstruir² la aplicación que se ha realizado de la misma en dos espacios de la zona sur-sur del país: Osa y Golfito³.
- c. Analizar las diferencias entre ambos abordajes por parte del equipo evaluador.
- d. Caracterizar a cada actor que se consulta y su aporte al trabajo en el contexto del proyecto y de la Germinadora.
- e. Valorar las visiones de cada actor en relación a cada una de las fases de las MCM expresadas en categorías de análisis a partir de 4 criterios: 1) la **comprensión**, 2) la **pertinencia** para el contexto y la población de acuerdo a su propia comprensión, 3) el grado de **involucramiento** 4) **apropiación** por parte de los actores involucrados. Los stakeholders que se tomarán en cuenta para este análisis serán; las instituciones a nivel nacional, las representaciones locales de las instituciones, el sector cooperativo, las representaciones del sector cooperativo, los TDCC y los API.

Fase de triangulación

- a. Triangulación de los aportes que los actores que trabajan en el contexto donde se desarrolla la Germinadora ha realizado en la fase anterior.

Fase participativa:

- a. Realización de círculos hermenéuticos para destacar consensos y disensos.

Fase valorativa (de emergentes y análisis de la interrogante)

- a. Valorar la interrogante a partir del proceso desarrollado y los nuevos elementos que han emergido.

²Se indica re-construir porque no se tiene un proceso totalmente definido de la aplicación que se ha hecho a cada área. El flujo que se ha presentado en el diseño corresponde a una generalización. En el proceso evaluativo se espera determinar cuáles han sido las aplicaciones específicas en cada uno de los dos cantones

³ Debido a la necesidad de delimitar la evaluación por tiempo y recursos, se van a seleccionar únicamente dos cantones de la zona Osa y Golfito.

Para la valoración de esta interrogante se propone el siguiente diseño metodológico:

Proceso de evaluación	Técnicas utilizadas	Observaciones
Reconstruir proceso original MCM	Entrevistas telefónicas con Verónica Vilorio y Iván Labra Entrevista a profundidad con Miguel Sobrado Entrevista a profundidad con experiencia Chorotega	
Reconstruir aplicación de MCM Osa	Entrevista con actores claves participantes en Osa	Utilizando técnica de líneas de tiempo
Reconstruir aplicación de MCM Golfito	Entrevista con actores clave participantes en Golfito	
Análisis de diferencias en las aplicaciones	Equipo de evaluación	
Caracterización de cada actor	Equipo de evaluación	Actores claves involucrados: Instituciones a nivel nacional Instituciones a nivel local TDCC API
Valoración de pertinencia por actor clave	Entrevista estructurada a actores claves	Basada en 4 categorías de análisis: Comprensión de la MCM Pertinencia de la MCM para el contexto Involucramiento del actor Apropiación de la MCM Si no, como lo harían diferente
Triangulación	Equipo evaluador	
Consensos y disensos	Círculos hermenéuticos facilitados por el equipo evaluador	
Valoración de la interrogante	Equipo Evaluador	

Segunda Interrogante

¿En qué medida el involucramiento y el compromiso de las instituciones y la coordinación entre estas han facilitado el alcance de los resultados hasta este momento?

Uno de los aspectos claves para alcanzar los resultados esperados del Proyecto Germinadora es el involucramiento de las instituciones públicas que trabajan en el territorio. Por este motivo se han creado dos instancias de coordinación interinstitucional: la de nivel político y la de nivel técnico. También se han definido un decreto y una declaratoria de interés que facilita la participación de estas instituciones en el Proyecto.

Se espera que exista una respuesta institucional para las poblaciones que participan en la Germinadora, debido a que el proyecto se desarrolla bajo el marco de la coordinación interinstitucional. También se presupone que el trabajo que se realiza para el proyecto en las comisiones nacional y técnica se va a reflejar en la institucionalidad local, tanto en términos de la coordinación como de la atención de la población participante.

Por otro lado, también se busca que la población participante fortalezca su capacidad organizativa y nuevos conocimientos para acceder a los servicios y productos de las instituciones públicas y de las instancias cooperativas, para proponer modificaciones en la oferta de las mismas para que se ajusten mejor a sus requerimientos y contextos y para incidir en la modificación de los mismos.

Como se ha mencionado, a pesar de que en el diseño de proyecto existe una propuesta de estructura organizacional para la Germinadora y un presupuesto determinado, parecen no haber funcionado de esta manera.

Con esta interrogante se espera comprender si la coordinación entre las instituciones que participan en el proyecto, la forma de trabajo que se ha utilizado, y la capacidad organizativa de la población con la que trabaja el proyecto está favoreciendo que se alcancen los resultados esperados.

Las categorías de análisis para esta interrogante son:

Categorías de análisis	Descripción de la categoría	Variables de análisis
Coordinación interinstitucional	Se refiere a la coordinación que se ha desarrollado entre las instituciones participantes y el papel que esta ha representado, principalmente se analizará el papel de los dos comités que han estado funcionando.	<p>Función de cada una de las instituciones participantes en el proyecto</p> <p>Acciones ejecutadas por parte de cada una de las instituciones participantes en el proyecto</p> <p>Acciones ejecutadas en conjunto entre instituciones participantes en el proyecto</p> <p>Recursos institucionales asignados para el Proyecto Germinadora</p> <p>Complementariedad de los productos y servicios para la población participante</p>

		<p>entre las instituciones</p> <p>Decisiones y directrices de nivel político emitidas relacionadas con La Germinadora</p> <p>Relación entre la coordinación de jerarcas y la coordinación técnica</p> <p>Grado de conocimiento mutuo de cada uno de los informes de avance institucionales</p> <p>Tipos de enlace que se ejecutan entre las instituciones</p> <p>Coherencia, compatibilidad y complementareidad de las decisiones institucionales respecto del proyecto</p> <p>Proceso de comunicación, información y decisión intrainstitucional.</p> <p>Percepción de sostenibilidad del proyecto germinadora con el cambio de gobierno.</p>
<p>Coordinación instituciones y fuerzas vivas locales</p>	<p>Refiere a la manera en cómo se ha organizado el Proyecto para su funcionamiento incluyendo la estructura de toma de decisiones, los recursos asignados, la estructura operativa, funcionalidad.</p>	<p>Nivel de conocimiento de la Germinadora en las fuerzas vivas locales</p> <p>Nivel de conocimiento de la Germinadora en las instituciones públicas locales</p> <p>Grado de involucramiento de las fuerzas vivas locales en el proceso germinadora</p> <p>Grado de involucramiento de las instituciones locales en el proceso germinadora</p> <p>Grado de satisfacción con el proceso germinadora a nivel técnico y a nivel directivo</p> <p>Nivel de fortalecimiento de la organización local producto del proyecto germinadora</p> <p>Capacidad e interés de atención de la demanda generada por La Germinadora en las instituciones locales</p> <p>Transformación de la oferta, planes y presupuestos institucionales para responder a condiciones de la población Germinadora.</p>

Estructura organizativa del proyecto germinadora	Se refiere a como se ha establecido la coordinación entre las instituciones que apoyan la Germinadora en el nivel local	Reconocimiento de la existencia de una estructura organizativa de La Germinadora Mecanismos de toma de decisiones Recursos asignados a La Germinadora Liderazgo en la estructura organizativa Coordinación de la estructura organizativa Forma de operación de la estructura Funcionalidad de la estructura organizativa Sostenibilidad de la estructura organizativa Nivel de satisfacción con el funcionamiento del comité nacional Nivel de satisfacción con el funcionamiento de la comisión técnica
--	---	---

Para realizar esta valoración se propone:

Fase de indagación

Recuperar las visiones de los diferentes actores claves con respecto al papel que han desempeñado las instituciones en los resultados alcanzados y no alcanzados del proceso Germinadora, así como el papel que la población participante en el proyecto ha tenido en ajustar la oferta institucional a la demanda real.

Fase de triangulación

Análisis de las diferentes visiones recopiladas por el equipo evaluador.

Fase participativa

Complementar en conjunto con los actores claves los resultados de las visiones recogidas a partir de la realización de círculos hermenéuticos.

Fase de valoración (análisis de lo emergente y de valoración de la interrogante)

Valorar la interrogante a partir de la información recopilada y los elementos emergentes surgidos en el proceso evaluativo.

Para la valoración de la interrogante se propone el siguiente diseño metodológico

Proceso de evaluación	Técnicas utilizadas
Recuperar las visiones de actores claves	Encuesta a actores claves de los niveles propuestos. a. Miembros de la coordinación interinstitucional b. Miembros de otros niveles institucionales c. Miembros de las instituciones a nivel local d. TDCC e. API involucrados en el proceso actualmente
Triangulación de resultados	Equipo evaluador
Consensos y disensos con los resultados de las visiones recogidas.	Círculos hermenéuticos para discusión de resultados con actores clave
Análisis de la interrogante y valoración de emergentes	Equipo evaluador

Tercera interrogante

¿En qué medida el abordaje de desarrollo de capacidades promovido por el proyecto Germinadora crea condiciones para que la población más vulnerable de la zona de influencia potencie sus posibilidades organizativas, productivas y empresariales?

Uno de los propósitos de esta evaluación es comprender cuáles han sido las primeras transformaciones producidas durante estos dos años en la población participante del proyecto en específico y en los cantones donde se desarrolla la Germinadora en general.

Es indispensable mencionar que aunque se valoró la posibilidad de trabajar esta interrogante con un diseño cuasi-experimental se consideró que las condiciones en las que se desarrolló el proyecto no lo permiten. La Germinadora no se diseñó desde el principio pensando en que esta fuera acompañada de un diseño de evaluación experimental. Esto ha repercutido principalmente en que no se haya hecho posible determinar marcos muestrales apropiados para poblaciones participantes y no participantes.

En una propuesta inicial se pretendió realizar un diseño cuasi-experimental comparando población API, es decir personas que terminaron apropiadamente sus laboratorios organizacionales y que por consiguiente recibieron su graduación como asistentes de proyectos de inversión, con lo que hemos llamado población No-API, entendida esta como personas que asistieron al primer llamado de capacitación masiva, pero que decidieron no continuar. Esta última población ha resultado imposible de identificar ya que no se tomó el registro apropiado en el momento oportuno. Se tomaron listas únicamente para 2 de los laboratorios realizados en 2 cantones.

También es fundamental mencionar que esta evaluadora considera que existen otros diseños evaluativos que permiten valorar avances en los efectos e impactos de un programa o proyecto que no necesariamente se sustentan en diseños experimentales y que a criterio de esta evaluadora se ajustan de una mejor manera a la situación real y específica de este proyecto.

Por este motivo, se va a realizar un análisis de situación actual de los API, basados en la reconstrucción y afinamiento del marco muestral que se ha hecho durante el período de evaluación y se va a realizar una valoración a un grupo de No-API. Este último no es una muestra representativa, ni se tiene como propósito hacer generalizaciones al respecto de los No-API. El propósito de estas dos valoraciones que se van a realizar con una encuesta es generar hipótesis para próximas evaluaciones, así como emitir recomendaciones desde las limitaciones que la realidad del proyecto nos propone.

Entonces, para valorar esta interrogante se trabajará con la población API (Asistentes de Proyectos de Inversión). Se realizará una valoración de la situación actual de los mismos en los 5 cantones en los que ha trabajado La Germinadora que se enfocará en capacidades desarrolladas que según la teoría del programa reconstruida en esta evaluación son los efectos esperados de primer nivel

Teniendo en cuenta que no se dispone de una línea base para realizar la comparación entre la situación inicial y otros puntos en el proceso de desarrollo del mismo se propone:

- a. Conocer la situación actual de los API, con énfasis en las capacidades desarrolladas. Esta valoración del momento actual permitirá tener un punto de comparación para posteriores valoraciones del proyecto.
- b. Se trabajará con una muestra de API formados en los diferentes años (2010, 2011, 2012, 2013) de los 5 cantones. La muestra se ha realizado con un 95% de confianza y un 7% de error a partir de un marco muestral que debió ser reconstruido y depurado en el proceso evaluativo.
- c. Se realizará un sondeo con un grupo de No API de 2 cantones que está conformado por personas que se acercaron al proceso de capacitación pero no continuaron y que se identifican a partir de las listas de asistencia de 2 laboratorios organizacionales desarrollados en estos dos cantones. Este grupo de API no es representativo y el propósito es generar una serie de hipótesis para futuras evaluaciones.

Para realizar este trabajo, se debe tomar en cuenta que ha sido posible identificar adecuadamente a la población API, después de una revisión de listas de participantes y perfiles de proyectos. Se tiene así una población total de API de 1109.

En el caso de los No-API, se hace imposible determinar una población total, por lo que la estimación de una muestra se dificulta. Se utilizará entonces un número de No-API distribuido en los 2 cantones donde se tienen datos. Se ha determinado por conveniencia trabajar con un número de No-API que sea del 20% de los API.

Cálculo de la Muestra de API

Como en otros casos, aplicar una encuesta a toda la población API del Proyecto Germinadora no resulta práctica por razones económicas, de distancia y de tiempo disponible para la evaluación. Por ello se hace necesario imperativo tomar una parte de la población - una muestra - y a partir de ella generalizar los resultados observados.

Un aspecto trascendental en el proceso de inferir los resultados de la muestra a toda la población es lograr que ésta sea representativa, en lo cual influyen dos factores: el tamaño de la muestra y la forma de selección.

Siguiendo a Gómez (2008), la magnitud de la muestra depende de la homogeneidad que muestre los elementos de la población y el grado de confianza que se quiere tener en la inferencia.

Marco Muestral

Se cuenta con un listado oficial de API que iniciaron un proyecto productivo en cada uno de los cinco cantones donde se desarrolla el Proyecto Germinadora.

El marco muestral de la población API se presenta en la siguiente tabla, la cual se dispuso en dos dimensiones: el cantón en que cada uno desarrolla su proyecto productivo particular y el año en que se incorporó al proceso mediante su participación en los LOT.

Para cada año se calcula el peso porcentual de los API por cantón a partir de los datos de participación. Como queda establecido la población total está compuesta por 1.109 personas y comprende 804 proyectos.

Cuadro 6
Marco Muestral del Proyecto Germinadora
API Participantes por Año y por Cantón

CANTÓN	AÑOS									
	2010		2011		2012		2013		TOTAL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Buenos Aires	87	18,79%	0	0,00%	76	19,95%	0	0,00%	163	15,39%
Corredores	123	26,57%	24	23,30%	0	0,00%	0	0,00%	147	13,88%
Coto Brus	115	24,84%	0	0,00%	76	19,95%	0	0,00%	191	18,04%
Golfito	95	20,52%	79	76,70%	105	27,56%	0	0,00%	279	26,35%
Osa	43	9,29%	0	0,00%	124	32,55%	112	100,00%	279	26,35%
TOTAL	463	100,00%	103	100,00%	381	100,00%	112	100,00%	1059	100,00%

Fuente: Construcción Propia con datos del Proyecto.

Dado que el objetivo de la evaluación es la valoración del avance logrado por el Proyecto Germinadora en generar condiciones para el desarrollo endógeno y autónomo de los cinco cantones ya mencionados; no interesa una medición puntual sino la proporción de

personas que han logrado un mejoramiento de su condición de vida y en la actividad económica de la región.

La distribución muestral de proporciones es la adecuada para dar respuesta a los requerimientos de la aplicación de la encuesta en la evaluación. Esta distribución se genera de igual manera que la distribución muestral de medias, a excepción de que al extraer las muestras de la población se calcula el estadístico proporción ($p=x/n$ en donde "x" es el número de éxitos u observaciones de interés y "n" el tamaño de la muestra) en lugar de un estadístico como podría ser la media.

Fórmula para el cálculo de la muestra

Dado que la población es finita, es decir se conoce el total de API beneficiados con el Proyecto Germinadora y se desea saber cuántos individuos hay que estudiar, la respuesta sería:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

- Donde:
- n = Tamaño de la muestra
 - N = es el total de la población; o sean los 1.109 API
 - Z = es el nivel de confianza deseado
 - p = es la proporción esperada
 - q = es proporción restante, sea 1- p
 - d = es el error máximo permitido

Los valores de Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Para el cálculo de la muestra se ha usado un valor de p de 0,5 (50% de probabilidad y 50% de no probabilidad) que es la estrategia más conservadora y por lo tanto provee el mayor tamaño de muestra posible.

También se escogió un nivel de confianza del 95 %, lo cual quiere decir que con ese porcentaje de seguridad se pueden generalizar los resultados al comportamiento total de la población. En cuanto al error máximo permisible se estableció un 7% (0,01) lo que implica que los resultados van a variar entre +7% y -7%. Aplicando estos datos a la fórmula se obtiene un tamaño de muestra de ochenta y ocho (88) encuestas a aplicar.

Para efectos del cálculo de la cantidad de encuestas de la muestra a aplicar por cada cantón y por cada año de presencia del Proyecto Germinadora se utiliza los porcentajes del total correspondientes a cada uno. De esta manera, en primera instancia se calcula el porcentaje que le corresponde a cada año de los mil ciento nueve API participantes, y a partir de ahí se hace la asignación por cada año; de manera que la distribución es como sigue:

Cuadro 7
Muestra de API del Proyecto Germinadora
API Participantes por Año y por Cantón

CANTÓN	AÑOS									
	2010		2011		2012		2013		TOTAL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Buenos Aires	87	18,79%	0	0,00%	76	19,95%	0	0,00%	163	15,39%
Corredores	123	26,57%	24	23,30%	0	0,00%	0	0,00%	147	13,88%
Coto Brus	115	24,84%	0	0,00%	76	19,95%	0	0,00%	191	18,04%
Golfito	95	20,52%	79	76,70%	105	27,56%	0	0,00%	279	26,35%
Osa	43	9,29%	0	0,00%	124	32,55%	112	100,00%	279	26,35%
TOTAL	463	100,00%	103	100,00%	381	100,00%	112	100,00%	1059	100,00%
	43,72%		9,73%		35,98%		10,58%		100,00%	
	75		17		62		18		171,243	7% de error

Fuente: elaboración propia

Para efecto de la distribución de la cantidad de encuestas por año en cada cantón se utiliza el peso porcentual obtenido anterior por lo indicado en el cuadro anterior que la distribución final se detalla de la siguiente forma:

Cuadro 8
Muestra del Proyecto Germinadora
Cantidad de encuestas a aplicar por Año y por Cantón

CANTIDAD DE ENTREVISTAS API					
CANTON	AÑO				TOTAL
	2010	2011	2012	2013	
Buenos Aires	14	0	12	0	26
Corredores	20	4	0	0	24
Coto Brus	19	0	12	0	31
Golfito	15	13	17	0	45
Osa	7	0	20	18	45
TOTAL	75	17	62	18	171

Fuente: elaboración propia

En el caso de los No-API, utilizando el criterio anteriormente indicado, se obtendría el siguiente número para el sondeo:

Cuadro 9
Sondeo NO API del Proyecto Germinadora
Cantidad de encuestas a aplicar por Cantón

CANTIDAD DE ENTREVISTAS NO API	
CANTON	Todos años
Corredores	15
Golfito	28
TOTAL	43

Fuente: Elaboración propia

Las categorías de análisis para esta interrogante son:

Categoría de análisis	Variabes	Indicadores
Capacidades empresariales	<p>Conocimientos básicos sobre gestión de emprendimientos</p> <p>Nuevas ideas de emprendimiento</p> <p>Limitaciones para emprender e innovar</p>	<p>Grado de conocimiento sobre:</p> <p>a) Componentes de un proyecto productivo b) Cómo llevar registros contables c) Nociones básicas de presupuesto d) Costo de recurso familiar invertido en el emprendimiento</p> <p>Cantidad de horas dedicadas a la capacitación</p> <p>Nivel de acceso a nuevos conocimientos para innovar emprendimiento</p> <p>Grado de aplicación de nuevos conocimientos para innovar emprendimiento</p> <p>Tipo de limitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Financieras * Conocimiento * Organizativas * Contexto * Interés * Familiares * Salud
Capacidades productivas	Capacidad para desarrollar un proyecto productivo	<p>No. de Proyectos productivos esbozados</p> <p>No. de Proyectos productivos en ejecución</p> <p>No. Proyectos productivos transformados</p> <p>No. Proyectos productivos con asistencia técnica</p> <p>No. Proyectos productivos</p> <p>No. Proyectos productivos presentados a financiamiento</p> <p>No. Proyectos productivos que reciben financiamiento</p> <p>No. Proyectos productivos interrumpidos</p> <p>Nivel de crecimiento de la actividad productiva debido a</p> <p>a. Ventas</p>

	<p>Capacidad para negociar un proyecto productivo</p> <p>Desarrollo de nuevas formas organizativas a partir de los proyectos productivos.</p>	<p>b. Ingreso c. Rentabilidad d. Nuevas actividades relacionadas e. Encadenamiento</p> <p>No. de procesos de negociación de ideas productivas en los que ha participado</p> <p>Tipo de negociación de proyectos productivos en los que ha tenido éxito</p> <p>a. Para encadenamiento b. Para financiamiento c. Para apoyo técnico d. Para apoyo instituciones locales e. Para apoyo fuerzas vivas</p> <p>Tipo de mejoramiento de proyecto productivo</p> <p>a. Proveedores b. Transporte c. Administración de los recursos (personas, financieros, terrenos) d. Contabilidad e. Proceso de producción f. Comercialización del producto o servicio g. Manejo de los ingresos</p>
<p>Capacidades organizativas</p>	<p>Capacidad de los API para identificar oportunidades organizativas propias</p> <p>Desarrollo de capacidades organizativas.</p> <p>Desarrollo del interés por la organización y la participación ciudadana.</p> <p>Creación de nuevos espacios de participación ciudadana.</p> <p>Fortalecimiento de las estructuras organizativas existentes (cooperativas, asociaciones, comités locales, juntas, etc.) a partir de la formación de API.</p> <p>Desarrollo de nuevas formas organizativas para la confrontación y propuesta de solución a problemáticas</p>	<p>No. de organizaciones locales conocidas</p> <p>Capacidad de identificación de necesidades organizativas</p> <p>a. Capacitación b. Financiamiento c. Recurso humano d. Visión</p> <p>No. de organizaciones creadas a partir de participación en proceso API</p> <p>Nivel de atención a problemáticas locales generadas por los grupos donde participan API</p> <p>No. y tipo de organizaciones donde participa</p> <p>Tipo de participación</p> <p>a. Como miembro no activo b. Como miembro activo c. Como proponente de nuevas acciones d. En comités de trabajo e. En dirección de organizaciones</p>

	<p>comunes.</p> <p>Capacidad de conexión con la oferta institucional</p> <p>Nivel de conocimiento de la oferta institucional por parte de los API.</p> <p>Capacidad de elaboración de propuestas para la institucionalidad por parte de los grupos organizados API.</p> <p>Capacidad de respuesta de los API a las condiciones institucionales.</p> <p>Capacidad de incidencia en la oferta institucional por parte de los grupos organizados API.</p>	<p>Incremento de días dedicado a la participación ciudadana en el último semestre</p> <p>Nivel de satisfacción con la participación ciudadana</p> <p>Percepción de beneficio de la participación ciudadana</p> <p>No. instituciones de apoyo que conocen</p> <p>No. y tipo de productos y servicios que conocen de estas instituciones</p> <p>Grado de conocimiento de requisitos institucionales para servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Financieros b. Asistencia técnica c. Inscripción de organizaciones <p>Grado de conocimiento de ventajas y limitaciones para el acceso a las posibilidades institucionales</p> <p>No. de propuestas de transformación presentadas a instituciones públicas en las que ha participado</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Colectivas b. Individuales <p>No. de rechazos a proyectos productivos en instituciones públicas</p> <p>Motivo de los rechazos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mal presentados b. No tiene requisitos c. No tiene garantías d. Tiene más de lo requerido <p>Percepción de justicia sobre respuesta a solicitudes rechazadas</p> <p>No de aprobaciones de apoyo a proyectos productivos</p>
--	--	---

Para valorar esta interrogante se propone:

Fase de indagación.

- a. Medición de situación actual de los efectos intermedios esperados en la población API en la zona de influencia.
- b. Valoración de las capacidades desarrolladas en la población API
- c. Valoración de la transformación del territorio

Fase de triangulación

- a. Triangulación por parte del equipo evaluador

Fase participativa

- a. Los API evalúan el proyecto Germinadora hasta este punto con la facilitación del equipo evaluador.

Fase de valoración

- a. El equipo evaluador analiza la información recuperada

Para la valoración de la interrogante se propone el siguiente diseño metodológico

Proceso de evaluación	Técnicas utilizadas	Observaciones
Medición de capacidades desarrolladas en API	Encuesta desarrollo capacidades API	
Valoración de transformación de condiciones de vida y de territorio	Estudios de caso	
Triangulación de resultados	Equipo evaluador	
Evaluación desde poblaciones finales	Taller de evaluación de la Germinadora desde los API	
Análisis de la interrogante y valoración de emergentes	Equipo evaluador	

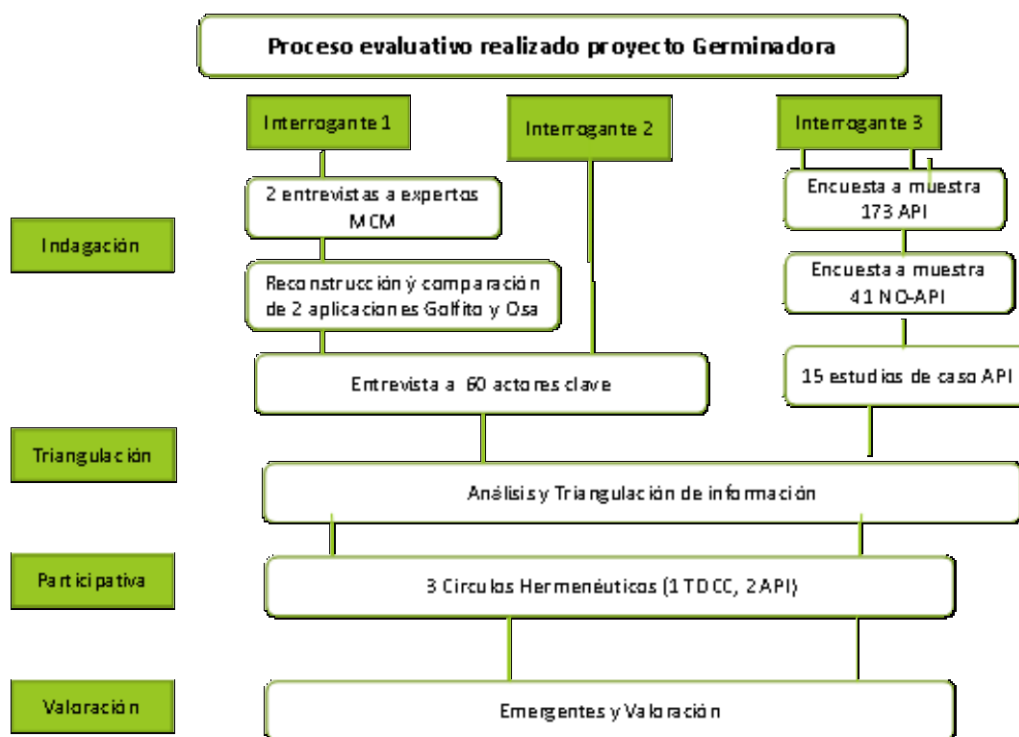
IV. Resultados de la evaluación

En este apartado se presentan los resultados de la evaluación intermedia del Proyecto Germinadora. Se realiza a partir del desarrollo de las tres interrogantes de evaluación de evaluación. Para cada una de ellas se presentan: hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Los resultados evaluativos que se presentan en este apartado están acompañados de los anexos 1, 2, y 3 donde se detalla el proceso investigativo que ha acompañado cada una de las interrogantes.

De la misma manera se presentan hallazgos, conclusiones y recomendaciones para la interrogante general de la evaluación que se construyen a partir de los resultados evaluativos de las interrogantes secundarias.

En el gráfico 8 se resume el proceso de indagación que ha acompañado el proceso de evaluación.

Gráfico 8
Proceso indagativo que acompaña la evaluación



Fuente: elaboración propia

En resumen, se han aplicado las siguientes técnicas:

- Dos entrevistas a expertos de la Metodología de Capacitación Masiva y que la han puesto en funcionamiento en otros contextos fuera de Costa Rica.
- Análisis retrospectivo, a partir de líneas de tiempo, del proceso desarrollado en dos cantones para efectos comparativos de la aplicación metodológica.
- Entrevistas semi-estructuradas a 60 actores clave.
- Encuesta a una muestra de 173 API, estratificada por los 5 cantones y de los 4 años (2010, 2011, 2012, y 2013) del período de evaluación de La Germinadora.

- e. Sondeo a 41 no-API de los 3 cantones y los 4 años con datos disponibles por parte del Proyecto.
- f. 15 estudios de caso a API de los 5 cantones participantes en el proceso en diferentes períodos, ejecutando diversas actividades económicas, hombres y mujeres y de distintas edades.
- g. 3 círculos hermenéuticos: 1 con Técnicos de Desarrollo Comunitario y Cooperativo (TDCC) y 2 con Auxiliares de Proyectos de Inversión (API)

El análisis de datos se realizó a partir de la utilización de tres herramientas automatizadas: SPSS (para el análisis cuantitativo), Atlas-ti (para el análisis cualitativa) y Tiki-toki (para el análisis de líneas de tiempo). Todos los datos y la información fueron triangulados a nivel de fuentes de datos y de información y de técnicas.

En el proceso evaluativo se ha mantenido el diseño presentado en el primer apartado de este documento. Esto significa que la operacionalización de las interrogantes en categorías, variables e indicadores desarrollada en el diseño evaluativo ha sido la base de las fases de ejecución y análisis.

III.1 Análisis de la primera interrogante de evaluación

Los principales elementos para el desarrollo de la primera interrogante se resumen de la siguiente manera

El objetivo de esta primera interrogante es

Valorar si la aplicación de la metodología de capacitación masiva que se ha realizado ha sido apropiada la zona de influencia en la que trabaja el proyecto

La interrogante de evaluación es

¿En qué medida la adecuación y aplicación que se ha realizado de la MCM en la zona sur de Costa Rica se ajusta a las condiciones contextuales y necesidades de la población participante?

Y el criterio de evaluación es

Pertinencia

Como puede observarse en el cuadro resumen, se han realizado entrevistas a dos expertos que han puesto en marcha la metodología de capacitación masiva (MCM) en otros contextos. Hemos conversado con Verónica Labra que apoyó el proceso en Costa Rica y que también ha trabajado en conjunto con Santos de Morais en varios lugares. Ella también ha conducido los procesos de la Metodología de Capacitación Masiva en México.

También se tuvo la oportunidad de entrevistar a Iván Labra, persona a cargo de procesos de MCM en distintos espacios geográficos. Su trabajo se ha desarrollado principalmente en África. (En el anexo 4se puede consultar ambas entrevistas)

El propósito de estas conversaciones fue comprender mejor los fundamentos de la Metodología de Capacitación Masiva para analizar cómo estos se están integrando en Costa Rica y específicamente en el Proyecto La Germinadora.

Y el proceso indagatorio utilizado según el diseño para la valoración de esta interrogante es



Además del análisis retrospectivo basado en la reconstrucción de los procesos que se utilizó para la fase de diseño (ver capítulo de diseño), se realizó una reconstrucción de las actividades realizadas en Golfito y Osa, utilizando la técnica de líneas de tiempo como el apoyo del software Tiki-Toki (www.tiki-toki.com). La aplicación de esta técnica puede observarse en línea en www.tiki-toki.com/

La reconstrucción de las líneas de tiempo se realizó con la participación de los actores que tuvieron a cargo el trabajo en estos dos espacios geográficos. El propósito de este trabajo fue comparar las aplicaciones que se realizaron de la metodología de capacitación masiva en ambos espacios para determinar lecciones aprendidas y buenas prácticas y también, realizar un análisis a la luz de los fundamentos epistemológicos, metodológicos e ideológicos recuperados en las conversaciones con otros expertos. En el anexo de la interrogante 1 se pueden observar más detalles al respecto de esta primera parte del trabajo.

La interrogante 1 también fue valorada a partir de entrevistas con actores claves. Se realizaron 60 entrevistas a diversos actores. Se combinó al análisis de datos cualitativo para el narrativo de la entrevista y el cuantitativo para la Escala de Likert que se integró en las entrevistas. Ambas tipos de datos se combinaron para triangular la información.

A. Hallazgos de la primera interrogante

A partir de la aplicación de estas tres técnicas se obtienen los hallazgos que se presentan. Estos se han basado en las 11 categorías de análisis diseñadas para esta interrogante que se sustenta en las principales características de la MCM en el caso de La Germinadora.

- Primera categoría: La convocatoria masiva y sus efectos en la selección de participantes:

La selección de participantes corresponde al perfil esperado: La convocatoria masiva está permitiendo que la población que se interesa y que se integra en el proceso de La Germinadora sea la población más vulnerable de la zona sur-sur del país. Cabe destacar que se trata en una gran mayoría de mujeres en condiciones de pobreza entre 25 y 50 años que tienen poco acceso a otras oportunidades para el desarrollo de capacidades y el establecimiento de emprendimientos propios. Son también personas con un bajo nivel de escolaridad. Este perfil que se obtiene de la encuesta a la población API coincide con las características de la población más vulnerable de la zona sur-sur según los estudios de MIDEPLAN y el Estado de La Nación descritos en el apartado de contexto de este informe.

Cuadro 9
Distribución por sexo en la muestra representativa

Cuadro 1. Sexo de entrevistados API por cantón

	Mujer	Hombre	Total
Golfito	34	11	45
Corredores	21	3	24
Coto Brus	22	9	31
Buenos Aires	14	12	26
Osa	25	20	45
Total	116	55	171

Cuadro 2. Sexo de entrevistados No API por cantón

	Mujer	Hombre	Total
Golfito	13	2	15
Corredores	25	1	26
Coto Brus	1	0	1
Total	39	3	42

Poca claridad sobre la importancia del abordaje masivo de La Germinadora: A pesar del hallazgo anterior, es importante destacar que en la consulta que se realiza a los diferentes actores claves de La Germinadora tales como fuerzas vivas locales, entidades públicas locales y las mismas personas API, así como a los representantes de las instituciones públicas a nivel central se evidencia que no se tiene claridad sobre los motivos por los cuales la

convocatoria es masiva, la importancia de que se realice de esta manera para la Metodología de Capacitación Masiva y el proceso que se sigue bajo este enfoque de masividad. Las personas consultadas que tiene mayor claridad sobre este aspecto que es fundamental son los TDCC y el equipo técnico.

- Segunda categoría: Las capacidades de los TDCC

Aunque en esta evaluación no se valora el proceso que se realizó previamente para la formación de los TDCC si se ha analizado cómo se visualizan las capacidades de los TDCC como personas a cargo de los laboratorios donde se desarrollan los API.

La continuidad de los TDCC es una condición de éxito del proyecto: En las entrevistas con los diversos actores se hace evidente que a medida que los TDCC continúan en el proceso de La Germinadora se van desarrollando más fortalezas no solo metodológicas, de contenido, sino también de relacionamiento con la población y con las instancias locales. La continuidad de los TDCC parece ser una condición de éxito de La Germinadora.

Sin embargo, el modelo de contratación que se utiliza hasta este momento repercute en la poca capitalización de la inversión realizada en la formación del grupo de TDCC. No existen criterios ni procesos para definir quienes van a ser contratados para las distintas actividades del proyecto lo que implica que no hay claridad sobre porque se mantiene a algunas personas TDCC en el proyecto y a otras no. Al no existir continuidad muchas de las personas TDCC se han desvinculado del proceso generando fuga de conocimientos y poco aprovechamiento de la inversión realizada.

No hay continuidad en el proceso de formación y acompañamiento de los TDCC: Los TDCC juegan un papel muy importante en la Metodología de Capacitación Masiva porque se constituyen en el grupo facilitador de los laboratorios. Esta evaluación ha detectado la necesidad de que el proceso de formación de los TDCC sea permanente y que se desarrolle un acompañamiento que hasta este punto es insuficiente.

Es importante destacar que del grupo de 43 TDCC que se formaron, alrededor de 13 mantienen una vinculación y de estos solamente 9 tienen actividad permanente en La Germinadora. Varios de los TDCC que no están integrados y que fueron incluidos en la evaluación, no tienen claros los motivos por los cuales no han sido contactados para continuar en el proceso

El tipo de vinculación de los y las TDCC afecta la continuidad del proceso local: Muchos de los TDCC no pertenecen a la zona de influencia del proyecto Germinadora y se vinculan puntualmente para el desarrollo de actividades concretas. Esto aunado al factor tiempo y las metas numéricas de personas atendidas con las que se establece la relación de los y las

TDCC con el proyecto Germinadora afectan la continuidad de los procesos y las acciones apropiadas para cada contexto. ,

La revisión del material y del proceso metodológico que se realizó en esta evaluación evidencia que el desarrollo de los laboratorios está diseñado a partir de una metodología predefinida con un énfasis muy importante en el diseño de ideas productivas que debe impartirse en un tiempo predefinido. La presión por el tiempo y por el número de personas participantes es un factor determinante en el trabajo que realizan los TDCC.

Poca experiencia de los y las TDCC en procesos de formación y experiencia práctica de creación de empresa: Desde el punto de vista de los representantes de las entidades locales y de algunas instituciones centrales, los TDCC no tienen las condiciones, la experiencia y el acompañamiento necesario para llevar adelante las responsabilidades de formación que les asigna La Germinadora.

Una importante mayoría de los API reconoce, apoya y valora el trabajo de los y las TDCC. Pero también destacan la poca experiencia que ellos y ellas tienen en la conformación de proyectos productivos y destacan la necesidad de revisar las metodologías que utilizan, algunas actitudes poco pacientes, promesas realizadas y procesos que no se ajustan a la comunidad y las personas participantes.

- Tercera categoría: La formación como API.

La experiencia de los laboratorios tiene un impacto en la vida personal de cada participante: En general los API hacen una muy buena valoración del aporte que la capacitación masiva ha hecho a nivel personal. En las entrevistas realizadas se destaca que los conocimientos adquiridos han sido útiles para la vida cotidiana, y que han repercutido en una mejora de la administración del tiempo y de los recursos familiares.

También se hace necesario resaltar la importancia que este proceso ha tenido en la autoestima de las personas participantes, principalmente cuando logran desarrollar todo el proceso de diseño de su idea productiva y cuando los procesos organizativos que se requiere para el desarrollo de los laboratorios tienen un buen impacto en el funcionamiento del mismo.

El énfasis de los laboratorios está en las ideas productivas. El aspecto organizativo, corazón de la MCM ha pasado a un segundo plano: El énfasis de la formación API está en el desarrollo de una idea productiva. El proceso organizativo con impacto en lo local que es uno de los fundamentos de la MCM se ha despriorizado en el trabajo que se realiza en la zona sur-sur. Es cierto que para los laboratorios se requiere un nivel de organización por parte de las personas participantes, pero este está relacionado con el laboratorio mismo, no con las necesidades del espacio local donde habitan los y las API como está definido en los principios fundadores de esta metodología.

En las entrevistas sostenidas con el equipo técnico y con los TDCC parece haber una premisa de que con la experiencia de organizarse para los laboratorios se logra que las personas API se continúen organizadas para posteriores acciones. Sin embargo, la encuesta y las entrevistas realizadas demuestran que posterior a la experiencia de laboratorio, es muy poco probable que las personas API vuelvan a tener contacto. Los API que se vuelven a reunir lo hacen con estímulo del mismo proceso de La Germinadora que llama a algunos de ellos y ellas para darle continuidad al proceso. Sin embargo, por un lado es una cantidad muy pequeña la que está recibiendo seguimiento (alrededor de un 10% de la población integrada en La Germinadora) y por otro lado, no están claros los criterios y los procesos por medio de los cuales se escogen unas personas y otras no para estos procesos posteriores.

Un ajuste al contenido del material, al lenguaje, el formato y a los métodos de enseñanza es indispensable: La observación más recurrente de las personas participantes en los laboratorios es que los contenidos y la metodología que se está utilizando para el desarrollo de los proyectos productivos no están ajustados a la población hacia la cual estos están dirigidos. El proceso que se utiliza es el mismo para todas las personas participantes, sin importar particularidades o condiciones especiales como la fase donde se encuentra el proyecto productivo, las condiciones para consolidarlo o ponerlo a funcionar, el nivel educativo, el apoyo familiar, entre otros. Las personas API indican que el lenguaje, el método, los ejercicios no son adecuados para ellos y especialmente ellas. Esta observación es particularmente importante en las mujeres con bajos niveles de escolaridad y es particularmente recurrente cuando se refiere a los contenidos donde se trabaja con números: presupuestos, flujos de caja, etc.

La Germinadora se percibe como otro proyecto más en la zona orientado a la formación para poner en funcionamiento ideas productivas: Un aspecto importante de destacar es que en la consulta a instituciones locales, fuerzas vivas, las mismas personas API e inclusive algunas de las instituciones centrales se percibe que La Germinadora no se diferencia mucho de otros proyectos que se orientan al desarrollo de capacidades emprendedoras y de proyectos productivos de poblaciones vulnerables. También hay un importante cuestionamiento por parte de los actores más técnicos sobre la calidad de los productos que se generan en los laboratorios como son los diseños de proyectos productivos y los planes de negocios. Es criterio de esta evaluación que la Germinadora se mantiene en un intermedio bastante indefinido. No termina de ser un proyecto para el desarrollo de ideas productivas ni tampoco es un proyecto de fortalecimiento organizativo y asociativo.

- Cuarta categoría: Cursos pre-profesionales.

Los cursos pre-profesionales generan un valor agregado, pero no se conocen los criterios y procesos de selección de participantes: Hay un consenso entre los actores consultados, tanto de poblaciones finales como instituciones locales, en el sentido de que los cursos pre-profesionales dan un valor agregado a los proyectos productivos que están en ejecución,

sean estos API o no API. Sin embargo, muy poca cantidad de API ha tenido la oportunidad de participar en los mismos (alrededor de un 10%).

Como sucede con otros factores no se tienen claros los criterios ni los procesos de selección de las personas API que se integran en los cursos pre-profesionales.

También es necesario destacar que en el momento en que se hace este proceso de evaluación, no se había definido una estrategia clara para relacionar la demanda de los API con la oferta de los cursos pre-profesionales.

A pesar del refuerzo que implica la participación en estos procesos de formación el hecho de ser API no tiene repercusión en el seguimiento que se da posteriormente con los cursos pre-profesionales. Es decir que no implica ningún tipo de prioridad o de categoría para la selección en los cursos que impartirán las instituciones en la zona, por ejemplo el INA, el ITCR, el INAMU o la UNA.

- Quinta categoría: Diagnóstico y estudios de mercado locales

Los estudios de mercado y diagnósticos locales son débiles y no se conectan con el resto del proceso: Aunque los diagnósticos/estudios de mercado locales se consideran un elemento fundamental en la MCM para identificar oportunidades de negocios y problemáticas locales para abordar en los laboratorios organizacionales se hace evidente en esta evaluación que los que se han realizado en el proyecto hasta este momento son débiles y sus resultados no se han logrado integrar eficientemente en los siguientes pasos del proyecto.

También se rescata que la elaboración de estudios de mercado o diagnósticos locales básicos es una herramienta muy importante para las personas API según las MCM. Sin embargo, las personas participantes en los laboratorios han indicado que han escuchado hablar - sobre todo de estudios de mercado - pero que no saben cómo realizarlos.

- Sexta categoría: Proyectos productivos

La población API bien acompañada por el proyecto logra tener iniciativas productivas exitosas, pero se trata de solo un 5% de la población: Esta evaluación pone en evidencia que cuando los proyectos productivos se ponen en funcionamiento y son acompañados técnica y económicamente tienen muchas opciones de resultar exitosos. Los resultados de la evaluación demuestran que solo con un 5% de las personas API tienen proyectos en marcha funcionando bien. Esta ha sido también la proporción de población acompañada por el proyecto. Este porcentaje de alguna manera demuestra que con ciertas condiciones la población de La Germinadora tiene la posibilidad de sacar adelante proyectos productivos propios.

Un porcentaje importante de los proyectos productivos trabajados en los laboratorios no son viables: Las encuestas y entrevistas realizadas evidenciaron que muchos de los proyectos que se desarrollaron durante los laboratorios a) eran ficticios, b) no eran del interés de las personas participantes o c) no se ajustaban a las oportunidades de la localidad donde se iban a desarrollar. Esto ha producido que una importante cantidad de las personas API no tengan interés real en continuar con el proceso productivo que diseñaron en los laboratorios. Adicionalmente, no hay evidencia de que los proyectos productivos que se están diseñando en los laboratorios estén respondiendo a estudios de mercado o diagnósticos locales.

La Germinadora promueve iniciativas productivas individuales, no prioriza las asociativas: Llama mucho la atención que la gran mayoría de los proyectos promovidos por La Germinadora son de carácter individual y en menores ocasiones familiar. Las iniciativas asociativas y colaborativas que se estimulan con La Germinadora son muy pocas y las que se habían iniciado en los laboratorios en el momento de la visita para la evaluación ya se habían disuelto.

La Germinadora da seguimiento a iniciativas pre-cooperativas pero no a otras iniciativas asociativas: La Germinadora, a través del Infocoop, ha dado seguimiento y apoyo a las iniciativas pre-cooperativas, pero no a otras iniciativas asociativas. La Germinadora no está enfocada a la creación de propuestas productivas colaborativas en los laboratorios. Lo que se ha estimulado son más bien algunas conexiones entre emprendimientos individuales, pero posteriormente se recibe poco apoyo para el proceso de consolidación de las mismas.

- Séptima categoría; Fortalecimiento de las capacidades organizativas

El proyecto Germinadora ha dado poca prioridad al fortalecimiento organizativo necesario para el desarrollo endógeno según la MCM; Este es un aspecto fundamental de las MCM, es el corazón de la propuesta metodológica. Una condición necesaria para que la Germinadora se constituya en un proyecto que promueve el desarrollo endógeno en las zonas donde se desarrolla es el fortalecimiento organizativo de las poblaciones más vulnerables.

Como indica Verónica Vilorio en la entrevista a expertos que se realizó en el marco de la evaluación,

"No nada más tomo un curso en un taller de carpintería, o sea, si aprendo carpintería estoy en una comunidad donde había que hacer salones de madera, entonces arman 5 salones de madera y ese es el resultado del Laboratorio, haber armado la escuela y haberse formado y dejar infraestructura.

Decía Clodomir, si van a aprender electricidad es porque van a montar el cableado eléctrico de la comunidad que no tiene energía eléctrica, entonces bajo esta concepción,

no importa si tenía una profesión o no, lo que sobre todo aprendieron es la organización y no importa que hayan tenido profesión o no, o si ya han tenido un negocio, cuando de lo que carecían era del proceso organizativo “

En la triangulación de datos que se ha realizado para esta evaluación intermedia se ha encontrado que existe una importante debilidad en el abordaje metodológico de este aspecto en la ejecución que se ha realizado en la zona sur-sur.

Hay evidencia de que las personas participantes se organizan en comités de trabajo para poner en marcha las actividades de los laboratorios. Y también que se hacen esfuerzos iniciales para conectar iniciativas productivas. Por las entrevistas realizadas, parece haber una asunción de que estos niveles de organización que se realizan en el proceso de laboratorio se van a mantener.

Sin embargo, el común denominador en las entrevistas con API es que ellos y ellas muy pocas veces se reencuentran posteriormente a las actividades puntuales de capacitación promovidas por La Germinadora, incluso viviendo a una distancia cercana.

La conexión con fuerzas vivas locales necesarias para el fortalecimiento organizativo es débil: Otro de los aspectos que se valoraron en términos del fortalecimiento de las capacidades organizativas es la conexión con fuerza vivas locales en dos sentidos: por un lado, se analiza si el proyecto Germinadora interactúa con las organizaciones locales existentes, es decir, si este se basa en las fortalezas organizativas que ya existen en la zona y en segundo término, si las personas API se han integrado en espacios organizativos existentes fortaleciéndolos y dándoles valor agregado.

En la indagación realizada con las fuerzas vivas locales, así como las instituciones y gobiernos locales y otras organizaciones como cooperativas de la zona se evidencia que no conocen el proyecto Germinadora y no logran identificar su valor agregado o su carácter distintivo frente a otros proyectos que trabajan en el tema de emprendimientos, como hay varios en esa misma área geográfica.

De la misma manera, al cruzar la opinión de las fuerzas vivas locales sobre la participación de las personas API y la consulta directa a las personas API sobre su participación en organizaciones locales se coincide con que esta no ha variado debido a la participación en el proyecto.

- Octava categoría: Conexión e incidencia en la oferta institucional local

Las poblaciones API no conocen la oferta de la institucionalidad local y en consecuencia no logra incidir para que esta sea más ajustada a las demandas; Una de las premisas del abordaje de La Germinadora es que el fortalecimiento organizativo individual y colectivo

de las personas API incidiría en mejorar la oferta institucional orientada hacia la población vulnerable.

La organización, el fortalecimiento de la autoestima colectiva y el conocimiento de la oferta institucional, son condiciones previas a la capacidad de incidencia en la oferta institucional, según la teoría del programa de La Germinadora, reconstruida en la fase de diseño de la misma.

Como se mencionó en el apartado anterior, el fortalecimiento organizativo, no fue una de las prioridades en el abordaje metodológico utilizado y el tiempo dedicado a conocer en detalle la oferta institucional, los procedimientos para acceder a ella, las diferentes opciones existentes para posteriormente acceder a esta o comprender como demandar nuevos programas o servicios no fue el suficiente según atestiguan TDCC y API. A pesar de que puedan existir oportunidades para algunas de las personas participantes en La Germinadora para fortalecer el seguimiento, la capacitación técnica y hasta el financiamiento, no se logró establecer las conexiones necesarias para aprovecharlas.

La institucionalidad local no se ha logrado identificar con el proyecto Germinadora; Asimismo, la participación institucional en los laboratorios ha sido muy limitada a pesar de que existían expectativas de que esta fuera mayor. Cuando se ha consultado con las representaciones locales de las instituciones públicas, se ha indicado que se conoce que se está desarrollando un proyecto que se denomina La Germinadora. Sin embargo, al profundizar más sobre aspectos como cuál es el propósito, la metodología, el valor agregado, el proceso que desarrolla, se hace evidente que no se conoce con detalle el proyecto y no se sabe indicar la diferencia con otros procesos. Al contrario, la mayoría de las personas de instituciones locales consultadas describen a La Germinadora como uno más de los proyectos que trabajan para el desarrollo de emprendimientos productivos con poblaciones vulnerables. Y además apuntan que hay varios trabajando con la misma población.

Como se ha explicitado en el contexto en el que se desarrolla La Germinadora, en el país se ejecutan en ese mismo espacio y con las mismas instituciones otras iniciativas con la misma población y con temas similares pero con las que no se han desarrollado sinergias o complementareidades.

Ha sido difícil tener un punto de encuentro entre las demandas de la población API y la oferta de la institucionalidad local: Este poco contacto entre La Germinadora y las instituciones locales que se evidencia en el período que se evalúa ha afectado la atención de la población participante. De la indagación evaluativa resulta, que por un lado, se han creado expectativas no satisfechas al respecto de la respuesta de las instituciones a las demandas de la población API. Y por otro lado, los funcionarios de las instituciones locales no conocen, ni comprenden un proyecto que perciben como impuesto desde el centro de

San José, sin que se tome en cuenta sus esfuerzos de gestión local. Esto se refleja muy claramente en el seguimiento y la asistencia técnica que proveen las instituciones a la población API.

- Novena categoría: Conexión con oportunidades de financiamiento

No hay opciones de financiamiento para la población API que participa en el proyecto Germinadora a pesar de que se generaron expectativas en el proceso: En el período que se evalúa, el proceso que realiza La Germinadora crea muchas expectativas en relación a la posibilidad para las personas participantes en los laboratorios de conectarse con oportunidades de financiamiento. Es necesario indicar es que menos de un 5% de la población API logra tener acceso a algún tipo de apoyo financiero y esta es probablemente la situación que ha generado mayor frustración, desilusión y decepción en la población objetivo del proyecto.

Cuando se profundiza en la evaluación de esta problemática se evidencia que por un lado hubo asunciones por parte de la misma población participante de que existiría apoyo financiero debido a las instituciones que estaban participando en La Germinadora. Pero también hay múltiples indicios de que durante el período que se evalúa existieron diferentes momentos (inauguración, clausura, proceso de capacitación) donde se indicó a las personas participantes la posibilidad de que sus proyectos tuvieran financiamiento, principalmente del IMAS.

“El acceso al financiamiento se califica de complicado, casi imposible y desesperante” es el consenso de las personas API consultadas en este período de evaluación

Este proceso se manejó, a criterio de esta evaluación, de una forma poco clara y generó en la población participante frustraciones y desencantos que reducen la capacidad de acción de la población a la que está dirigida la iniciativa.

La recopilación de los múltiples casos donde los API han tratado de optar por financiamiento, los diferentes requisitos por cumplir que no se ajustan a las condiciones de esta población, así como la conversación con diferentes instancias de financiamiento en la zona tales como Judesur, la cooperativas, los bancos nacional, el Fideimas permiten aseverar que no existe una opción de financiamiento real para la población vulnerable de la zona sur-sur y de Costa Rica en general.

B. Conclusiones

Las conclusiones evaluativas, sustentadas en los hallazgos del proceso indagatoria, expresan el juicio de valor del equipo de evaluación sobre la pertinencia de la aplicación de la Metodología de Capacitación Masiva que se ha adoptado en los 5 cantones de la zona sur-sur de Costa Rica.

Los hallazgos demuestran que la metodología de capacitación masiva tiene un alto potencial para contribuir con el desarrollo endógeno de las zonas más vulnerables de Costa Rica a partir del fortalecimiento de capacidades organizativas, productivas y comunitarias de las poblaciones con menos oportunidades del país, principalmente mujeres que no tienen acceso a otras oportunidades en la zona donde habitan.

Sin embargo, en la aplicación que se ha desarrollado en la zona sur-sur de Costa Rica de la MCM se ha restado prioridad a lo que puede considerarse el componente más importante y el que, según los expertos consultados, se puede considerar el corazón de la metodología, es decir, el componente organizativo y asociativo relacionado con las necesidades concretas de las comunidades donde se desarrolla el proceso.

El criterio de esta evaluación es que es una metodología pertinente para abordar el desarrollo endógeno de poblaciones como las de la zona sur-sur de Costa Rica. Pero, también es enfática en indicar que la aplicación de la MCM que se ha realizado en el Proyecto Germinadora ha perdido una parte muy importante de los fundamentos que le dan sustento y diferenciación. Para continuar apoyando el desarrollo de un proyecto como La Germinadora se hace imprescindible una revisión profunda que permita retornar a las premisas iniciales de la MCM. Es criterio de esta evaluación que sin realizar esta revisión profunda de la forma en que se está trabajando en La Germinadora se estaría afectando negativamente a la población más vulnerable del país y se estaría realizando una inversión pública con pocos resultados.

C. Recomendaciones

Para el mejoramiento de la aplicación de la metodología de capacitación masiva y el retorno al paradigma original de la MCM, el equipo de evaluación propone las siguientes 10 acciones concretas:

1. Hacer una revisión profunda de la forma en que se desarrolla la MCM que para volver a poner en el centro del proceso el fortalecimiento organizativo y no solo el desarrollo de ideas productivas.
2. Garantizar que en los laboratorios los y las participantes ejecutan acciones colectivas concretas dirigidas a la resolución de necesidades locales como lo propone el paradigma de la Metodología de Capacitación Masiva.
3. Modificar el método de enseñanza-aprendizaje y los recursos de apoyo que se utilizan en los procesos de capacitación masiva para ajustarlos a las realidades, intereses y necesidades de la población participante (principalmente mujeres en condiciones de vulnerabilidad con poca escolaridad). Especial atención en esta

parte deben tener los contenidos donde se manejan niveles de abstracción mayor, sobre todo numérico como presupuestos, flujos de efectivo y estudios de mercado.

4. Disponer de distintos recursos didácticos-metodológicos para las distintos tipos de población API. (personas con proyecto productivo en marcha, sin proyecto productivo, con o sin estudios formales, mayores o jóvenes, etc.) de tal forma que los TDCC puedan recurrir a una batería de recursos de acuerdo a la población con la que están trabajando.
5. Fortalecer los diagnósticos y los estudios de mercado locales y utilizarlos como parte del ajuste metodológico-didáctico de la capacitación masiva que se va a realizar en cada zona. Utilizarlos como insumos para los proyectos productivos que se diseñan y sobre todo para retomar las iniciativas de capacidad organizativa que se ponen en marcha.
6. Establecer nuevas formas de relacionamiento del proyecto con los TDCC para garantizar continuidad y crecimiento de los técnicos y así capitalizar la inversión realizada
7. Desarrollar acciones para la formación continua y acompañamiento de los equipos de TDCC
8. Integrar y priorizar desde un inicio en el proceso metodológico de los laboratorios el desarrollo de iniciativas productivas asociativas, no solamente individuales y no solamente cooperativas.
9. Analizar el alcance de los objetivos a partir de valoraciones más cualitativas y no solo cuantitativas – Se recomienda utilizar los insumos de la evaluación en este sentido.
10. Definir claramente los criterios y los procesos por medio de los cuales se seleccionan y contratan los TDCC y se escogen los API para el acompañamiento y capacitación.

III.2 Segunda Interrogante de evaluación

Segunda interrogante se ha analizado bajo la siguiente guía.

El objetivo de esta primera interrogante es

Evaluar la contribución que las instituciones participantes y la coordinación interinstitucional ha tenido en el alcance de los resultados esperados a este punto de la ejecución del proyecto.

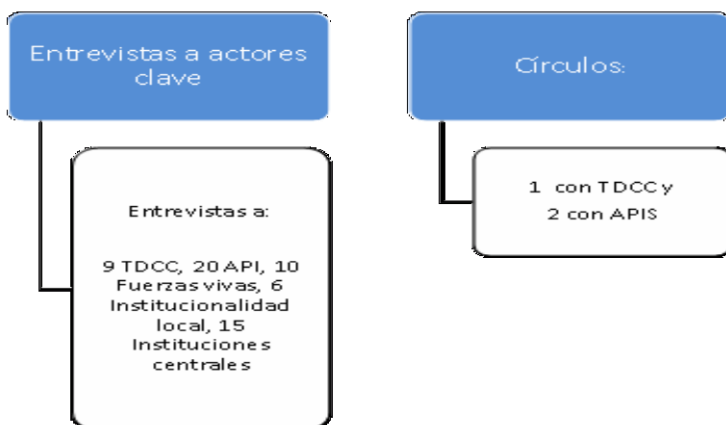
La interrogante de evaluación es

¿En qué medida el involucramiento y el compromiso de las instituciones del proyecto y la coordinación entre estas han facilitado el alcance de los resultados esperados hasta este momento?

Y el criterio de evaluación es

Eficiencia

La indagación evaluativa de esta interrogante se basó en 60 entrevistas multi-actores y en 3 círculos de discusión evaluativos como puede observarse en forma esquemática en el siguiente gráfico.



A. Hallazgos

Con la aplicación de estas dos técnicas de investigación se desarrolla la indagación de la segunda interrogante que se operacionaliza en tres categorías de análisis que son las que guían el proceso evaluativo del componente de coordinación interinstitucional de La Germinadora.

- Primera categoría; Coordinación inter-institucional

En relación con la coordinación inter-institucional se hicieron dos tipos de valoraciones. Por un lado, se analizó la coordinación entre las instituciones que conforman La Germinadora, esto es lo que se ha llamado lo interinstitucional. Y por otro lado, se evaluó la coordinación interna dentro de cada institución, sobre todo en la relación institución central – representación local.

El Proyecto Germinadora no se ha institucionalizado; La primera anotación importante es que La Germinadora no se ha convertido en un proyecto institucional en ninguna de las instituciones participantes. Esta se ha sostenido a partir de un decreto de interés público y un acuerdo de trabajo interinstitucional. Esto ha incidido en que el grado de compromiso y de participación de las instituciones firmantes dependa en gran medida del interés y la voluntad política de los jefes. También esto incide en su sostenibilidad y la continuidad del proyecto con el cambio de gobierno.

El Proyecto se ha sostenido sobre el trabajo de un Comité Técnico Interinstitucional; La coordinación institucional se ha sustentado en el buen trabajo de un Comité Técnico Interinstitucional que ha logrado mantener el funcionamiento del proyecto durante estos años. También es importante mencionar la existencia de un Comité Político Interinstitucional conformado por los jefes de las instituciones participantes que se ha reunido con bastante regularidad y que ha permitido la coordinación interinstitucional en el nivel central.

La participación institucional ha sido desigual. Existen instituciones integradas en el acuerdo interinstitucional que no se han involucrado en el proceso como es el caso del Banco Popular. De la misma manera es importante destacar que cada institución fue aportando su trabajo en forma individual desde las funciones que naturalmente le correspondía, esto generó una compartimentación de acciones que no siempre estuvieron coordinadas e integradas. Esta situación ha reducido las potencialidades del aporte institucional.

La coordinación intrainstitucional ha sido débil, Una de las debilidades más importantes que se han evidenciado en esta categoría de análisis es la coordinación intrainstitucional. El proyecto fue percibido como “una imposición de San José” hacia las instituciones en la región sur-sur. Esta sensación de imposición fue sentida tanto por los coordinadores de las distintas instituciones en la zona como por los funcionarios y funcionarias locales. Esta percepción creó muchos anticuerpos para el proyecto desde un inicio. La Germinadora en

el nivel institucional tomó muy poco en cuenta los procesos y las acciones que ya se desarrollaban en la zona. Y en vez de crear coordinaciones, valor agregado, sinergias, en muchas ocasiones generó indiferencia, anticuerpos, críticas u sensación de imposición.

- Coordinación con fuerzas vivas locales

A pesar de que los hallazgos demuestran la importancia de la conexión con la fuerzas vivas locales para el desarrollo endógeno de las poblaciones vulnerables ha existido muy poca coordinación con ellas por parte de La Germinadora, La indagación demuestra que cuando se logra involucrar a las fuerzas vivas locales las acciones de La Germinadora tienen repercusiones mayores. Sin embargo, han sido muy pocas las coordinaciones que se han realizado con grupos organizados y movimientos sociales de la zona. En la consulta se hace evidente que sus representantes conocen que se desarrolla La Germinadora, pero no han sido involucrados en el proceso.

Es importante destacar la importante ausencia de los gobiernos locales en esta coordinación con fuerzas vivas locales.

Tampoco las cooperativas grandes de la zona se han involucrado en el proceso. Esto llama la atención porque en el Proyecto hay una importante participación del sector cooperativo central, además la demanda de algunas de las cooperativas de la zona es la que inició La Germinadora en esta región. También es importante por la responsabilidad que este tipo de empresas deben tener con el desarrollo de su zona de influencia y de las poblaciones más vulnerables de sus áreas de influencia.

Se hace necesario destacar que este poco involucramiento es consecuencia de la falta de comunicación de doble vía, por un lado del proyecto no involucró activamente en su proceso a las fuerzas vivas locales y por otro lado de los mismos grupos organizados de la zona que se no han conectado con el proceso a pesar de que saben que existe.

- Tercera categoría; Estructura organizacional

El Proyecto no dispone de una unidad ejecutora y esto tiene consecuencias en el rendimiento de cuentas y la transparencia: En términos de la estructura organizativa se hace necesario recalcar que el proyecto no dispone de una Unidad Ejecutora, ha sido el Comité Técnico Inter-institucional el que ha asumido las funciones de ejecutor pero sin tener todas las posibilidades reales de hacerlo.

Por ejemplo, no existe un presupuesto para un proyecto tan estratégico como La Germinadora. Los recursos financieros y en especies han provenido de cada una de las instituciones de acuerdo a voluntades y a posibilidades institucionales. Esto es muy importante de mencionar porque no se puede determinar con facilidad cuál es la inversión total que se ha realizado en el proyecto Germinadora hasta este punto. Para esto se

requeriría una reconstrucción de los aportes en efectivo y en especie de todas las instituciones participantes.

Al no existir un ejecutor como tal, la información y los datos se encuentran dispersos en las instituciones ejecutoras. El proceso evaluativo debió reconstruir el proceso, la teoría del programa, los datos de La Germinadora entre otros para crear condiciones de evaluabilidad.

No tener una entidad ejecutora con presupuesto propio dificulta planificar con antelación y no a partir de oportunidades como se ha realizado hasta el momento. Esto debilita las buenas prácticas de gestión de proyectos y afecta el rendimiento de cuentas de La Germinadora como tal así como el de las instituciones participantes.

B. Conclusiones

Las conclusiones evaluativas, sustentadas en los hallazgos del proceso indagatoria, expresan el juicio de valor del equipo de evaluación sobre la eficacia de la coordinación interinstitucional, con las fuerzas vivas locales, así como la estructura organizacional utilizada.

Es criterio de este equipo evaluador que la coordinación interinstitucional no ha sido eficaz y que es una importante debilidad en el proceso de La Germinadora. Esto se da principalmente cuando el proyecto llegó a la zona sin coordinar con la institucionalidad local y se impuso sobre otras iniciativas que ya se realizaban en la zona con temáticas relacionadas o con la misma población. Este es el caso principalmente del INA y del IMAS y esta situación creó una serie de anticuerpos y descoordinaciones que con una mejor estrategia pudieron solventarse.

Tampoco se identifica que haya existido una importante coordinación con fuerzas vivas locales, las asociaciones de desarrollo consultadas, los comités locales escolares, deportivos, asadas, los grupos de las iglesias, así como los gobiernos locales con los que se ha conversado conocen del proyecto La Germinadora pero por terceras personas. Esto también le resta potencial al desarrollo del proyecto y nuevamente recalca la necesidad de retomar el fortalecimiento organizativo como centro de La Germinadora.

Para lograr un proceso más eficaz es muy necesario que exista un equipo ejecutor con todas las condiciones que le permita utilizar las herramientas de gestión de proyectos necesarias para una buena conducción de las acciones públicas. El hecho de que no exista un equipo ejecutor está incidiendo en que la buena ejecución del proyecto dependa de la buena intención de los representantes institucionales. Varias de estas personas están nombradas por puestos de confianza y entonces el proyecto depende del interés y la voluntad política de los jerarcas.

Todas estas condiciones hacen que a criterio de este equipo evaluador, Un proceso como La Germinadora corre un alto riesgo de que sea interrumpido por ejemplo con el cambio de gobierno o por una decisión política, dejando inconclusa una inversión importante y las acciones de continuación de un proyecto que se visualizaba al menos hasta el 2016.

C. Recomendaciones

Para el mejoramiento de la eficacia de la coordinación interinstitucional, este equipo evaluador recomienda 11 acciones concretas:

1. Fortalecer el Comité Técnico Interinstitucional y darle las condiciones para que se constituya en Unidad Ejecutora de La Germinadora a nivel nacional.
2. Integrar TDCC y API en el Comité Técnico Interinstitucional porque son actores relevantes que deben participar en la toma de decisiones y además para dar coherencia a la propuesta de la Metodología de Capacitación Masiva
3. Tener una unidad ejecutora a nivel local en la zona sur-sur integrada por API organizados, TDCC de la zona, fuerzas vivas locales, institucionalidad local y gobiernos locales responsables de la ejecución en lo local del proceso Germinadora. Acompañar esta unidad ejecutora hasta su consolidación.
4. Garantizar que la institucionalidad local conoce La Germinadora e identifica su valor agregado frente a otras iniciativas que trabajan con la misma población.
5. Garantizar que los diagnósticos locales identifican desde un principio las fuerzas locales, la institucionalidad, el trabajo de los gobiernos locales y otras iniciativas presente en el área geográfica donde se van a realizar las acciones de La Germinadora.
6. Iniciar el trabajo en cada zona en comunicación y coordinación con otros, especialmente con las fuerzas vivas locales e iniciativas que trabajan con la misma población.
7. Registrar la inversión de recursos públicos invertido en el proyecto y otras contribuciones privadas - especialmente si no se dispone de un presupuesto propio de La Germinadora.
8. Mantener la información y los datos del proyecto ordenados y actualizados, especialmente los que refieren a la población que participa en los mismos.

9. Desarrollar un proceso de seguimiento a la población participante en el proceso de tal forma que se conozca su evolución bajo el lente de los objetivos que La Germinadora se ha propuesto.
10. Realizar evaluaciones y monitoreo del proyecto utilizando como línea base los datos generados en esta evaluación. Integrar evaluación costo-beneficio la próxima ocasión (pero una condición es el registro de la inversión realizada).
11. Realizar rendimiento de cuentas periódico en la zona sur-sur sobre los avances de La Germinadora, integrando a las fuerzas vivas y las instituciones locales.

III.3 Análisis de la tercera interrogante de evaluación

La guía para el desarrollo de la tercera interrogante es la siguiente

El objetivo de esta primera interrogante es

Valorar si el proyecto Germinadora genera las transformaciones esperadas en las condiciones económicas, organizativas y productivas de los grupos participantes.

La interrogante de evaluación es

¿En qué medida el abordaje de desarrollo de capacidades promovido por el proyecto Germinadora crea condiciones para que la población más vulnerable de la zona de influencia potencie sus posibilidades organizativas, productivas y emprendedoras?

Y el criterio de evaluación es

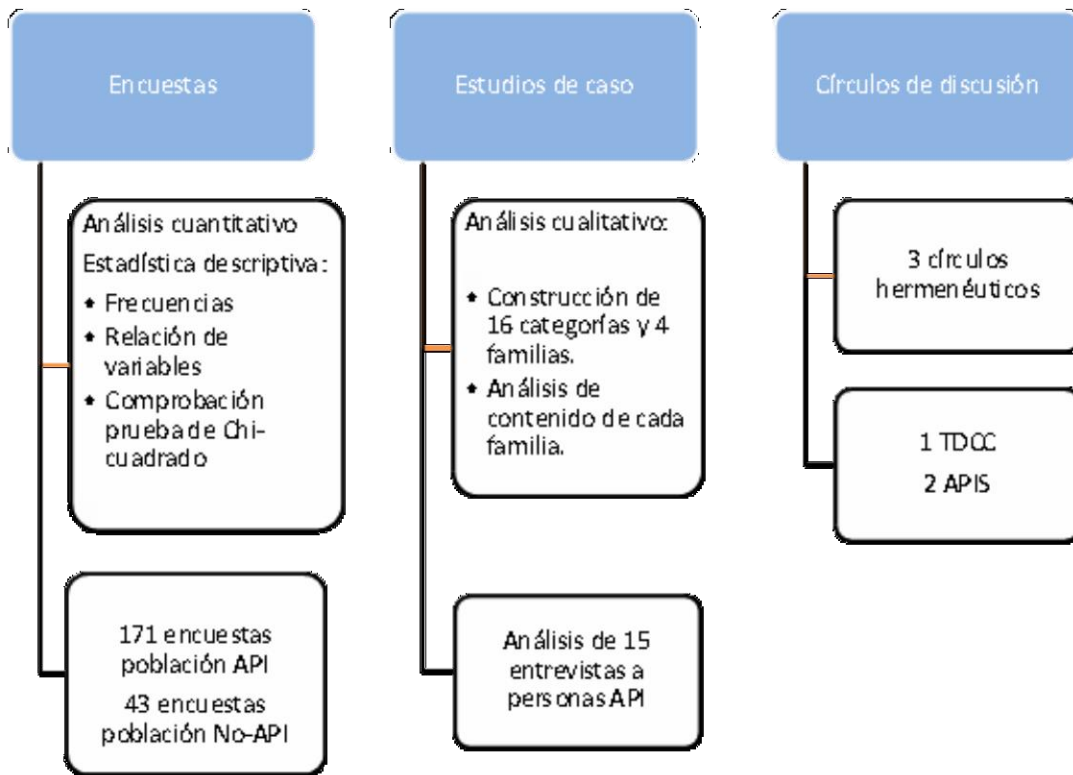
Relevancia

Como puede verse, aquí se han combinado una encuesta a una muestra representativa de la población API que se formó en el período que se evalúa, estudios de caso a profundidad de 15 API y sondeo de población NO-API.

Para el análisis se trabajó con triangulación de datos a partir de la combinación del a) análisis cualitativo con el apoyo de Atlas –Ti para el cual se obtuvieron 4 familias y 16 categorías de análisis con b) el análisis cuantitativo apoyado en SPSS a partir del análisis de frecuencias, análisis comparativo y correlación de variables basados en las categorías, variables e indicadores explicitados en el diseño.

También se pasaron resultados del análisis de datos a los círculos evaluativos que se realizaron con API y TDCC. El detalle de todo el trabajo realizado para esta interrogante se puede encontrar en el anexo de la interrogante 3.

Se ha basado el proceso indagatorio las siguientes técnicas.



En esta evaluación se analiza la situación de las actividades productivas y organizativas de la población final, pero hay que tener en cuenta que para este momento ya hay una influencia de las actividades del proyecto en estos dos aspectos por lo que no se puede conocer la situación inicial para hacer un análisis comparativo desde el principio. Sin embargo, esta información podría ser utilizada como línea base para otras evaluaciones. .

También se hace una comparación no-experimental con la población NO-API. Es importante entender que no debe considerarse como parte de un diseño experimental, ni como grupo de control, debido a que no se logró hacer una muestra de población NO-API por no disponer de toda la información necesaria. Sin embargo, se consideró relevante realizar el esfuerzo de hacer un sondeo que fuera descubriendo algunos patrones y creando algunos supuestos para futuras evaluaciones.

Se ha seleccionado la información más relevante para construir este apartado de hallazgos. Otra complementaria se puede ver en el anexo 3 que acompaña esta interrogante. Se recomienda revisarlos a las personas que tengan interés de profundizar en la población que ha sido impactada por el proyecto.

A. Hallazgos

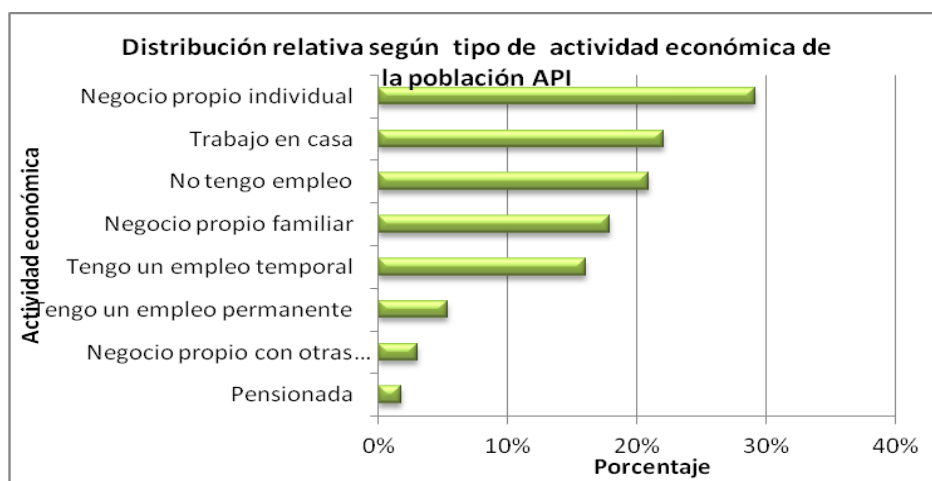
A partir de los datos recopilados, analizados y triangulados se presentan los hallazgos organizados en las tres grandes categorías en la que se ha operacionalizado esta interrogante.

En primer lugar se presenten 3 datos que caracterizan a la población API en su situación actual.

La población API son principalmente mujeres: Como se ha indicado anteriormente, un 67% de las personas API son mujeres que se encuentran distribuidas en los 5 cantones de la región sur-sur de Costa Rica y la edad de los y las participantes está en un rango entre 25 y 50 años.

Un 45% de la población API tiene negocio propio o familiar: La mitad de la población API tiene algún tipo de actividad productiva regular. Un 5,3 % (9 casos) de la población entrevistada que responde la pregunta (169) cuenta con un empleo permanente, en contraste con un 20,8% (35 casos) que no cuentan con ningún tipo de empleo. Por otro lado, un 29,2 % (49 casos) cuentan con un negocio propio individual; y un 17,9 % (30 casos) dicen tener un negocio propio familiar. No se puede afirmar que estas actividades productivas se deban a La Germinadora, pero se establece de esta manera una línea base, donde se establece la situación actual de las poblaciones API, para futuras valoraciones.

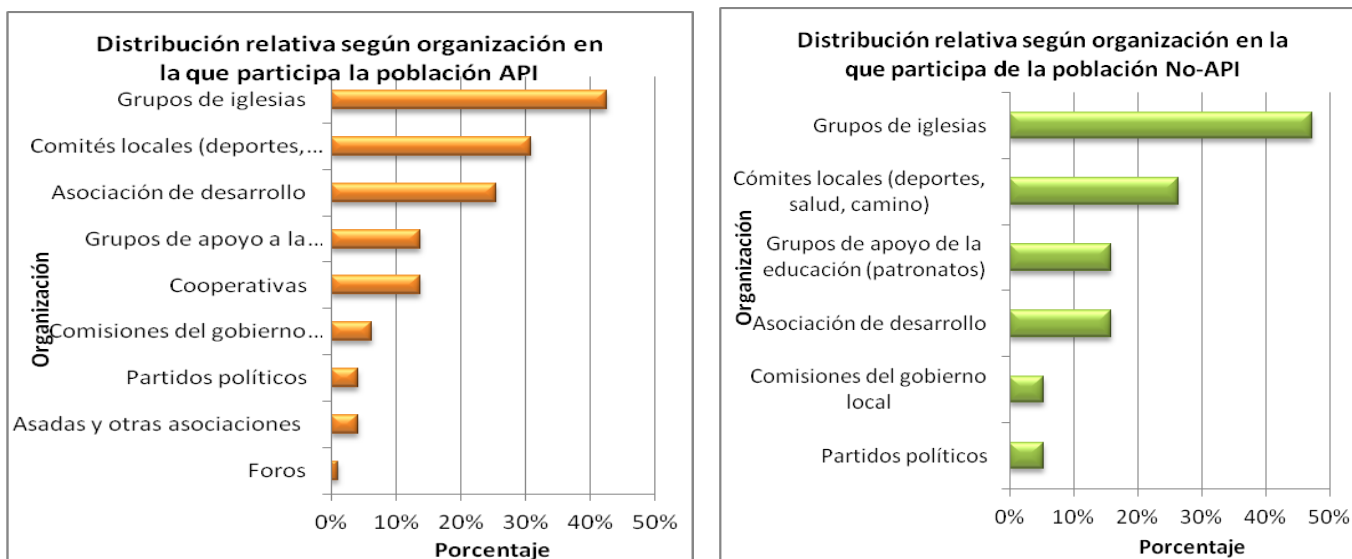
Cuadro 10
Actividad económica actual



Hay poca diferencia entre la población API y NO-API en términos de la participación en espacios organizativos: En relación con la participación en organizaciones locales, se

puede observar que las personas API tienen en estos momentos un grado de participación bastante similar a las poblaciones No-API. Se puede presumir que al momento de esta evaluación aún no se había producido una transformación importante en el fortalecimiento organizativo de las poblaciones finales del proyecto. Los principales grupos donde ambas poblaciones participan son los de las iglesias y los comités locales. Es interesante destacar que hay una leve diferencia entre los API y los NO-API en la participación en asociaciones de desarrollo y en la mención de cooperativas como espacios de participación. Esta es una pista que se sugiere continuar analizando en las próximas valoraciones.

Cuadro 11
Comparación sobre espacios de participación entre API y No-API



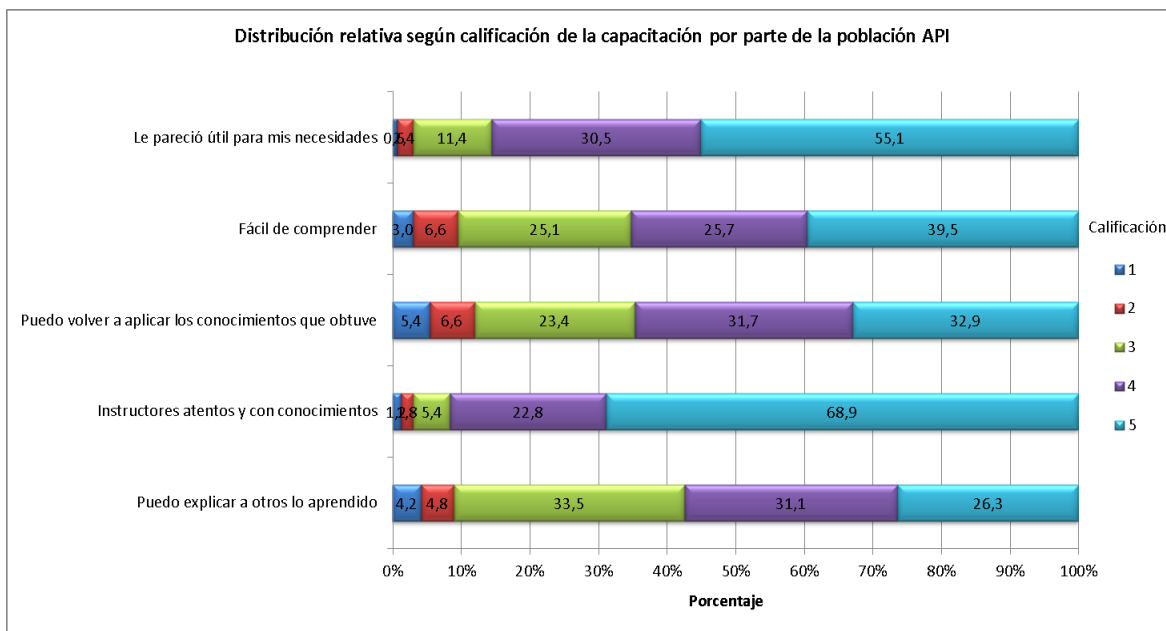
En esta primera parte del análisis de la población API se quiere presentar también la percepción que la población API tiene de su propio proceso de formación.

Hay una buena valoración de la población API sobre su propio proceso de formación: En este apartado se analiza la percepción que la población API tiene sobre su propio proceso de formación. Se deduce del cuadro XX que en general las personas API le dan una buena calificación a la experiencia de la capacitación porque que los conocimientos adquiridos han sido útiles y relacionados con sus necesidades de aprendizaje. Asimismo destaca la calificación alta de los instructores por parte de la muestra consultada.

En general hay una muy buena percepción sobre la capacitación API. Como puede observarse en el cuadro XX, se han obtenido resultados altos en aspectos como haber adquirido conocimientos que no se tenían y el aporte de las personas instructoras y la metodología inclusiva.

El nivel de satisfacción con la capacitación también queda expresado en los estudios de caso, esto se refleja en la siguiente cita ““Antes del proceso API no teníamos claro como analizar las ganancias, proponer seguimientos y mejoras a nuestros proyectos productivos, visualizar deficiencias y prever su futuro” (estudio de caso 5)

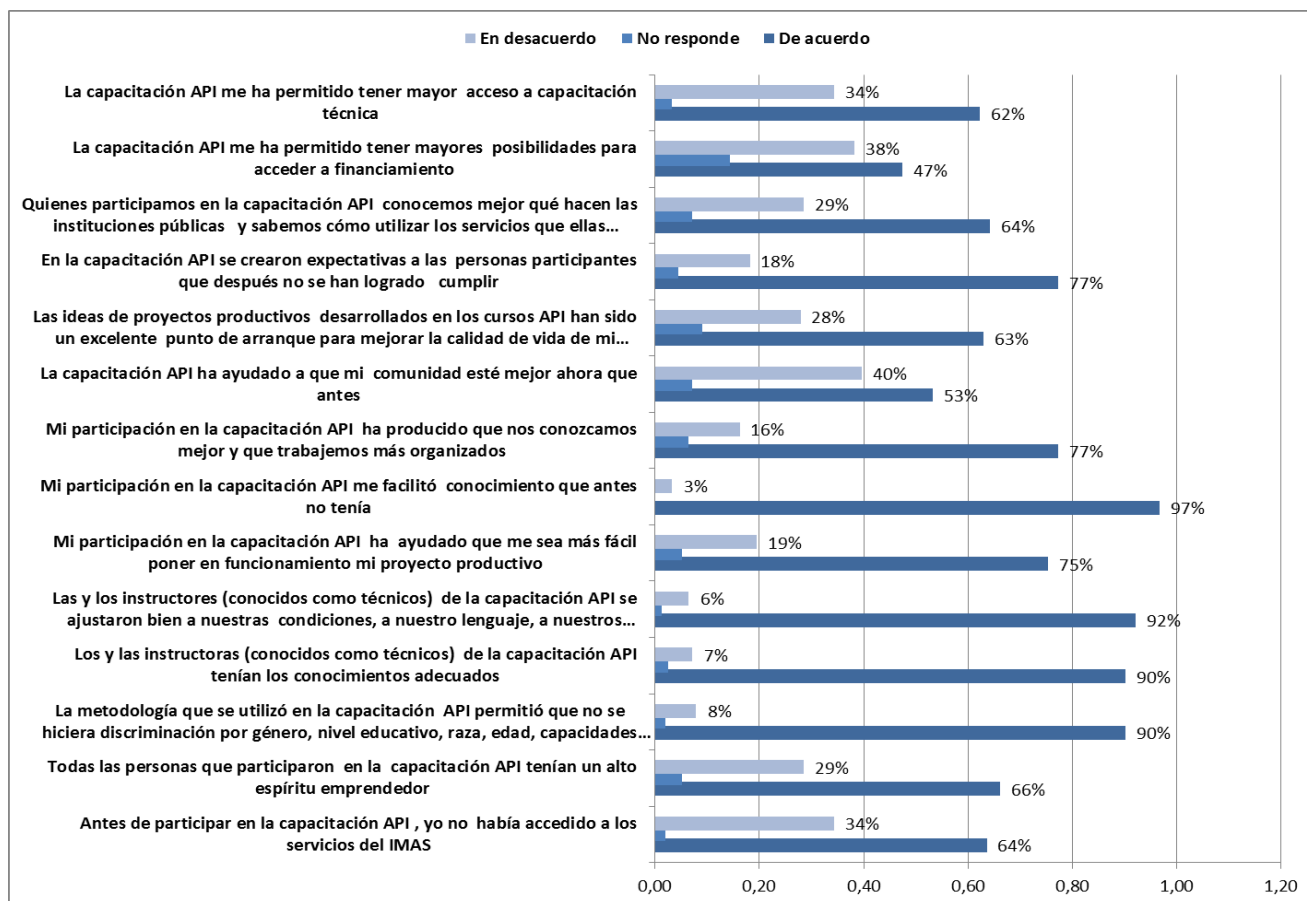
Cuadro 12
Percepción sobre la capacitación en la población API



La asimilación y aplicación de conocimientos no resulta fácil para la población API: Es importante poner atención a otros tres factores que se relacionan con la asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos. En el cuadro XX se observa que una tercera parte de la población indica que los contenidos no son fáciles de comprender y que no va a ser posible aplicar los conocimientos. Esto se ve reforzado por casi un 40% de la población consultada que indica que sería difícil explicar a otras personas lo aprendido.

Con una calificación intermedia-alta (entre 60 y 70) se encuentra aspectos como un mejor conocimiento de la oferta de las instituciones, el fortalecimiento de la capacidad organizativa y la puesta en práctica de los conocimientos para el mejoramiento de las actividades productivas.

Cuadro 13
Valoración de su propio proceso de formación por parte de la población API



Se crearon expectativas en el proceso de formación que no se han cumplido: También es importante mencionar que un 77% de las personas consultadas consideran que se crearon expectativas en el proceso de capacitación que no se han cumplido posteriormente. Al preguntar que esperaban adicionalmente un 45% por ciento indica que financiamiento a sus proyectos y un 15% esperaba acompañamiento para el desarrollo de los mismos y capacitación adicional.

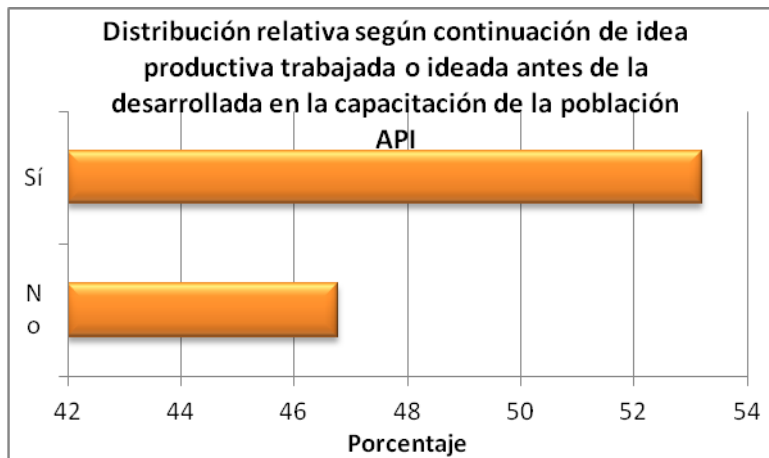
Ahora, se procede a analizar cómo el proceso que se ha desarrollado con la población API está incidiendo en los tres aspectos en los que se operacionalizó la interrogante tercera que refiere a las primeras transformaciones en las condiciones de vida.

- Primera categoría: Capacidades para ser emprendedor o emprendedora

En este apartado se analiza como la participación en La Germinadora ha fortalecido las capacidades de emprendimiento en la población más vulnerable de la zona.

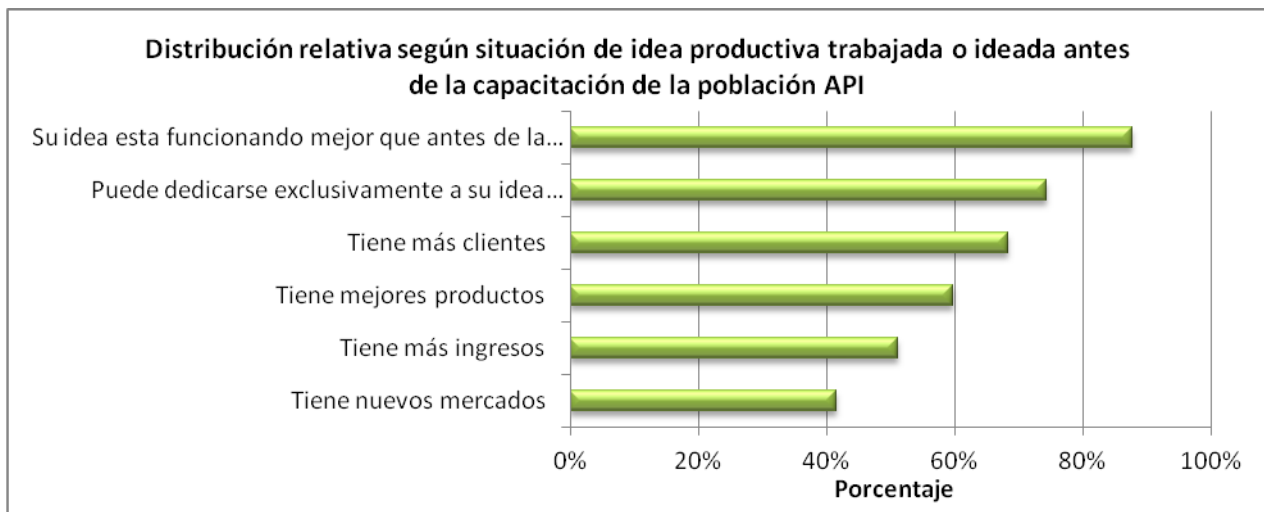
Casi un 50% de la población participante llega al proceso sin ideas productivas: Solo un 53% de las personas (91 de los 161) que participan en los laboratorios ya tenían una idea productiva ideada antes de iniciarlos. Es decir que casi la mitad de las personas participantes empiezan el proceso sin tener ninguna propuesta. Esta es una de las condiciones que ha repercutido en que muchos de los proyectos productivos sean ficticios o no estén basados en el entusiasmo de sus proponentes. Adicionalmente, como se indicó en los hallazgos de la primera interrogante, la metodología obliga a tener proyectos individuales, no permitiendo que estas personas sin ideas productivas iniciales puedan integrarse en las propuestas de sus compañeros y compañeras de laboratorio.

Cuadro 14
Población con ideas productivas antes del laboratorio



Se percibe un avance con el proceso de formación, pero solo para quienes llegan con ideas productivas desde el principio, es decir solamente para 71 personas de las 171 consultadas. Alrededor de un 80% de las personas que tienen una idea productiva (el 50% de los participantes) inicial perciben en el proceso de laboratorio les permitió que esta funcionara mejor que antes. Se destaca que tienen más clientes y mejores productos. Este avance percibido por los emprendedores y emprendedoras se da para el 80% del 52% por ciento de la población participante, que significa 71 de los 171 API, es decir un 40% de los API, el 60% restante no considera que los laboratorios generaron un avance concreto en sus procesos económicos.

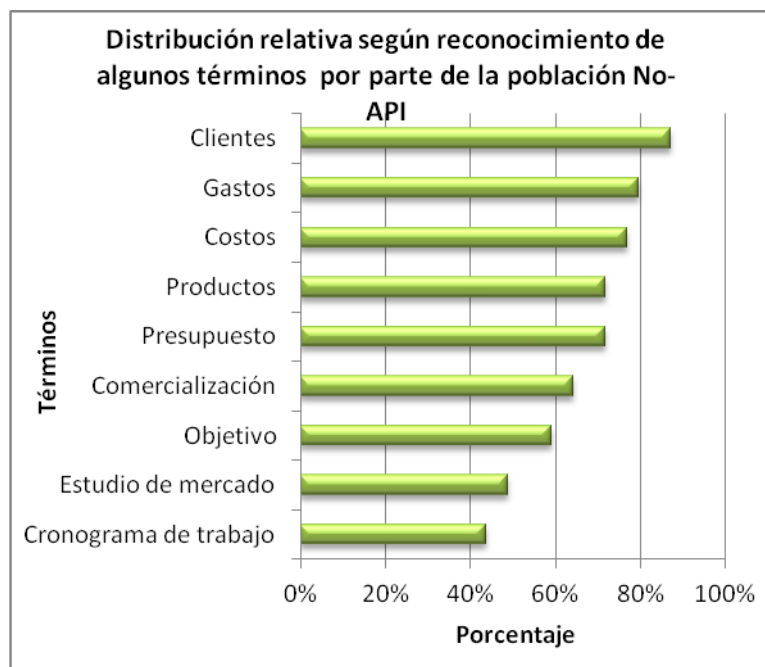
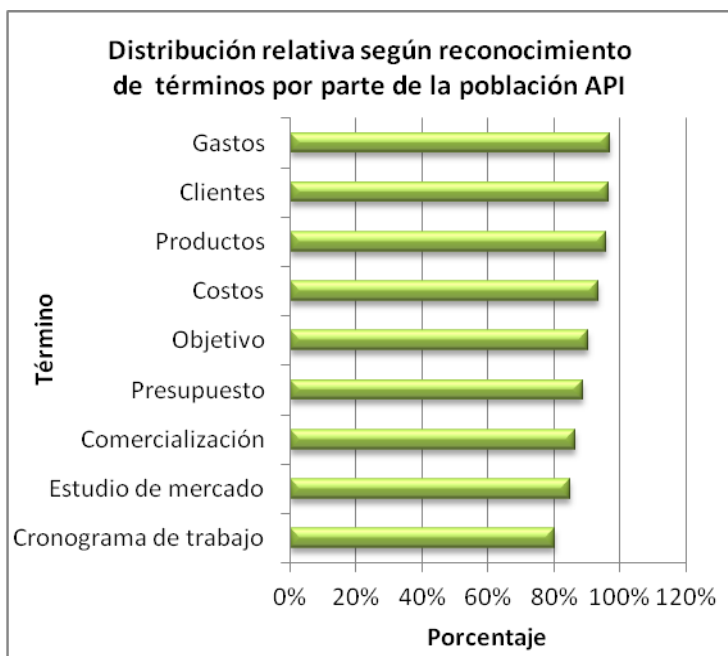
Cuadro 15
Resultados de la formación en los procesos productivos de la población API



La población API tiene mejores conocimiento de algunos términos técnicos: Como en este apartado se recopilan los aspectos relacionados con los conocimientos y habilidades para poner en funcionamiento un emprendimiento propio o colectivo, se realizó una comparación sobre el conocimiento de términos básicos para el desarrollo de un emprendimiento. Se puede observar que existe un diferencia de entre un 10% a 40% entre población API y No-API. Los términos básicos de un emprendimiento que fueron sometidos a consulta son familiares para un 80% de la población API.

Términos como estudio de mercado y cronograma de trabajo son conocidos solo para un 40% de la población No-API, mientras que lo es para un 80% de la población API. Una diferencia del 20% se da en conceptos como comercialización y presupuesto. Nuevamente esto refleja a criterio de esta evaluación que la capacitación desarrollada en los laboratorios permitió acercar a los y las participantes a los conceptos básicos.

Cuadro 16
Análisis de términos técnicos en población API y No-API



Aunque se tengan mejores conocimientos, la aplicación de los mismos al emprendimiento se hace casi imposible: Es importante retomar los hallazgos del punto anterior que recalcan la dificultad para poner en práctica, replicar o enseñar lo aprendido en el laboratorio. Cuando se valora la percepción sobre cuáles son las principales dificultades para llevar adelante un emprendimiento en la zona, se obtienen los resultados que se presentan en el cuadro XX. Se puede observar en los resultados de este cuadro que en primer término se menciona el financiamiento como la principal dificultad para fortalecer los emprendimientos y poner en práctica los conocimientos adquiridos. Pero también se menciona la capacitación y el acompañamiento técnico como los grandes ausentes en los apoyos a los y las emprendedoras.

No se evidencia diferencia en los apoyos en financiamiento, capacitación y acompañamiento entre API y No-API: Mirando con detalle, no hay diferencia en términos del apoyo a la población API y la No-API. Esto significa que el proceso de La Germinadora no ha repercutido en una conexión de la población Germinadora con las instituciones que conforman el proyecto, a pesar de que se ha logrado involucrar en el mismo a la población más vulnerable de la zona que es también la de las instituciones participantes.

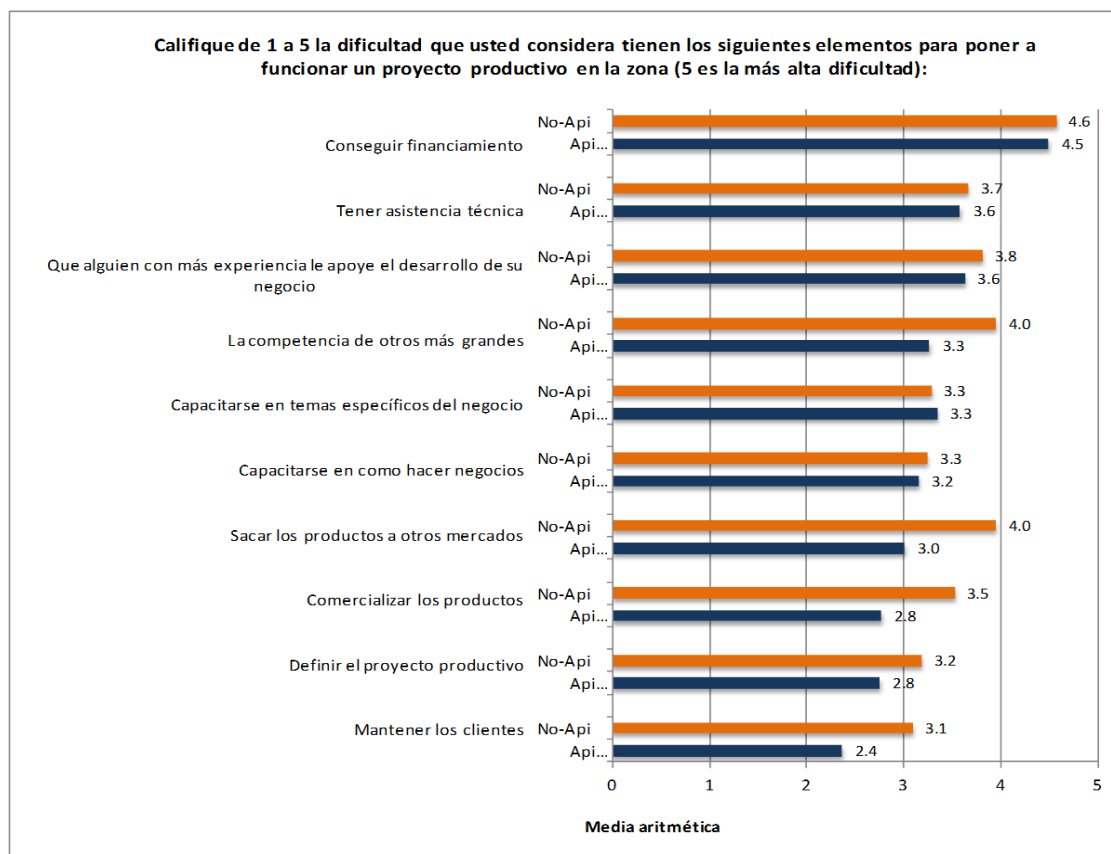
Esto se refuerza en el cuadro XX donde se comparan ambas poblaciones y se observa que el financiamiento se percibe como la mayor dificultad para ambas poblaciones (coinciden

en un grado de 4.5-4.6 con base en 5). Es decir, que es sumamente difícil para ambos grupos el acceder a capital para emprender, independientemente si las personas han participado o no en La Germinadora.

También ambos grupos se equiparan en otros dos aspectos que son muy importantes para poner a funcionar un emprendimiento: la dificultad para acceder a capacitación técnica y al acompañamiento a asistencia técnica, El grado de dificultad es bastante alto ya que se califica para las dos poblaciones entre un 3.2 y un 3.8 de 5.

Las personas API creen en sus propias capacidades para mejorar su emprendimiento: Ya se ha mencionado en esta evaluación el impacto positivo del Proyecto en la autoestima de la población participante. Reafirmando este hallazgo llama también la atención que las personas API se distancian bastante de las personas No-API en la percepción sobre los que dependen de ellos y ellas mismas. Ellos y ellas se consideran más capacitados y capacitadas que la población No-API para competir con otros, sacar los productos al mercado, comercializar y mantener la fidelidad de los clientes. Esto refleja un aspecto que ha sido destacado en los estudios de caso que es el fortalecimiento de la autoestima y la capacidad de creer en ellos mismos de la población API.

Cuadro 17
Retos para poner a funcionar un emprendimiento.
Comparación entre API y No-API.



- Segunda categoría: Situación de los proyectos productivos.

Solo alrededor de un 20% de la población API ha logrado mejorar su idea productiva: Un 94% de las personas que participaron en los laboratorios para la formación API indican que han intentado dar seguimiento a su idea productiva. Pero solamente un 22% de la población API ha tenido buenos resultados con su iniciativa productiva lo que representa una cifra muy baja para la inversión que se ha realizado en el proceso. También, es importante mencionar el nivel de frustración que representa para las personas participantes este número tan bajo de éxito en las iniciativas productivas. Analizando con más detalle esta situación se observa que un 55% de la población no ha intentado ni siquiera poner a funcionar su idea productiva.

Cuadro 18
Estado de las ideas productivas

Estado del proyecto productivo	Porcentaje de API
No han pensado más en eso	6%
Es solo una idea aún	21%
Trataron de arrancar la idea pero no pudieron	28%
La pusieron a funcionar pero no pudieron	7%
Está funcionando pero no va bien	16%
Está funcionando y va bien	18%
Está funcionando y va creciendo	4%

Parece interesante mirar este resultado detallado por cantón para observar que donde parecen tener mayor éxito en el momento de la evaluación las ideas productivas es en Golfito y Osa y donde hay mayor debilidad es en Corredores.

Cuadro 19
Situación de idea productiva por cantón-Población API

Situación de la idea	Cantón				
	Golfito	Corredores	Coto Brus	Buenos Aires	Osa
Es todavía solo es una idea	30,0	29,2	16,1	20,0	15,9
Está todavía en papel	22,5	41,7	29,0	40,0	20,5
La puse a funcionar pero no pude continuar	2,5	4,2	16,1	4,0	11,4
Está funcionando pero no va muy bien	12,5	12,5	19,4	12,0	22,7
Está funcionando y va bien	22,5	8,3	16,1	20,0	20,5
Está funcionando va bien y ya estamos creciendo más	10,0	4,2	0,0	0,0	4,5
Otro	0,0	0,0	3,2	4,0	4,5
Total	100	100	100	100	100

La autoestima, el financiamiento, la capacitación técnica, el acompañamiento y la relación de los proyectos productivos con un buen estudio de mercado demuestran ser factores determinantes para el éxito de las ideas productivas pero que no han sido todas priorizadas en La Germinadora: Ahora bien, analizando cuales han sido los principales obstáculos para que casi el 80% de los y las API no hayan puesto en funcionamiento su proyecto productivo, observamos que las razones principales explicitadas por las personas consultadas son:

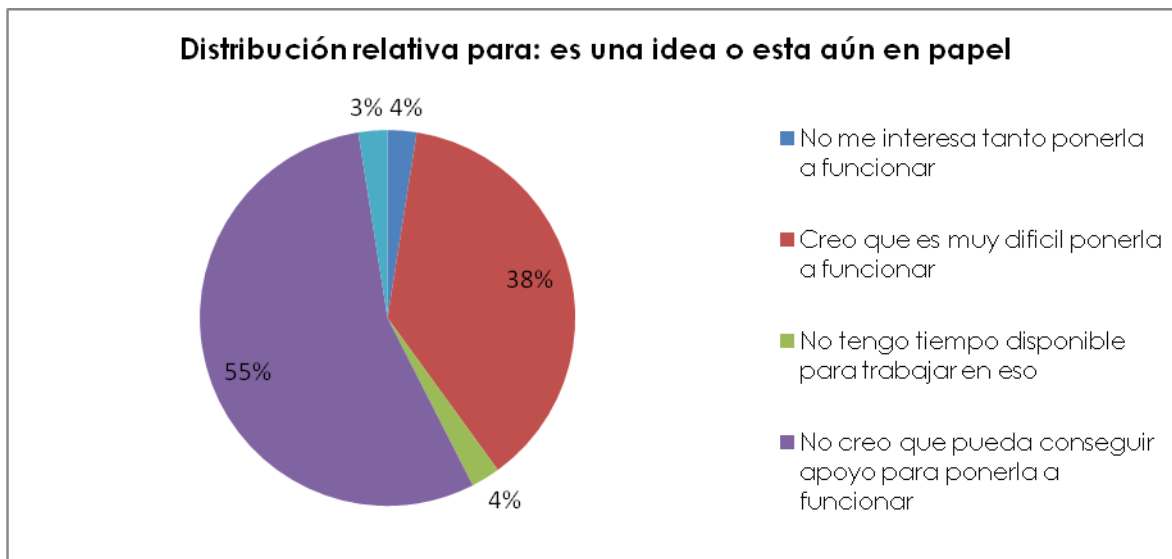
- a. Las personas que no han puesto a funcionar su idea productiva indican básicamente que consideran muy difícil que tengan éxitos y que no creen que podrán conseguir el apoyo que requieren.
- b. Para las personas que lo intentaron y no están logrando que el proyecto funcione hay tres razones fundamentales, no disponen de financiamiento, no disponen de capacitación y no disponen de acompañamiento o seguimiento.
- c. Y por otro lado, el grupo que ha logrado salir adelante con sus proyectos productivos reconoce que en primer lugar sus productos tienen mercado y en

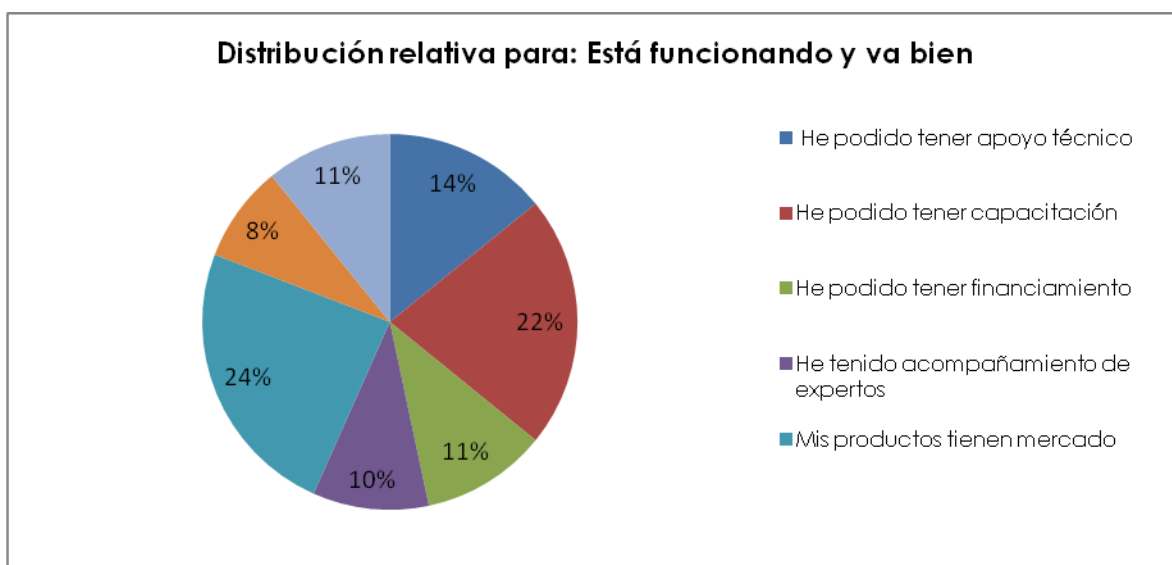
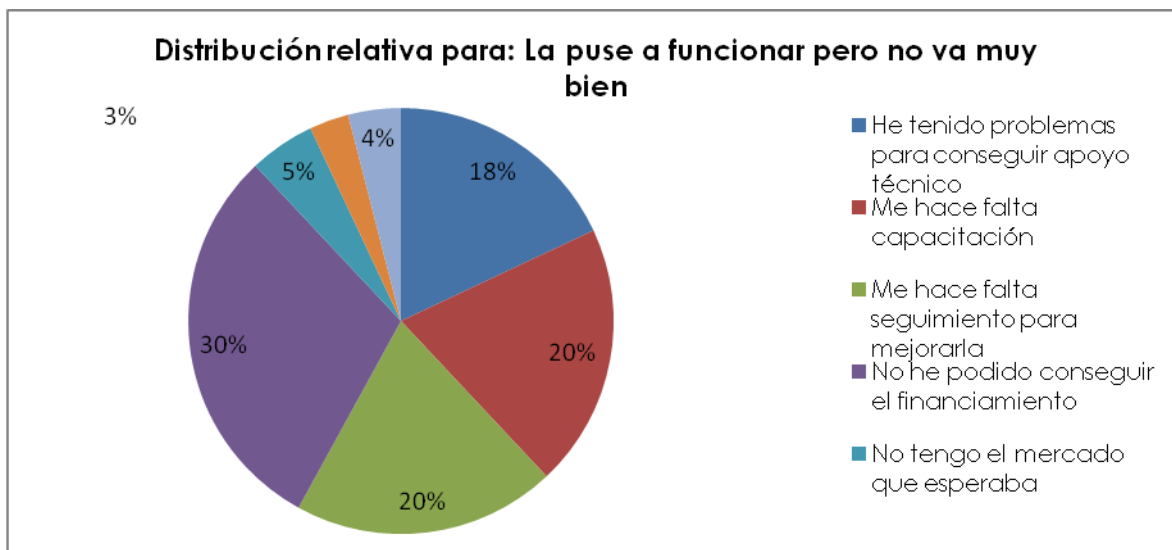
segundo término ha podido tener capacitación, acompañamiento y financiamiento.

De este análisis se puede deducir que por un lado el aspecto más humano del emprendimiento como poner esfuerzo, tener impulso, creer en uno mismo, enfrentar la incertidumbre juega un papel crucial y que a pesar de que los y las API han manifestado sentirse con un alto nivel de conocimiento y de autoestima, estos siguen siendo factores determinantes que inciden en el momento de poner en funcionamiento las ideas productivas.

Por otro lado, se demuestra que el financiamiento, la capacitación y el acompañamiento técnico son determinantes para sacar adelante los proyectos productivos en la población con la que trabaja La Germinadora. Se demuestra en los datos que la ausencia de estos apoyos acompaña el mal funcionamiento de los mismos y la existencia el mejor desempeño.

Cuadro 20
Factores determinantes para poner una idea productiva en funcionamiento

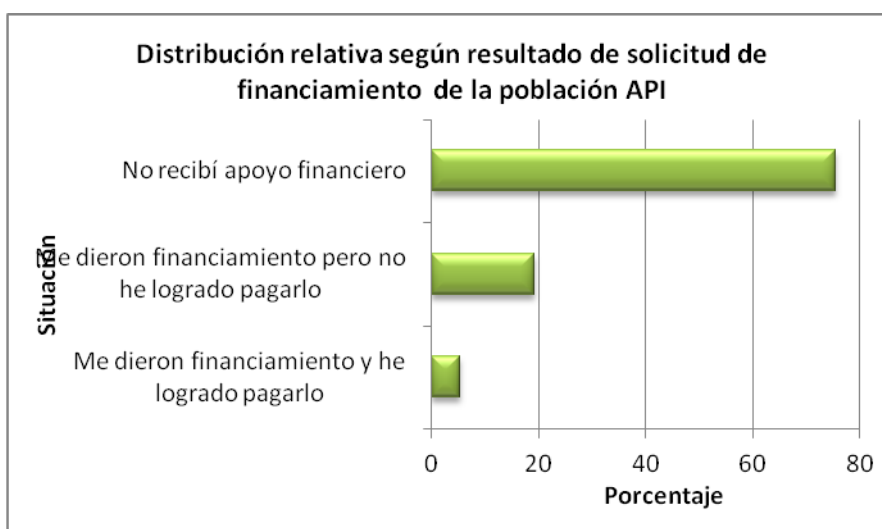
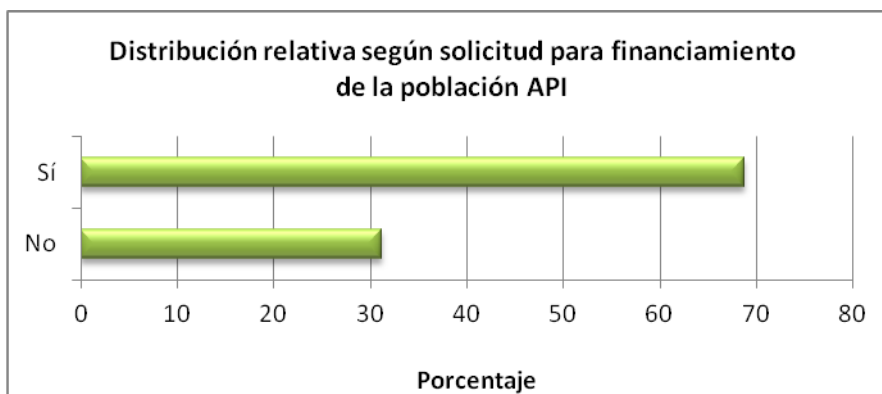




A partir de estos hallazgos, esta evaluación profundiza en el acceso de la población API al financiamiento, el acompañamiento técnico y la capacitación.

Un 70% de la población API ha tratado de obtener financiamiento, pero solo 20% de este 80% ha logrado acceder al mismo: En primera instancia es interesante observar que casi un 70% ha solicitado financiamiento. La institución donde han acudido el 81% de estas personas ha sido al IMAS. Se mencionan otras instancias financieras, como el Banco Nacional, pero es un porcentaje muy bajo. Se hace indispensable destacar que las cooperativas de ahorro y crédito de la zona, que son muy fuerte, no han estado entre las opciones posibles. Lo mismo sucede con Judesur, instancia que tiene entre sus objetivos el desarrollo en la zona sur-sur.

Cuadro 21
Solicitudes y aprobación de financiamiento en la población API



De las personas solicitantes solamente un 19.3 % han podido acceder a recursos financieros y la mayoría se encuentra aún en proceso de cancelación de estos créditos, lo cual es bastante normal porque son deudas bastante recientes.

Solamente un 20% de las personas API han recibido apoyo técnico posterior a los laboratorios: En términos del apoyo técnico, solamente un 20,6 % (35 casos de 171) de la población API, de 170 que dan información han recibido apoyo y seguimiento técnico, el restante 79,4 % reportan no haber tenido apoyo. Es importante destacar que para la población No-API, se reporta un solo caso de apoyo técnico y seguimiento.

De las 32 personas que respondieron las siguientes preguntas sobre el apoyo técnico recibido un 40% indicaron que provenía del IMAS y otra cantidad similar del INA. También un 30% menciona a la Universidad Nacional. Este 20% de personas participantes han calificado el apoyo técnico recibido como satisfactorio.

Cuadro 22
Alcances y calidad del apoyo recibido según población API

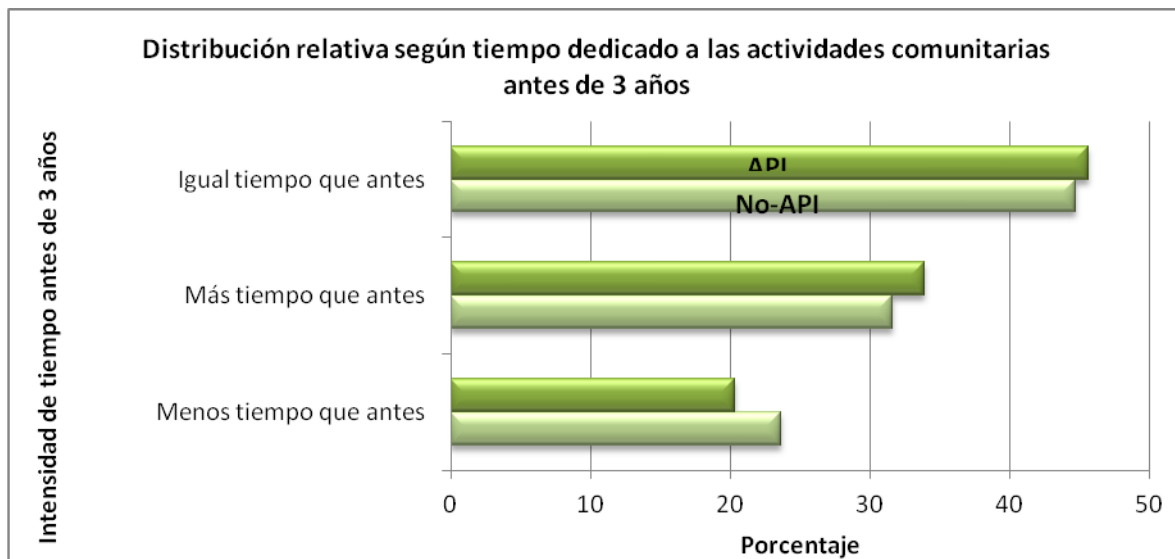
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Me ha permitido fortalecer mi proyecto productivo	16	50,0
Ha existido pero ha sido insuficiente	5	15,6
No me ha ayudado mucho todavía	3	9,4
No ha sido bueno	8	25,0
Total	32	100

- Tercera categoría: Transformación en las capacidades organizativas

El corazón de la metodología de capacitación masiva es el fortalecimiento de la capacidad organizativa de las poblaciones más vulnerables. Este aspecto es crucial y acompañado del desarrollo de opciones económicas que generen recursos para las familias más excluidas de la sociedad, es el motor del desarrollo endógeno que busca alcanzar la MCM.

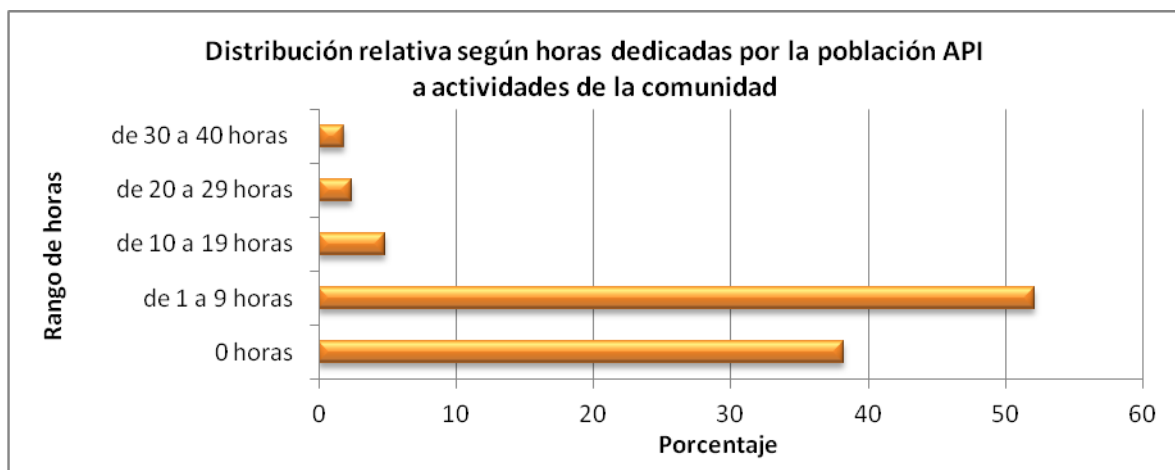
No hay evidencia de un incremento en el tiempo dedicado a lo organizativo en la población API: En el caso de La Germinadora se puede observar que las personas API dedican a las actividades comunitarias la misma cantidad de tiempo que las personas No-API. Inclusive se observa que el tiempo dedicado a este aspecto ha disminuido un poco después de haber pasado por los laboratorios.

Cuadro 22
Tiempo dedicado a actividades comunitarias: comparativo API-No-API



En estos momentos los y las API dedican menos de 9 horas mensuales a estas actividades y casi un 40% no dedica tiempo a este rubro.

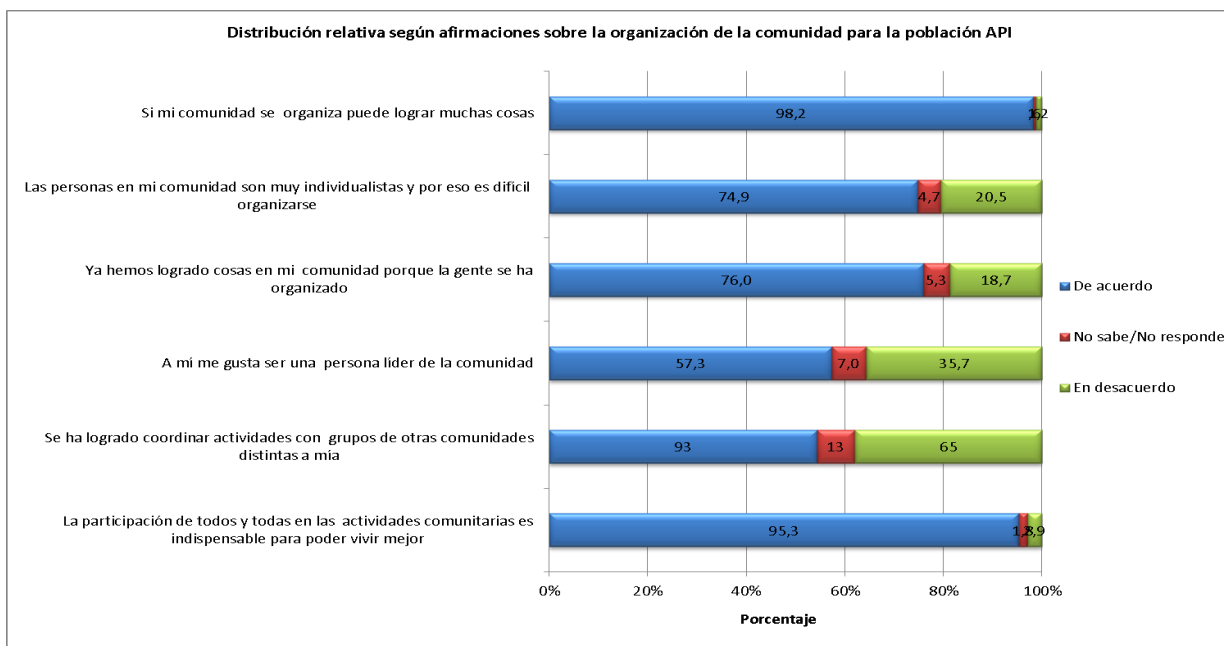
Cuadro 23
Tiempo dedicado a actividades comunitarias



La población API aspira a asumir liderazgo en sus espacios locales: A pesar de esto tienen claridad de la importancia de la organización comunitaria como se observa en el cuadro XX. Se destaca que un alto porcentaje, casi un 60%, le gustaría asumir liderazgo en el espacio comunitario.

La población API percibe que la organización comunitaria es sumamente importante para alcanzar metas ,esta cifra alcanza el 98,2%. Sin embargo, también un 74,9% considera que las personas de su comunidad son muy individualistas. Pero un 76,0% coincide en que ya han logrado cosas a nivel comunal utilizando como estrategia alianza en grupos.

Cuadro 24
Importancia de la organización comunitaria para API



Todos estos datos parecen indicar que hay un gran potencial por explotar en términos de las capacidades organizativas, pero que no ha sido aún desarrollado en el marco del proyecto Germinadora.

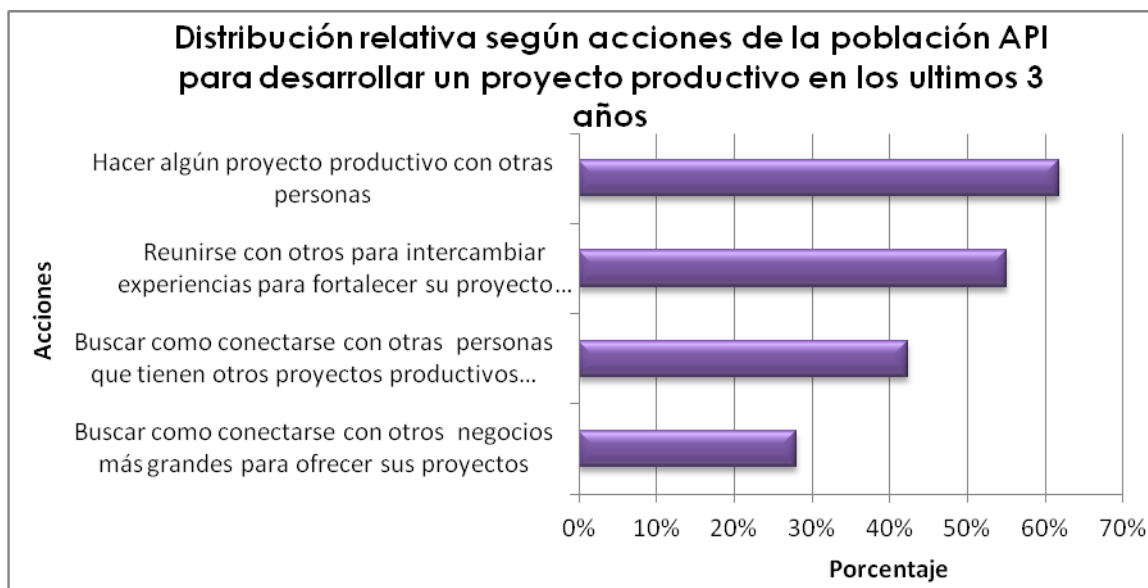
Se evidencia poca organización o conexión entre API una vez finalizados los laboratorios:

También se ha preguntado a la población API si han intentado desarrollar procesos colaborativos o asociativos en los últimos 3 años que es el período de evaluación de La Germinadora. Un 60% dice haberse reunido para intentar desarrollar proyectos productivos con otros, esto contrasta con la poca cantidad de proyectos productivos colaborativos que se reporta en los apartados anteriores. Se puede presumir entonces que estos intentos no han sido exitosos.

En el proceso de triangulación con los estudios de caso, los círculos hermenéuticos y la encuesta realizada se confirma que se han realizado algunas reuniones entre API para el intercambio de experiencias, la presentación de avance de proyectos, la participación en ferias, el encadenamiento productivo y la búsqueda de nuevos mercados. Sin embargo,

estas han sido efectuadas muy esporádicamente, no han sido continuas. La regla es una desconexión con las otras personas API una vez terminados los laboratorios.

Cuadro 25
Contacto con población API posterior a os laboratorios



Hay una percepción balanceada entre los pros y contras de trabajar en forma cooperativa:

También se realizó un análisis de la percepción sobre el trabajo en cooperativas. Se le ha dado prioridad a este tipo de forma asociativa ya que el movimiento cooperativo forma parte del Comité Ejecutivo de este proyecto. Más detalles se encuentran en el anexo de esta interrogante. En este apartado de hallazgos se rescatan los 5 aspectos positivos y los 5 negativos que propusieron los y las participantes en el proyecto La Germinadora.

Cuadro 26
Pros y contras de trabajar en forma cooperativa

Ventajas de las cooperativas	Desventajas de las cooperativa
Es mejor trabajar en grupo, más derechos, más unión mayor distribución de responsabilidades	Mala organización y comunicación
Apoyo grupal	Muy difícil llegar a consenso
Compañerismo y solidaridad	No todos trabajan igual

Más efectividad y calidad	Problemas con el dinero
Permite compartir ideas	Hay que invertir mucho tiempo

La población API conoce poco la oferta de las instituciones que conforman La Germinadora:

La capacidad organizativa está relacionada con la posibilidad de conocer la oferta institucional y conectar las necesidades con las oportunidades existentes. Por este motivo se realizó un análisis del conocimiento de la oferta institucional, partiendo de las organizaciones que forman parte de La Germinadora.

En el cuadro siguiente se destaca el porcentaje de la muestra consultada que conoce la institución así como las respuestas más comunes sobre la oferta de las mismas.

Cuadro 27
Conocimiento de la población API de la oferta institucional

Institución	% que la conocen	Principal oferta de la institución para la comunidad según percepción API
IMAS	96.5	15% dice que apoyo económico a las mujeres 13% dice que apoyo económico en general
INA	94	65% dice que capacitación
UNA	75	50% dice que no sabe 15% dice que capacitación
CENECOOP	42,7	63% dice que no sabe 18% dice que capacitación
INFOCOOP	43.9	71% dice que no sabe 5% dice que incentiva cooperativas
Banco Popular	67	82% dice que no sabe 7 % dice que financiamiento

Estos datos demuestran el poco conocimiento que existe entre la población API sobre la oferta institucional. Más información puede ser encontrada en el anexo de esta interrogante.

Todos los datos de este apartado parecen indicar que hay un gran potencial por explotar en términos de las capacidades organizativas, pero que estas no han sido aún desarrolladas en el marco del proyecto Germinadora como se espera si se siguen las premisas de la MCM.

B. Conclusiones

Las conclusiones evaluativas, sustentadas en los hallazgos del proceso indagatoria, expresan el juicio de valor del equipo de evaluación sobre la relevancia de la Germinadora para generar las primeras transformaciones en la población a la que se dirige La Germinadora.

Hay evidencias de que el proceso de capacitación tuvo resultados muy importantes en las personas participantes. Esto se expresa en los nuevos conocimientos que se han adquirido y en el nivel de satisfacción con el proceso de capacitación que en general manifiestan los API. Esto se da independientemente de si la idea productiva que cada participante llevaba estaba en funcionamiento, era factible, ficticia o no realizable.

La población que mayor provecho ha sacado de los laboratorios ha sido la que ya tenía un proyecto productivo en marcha porque los nuevos conocimientos le han permitido fortalecerlo, pero esta no es la mayoría de las personas API.

Las evidencias también demuestran que hay una importante dificultad para atender a la población API después de los laboratorios lo que afecta el alcance de los objetivos principales. Si se infieren los datos de la muestra se puede presumir que un 80% de la población participante en el proyecto se ha quedado sin seguimiento.

En el análisis de esta interrogante también se evidencia que el fortalecimiento organizacional no ha sido una prioridad en La Germinadora. Esto se ve reflejado no solo en las pocas alianzas, encadenamientos, organizaciones nuevas, fortalecimiento de las existentes que se han dado a través del proyecto y de los y las API participantes. También se manifiesta en el poco conocimiento que se tiene de la oferta institucional y cómo acceder a ella.

Al tener tan poco avance en las ideas productivas y no tener aún fortalecimiento organizativo, se puede deducir que aún las condiciones de vida de la población participante no está teniendo un cambio significativo debido al proyecto.

Es claro que se encuentran casos específicos donde se logra observar cómo la participación en La Germinadora ha contribuido con el mejoramiento proyecto productivo

pero no se trata de una generalización que se pueda extender a la población API. Estos casos con cambios significativos lo que demuestran es la importancia del acompañamiento, seguimiento y financiamiento ya que estas son condiciones para que los casos específicos hayan logrado avanzar.

Sin tener opciones para el seguimiento de sus proyectos en cuanto a apoyo técnico, capacitación y sobre todo financiamiento, La Germinadora está generando frustración y decepción en la población que participa en las capacitaciones API. Esta situación así planteada es muy contraproducente para las personas participantes y para la zona sur-sur.

Hay una inversión importante realizada en la zona, un proceso iniciado con más de 1000 personas en condiciones de vulnerabilidad (en el período que se evalúa). La mayoría de estas personas no están esperando opciones asistencialistas porque la misma capacitación API les permitió conocer sus potencialidades. Pero una importante cantidad de API requiere que existan las condiciones apropiadas para arrancar o fortalecer las iniciativas productivas y organizativas construidas en el proceso en el que participaron.

La evaluación ha encontrado recursos e instituciones suficientes en la zona que pueden apoyar a esta población. Es tarea de La Germinadora fortalecer a la población API para que colaborativamente pueda encontrar en estos espacios las oportunidades que se requiere.

C. Recomendaciones:

1. Realizar el siguiente laboratorio en la zona sur solo cuando se retome el contacto con la población API y se encuentren formas de darles seguimiento y acompañamiento a quienes estén interesadas en la continuidad del proceso. Esta debe ser una prioridad.
2. No continuar realizando laboratorios hasta que no se disponga de opciones de financiamiento para las poblaciones con las condiciones de la población API. Esta debe ser una prioridad ética. No se debe continuar creando expectativas y esperanzas sin que exista una opción real de poder poner en funcionamiento las ideas productivas.
3. Generar alianzas estratégicas con las cooperativas de la zona, Judesur, Banca de Desarrollo Local, Infocoop, Imas y otras para la generación de un programa de financiamiento adecuado a las poblaciones API.

4. Apoyar los grupos organizados de API para fortalecer su incidencia, su capacidad de convencimiento y negociación que garanticen el apoyo de las instituciones locales, otras iniciativas y otras instancias a las iniciativas API.
5. Acompañar el fortalecimiento de las iniciativas organizativas y asociativas (no solo cooperativas) de los API y no únicamente las iniciativas productivas.
6. Garantizar que los proyectos productivos que se desarrollan en los laboratorios son posibles, están ajustados a las necesidades identificadas en los diagnósticos y estudios de mercado locales y que existe un interés real en desarrollarlos. Ofrecer alternativas a quienes no tienen una idea de proyecto productivo (integrar en grupos asociativos) y no obligar a realizar alguno por el que no tienen interés.

III. 4 Análisis de la interrogante principal

La interrogante principal de esta evaluación esté enfocada en valorar si el abordaje propuesto por La Germinadora puede constituirse en una estrategia para el desarrollo de las zonas más vulnerables del país. Es decir, las costas y las fronteras.

¿En qué medida el abordaje propuesto por el proyecto Germinadora está contribuyendo a generar las condiciones propicias para lograr un desarrollo endógeno donde las poblaciones más vulnerables del país participen en el enriquecimiento de la economía local y desarrollen una ciudadanía activa?

Esta interrogante está relacionada directamente con el objetivo principal de la evaluación

Valorar el avance de la Germinadora como un proyecto que genera condiciones para el desarrollo endógeno y autónomo de las poblaciones más vulnerables de Costa Rica promoviendo el enriquecimiento de la economía local y el fortalecimiento de una ciudadanía activa.

A. Conclusiones

Una vez analizadas las tres interrogantes secundarias se establece el siguiente juicio de valor en relación a la interrogante y el objetivo principal que conducen este proceso evaluativo.

La Metodología de Capacitación Masiva es pertinente para promover el desarrollo endógeno de las zonas más vulnerables de Costa Rica y para que las poblaciones más excluidas del modelo de desarrollo generen condiciones económicas y organizativas para asumir su propio desarrollo.

Sin embargo, la aplicación específica que se ha realizado en los 5 cantones de la zona sur-sur de Costa Rica ha despriorizado el corazón de la metodología original que se sustenta en el fortalecimiento organizativo y que es una condición para la construcción de una ciudadanía activa que participa en la ejecución de la política social. Sin enfatizar en el fortalecimiento organizativo, La Germinadora ha tendido a constituirse en un proyecto más de creación de capacidades de emprendimiento, sin diferenciarse de otras iniciativas similares que se desarrollan en la misma región y con la misma población.

Para adoptar La Germinadora como programa de desarrollo para las regiones más vulnerables del país implica hacer una revisión profunda de la ejecución que se ha realizado en la zona sur-sur y retomar a los fundamentos y el abordaje de la Metodología de Capacitación Masiva.

En segundo término, se hace evidente en esta evaluación de la aplicación de la Metodología de Capacitación Masiva realizada en los 5 cantones de la zona sur costarricense que es indispensable que el proceso de capacitación que se realiza con la población más vulnerable de la zona esté acompañado con opciones de financiamiento, capacitación complementaria y acompañamiento técnico, reales, accesibles y priorizadas para las personas participantes.

Se ha generado suficiente evidencias para afirmar que la sola aplicación de la MCM sin acompañamiento financiero, capacitación adicional y acompañamiento técnico genera frustración, enojo y mantenimiento de las condiciones de vulnerabilidad y pobreza de la población participante. Si no existen las posibilidades de ofrecer soluciones integrales a las poblaciones más excluidas de las zonas más vulnerables esta evaluación recomienda no continuar ejecutando iniciativas como La Germinadora.

Como consecuencia de la forma en que se ha ejecutado La Germinadora hasta el momento de evaluación existen en la zona un 80% (según inferencia del marco muestral utilizado) de la población que ha participado en el proceso que no ha sido atendida posteriormente a la participación en los procesos de laboratorio. Existen en la zona

entonces alrededor de 800 personas (en el período que se evalúa) que fueron incorporadas en un proceso que generó altas expectativas y que quedó inconcluso con las consecuencias personales, institucionales y regionales y de inversión pública que esto implica. Es responsabilidad del ente ejecutor de este proyecto que estas personas sean atendidas previo a la realización de cualquier otra actividad de capacitación masiva.

En el momento en que se realiza esta evaluación no se puede afirmar que La Germinadora tenga ya efectos en la activación de la economía local o en la participación ciudadana en la ejecución de la política pública que son los dos aspectos de transformación a los que aspira contribuir.

Es importante tener claro que la evaluación se realiza en la mitad de la ejecución del proceso. Sin embargo, se han generado evidencias de que la población participante ha desarrollado nuevas esperanzas, expectativas, intereses, visiones y autoestima con el proceso en el que han participado. Se ha creado un potencial que debe ser aprovechado por el proyecto La Germinadora, pero que como se indicó anteriormente debe ser acompañado adecuadamente.

Esto quiere decir que La Germinadora generó una diferencia para la población participante, pero la potencialidad de esa diferencia no ha sido atendida apropiadamente porque no se le ha dado continuidad.

Adicionalmente, se recomienda que La Germinadora se constituya en un Programa Nacional para el desarrollo endógeno de zonas vulnerables y el fortalecimiento de las capacidades organizativas y productivas de las poblaciones más vulnerables del país y que se potencie la buena coordinación interinstitucional que se ha dado a nivel central.

Sin embargo, es criterio de esta evaluación que para que este Programa Nacional sea exitoso se tiene que constituir en un Proyecto Nacional, no basado únicamente en la voluntad política de los jefes institucionales, ni conducido desde el área central del país.

En las recomendaciones se proponen comités coordinadores locales que funcionen por regiones y que estén basados en las sinergias de las representaciones institucionales locales con las fuerzas vivas locales. Este proceso de descentralización deberá estar acompañado por las instituciones centrales integrados con representantes de las mismas poblaciones que participan en el proceso. Una condición fundamental es la apropiación de la Metodología de Capacitación Masiva por parte de estos comités locales que serán los responsables de la ejecución.

Finalmente, es necesario indicar que el desarrollo de este Programa Nacional esté basado en las buenas prácticas de gestión de proyectos de desarrollo: con un presupuesto definido,

un rendimiento de cuentas apropiado, una entidad responsable de la gestión, una buena gestión de información, un monitoreo y evaluación apropiado.

Siguiendo estas conclusiones se proponen a nivel estratégico las siguientes recomendaciones.

B. Recomendaciones

1. No continuar con la formación de nuevos API hasta no tener acordadas opciones de financiamiento a nivel nacional para las poblaciones con las condiciones y características de la población API.
2. Generar alianzas institucionales que prioricen a los API para la integración en procesos de financiamiento, capacitación técnica y el acompañamiento a sus iniciativas productivas
3. Disponer de un presupuesto propio para La Germinadora que permita planificar a largo y mediano plazo
4. Desarrollar unidades ejecutoras por zonas a nivel nacional que coordinan con la Unidad Ejecutora Central, pero sin crear nuevas estructuras sino coordinaciones.
5. Garantizar que los TDCC y los API de cada zona tienen las condiciones propicias para participar en la toma de decisiones de La Germinadora
6. Mantener activo un Comité Político Interinstitucional que funciona regularmente y se interesa en La Germinadora.
7. Desarrollar equipos de TDCC por zonas de tal forma que estos den seguimiento y acompañamiento a los API de cada región.
8. Una vez que exista un acuerdo nacional para generar opciones reales de financiamiento, acompañamiento y capacitación técnica para las poblaciones vulnerables se recomienda desarrollar un proceso de formación en la MCM en grupos organizados locales que permita desarrollar procesos similares en las costas y zonas fronterizas.
9. Integrar el monitoreo, la evaluación y el rendimiento de cuentas como buenas prácticas de La Germinadora

V. Plan de Acción

Con base en las recomendaciones de cada una de las 4 interrogantes se elabora la siguiente propuesta para el diseño de un plan de acción.

Eje de evaluación: la aplicación de la MCM en la zona sur-sur de Costa Rica				
Interrogante de evaluación: ¿En qué medida la aplicación que se ha realizado de la MCM en la zona sur de Costa Rica se ajusta a las condiciones contextuales y a las necesidades de la población participante?				
Recomendación	Prioridad (1 a 3,, 1: mayor)	Acción	Responsable	Próxima fecha de avance
1. Hacer una revisión profunda de la forma en que se desarrolla la MCM que para volver a poner en el centro del proceso el fortalecimiento organizativo				
2. Garantizar que en los laboratorios los y las participantes ejecutan acciones colectivas concretas dirigidas a la resolución de necesidades locales.				
3. Modificar el método de enseñanza-aprendizaje y los recursos de apoyo que se utilizan en los procesos de capacitación masiva para ajustarlos a las realidades, intereses y necesidades de la población				

participante (principalmente mujeres en condiciones de vulnerabilidad con poca escolaridad)				
4. Disponer de distintos recursos didácticos-metodológicos para las distintos tipos de población API. (personas con proyecto productivo en marcha, sin proyecto productivo, con o sin estudios formales, mayores o jóvenes, etc.)				
5. Fortalecer los diagnósticos y los estudios de mercado locales y utilizarlos como parte del ajuste metodológico-didáctico de la capacitación masiva que se va a realizar en cada zona. Utilizarlos como insumos para los proyectos productivos que se diseñan y para las iniciativas de capacidad organizativa que se ponen en marcha.				
6. Establecer nuevas formas de relacionamiento del proyecto con los TDCC para garantizar continuidad y crecimiento de los técnicos.				
7. Desarrollar acciones para la formación continua y acompañamiento de los TDCC				
8. Integrar y priorizar en el procesos metodológico de los laboratorios el desarrollo de iniciativas productivas asociativas (no solamente				

cooperativas).				
9. Analizar el alcance de los objetivos a partir de valoraciones más cualitativas y no solo cuantitativas – utilizar los insumos de la evaluación en este sentido.				
10. Definir claramente los criterios y los procesos por medio de los cuales se seleccionan y contratan los TDCC y se escogen los API para acompañamiento y capacitación.				

Eje de evaluación: papel de la coordinación inter-institucional

Interrogante de evaluación: ¿En que medida el compromiso de las instituciones que participan en el proyecto y la coordinación entre estas han facilitado el alcance de los resultados hasta el momento?

Recomendación	Prioridad (1 a 3,, 1: mayor)	Acción	Responsable	Próxima fecha de avance
1. Fortalecer el Comité Técnico Interinstitucional y darle las condiciones para que se constituya en Unidad Ejecutora de La Germinadora a nivel nacional				

2. Integrar TDCC y API en el Comité Técnico Interinstitucional.				
3. Tener una unidad ejecutora a nivel local en la zona sur-sur integrada por API organizados, TDCC de la zona, fuerzas vivas locales, institucionalidad local y gobiernos locales responsables de la ejecución en lo local del proceso Germinadora. Acompañar esta unidad ejecutora hasta su consolidación.				
4. Garantizar que la institucionalidad local conoce La Germinadora e identifica su valor agregado frente a otras iniciativas que trabajan con la misma población.				
5. Garantizar que los diagnósticos locales identifican desde un principio las fuerzas locales, la institucionalidad, el trabajo de los gobiernos locales y otras iniciativas presente en el área geográfica donde se van a realizar las acciones de La Germinadora.				
6. Iniciar el trabajo en cada zona en comunicación y coordinación con otros, especialmente con las fuerzas vivas locales e iniciativas que trabajan con la misma población.				
7. Registrar la inversión de recursos				

públicos invertido en el proyecto y otras contribuciones privadas - especialmente si no se dispone de un presupuesto propio de La Germinadora.				
8. Mantener la información y los datos del proyecto ordenados y actualizados, especialmente los que refieren a la población que participa en los mismos.				
9. Desarrollar un proceso de seguimiento a la población participante en el proceso de tal forma que se conozca su evolución bajo el lente de los objetivos que La Germinadora se ha propuesto.				
10. Realizar evaluaciones y monitoreo del proyecto utilizando como línea base los datos generados en esta evaluación. Integrar evaluación costo-beneficio la próxima ocasión (condición es el registro de la inversión pública).				
11. Realizar rendimiento de cuentas periódico en la zona sur-sur.				

Eje de evaluación: Transformación de las condiciones de vida de la población participante en el proyecto

Interrogante de evaluación: ¿En qué medida el abordaje de desarrollo de capacidades promovido por el proyecto Germinadora crea condiciones para que la población más vulnerable de la zona de influencia potencie sus posibilidades organizativas, productivas y emprendedoras?

Recomendación	Prioridad (1 a 3,, 1: mayor)	Acción	Responsable	Próxima fecha de avance
1. No continuar realizando laboratorios en la zona sur hasta que no se retome el contacto con la población API y se encuentren formas de darles seguimiento y acompañamiento a las personas que estén interesadas en la continuidad del proceso.				
2. No continuar realizando laboratorios hasta que no se disponga de opciones de financiamiento para las poblaciones con las condiciones de la población API.				
3. Generar alianzas estratégicas con las cooperativas de la zona, Judesur, Banca de Desarrollo Local, Infocoop, Imas y otras para la generación de un programa de financiamiento adecuado a las poblaciones API.				

<p>4. Apoyar los grupos organizados de API para fortalecer su incidencia, su capacidad de convencimiento y negociación que garanticen el apoyo de las instituciones locales, otras iniciativas y otras instancias a las iniciativas API.</p>				
<p>5. Acompañar el fortalecimiento de la iniciativas organizativas y asociativas (no solo cooperativas) de los API y no únicamente las iniciativas productivas</p>				
<p>6. Garantizar que los proyectos productivos que se desarrollan en los laboratorios son posibles, están ajustados a las necesidades identificadas en los diagnósticos y estudios de mercado locales y que existe un interés real en desarrollarlos. Ofrecer alternativas a quienes no tienen una idea de proyecto productivo (integrar en grupos asociativos) y no obligar a realizar alguno por el que no tienen interés.</p>				

Eje de evaluación: La Germinadora como proyecto estratégico nacional para generar desarrollo endógeno

Interrogante de evaluación: ¿En qué medida el proyecto Germinadora está contribuyendo a generar las condiciones propicias para un desarrollo endógeno donde las poblaciones más vulnerables del país participen en el enriquecimiento de la economía local y desarrollen una ciudadanía activa?

Recomendación	Prioridad (1 a 3,, 1: mayor)	Acción	Responsable	Próxima fecha de avance
1. No continuar con la formación de nuevos API hasta no tener acordadas opciones de financiamiento a nivel nacional para las poblaciones con las condiciones y características de la población API.				
2. Generar alianzas institucionales que prioricen a los API para la integración en procesos de financiamiento, capacitación técnica y el acompañamiento a sus iniciativas productivas				
3. Disponer de un presupuesto propio para La Germinadora que permita planificar a largo y mediano plazo				
4. Desarrollar unidades ejecutoras por zonas a nivel nacional que coordinan con la Unidad Ejecutora Central, pero sin crear nuevas estructuras sino coordinaciones.				

5. Garantizar que los TDCC y los API de cada zona tienen las condiciones propicias para participar en la toma de decisiones de La Germinadora				
6. Mantener activo un Comité Político Interinstitucional que funciona regularmente y se interesa en La Germinadora.				
7. Desarrollar equipos de TDCC por zonas de tal forma que estos den seguimiento y acompañamiento a los API de cada región.				
8. Una vez que exista un acuerdo nacional para generar opciones reales de financiamiento, acompañamiento y capacitación técnica para las poblaciones vulnerables se recomienda desarrollar un proceso de formación en la MCM en grupos organizados locales que permita desarrollar procesos similares en las costas y zonas fronterizas.				
9. Insertar el monitoreo, la evaluación y el rendimiento de cuentas como buenas prácticas de La Germinadora.				

VI. Plan de Diseminación

Para garantizar la utilidad de la evaluación es necesario que sus resultados sean compartidos y analizados por los distintos grupos involucrados en el proyecto que se está evaluando.

En este apartado se presentan las poblaciones con las que se considera fundamental compartir los resultados.

Estas recomendaciones están dirigidas al equipo executor del proyecto, que para este caso es el Comité Técnico Interinstitucional. En el momento de la entrega de este documentos ya el equipo de evaluación había presentado los resultados en varios de los espacios sugeridos.

Actores	Tipo de presentación	Situación
Comité técnico Interinstitucional	Presentación de resultados preliminares Presentación de resultados finales Presentación de recomendaciones para toma de decisiones	Ya realizadas
Comité político interinstitucional	Presentación de resumen ejecutivo de la evaluación para toma de decisiones	No realizada
Presentación pública a múltiples actores	Presentación de resultados finales	Ya realizadda
Presentación Junta Directiva IMAS como entidad líder de proyecto	Presentación resumen ejecutivo para toma de decisiones	Ya realizada
Presentación a MIDEPLN – equipos técnicos	Presentación Técnica de la Evaluación	No realizada
Presentación a poblaciones finales API acompañados de TDCC	Presentación de resultados de evaluación (versión adaptada)	Programada
Presentación a fuerzas vivas locales e instituciones pública locales	Presentación de resultados finales	Programada

VII. Reflexiones finales sobre este proceso evaluativo

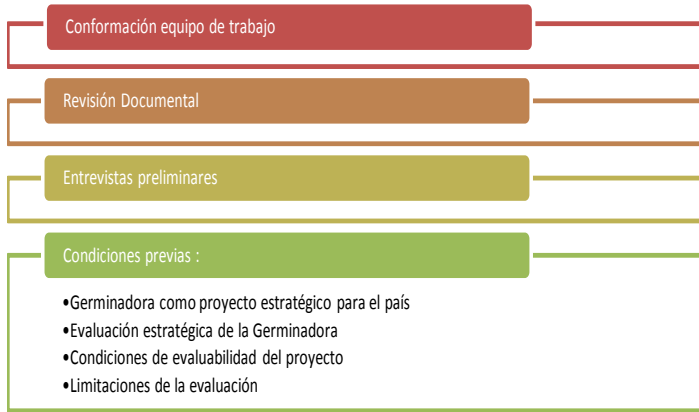
En el gráfico se esquematiza todo el proceso de evaluación que se ha realizado. Hay varios aspectos que se quieren rescatar en este apartado como aprendizajes evaluativos

- a- El tiempo dedicado a la reconstrucción de la teoría del programa del proyecto fue muy importante. No existían los elementos suficientes para hacer una evaluación rigurosa sin hacer este proceso de reconstrucción. Esto implica tiempo y recursos, no solo del equipo evaluador sino también de los actores involucrados en el proceso que deben participar en el proceso de reconstrucción.
- b- Este tiempo y recursos no se toman en cuenta en el proceso evaluativo. Muchas veces se considera que no existen condiciones de evaluabilidad y no se realiza la valoración. Entonces, es necesario definir los recursos necesarios dentro del proceso de evaluación para hacer la reconstrucción de la teoría del programa y de las premisas y supuestos sobre los que se basa en proyecto o programa que se va a evaluar. Siempre es posible realizar evaluación, pero en casos como estos depende de la disponibilidad para dedicar un período y unos recursos a este proceso previo.
- c- Este proceso fue posible en esta ocasión gracias al aporte de FOCEVAL y al contexto de aprendizaje y de pilotaje en el que se enmarca esta experiencia. Sin embargo, los recursos dedicados a este proceso evaluativo fueron insuficientes, se ha requerido de mucho tiempo extraordinario aportado por la evaluadora principal y la GIZ.
- d- La mejor manera de evitar esta situación es mejorando el diseño y la ejecución de los procesos de desarrollo. Integrando mayores capacidades de diseño y gestión de proyectos en los equipos que desarrollan proyectos de desarrollo a nivel público y privado. Las condiciones de evaluabilidad deben integrarse en estos primeros momentos.
- e- La evaluación que se ha desarrollado ha generado muchos productos adicionales a la misma evaluación. Como puede verse en la columna derecha el proyecto dispone ahora además de los resultados de la evaluación de:
 - o Flujo de procesos
 - o Predeterminación del problema
 - o Cuadro de resultados
 - o Mapeo de actores relevantes
 - o Marco evaluativo

- Metodología de evaluación
 - Instrumental evaluativo
 - Base de datos de población final actualizada
 - Línea base
 - Evaluación intermedia, formativa, orientada al mejoramiento
- f- Se realizó un muy buen proceso aprender-haciendo sobre todo en la parte del diseño evaluativo. Debido a la extensión de esta evaluación se fue complicando la disponibilidad de tiempo de todo el equipo para que este continuara involucrado el medio tiempo de cada integrante como se había propuesto originalmente. Esto produjo que el proceso se alargara más de lo esperado.
- g- En términos de las capacidades de evaluación, además de la necesidad de formular mejores proyectos y fortalecer el seguimiento de los mismos. Es indispensable para los equipos de evaluación fortalecer las capacidades de investigación y garantizar el manejo de las herramientas cuantitativas y cualitativas y su combinación. Sin una fortaleza investigativa se reduce las posibilidades de una investigación rigurosa que alimente una buena toma de decisiones y el mejoramiento de las acciones.

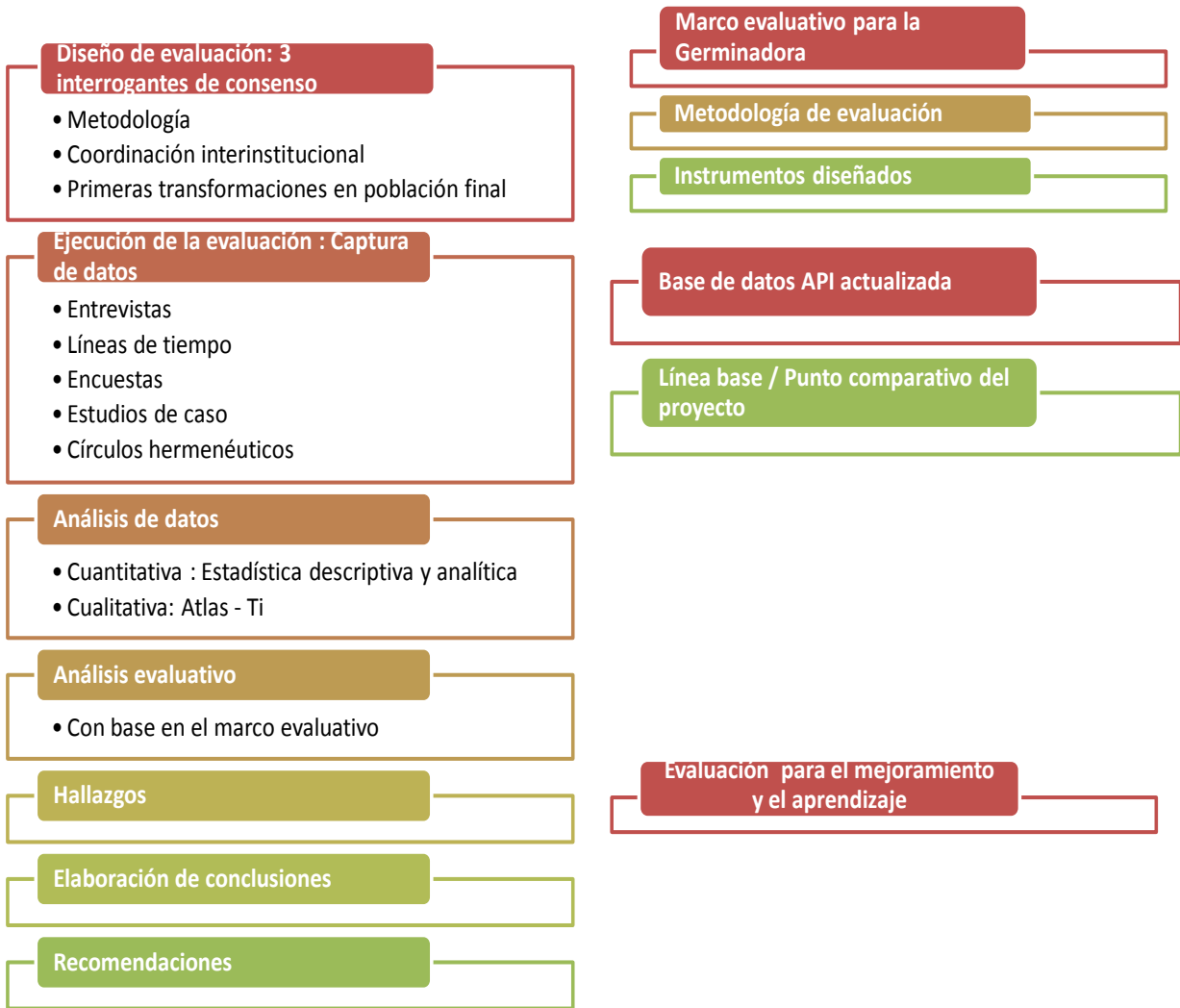
Proceso evaluación Germinadora

PROCESO



PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN





Referencias bibliográficas

- Arias, Stefano. 2012. Presentación de Informe Final Cursos APIS en el Cantón de Osa. San José, Costa Rica.
- Arias, Stefano. 2012. Carta de entrega del informe final al INFOCOOP. San José, Costa Rica.
- Asociación de auxiliares emprendedores. 2010. Memoria de la empresa ASAEM. Osa, Costa Rica.
- Banco Interamericano de Desarrollo-Oficina de Evaluación. 1997. *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los Proyectos*. Centros Nacionales de capacitación.
- Carmen, R., & Sobrado, M. 2002. *Un futuro para los excluidos. Creación de Empleos y Generación de Ingresos por los Pobres: Clodomir Santos de Morais y el Laboratorio Organizacional*. Heredia: EUNA.
- Castillo, Godínez, Machado, Vargas. (sin fecha). Evaluación de los Talleres de Proyectos realizados en los Laboratorios Organizacionales de Terreno (LOT) llevados a cabo en Roxana, Santa Bárbara y 27 de Abril bajo la Metodología de Capacitación Masiva en Costa Rica". Heredia, Costa Rica.
- Cerdas, Mora, Chaverri, Chaves, Guido, Oviedo, Pérez, Solano, Villagra, Villegas. 2011. Memoria del laboratorio organizacional de terreno Corredores y Golfito 2011. Puntarenas, Costa Rica.
- Chinchilla, Benavides, Marín. 2012. Declaratoria de Interés Público del Proyecto "Germinadora de Desarrollo Organizacional, Empresarial, Asociativo y Comunitario". San José, Costa Rica.
- Emprendedores de Osa. 2012. Boletín informativo capacitándonos para el éxito. Osa, Costa Rica.
- Fallas, Hazel. 2012. Proyecto Germinadora de Desarrollo Organizacional, Empresarial Asociativo y Comunitario, Informe General de Avance. San José, Costa Rica.
- Fallas, H., & Sánchez, A. 2011. Proyecto Interinstitucional Germinadora de Desarrollo Organizacional, Empresarial Asociativo y Comunitario. San José, Costa Rica.

- Fallas, H., & Sánchez, A. 2012. Informe de Seguimiento de Proyectos Corredores y Golfito Setiembre 2012. San José, Costa Rica.
- Fichas técnicas de proyectos productivos COOTRAOSA. Osa, Costa Rica.
- Fichas técnicas de proyectos productivos. Finca 5. Osa, Costa Rica.
- Fichas técnicas de proyectos productivos. Palmar Norte. Osa, Costa Rica.
- Fichas técnicas de proyectos productivos. Palmar Sur. Osa, Costa Rica.
- Gamboa, Gabriela. 2012. Informe Final Lot Golfito Corredores 2011. Heredia, Costa Rica.
- Gamboa, G., & Montero, K. 2010. Laboratorio Organizacional de Curso, 2010. Heredia, Costa Rica.
- Gómez, Miguel. 2008. *Elementos de Estadística Descriptiva*. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José.
- Guba, E. & Lincoln Y. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. (Sage Publications. London & New Delhi).
- Instituto de Fomento Cooperativo. 2012. Informe final sobre la Contratación de servicios profesionales para la ejecución, sistematización y evaluación del Programa de Capacitación y Formación Pre Cooperativa de Auxiliares de Proyectos de Inversión (API), para la identificación de emprendimientos Cooperativos, dirigido a cien personas del Cantón de Osa, mediante la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) en el Marco del Proyecto Germinadora de Empleos, Empresas y Proyectos. San José, Costa Rica.
- Laboratorio Organizacional de Terreno, registro de participantes de cursos APIS. 2012. Golfito, Costa Rica.
- Leontiev, A. (1978). *Actividad, Conciencia y Personalidad*. Buenos Aires: Ediciones Ciencias del Hombre.
- Levin, Ricahrd I. 1987. *Estadística para Administradores*. Editorial Prentice Hall, México.
- Martínez, I. en <http://sepiensa.org.mx/contenidos/2005/constructivismo/constructivismo1.htm>> Consultado el 24 de junio de 2013

- Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Mesén, Ruiz, Aparicio, López, Villalobos, Hernández, Méndez, Mora, Chavarría, Chaves. 2012. *Proyecto de Inversión Cruzando Fronteras*. Osa, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Área de Análisis del Desarrollo. 2012. *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. San José.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2010. *Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014*.
- Montero, Karol. 2011. *Distribución de la Inversión Social Pública en Programas Selectivos en la Región Sur-Sur: Análisis comparativo de casos relacionados con la generación de ingresos familiares*. Heredia, Costa Rica.
- Patton, MQ. 2011. *Developmental Evaluation*. (The Guilford Press. New York & London).
- Rosas, R., & Sebastián, C. (2001). *Piaget, Vigotski y Maturana: Constructivismo a tres voces*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor S.A.
- Santos de Morais, Clodomiro. (sin fecha). *Apuntes sobre la Teoría de la Organización*.
- Segura, León, Marín, Robles, Conejo, Sánchez, Arias. 2011. *Convenio Marco de Cooperación entre el Instituto Nacional de Aprendizaje, la Universidad Nacional, el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Centro de Capacitación y Educación Cooperativa, el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, el Consejo Nacional de Cooperativas y el Banco Popular; para impulsar el proyecto Germinadora de Desarrollo Organizacional, Empresarial, Asociativo y Comunitario*. San José, Costa Rica.
- Sobrado, Miguel. 2006. *Capacitación y Discapacitación en los Proyectos de Desarrollo*. Heredia, Costa Rica.
- Saxe, Miguel (coord.). *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. 2011. San José.
- Sobrado, M (sin fecha). *Porque genera poder la Metodología de Capacitación Masiva*. Artículo sin publicar.
- Tapella, E. (2007) "*El mapeo de Actores Claves*", en documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje

interdisciplinario, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). En: <<http://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/auc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>> Consultado el 14 de junio de 2013.

- Vargas, Wilson. 2011. Resultados de los Procesos de Alfabetización Empresarial desarrollados en Corredores y Golfito, durante el período comprendido entre el 2007-2008. Heredia, Costa Rica.
- Zeledón, D. (2010). *El desarrollo y la experiencia de las empresas surgidas, gracias a la Metodología de Capacitación Masiva*. Nosara Guanacaste. 2003-2007. Trabajo de Graduación, Grado Licenciatura EPPS . Heredia: UNA.
- 2010. Asociación de Asesores Técnicos en Desarrollo Cooperativo. Osa, Costa Rica.
- 2010. Listado de APIS actuales. Golfito, Costa Rica.
- 2011. Memorias APIS Cocal Amarillo. Puntarenas, Costa Rica.
- 2012. Laboratorio Organizacional de Terreno, Registro de Participantes del Laboratorio Organizacional de Terreno. Golfito, Costa Rica.
- 2013. Curso API Cortés. Osa, Costa Rica.
- 2013. Germinadora con 2000 beneficiarios en la región Brunca. Costa Rica
- 2013. Memoria del Progreso Bahía Drake. Osa, Costa Rica.
- 2013. Laboratorio Organizacional de Terreno, Registro de Participantes. Osa, Costa Rica.
- 2013. Lista de proyectos. Osa, Costa Rica.

PROYECTO INTERINSTITUCIONAL
GERMINADORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL,
ASOCIATIVO Y COMUNITARIO

EVALUACIÓN INTERMEDIA

ANEXOS

FEBRERO, 2014

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Fundamentos de la Metodología de Capacitación Masiva	5
Anexo 2. Retrospectiva del proceso realizado en el proyecto Germinadora	10
Anexo 3. Detalle para la utilización del instrumento Predeterminación del Problema del profesor Warren Crowther	17
Anexo 4. Mapeo de Actores	19
Anexo 5. Sistematización de entrevistas para diseño T.D.C.C	24
Anexo 6. Sistematización de entrevistas para diseño	27
Anexo 7. Predefinición del Problema con Base en Aportes Institucionales	31
Anexo 8. Criterios de Evaluación Proyecto Germinadora	41
Anexo 9. Determinación de la condición estratégica del Proyecto Germinadora	42
Anexo 10. PRINCIPIOS ÉTICOS DEFINIDOS POR EL EQUIPO DE EVALUACIÓN	43
Anexo 11. Primera interrogante	44
Anexo 12. Entrevista abierta a Experto en la MCM, Iván Labra, Psicólogo social.	45
Anexo 13. Entrevista abierta a expertos: Verónica Vilorio, TDE- Ing.	60
Anexo 14. Análisis comparativo normativo-fáctico	91
Anexo 15. Círculos hermenéuticos	101
Anexo 16. Entrevistas estructuradas a actores claves	103
Anexo 17. Entrevista estructurada para instituciones miembros del equipo interinstitucional	104
Anexo 18. Entrevista estructurada para fuerzas vivas locales	119
Anexo 19. Segunda interrogante	131
Anexo 20. Tercera interrogante	132
Anexo 21. Encuesta para población API y No API	132
Anexo 22. Resultados	156
Anexo 23. Metodología ATLAS.ti 6.2	195
Anexo 24. Capacidades empresariales	198

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Mapeo de stakeholders	20
Cuadro 2. Stakeholders en el proceso de evaluación	22
Cuadro 3. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2010	92
Cuadro 4. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2011	95
Cuadro 5. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2012	98
Cuadro 6. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2013	100
Cuadro 7. Listado círculo hermenéutico.....	102
Cuadro 8. Listado círculo hermenéutico.....	102
Cuadro 9. Cálculo de muestra estratificada y aleatoria.....	133
Cuadro 10. Muestra población API	133
Cuadro 11. Muestra población No-API.....	134
Cuadro 12. Distribución relativa según sexo y cantón de población API.....	156
Cuadro 13. Distribución relativa según sexo y cantón de población No-API.....	157
Cuadro 14. Ayuda del IMAS población API	159
Cuadro 15. Uso del internet de la población API según sexo.....	160
Cuadro 16. Uso del internet de la población No-API según sexo.....	160
Cuadro 17. Frecuencia de actividad económica por cantón población API	162
Cuadro 18. Frecuencia de actividad económica por cantón población No-API.....	163
Cuadro 19. Situación de idea productiva por cantón-Población API	165
Cuadro 20. Alcances y calidad del apoyo recibido según población API.....	170
Cuadro 21. Ventaja de estar organizado en cooperativa	180
Cuadro 22. Desventajas de estar organizado en cooperativa	181
Cuadro 23. Trámites para acceder a servicios del IMAS	183
Cuadro 24. Trámites ante el INA	186

Cuadro 25. Trámites por realizar UNA:	188
Cuadro 26. Tramites que hay que realizar para acceder a servicios de CENECOOP	189
Cuadro 27. Otras observaciones respecto al curso	194

Documentos Anexos

Anexo 1. Fundamentos de la Metodología de Capacitación Masiva

Las acciones para la ejecución del proyecto Germinadora, son desarrolladas mediante la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) que ha sido construida y trabajada por Clodomir Santos de Morais.

La Metodología tiene como eje el Laboratorio Organizacional (LO), que es un ensayo práctico y al mismo tiempo real en el que se busca introducir en un grupo social la conciencia organizativa que le hace falta para operar en forma de empresa o acción organizada. La conciencia organizativa se introduce en el grupo social por medio de la aceleración preconcebida de la "praxis" de organización (Santos de Morais, 1983).

Una descripción detallada de los fundamentos de la MCM se pueden consultar en el anexo 1 de esta evaluación.

Para comprender por qué el uso de dicha metodología para un proceso de identificación de la iniciativa empresarial, conviene hacer una revisión a los orígenes de la Teoría de la Organización, creada por Clodomir Santos de Morais, también creador de la Metodología; y quien es reconocido como toda una Escuela de Sociología a nivel Latinoamericano, por su amplia experiencia de trabajo con organizaciones campesinas.

Dicha Teoría, además, se ha nutrido de aportes de los post marxistas; el psicólogo ruso Vygotsky, y su estudiante Leontiev, en relación con la práctica social como productora de conocimiento, así como los conceptos de actividad y organización. Adicionalmente, la Teoría toma en cuenta la evolución de los orígenes de las organizaciones del trabajo, haciendo particular énfasis en la configuración a través de la historia que ha tenido la división social del trabajo, o división social del proceso productivo, cuando se establece la división de actividades dentro de un solo producto.

Asimismo, dentro de la Teoría de la Organización se describen tipologías: los artesanos, que son personas productoras de bienes y servicios, que empiezan y terminan un proceso productivo; los obreros, quienes trabajan como asalariados en procesos con división social del trabajo; los semi obreros, quienes trabajan parcialmente como artesanos y como obreros, y el lumpen, que define a aquellas personas que no trabajan y

no les gusta trabajar, independientemente de la clase social a la que pertenezcan. Y en este sentido, siguiendo a Santos de Morais, no se pretende con esto anteponer la tipología de estratos a las clases sociales; más bien, se busca hacer referencia al comportamiento ideológico que se genera a partir de las relaciones de los productores con el proceso productivo.

Además, Santos de Morais explica que cada una de estas tipologías cuenta con una estructura organizacional que les permite tener un buen desempeño dentro de su tipo de organización, pero no les permite adaptarse apropiadamente a nuevas formas de organización surgidas de cambios de cualquier naturaleza. Según Santos de Morais, las dificultades para la adaptación a nuevas formas organizacionales, se deben a lo que él llama "desviaciones artesanales", que se derivan de la naturaleza de la actividad artesanal, que se basa en la planificación autosuficiente y, de la ejecución "oportunist" del trabajo, en forma unipersonal o familiar.

Para ilustrar lo anterior, Santos de Morais describe la estructura del proceso productivo en que está involucrado un campesino. Éste inicia y termina en el mismo producto, a diferencia de una estructura orgánica más compleja como la de un sindicato o una cooperativa, en la que las personas que integran la organización no inician y terminan en el mismo producto.

Con el ejemplo, en el caso del campesino, sus actividades sociales y los rasgos de su comportamiento ideológico en el momento en que participa dentro del grupo social, le genera resistencia o incompatibilidad con estructuras de organizaciones de carácter más asociativo.

Entonces, cuando personas campesinas deciden asumir una forma más compleja, esa organización llega a tener problemas en su funcionamiento, porque en algún momento se pierde la esencia del proceso productivo planteado originalmente, perdiéndose la división social del trabajo, cuando las tareas a cargo de las diferentes personas que integran la organización, son asumidas por las personas directivas o administrativas, a quienes se les llega a atribuir un perfil de personas indispensables, y en algunos casos hasta son visualizados como inamovibles, por lo tanto, se constituye una tendencia de liderazgo que deteriora la composición social del grupo. Estos elementos

que desvían el funcionamiento de la organización, Santos de Morais también los ha denominado “vicios o desvíos ideológicos”.

Por esta razón, la Metodología de Capacitación Masiva responde a la necesidad de modificar intencionalmente la conciencia organizativa, y minimizar los “vicios” o “desvíos ideológicos” presentes en una organización, tales como: el individualismo, el espontaneismo, el voluntarismo, la autosuficiencia, entre otros, generados en las formas artesanales de trabajo, y que como se mencionó anteriormente, están determinados por las actividades y el comportamiento ideológico de las personas que la integran.

II.1.1-Descripción sintética del enfoque de la Metodología de Capacitación Masiva.

La Metodología tiene como eje el Laboratorio Organizacional (LO), que es un ensayo práctico y al mismo tiempo real en el que se busca introducir en un grupo social la conciencia organizativa que le hace falta para operar en forma de empresa o acción organizada. La conciencia organizativa se introduce en el grupo social por medio de la aceleración preconcebida de la “praxis” de organización (Santos de Morais, 1983).

El Laboratorio Organizacional se divide en varios tipos que se aplican en situaciones específicas y a diferentes niveles de organización de las personas, entre ellos se encuentran los Laboratorios de Curso, de Terreno, de Centro y de Empresa.

La herramienta del Laboratorio introduce a las personas a la conciencia organizativa por medio de la formación basada en la participación y en la práctica constante en organización, considerando a la participación social como elemento fundamental de una organización y a la práctica en organización como principal productora de aprendizaje y conocimiento. Dentro del proceso de los laboratorios los participantes reciben elementos teóricos los cuales son analizados y vividos dentro de una práctica real con condiciones creadas especialmente para la formación de conciencia organizacional.

Para lograr lo anterior se busca una especial relación entre el sujeto y el objeto de conocimiento, la cual es cultivada dentro de un método de aprendizaje en donde se genera el conocimiento por medio de una vinculación de la práctica organizacional con la teoría, forma que asegura una capacitación enfocada a considerar las capacidades organizacionales propias de las personas, respondiendo a su contexto histórico-social y

conociendo las conductas diferenciadas ligadas a cada tipo de realidad. Además, el LO tiene varias premisas para operar, las cuales van a ser detalladas posteriormente en el presente documento.

II.1.2.-Aportes a la Metodología de Capacitación Masiva

El sociólogo Miguel Sobrado, quien tiene amplia experiencia en el estudio y ejecución de la MCM, le aporta un análisis basado en el tipo de economía en que las personas se encuentran. Según Sobrado históricamente las regiones costarricenses han generado diferentes tipos de economías. La economía de subsistencia y la economía mercantil, las cuales influyen en la estructura organizacional que generan las personas. Por ejemplo, la Región Chorotega históricamente se ha caracterizado porque varias de sus comunidades aún viven dentro de una economía de autoconsumo donde la producción solo satisface las necesidades familiares, y las relaciones de intercambio son basadas en la confianza y el trueque de producto. Por el contrario el Valle Central se ha caracterizado por una prevalencia de la economía mercantil, en donde todos los mecanismos de producción, relación y planificación se orientan al mercado y a sus requerimientos con un único fin de generar excedente de la producción.

Esto genera otras dificultades en las personas en el momento de montar sus empresas o enfrentarse a situaciones diferentes al contexto en donde se ha desarrollado su forma de producción e intercambio. La Metodología influye en estas personas capacitándolas en organización y además dotándolas de capacidades empresariales para la inserción en otras formas de economía sin quedar totalmente excluidas de los nuevos cambios.

Por otro lado Raff Carmen hace su aporte a la metodología incorporando el concepto de Agencia Humana, en donde la capacitación es realizada a partir de las necesidades de las personas dentro de condiciones de total autonomía, incorporando las dimensiones, género y ambiente; a diferencia de las metodologías y procesos tradicionales en donde la instrucción se realiza bajo relaciones de poder que generalmente producen vínculos directos de dependencia "discapacitando" por medio de procesos de aprendizaje desarticulados y principalmente desligados de las necesidades reales de las personas.

Dentro de la concepción de agencia humana autónoma, la MCM genera capacidad organizacional en las personas dotándolas de poder que como menciona Miguel Sobrado en su artículo *¿Por qué Genera Poder La Metodología de Capacitación Masiva?*, este poder entendido en el contexto de los Laboratorios Organizacionales de Clodomir Santos de Morais, no solamente se ve como "participación en iniciativas y proyectos o programas intervencionistas" que no les pertenecen, sino en proyectos elaborados, creados y gestionados autónomamente por las comunidades mismas.

II.1.3.-Premisas del Laboratorio organizacional (LO)

Existen premisas necesarias para la implementación de los Laboratorios Organizacionales; Necesidad real, insumos indivisibles o medios de producción, más de 40 personas y autonomía real.

Necesidad real: La MCM propone brindar insumos y herramientas a la población beneficiaria aplicables a la realidad para la formación de empresas.

Insumos indivisibles: O también llamados medios de producción, se establecen para estimular y acelerar la práctica organizativa. Estos insumos o medios de producción, son los que poseen la empresa para el proceso productivo; deben ser manejados de la mejor manera, y al no poder fraccionarlos, el colectivo debe organizarse constantemente para su utilización, así como la responsabilidad de asegurar su integridad.

Más de 40 personas: La implementación del LOT requiere de 40 personas en adelante, de manera que las personas se vean en la necesidad de organizarse, mediante un ejercicio real. Menos de ese número sería de alguna manera facilitar las condiciones y el ejercicio no cumpliría su fin.

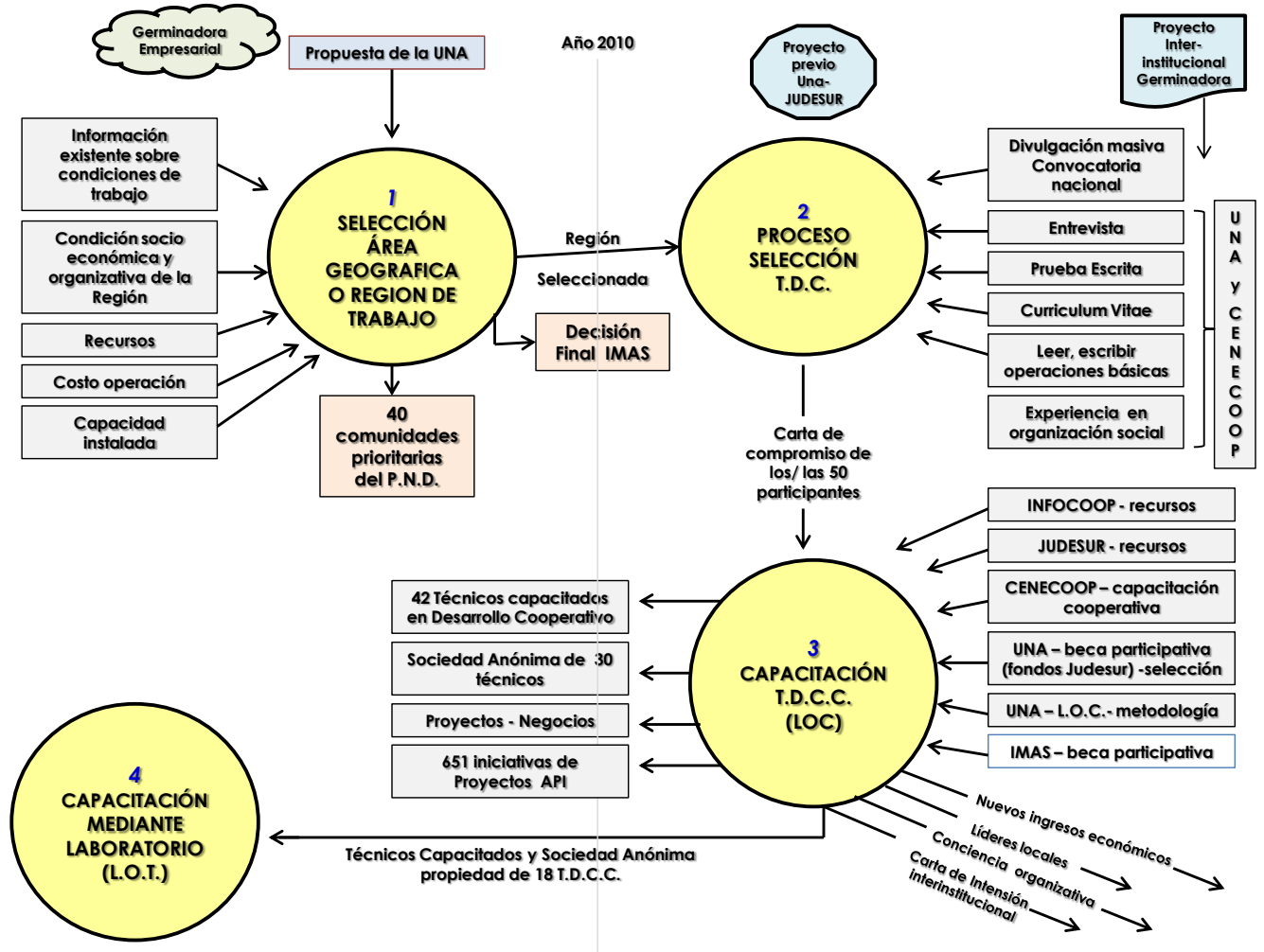
Autonomía real: Las personas participantes entran en contacto directo con la organización y esta misma los va capacitando, lo cual junto con el manejo de técnicas para la alfabetización empresarial son la clave para la generación de capacidades técnicas y organizaciones que busca la MCM.

Anexo 2. Retrospectiva del proceso realizado en el proyecto Germinadora

Debido a que no existe un registro del proceso ejecutado por La Germinadora, se ha realizado una retrospectiva que permita conocer en detalle los pasos que se han desarrollado desde su inicio hasta el momento en que se realiza la evaluación.

Para ello se ha utilizado revisión documental y dos talleres con el Comité Técnico Interinstitucional para la realización de esta reconstrucción. Se presenta a continuación los flujos de proceso resultantes y un narrativo del Proyecto Germinadora.

Gráfico 1. El proceso ejecutado: Reconstrucción retrospectiva



Fuente: Creación Propia del Equipo de Evaluación

En el año 2010 se aprueban recursos en JUDESUR que son utilizados para financiar un Laboratorio Organizacional de Curso (LOC), con el fin de formar Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC) y como acción concreta del proyecto Germinadora en la versión de la Universidad Nacional, y en la que se suman recursos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Movimiento Cooperativo Nacional (CENECOOP, CONACOOOP e INFOCOOP).

Los criterios de selección y la preparación de la convocatoria en el proceso de reclutamiento para la formación de TDCC se basó en dos vertientes principales; primeramente la selección individual de los participantes y con ello la formación del colectivo, para de este modo garantizar un grupo de personas que propiciaran el desarrollo organizacional que la metodología demanda, pero además que lograran una formación técnica idónea para la reproducción de los conocimientos en campo. Por tanto, el proceso de reclutamiento es de gran significancia para generar desde allí condiciones que favorezcan el éxito del proyecto. Se reclutaron un total de 143 personas, y posteriormente, se seleccionaron cincuenta postulantes a técnicos en desarrollo cooperativo comunitario, los pobladores de los cinco cantones de la Zona Sur-Sur de Costa Rica (Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Golfito y Corredores), cabe destacar que al contar con un número alto de solicitudes se logra una mejor composición colectiva del grupo a formarse en el LOC.

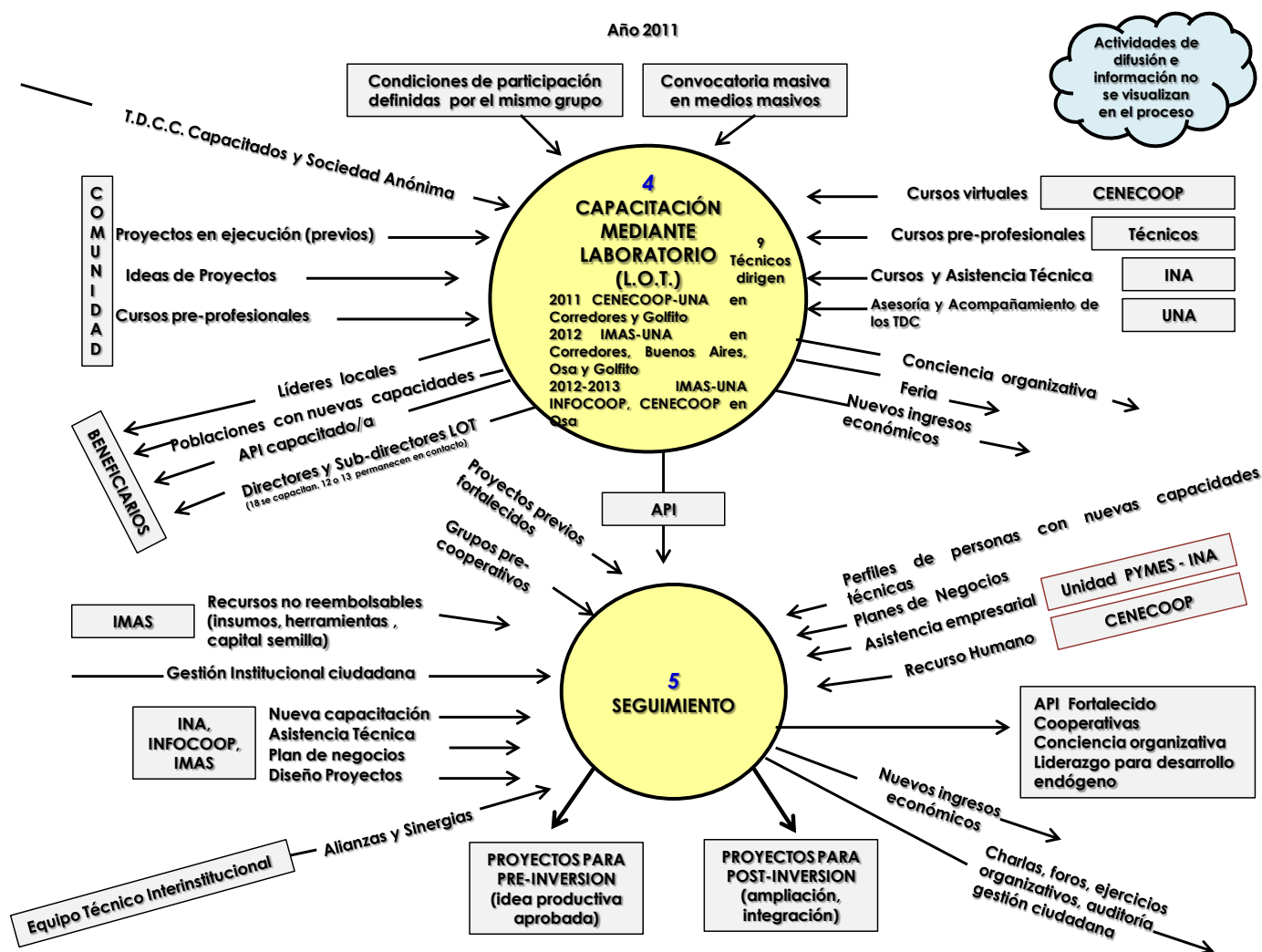
Seguidamente, los y las participantes seleccionados firmaron una carta de compromiso, para garantizar su participación durante todo el proceso de formación. De esta forma se inicia con el proceso de capacitación de los técnicos. El trabajo académico desarrollado durante el internado del Laboratorio Organizacional de Curso requería de la preparación y ajuste en secuencia, duración y contenido de los diferentes cursos que se impartieron durante los dos meses, las prácticas de diagnóstico, el ejercicio práctico de trabajo con los API, así como de la identificación de charlas que podían llegar a ser de interés en el proceso de aprendizaje de los participantes. Para tal efecto se brindaron catorce cursos de acuerdo con las necesidades de capacitación identificados para el caso de la formación de Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC). Una vez capacitados como Técnicos, se ejecutó la última etapa del LOC, que consiste en un mes de trabajo de campo para promocionar el proceso de formación y brindar tres semanas de capacitación gratuitas en los distintos lugares de la zona. De dicho proceso los y las

APIS realizaron diagnósticos en sus comunidades, dando como resultado, más de 630 personas graduadas como Auxiliares en Proyectos de Inversión con una iniciativa de proyecto, se brindaron cursos en 37 comunidades de los cantones Buenos Aires, Osa, Golfito, Corredores y Coto Brus, para un total de cuarenta y un grupos de APIs.

Al finalizar el proceso se graduaron cuarenta y dos TDCC capacitados en temas como Organización, Diagnóstico Comunitario, Desarrollo Empresarial, Economía y Cooperativismo, para convertirlos en Auxiliares en Proyectos de Inversión (APIS), capaces de crear proyectos productivos propios y rentables, que generen empleo y desarrollo para su comunidad y el país en general.

Además 30 de los TDCC deciden conformar una Sociedad Anónima llamada AASTEDECO S.A. la cual es propiedad de los TDCC y cuenta con el apoyo de la Universidad Nacional por medio de los encargados del proyecto Germinadora.

Gráfico 2. El proceso seguido (continuación)



Fuente: Creación Propia del Equipo de Evaluación

La experiencia realizada durante el 2010 en la Región Brunca mediante la Metodología de Capacitación Masiva, en la formación de 42 TDCC por medio de un LOC permitió en el ejercicio práctico de los TDCC la capacitación de 630 API, dicho trabajo en coordinación con instituciones como: IMAS, JUDESUR, el Movimiento Cooperativo a través de INFOCOOP, CENECOOP y CONACOOOP.

Debido a la necesidad de involucrar a las instituciones anteriormente mencionadas en la ejecución del proyecto, se propuso el establecimiento de una Carta de Intención Interinstitucional, la cual, se firmó a finales del 2011. Sin embargo, a pesar de que a inicios

del 2011 no se había establecido formalmente el acuerdo, las instituciones aceptaron formar parte del proyecto para impulsar el proyecto Germinadora en una versión interinstitucional, que girara alrededor de una visión compartida, por esto se decide cambiar el nombre al proyecto a *“Proyecto Interinstitucional Germinadora de Desarrollo Organizacional, Empresarial, Asociativo y Comunitario”*.

Durante el 2011 se continúa con la formación de técnicos en el desarrollo de LOT, el cual constituye un ejercicio práctico de formación de los TDCC como directores y subdirectores del LOT. Además tienen como propósito la formación de APIs capaces de recolectar información básica para elaborar un perfil de proyecto individual o colectivo que contribuya al mejoramiento de sus condiciones de vida. En este proceso la población meta corresponde de manera prioritaria a los API formados en los cantones de Corredores y Golfito formados durante el 2010, los cuales, presentaron la necesidad e interés de recibir capacitación técnica, además del mejoramiento y ajuste de sus perfiles de proyectos, personas de comunidades de los cantones mencionados con el interés de convertirse en nuevos API, y la comunidad organizada en general que requiriera capacitación técnica profesional y pre-profesional. En la ejecución de dicho LOT estuvieron involucradas las siguientes instituciones: IMAS, INA, JUDESUR, el Movimiento Cooperativo a través de INFOCOOP, CENECOOP y CONACOOOP.

La UNA estuvo a cargo de la organización y dirección del LOT, además se contó con el apoyo técnico de los 10 TDCC involucrados en la capacitación de directores y subdirectores de LOT, y de algunas personas de las instituciones mencionadas anteriormente. Dichos TDCC se encontraban distribuidos cinco en Golfito y cinco en Corredores, para asumir el cargo de subdirectores o directores recibieron varias capacitaciones previas por parte de CENECOOP y la UNA durante dos meses y medio.

Durante el LOT se ejecutaron aproximadamente 37 cursos pre-profesionales, y cursos profesionales, los cuales fueron brindados por el INA. Como parte de la clausura del LOT se realizó una feria la cual permite mostrar lo aprendido durante las capacitaciones, se presentaron los avances o las ideas de perfiles de proyecto de los participantes de cursos API.

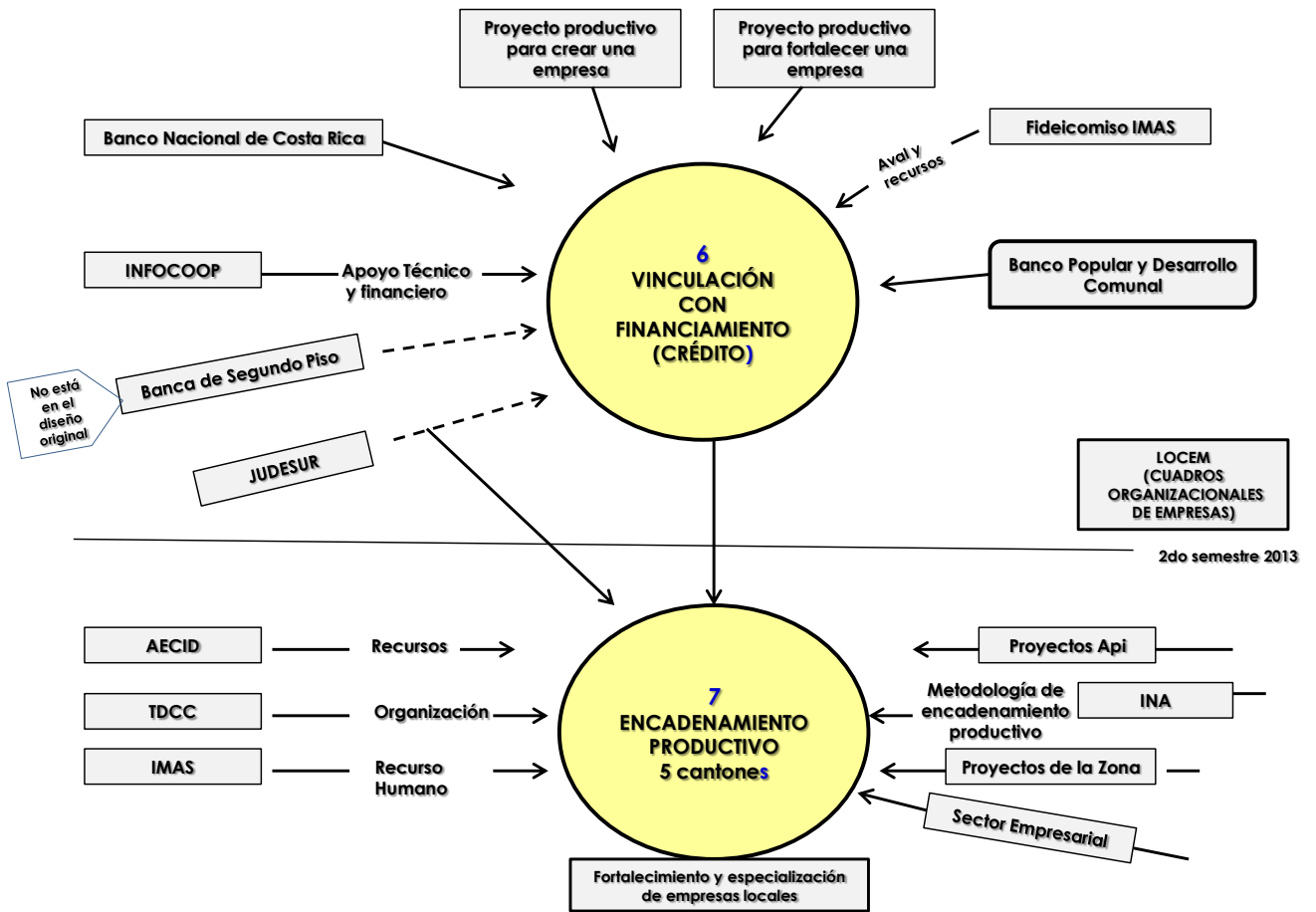
Actualmente el proyecto se encuentra en un proceso de seguimiento a los proyectos para pre-inversión (ideas productivas aprobadas) o proyectos para post-inversión (ya sea

ampliación o integración). A través de la inversión de recursos no reembolsables por parte del IMAS (como insumos, herramientas o capital semilla), o apoyo a los planes de negocios, asistencia empresarial, asistencia técnica en el caso de la unidad PYMES-INA y del CENECOOP. Y la asistencia técnica, apoyo en la creación del plan de negocios y diseño de proyectos a cargo del INA, INFOCOOP y el IMAS. Dicho proceso tiene como propósito contar con APIs fortalecidos, fomentar la asociatividad, la conciencia organizativa, y el liderazgo para el desarrollo endógeno.

Como parte del proceso, uno de los objetivos del proyecto es la vinculación de los proyectos productivos con financiamiento, ya sea por medio del Fideicomiso IMAS, o a través de un crédito con el Banco Popular y Desarrollo Comunal, Banco Nacional de Costa Rica. Además el INFOCOOP brindará a los APIs apoyo técnico y financiero para el desarrollo de los proyectos productivos. Aun cuando no se encuentre en el diseño del proyecto, una opción para que los APIs puedan acceder al financiamiento es la Banca de segundo piso, la cual consiste en otorgar un crédito madre a una organización y esta a su vez, introduzca pequeños créditos a sus asociados o pobladores de la zona donde están ubicados.

Gráfico 3. El proceso seguido

Año 2016



Fuente: Creación Propia del Equipo de Evaluación

Anexo 3. Detalle para la utilización del instrumento Predeterminación del Problema del profesor Warren Crowther

El PDP es un instrumento de análisis que ha sido desarrollado por el Dr. Warren Crowther para examinar a profundidad un problema social sobre el que se quiere enfocar una iniciativa social. Su propósito, además de crear un ambiente favorable para la discusión y el cambio de la situación actual, es plantear el grado de importancia que tienen los problemas en cuanto a la prioridad de su atención.

De igual manera, permite crear dudas o cuestionamientos respecto a determinadas opiniones sobre los problemas y soluciones posibles, así como revisar la consistencia del fundamento sobre la existencia de los problemas y la lógica de las soluciones propuestas.

Para confeccionarlo se utiliza un formulario con casillas debidamente identificadas con números, las cuales, se van llenado en orden consecutivo y siguiendo la orientación de las flechas. Se puede observar este formato en el apartado teorías que sustentan La Germinadora de este documento.

El primer aspecto se refiere a identificar y detallar problema principal que afronta el programa o proyecto que se está analizando. De seguido se incorporan las principales consecuencias negativas que genera este problema. En la tercera se anotan las personas, instituciones y grupos que son afectados negativamente por el problema descrito.

Todo problema genera alguna consecuencia positiva para alguien, ya sean actores sociales o de cualquier naturaleza, por lo que en el cuarto compartimiento se anotan las posibles consecuencias positivas de la existencia del problema enumerado en la casilla No.1 y en el quinto las personas o entidades que se benefician con la existencia del problema.

En la casilla No.6 se escriben aquellas casusas del problema que pueden modificarse o reducirse a partir de la puesta en marcha del programa o proyecto que se está diseñando y en la No. 7 se consignan las entidades, grupos o personas que tienen una incidencia importante en las precitadas causas.

De seguido, en el punto ocho se asientan las causas del problema que no podrían modificarse o reducirse a partir de la puesta en marcha del programa o proyecto y en el siguiente los grupos o personas que originan las causas indicadas en el punto anterior.

Como décimo paso se describe una propuesta de solución para el problema y en el onceavo se indican las entidades, grupos o personas que tendrían poder o autoridad para promover, determinar o ejecutar la solución propuesta.

En la posición 12 referida a la intención se incorporan uno o más indicadores de éxito de la solución propuesta de manera que permitan representar el propósito que tiene el programa o proyecto.

En el lugar 13 se especifican las principales acciones estratégicas con las que se propone dar solución al problema. Tales estrategias deben prevenir las contingencias que se enumeran en la casilla No.14 y ser consistentes con los indicadores de éxito de la casilla 12. Por último se identifican las contingencias que se puedan presentar y que puedan interferir en la solución propuesta.

Es menester aclarar que la versión original de este instrumento contempla la existencia de cinco círculos, en los que se consigna la incidencia estimada (con ponderaciones entre 1 y 100%) que se considera tendría una variable en otra. Su objetivo es obtener un coeficiente de eficacia mediante la multiplicación de los coeficientes en los tres círculos superiores en el gráfico. Sin embargo para el caso de la predeterminación del Problema en el Proyecto Germinadora se suprimió el uso de dicho componente en función de facilitar la aplicación de la herramienta en algunos consultados.

Anexo 4. Mapeo de Actores

Para el mapeo de actores se realizaron dos análisis previos al mapa de poder que se presentan en este anexo. La primera incluye la identificación de los stakeholders de acuerdo con su función en el proyecto: como gestores, financiadores, poblaciones finales, ejecutores o apoyo técnico. En este caso se enlistaron los actores y participantes con base en la revisión bibliográfica y el diseño del Proyecto Germinadora. De esta forma se determinó el rol de cada uno de los actores clave. Seguidamente se presentan los resultados al aplicar dicho instrumento:

Cuadro 1. Mapeo de stakeholders

Stakeholders	Función en el proyecto				
	Gestores del proyecto	Financiadores	Poblaciones finales	Ejecutores	Apoyo técnico
Despacho del Ministro de Bienestar Social	X			X	
IMAS (involucra Junta Directiva, Oficina Regional Brunca, Unidad de Planificación)	X	X		X	X
FIDEIMAS		X			
INFOCOOP (Departamento de Promoción)		X		X	X
CENECOOP (Gerencia y Presidencia)		X		X	X
CONACOOP (Secretaría General)					X
INA (Subgerencia Técnica, Unidad Pymes, Sede Regional Brunca)				X	X
UNA (Dirección de Extensión, Sede de la Región Brunca, Programa de Capacitación Masiva)	X			X	X
BPDC – Banca de Desarrollo		X			
JUDESUR		X			
Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC)	X		X	X	X
Auxiliar en proyectos de inversión (API)			X		
Comisión Nacional	X				
Comisión Técnica	X				
Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)		X			
Asociaciones de Desarrollo, ASADAS, Comités, Iglesias, grupos juveniles, scouts, ONGs, cooperativas, MIPyMES, Comunidad no organizada, entre otros representantes comunales.			X		
Municipalidades					X
Áreas rectoras del Ministerio de Salud					X

Fuente: Diseño Proyecto Interinstitucional GERMINADORA

Además, se elaboró una tabla de análisis de relaciones con el fin de conocer la participación esperada de cada actor en el marco de la evaluación, identificar las condiciones de acceso a cada actor, así como el rol de cada uno de estos con respecto a la evaluación del proyecto (desde las perspectivas de clientes de la evaluación; de la toma de decisiones, para la rendición de cuentas, o como información a lo interno de cada institución). A continuación se presenta este segundo análisis.

Cuadro 2. Stakeholders en el proceso de evaluación

Stakeholders	Participación esperada en la evaluación	Condiciones de acceso a este Stakeholder	Relación de los actores clave con el proceso evaluativo			
			Clientes de la evaluación	Toma de decisiones	Rendición de cuentas	Información
Despacho del Ministro de Bienestar Social	Aporte de información y respaldo político.	Accesible a brindar información requerida	X	X	X	X
IMAS (involucra Junta Directiva, Oficina Regional Brunca, Unidad de Planificación)			X	X	X	X
FIDEIMAS	Aporte de información			X	X	X
INFOCOOP (Departamento de Promoción)	Información sobre el seguimiento a emprendimientos asociativos.		X	X	X	
CENECOOP (Gerencia y Presidencia)	Información sobre los procesos asumidos, como los financiamientos de una parte del LOT 2011.		X		X	
CONACOOOP (Secretaría General)	Aporte de información		X	X	X	
INA (Subgerencia Técnica, Unidad PyMES, Sede Regional Brunca)	Información sobre los servicios de formación y capacitación.	Accesible a brindar información requerida	X		X	X
UNA (Dirección de Extensión, Sede de la Región Brunca, Programa de Capacitación Masiva)	Aporte de información y asesoría sobre MCM.		X		X	X
BPDC – Banca de Desarrollo	Información sobre las posibilidades u opciones de financiamiento; limitaciones y acciones ejecutadas por el BPDC.	Se espera contar con el acceso a la información				X

Stakeholders	Participación esperada en la evaluación	Condiciones de acceso a este Stakeholder	Relación de los actores clave con el proceso evaluativo			
			Clientes de la evaluación	Toma de decisiones	Rendición de cuentas	Información
JUDESUR				X		X
Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC)	Aporte de información sobre su gestión en el proyecto	Accesibles y dispuestos a brindar la información requerida				X
Auxiliar en proyectos de inversión (API)	Brindar su punto de vista sobre los servicios recibidos en el marco del proyecto.	Accesibles y dispuestos a brindar la información requerida, única limitación acceso a las personas que no concluyeron el proceso de formación				X
Comisión Nacional	Aporte de información sobre su gestión en el proyecto	Accesible a brindar información requerida	X	X	X	X
Comisión Técnica	Aporte de información sobre su gestión en el proyecto		X	X	X	X
Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)	Su participación no está considerada en el proceso evaluativo					X
Asociaciones de Desarrollo, ASADAS, Comités, Iglesias, grupos juveniles, scouts, ONGs, cooperativas, MIPyMES, Comunidad no organizada, entre otros representantes comunales.	Brindar información conforme a solicitudes específicas en caso de ser requerido	No definida aún, se espera que sea accesible				X
Municipalidades						X
Áreas rectoras del Ministerio de Salud						X

Fuente: Diseño Proyecto Interinstitucional GERMINADORA

Según la información resultante, consolidada en el cuadro No. 8, se denota que aquellos actores clave que tienen rol de financiadores o gestores del proyecto y forman parte del éste posiblemente utilizarán los resultados de la evaluación para la toma de decisiones y rendición de cuentas, de manera que se decidan los próximos pasos a seguir con respecto a la dirección del Proyecto Germinadora en los cinco cantones estudiados o para el resto del país.

Por otra parte, la posición de aquellos actores claves descritos como apoyo técnico, organizadores, o como beneficiarios directos e indirectos, tendrán los resultados de la evaluación con un sentido informativo, ya sea para la mejora de sus competencias o para ampliar sus conocimientos en cuanto al Proyecto Germinadora.

Anexo 5. Sistematización de entrevistas para diseño T.D.C.C

1. Cuál ha sido su participación en el Proyecto Germinadora?
 - ❖ Técnico en TDCC, dar cursos APIS, subdirector de los LOT
2. Cómo entiende usted el proyecto Germinadora?
 - ❖ Es una empresa formada por varias instituciones comprometidas con el desarrollo socioeconómico de las comunidades vulnerables.
3. Cómo ha contribuido el proyecto Germinadora con su propio desarrollo?
 - ❖ En su desarrollo personal, lo que él realiza va acorde con sus principios de ayuda hacia los demás, el proyecto Germinadora a nivel económico no ha contribuido lo esperado, considera que Germinadora no se ha consolidado como empresa, considera que “aparece” y “desaparece” por un tiempo, debido al presupuesto que tiene.
4. Qué transformaciones cree usted que ha producido el proyecto Germinadora en la zona donde usted trabaja?
 - ❖ Las familias beneficiadas de la MCM porque han encontrado la idea de proyecto que mejora sus problemas económicos y a los participantes se les ha despertado una consciencia organizativa.
5. Cuáles destacaría usted como las mejores prácticas del proyecto germinadora?
 - ❖ Planificación mediante los planes de trabajo, y a través de asambleas
6. Cuáles recomendaciones de mejora haría usted para el proyecto germinadora?

- ❖ Establecer mejores mecanismos para el seguimiento de los proyectos generados, mediante asesoramiento técnico y financiero.
7. En estos momentos estamos realizando una evaluación intermedia del proyecto germinadora, qué recomendaciones le haría usted a la evaluación, qué aspectos consideraría fundamental que se incluyan en la evaluación?
- ❖ Se debe evaluar la forma de buscar fuentes económicas para realizar LO, ya sea a través de entidades privadas o a nivel internacional, la cual debe ser constante y objetiva.
 - ❖ Se debe aumentar el presupuesto para cada LO a 50.000.000 de colones, para pagar mejores salarios a los instructores y para compra de materiales para los cursos técnicos.
8. ¿Cuál ha sido su participación en el Proyecto Germinadora?
- ❖ Los capacita Germinadora (a los técnicos), reciben una segunda capacitación como directores y subdirectores con práctica y teoría, se realizó un trabajo de diagnóstico en los 5 cantones (Buenos Aires, Golfito, Coto Brus, Osa), este diagnóstico
 - ❖ se hizo como iniciativa de algunos técnicos en el 2010, en el cual no intervino Germinadora.
 - ❖ En el 2011, se capacitan como directores y subdirectores con Germinadora, se forma una S.A entre técnicos a solicitud de Germinadora, esto para que CENECOOP pudiera contratarlos para la realización de los LO del 2011 en Golfito y Corredores, de esto salen formados 4 directores y 1 subdirector con sus respectivos títulos.
 - ❖ En el 2012 se realiza en LO en Buenos Aires, esta fue la 2º contratación de Germinadora.
 - ❖ En 2013 le ofrecieron la dirección de Buenos Aires.
9. Cómo entiende usted el proyecto Germinadora?
- ❖ Es un proyecto de la UNA, liderado por Miguel Sobrado de la Escuela de Planificación Social, visualiza el proyecto Germinadora como una extensión universitaria.
10. Cómo ha contribuido el proyecto Germinadora con su propio desarrollo?
- ❖ A nivel de la capacitación, ha contribuido en el desarrollo intelectual, a nivel económico no han sido los resultados esperados, ha tenido la expectativa más de capacitación que de la parte económica.
11. Qué transformaciones cree usted que ha producido el proyecto Germinadora en la zona donde usted trabaja?

- ❖ Ha tenido cambios a nivel de consciencia organizativa por la MCM, ha servido para que la gente haga sus proyectos, la MCM, le ayuda a la gente a nivel de grupo y de proyecto.

12. Cuáles destacaría usted como las mejores prácticas del proyecto germinadora?

- ❖ Capacitación de los 42 técnicos, interrelación organizacional entre IMAS, INA y Sector Cooperativo

13. Cuáles recomendaciones de mejora haría usted para el proyecto germinadora?

- ❖ Presupuesto que abarque a mediano y largo plazo, con el tiempo establecido para hacer un LO de dos meses se podría prolongar a 4 meses.
- ❖ Contacto más directo en los planes y la organización de Germinadora, ya se han establecido las políticas de este proyecto, y a los técnicos no se les toma su opinión.

14. En estos momentos estamos realizando una evaluación intermedia del proyecto germinadora, qué recomendaciones le haría usted a la evaluación, qué aspectos consideraría fundamental que se incluyan en la evaluación?

- ❖ Falta de seguimiento que le debe dar a los proyectos, más información, existen aislamiento entre el técnico y Germinadora (como ejemplo, comenta que la contratación por servicios profesionales, se les solicita tributar y no tienen la información para realizar estos trámites), no se toma en cuenta el criterio de los técnicos.

También considera que se debe evaluar el diseño del manual (flujo de caja, determinación de precios) y considera que se le debe dar más apoyo a los técnicos

Anexo 6. Sistematización de entrevistas para diseño

Actores en el Campo

ENTREVISTADO	PARTICIPACIÓN O ABORDAJE DEL PROYECTO DESDE:	OPINION SOBRE			
		CONDICIÓN ESTRATEGICA Y ALCANCES DEL PROYECTO	LA MCM	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	BENEFICIOS A POBLACIONES FINALES
APIs Palmar Sur	Participantes activos como productores, impulsores y desarrolladores de proyectos individuales y colectivos	La Germinadora ha sido el impulso de muchos proyectos.	El curso nos dio fuerza para organizarnos. El curso API es un impulso para hacer algo más serio, pasar de la idea a la programación para mucha gente. Al inicio de los cursos hubo mucho desorden porque no se explicó bien y mucha gente sintió que no fue lo que esperaba.	Hay mucha descoordinación entre entidades. En los títulos que entregaron había muchos logos de instituciones pero estas no están comprometidas, es más como propaganda. Cuando las personas se presentan no le ayudan.	El proyecto Germinadora nos enseña a volar pero chocamos contra un muro muy alto. La limitación es cuando se llega al IMAS y a financiar los proyectos en forma. No tenemos los medios para avanzar. En principio estuvo el Banco Popular pero los requisitos son iguales a otros bancos y para todas las personas. También hay problemas con requisitos del Ministerio de Salud, con los Bancos.
Responsables Institucionales IMAS Región Brunca	Institución encargada de la atención de las poblaciones en condición de vulnerabilidad	El proyecto vino a proponer lo que ya hacíamos nosotros y de mejor forma. Antes de PG hay planteamientos similares con el MAG, Movimiento Cooperativo, INA, PYMES de C.R. e INAMU.	En la región no tuvimos participación en escogencia de la gente participante. Con base en encuestas se descubrió que la metodología no tenía un perfil para capacitación.	No hubo coordinación de primera instancia. Crearon expectativas a la gente que no sabía que seguía después. Hasta la fecha esto sigue así. Se debe evaluar la participación de otros actores, hasta ahora Germinadora ha sido una carga.	El esfuerzo va quedar disperso en el proceso. 200 personas en cada laboratorio para producir 50 o 60 proyectos en un esfuerzo que como resultado concreto no queda mucho.

ENTREVISTADO	PARTICIPACIÓN O ABORDAJE DEL PROYECTO DESDE:	OPINION SOBRE			
		CONDICIÓN ESTRATEGICA Y ALCANCES DEL PROYECTO	LA MCM	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	BENEFICIOS A POBLACIONES FINALES
Responsables Institucionales IMAS Región Brunca (continuación)		Este tipo de intervención la podemos desarrollar nosotros con otras entidades del estado y más barato.	<p>Las personas no tenían un perfil de proyecto y la capacitación fue muy alta para la capacidad e la gente.</p> <p>La metodología masiva de selección no es apropiada y la capacitación no es adecuada.</p> <p>El concurso de capacitadores se hizo a nivel nacional y con personas con poca preparación universitaria. En 3 meses no se adquieren las habilidades para enseñar. Esto ha influido en la calidad de los planes de negocios que son deficientes.</p> <p>También el tiempo de capacitación de los TDDC a los APIs es muy poco y esto influye en la calidad. 15 días es muy poco tiempo para realizar un plan de negocios.</p> <p>Los proyectos presentados tienen problemas: no saben hacer un plan de negocios y los números no coinciden. El proceso de capacitación no tiene perfil de entrada ni de salida.</p>	<p>No hay compromiso de las demás instituciones con el programa.</p> <p>Nos sentimos solos, no es lo mismo que cuando no participaban.</p>	Es conveniente levantar la información de quienes se quedan en el camino para buscar otras opciones. Se hizo mucha inversión para muy pocos proyectos.

ENTREVISTADO	PARTICIPACIÓN O ABORDAJE DEL PROYECTO DESDE:	OPINION SOBRE			
		CONDICIÓN ESTRATEGICA Y ALCANCES DEL PROYECTO	LA MCM	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	BENEFICIOS A POBLACIONES FINALES
Ministerio de Salud	El Ministerio de Salud se acerca al Proyecto Germinadora desde sus competencias y en términos de su definición de salud como bienestar general	<p>Germinadora tiene cosas buenas pero hay que re-direccionarlo y centralizarlo por instituciones. Es un Proyecto integral de articulación. El efecto logrado hasta ahora es que con solo la estructura del proyecto la gente ha creído.</p> <p>Germinadora ha ayudado a la gente a organizarse, pero tiene en contra que al no haber resultado pierde credibilidad.</p>	<p>Hasta ahora no he visto tanta motivación en la gente con un proyecto como este, en particular con los cursos API, pero hay que adaptarlo a gente no preparada. El enfoque de generar un proyecto productivo como fin no mejora la calidad de éstos. Se debe reorientar el programa en todos sus componentes ya que no se puede capacitar a las personas en tres meses. El curso API es fuerte y atropellado para la escolaridad de los participantes y para el nivel de involucramiento que se espera de ellos (tiempo y esfuerzo). Si al final se tiene como resultado 130 proyectos ¿cuál es la línea de capacitación que se debe seguir?</p> <p>Durante el curso la gente no tiene tiempo para determinar el mercado potencial de sus productos y el perfil de su empresa.</p>	Se debe articular más entre instituciones. Hay voluntad pero falta una estructura a nivel local que canalice y coordine los esfuerzos.	<p>Debe haber acompañamiento a los proyectos. Esto es vital, porque las personas pueden tener el conocimiento práctico pero el bagaje intelectual no lo aplican.</p> <p>La gente tuvo muchas expectativas sobre todo de recursos del IMAS pero una cosa es lo que esperan y otra la realidad de los requisitos. La gente mantiene el interés y con su proyecto en el folletito se crean muchas expectativas.</p>

ENTREVISTADO	PARTICIPACIÓN O ABORDAJE DEL PROYECTO DESDE:	OPINION SOBRE				
		CONDICIÓN ESTRATEGICA ALCANCES DEL PROYECTO	Y DEL	LA MCM	COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL	BENEFICIOS A POBLACIONES FINALES
Universidad Nacional	Entidad ejecutora metodología			<p>La metodología de Capacitación Masiva tiene una base de principios epistemológicos y una metodología de trabajo. Es un sistema de participación social. Es un enfrentamiento de la persona con un proceso de des-aprendizaje y de aprendizaje.</p> <p>Con la metodología de laboratorios se procura una participación masiva con autonomía en la ejecución, que obliga a la gente a actuar organizadamente.</p>	<p>Desde el inicio del proceso se genera un "shock" entre los Apis y las instituciones, por lo que la coordinación con los funcionarios de base se vuelve "crítico".</p> <p>En cuanto a la coordinación institucional el principal problema es la estructura de la institucionalidad del estado. El programa funciona con base en la buena voluntad de los funcionarios. Es muy importante el papel del funcionario con iniciativa y trabajo coordinado.</p>	

Anexo 7. Predefinición del Problema con Base en Aportes Institucionales

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
PROBLEMA	<p>Necesidad de acceso a la información y servicios para personas en condición de vulnerabilidad socio-económica que necesitan generar sus propios ingresos y requieren herramientas (organización y alfabetización empresarial) para decidir obtener recursos que les permitan mejorar su condición de vida y la de los suyos, comunidad y región.</p>	<p>Existe un contexto complejo en la Región Brunca, una región que posee una gran cantidad de recursos y potencial para el desarrollo local; muy atractiva para la inversión extranjera, sin embargo, la población se encuentra en condiciones de pobreza y no está preparada técnica ni organizacionalmente para enfrentar las consecuencias de la entrada de capitales extranjeros o modelos de "desarrollo" que demanda recurso humano con mayor preparación.</p>	<p>Altos índices de pobreza en las regiones, actualmente en la región sur dado por una región tradicionalmente bananera de las personas no sabían hacer otra cosa que su trabajo especializado en la plantación.</p> <p>Al abandonar la empresa la zona muchas personas quedan sin oportunidades para salir de la pobreza y sin visión de empresa, teniendo la región muchos nichos de mercado local que pudieran ser aprovechados por sus pobladores.</p>	<p>El proyecto Germinadora trata de resolver un problema de desempleo, que como consecuencia directa, significa resolver problemas de tipo económico producto de la falta de oportunidad y claridad</p>	<p>El proyecto trata de ser un insumo al problema de la situación de pobreza en las regiones vulnerables del país para el caso la región Brunca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un desarrollo organizacional y empresarial mediante la estimulación de la conciencia organizativa e identificar emprendimientos en comunidades vulnerables en alto índice de pobreza. • No existe un programa o proyecto que de soluciones sostenibles en el tiempo para que la pobreza disminuya. • No existe un estudio de mercado para orientar a los proyectos. • No existe un plan de seguimiento Asistencia técnica Financiamiento

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
	<p>Adormecimiento de la economía. Condiciones no favorables para el desarrollo regional endógeno.</p>	<p>La población de la región está acostumbrada a un proceso socio-histórico, trabajar para alguien más, no se visualizan como generadoras de su propio empleo</p> <p>La población no está atendida eficientemente por las instituciones responsables de ejecutar política social</p> <p>Existencia de requisitos y normativas que limitan la puesta en marcha de emprendimientos productivos.</p>		<p>El desempleo no es el problema sino una manifestación</p>		<p>Capital semilla</p> <p>Fondos reembolsables</p>

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
CONSECUENCIA NEGATIVA	Cientelismo y pobreza	<p>Aumento de la pobreza.</p> <p>Venta de tierras a precios ridículos por parte de los locales a manos extranjeras</p> <p>Privatización de los recursos naturales</p> <p>La población es explotada porque no genera sus propios emprendimientos sino que depende de contrataciones de terceros.</p>	Exclusión social, bajos niveles de desarrollo, delincuencia, no acceso a servicios básicos, desempleo.	Desempleo genera: pobreza, delincuencia, analfabetismo, dependencia del estado o institucional; sub-utilización de recursos (productivos, humanos, capitales)	El estancamiento social y económico de la población en atención	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de los índices de pobreza •Crecimiento de la desintegración familiar y social •Analfabetismo empresarial •Alto costo para las finanzas del estado en programas de ayuda social
AFECTADOS	Ciudadanos y regiones	<p>Familias</p> <p>Mujeres principalmente, porque en la región hay gran número de jefas de hogar en condiciones de pobreza</p> <p>La clase trabajadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Hombre y mujeres jefas de hogares de baja escolaridad, sin capacidades para auto-emplearse •Empresas de la región sin recurso humano capacitado ni con las condiciones para encadenarse con las pequeñas empresas. 	<p>Pobladores de cantones o regiones más vulnerables del país, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fronterizos •Por su posición geográfica, alejados del casco central, lo que evidencia como zonas de falta de oportunidades laborales y de desarrollo humano y social 	Las poblaciones en condición de pobreza extrema de la región Brunca (principalmente mujeres jefas de hogar personas que perdieron la oportunidad de estudio, jóvenes que han salido de educación secundaria y no tienen posibilidad de trabajo mejor pagado)	<ul style="list-style-type: none"> •Comunidades con población vulnerable •Familias de escasos recursos •El país en general •Empresas, organizaciones, etc.

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
CONSECUENCIA POSITIVA	Control institucional clientelar	<ul style="list-style-type: none"> • Población más manipulable ante la oferta extranjera • Clientelismo político • Monopolios empresariales de ciertos tipos de productos y servicios que no ven como competencia la oferta local. 	Clientelismo	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento organizacional de las personas • Alfabetización empresarial • Mejora en la toma de decisiones (personal, organizacional, productivo) 	<p>Esfuerzos aislados de las instituciones que atienden la problemática sumar individualmente</p> <p>Permite encaminar acciones, no aisladas sino más bien que puedan ver su paso en el tiempo y en complementación en busca de un mismo fin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un enorme potencial humano que requiere atención inmediata para resolver sus situaciones socioeconómicas • Existen muchos insumos que facilitan un proceso serio formal y ordenada
BENEFICIADOS	<p>Personas que practican la política tradicional en este país a nivel local, regional y nacional</p> <p>Personas funcionarias públicas que necesitan establecer relaciones de poder con las personas usuarias de los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas extranjeros • Funcionarios locales corruptos • Empleadores que pueden contratar personal por menos de lo establecido en la ley a partir de la desesperación de la gente 	Grupos políticos que deseen manipular a las personas y sacar beneficios personales y no el bien común	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes en los cursos de capacitación • Sus familias • Su zona (cantón, región, barrio, calle, etc.) • Las instituciones involucradas en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las poblaciones en condición de vulnerabilidad que puedan ser atendidas, a las cuales se estimule procesos autónomos para salir adelante • Las instituciones organizacionales articulan esfuerzos humanos y recursos económicos en una región de difícil acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente familias de escasos recursos • Segundo se mejoraría la economía del país.

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
BENEFICIADOS (conitnuación)		La clase política nacional, porque una población en condiciones de pobreza y desorganizada es más susceptible a la manipulación			Organizaciones que requieren un mejor uso de sus recursos humanos capacitados en una nueva práctica	
CAUSA MANIPULABLE	<p>Necesidad de información</p> <p>Necesidad de acceder servicios</p> <p>Necesidad de generar ingresos</p> <p>Necesidad de crear redes</p> <p>Necesidad país del fomento de la iniciativa empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Desorganización población •La falta de formación técnica •La no alfabetización empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de capacidades técnicas, empresariales y organizacionales en la población de la región. •Clientelismo y asistencialismo (sin autonomía) •Desinformación 	Falta de oportunidades reales para las zonas enfocadas	Las poblaciones buscan respuestas de asistencia directa y hay una dinámica clientelar hacia la población	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de compromiso político y económico de las instituciones •Poca lealtad hacia el proyecto •Prevalece el interés económico por encima del social

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
¿Quiénes ORIGINAN LA CAUSA MANIPULABLE?	Personas en condición socio-económica vulnerables y aislada	<ul style="list-style-type: none"> • La población tiene responsabilidad en su propia situación • Las instituciones del estado • La clase política nacional • Los gobiernos locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas de las comunidades desinformadas • Instituciones (organizaciones) locales sin una visión de desarrollo que tome en cuenta a la gente como actores centrales (protagonistas) 	Algunas instituciones del estado, quienes han propiciado una zona de dependencia y acomodo y tranquilidad, entre la población vulnerable y/o prioritarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas esferas de 'poder local • Algunos casos las instituciones (al no tener otra alternativa más saludable) en su accionar • Las mismas personas de grupos organizados en las comunidades acostumbradas al sistema clientelar 	Las instituciones que conforman el convenio marco del Proyecto
CAUSA NO MANIPULABLE	<ul style="list-style-type: none"> • En el corto plazo la cultura tradicional bananera de la región Brunca • Financiamiento a personas emprendedoras y microempresarias en Costa Rica • Prioridad que las instituciones vinculadas al proceso emprendedor asignan a esta población • Voluntad para comprometerse y coordinar de las diferentes partes 	<p>Temas que responden al ámbito de la legislación nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenencia de tierra sin titulación o en zonas no aptas para desarrollar un emprendimiento • Permisos de salud • Requisitos para obtención de patentes • Proceso de formalización de un emprendimiento cooperativo y asociativo. 	<p>Desinterés (no hay necesidad real)</p> <p>Burocracia</p>	Entorno económico (micro/macro) variable y/o políticas globales y nacionales que provocan o generan menos oportunidades de desarrollo y desprotección en estas zonas.	El nivel educativo en la población, el acceso a medios de comunicación, medios de producción	Exceso de requisitos y falta de leyes que facilitan los procesos

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
¿QUIENES ORIGINAN LA CAUSA NO MANIPULABLE?	<ul style="list-style-type: none"> • “Sombra” de la bananera • Sistema público-institucional financiero/gobierno o turno y antecesores = • Instituciones = muchas personas • Diferentes actores 	<ul style="list-style-type: none"> • El estado • El gobierno • Mandos medios de las instituciones y gobiernos locales • Sistema bancario nacional 	Gente de las comunidades desinteresadas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas estatales (gobierno) • Empresas comerciales grandes (bananeras en este caso) • Políticas institucionales: o se crea abandono o se genera dependencia externa 	<p>En algunos casos la población no es consciente de las consecuencias de no acceder a mejor y más educación formal o de oficios</p> <p>No hay alcance de programas estatales en muchas partes de la región o bien los recursos institucionales no permiten un seguimiento y atención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El estado y sus instituciones • Muchas funcionarios faltos de conciencia social
SOLUCION	<p>I.- Procesos de capacitación masiva en organización e identificación de proyectos productivos para la generación de ingresos en pro del bienestar económico, social, ambiental y cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a la población en alfabetización empresarial • Capacitar organizacionalmente • Procurar la mayor cantidad de emprendimientos vinculados a procesos de financiamiento • Dar a conocer la oferta institucional en materia de programas sociales a la población 	Dar capacidades a la gente para que asuma su desarrollo, para que forme sus capacidades mediante la práctica y transforme su realidad, dándole apoyo institucional a sus iniciativas de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento organizacional • Alfabetización empresarial (actualizada y adecuada) • Enfoque dirigido (coaching no auto-dependencia) • Seguimiento oportuno y real 	Un trabajo coordinado entre las instituciones que permita el acceso a la población a modelos educativos y de formación que considere los bajos niveles educativos. Que permita el desarrollo empresarial acorde a la región.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia social de los funcionarios e instituciones. • Compromiso formal y legal para que cada institución o instancia que se relaciona con el Proyecto defina, especifique y cumpla en el plazo necesario su aporte al desarrollo del proyecto.

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
SOLUCION (continuación)	<p>II.- Procesos de seguimiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación técnica, organización y orientación para gestionar por medio de canales directos de comunicación • Vinculación al financiamiento <p>Otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguimiento a la población 				<ul style="list-style-type: none"> • Convertir a Germinadora en un programa que tenga respaldo de un proyecto de ley en el parlamento que garantice los recursos económicos para su buen desempeño <p>Menos burocracia.</p>

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
¿QUIÉNES DECIDEN SOBRE LA SOLUCIÓN?	<ul style="list-style-type: none"> • Personas emprendedoras y micro empresarias • Personas técnicas en desarrollo cooperativo comunitario • Organizaciones locales/regionales • Comisión técnica del Proyecto • Comisión nacional del Proyecto • Personas funcionarios de entes participantes del proyecto vinculadas a procesos de atención de la población beneficiaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Máximas autoridades de cada institución participante en el proyecto. • Autoridades regionales de las instituciones en el territorio • Gobiernos locales • Comité técnico del Proyecto Germinadora • UNA (Equipo del programa capacitación masiva) 	Las instituciones participantes del proyecto a nivel nacional y la participación directa de sus regiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Las mismas personas que fueron parte del MCM Metodología Capacitación Masiva • Las instituciones involucradas en el proyecto, como entes asesores y no tomando decisiones por ellos. 	Las instituciones que aportan y la población interesada y organizada	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité Consultivo Nacional con la propuesta del Comité Técnico Institucional • El Congreso y el Poder Ejecutivo
INTENCION	Es el objetivo del proyecto: Contribuir con la generación de condiciones para el desarrollo organizacional, empresarial asociativo y comunitario, en zonas fronterizas y costeras.	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimientos puestos en marcha • Emprendimientos vinculados a procesos de financiamiento • Emprendimientos asociativos en procesos de formalización • Perfiles con mayores capacidades organizacionales o mayor conciencia organizativa 	(Empresa privada entre ellos).	Las capacitaciones son buenas siempre y cuando busquen ser actualizadas y enfocadas. Eso significa, no crear negocios por crearlos, ni tampoco generar cursos que no contemplen temas y actividades de actualidad	Mejorar la calidad de vida de la población, permitiendo una población más informada, organizada que pueda visualizar las oportunidades presentes y los riesgos.	Mejorar significativamente y en forma constante la situación socio-económica de comunidades en extrema pobreza y vulnerabilidad.

COMPONENTE	INSTITUCIÓN					
	INA	IMAS	UNA	INFOCOOP	UNA	CENECOOP
ESTRATEGIA	<p>1. Política: instrumentos legales, decreto y convenio.</p> <p>2. Técnica: Metodología de capacitación masiva y un incipiente sistema de seguimiento por casos que depende de la respuestas institucional, que comienza a generar cambios internos en las instituciones y ha permitido impulsar otros procesos (sub-productos) en el marco del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la participación de la población sin que medie su orientación política o de otra índole para convocar a la población con características muy heterogéneas con el fin de fomentar la organización • Re direccionar el objetivo del curso API o el LOT en materia de organización para resolver problemas propios de la coyuntura. 	<p>Utilizar la metodología de capacitación masiva que utiliza la Andragonía como base para formar capacidades en las personas mediante la práctica organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Más y mejor enfoque (no capacita X capacitar) • Alfabetización empresarial adecuada con lo que las personas o la CMC creen o quieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar con mayor atino los trabajos institucionales a nivel regional para canalizar las acciones y recursos presentes en la región. • Valorar el estado de los participantes para poder conocer los alcances y limitaciones. • Considerar las iniciativas locales organizadas tanto social, ambiental y económicamente como una fuente de enlace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar en el corto plazo una evaluación profunda, que permita destacar las virtudes del proyecto, señalar ajustes y definir un proceso de seguimiento para que se cumplan los resultados del proyecto. • Al lado promover un proyecto de ley que asegure recursos económicos al proyecto.

Anexo 8. Criterios de Evaluación Proyecto Germinadora

Calidad de la Metodología	<ul style="list-style-type: none"> •Se ha logrado capacitación como directores y subdirectores con práctica y teoría. •A nivel económico no han sido los resultados esperados. •Aumento del presupuesto para cada LO, para pagar mejores salarios a los instructores y para compra de materiales para los cursos técnicos. •Falta de información para los técnicos cuando requieren realizar trámites para consolidar sus proyectos
Eficiencia del apoyo interinstitucional al PG	<ul style="list-style-type: none"> •Proyecto liderado por la UNA. •Formación de S.A para contratación por parte de CENECOOP. •Interrelación organizacional entre IMAS, INA y Sector Cooperativo. •El PG no se ha consolidado como empresa, debido a su “aparición y desaparición” durante algún tiempo, debido a la falta de presupuesto
Relevancia, efectos en beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> •Contribución para el desarrollo intelectual y personal. •Generación de cambios a nivel de conciencia organizativa por la MCM. •La MCM, le ayuda a la gente a nivel de grupo y de proyecto. •Beneficio para las familias al consolidar su idea de proyecto gracias a la MCM.
Expectativas de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluar el diseño del manual (flujo de caja, determinación de precios) •Seguimiento a los proyectos •Fuentes económicas para realizar LO, ya sea a través de entidades privadas o a nivel internacional, la cual debe ser constante y objetiva.

Anexo 9. Determinación de la condición estratégica del Proyecto Germinadora

(Construcción Colectiva Taller Comité Técnico)

¿Por qué sí?

- ✓ Desde hace mucho tiempo el país no tiene un proyecto de este tipo que se sostenga en el tiempo – debería ser un programa- esto desde la intención de la germinadora. Hay que agregarle al proyecto una componente atrás y otro adelante , en forma de un estudio de mercado ya asegurar el acompañamiento en temas de asistencia técnica y os recursos
- ✓ La teoría del programa contempla diferentes fases desde la identificación. formación y ciertos procesos de acompañamiento del financiamiento, a diferencias de otras de iniciativas que solo se enfocan en un componente
- ✓ Estratégico en términos que se constituya en una incitativa que sirva de ejemplo y se convierta en una política nacional y en un programa
- ✓ Es estratégico por la metodología y por la coordinación interinstitucional
- ✓ Por el empoderamiento de la población participantes ya que cada vez más se involucran en saber e informarse y tomar decisiones con base en información que le llega
- ✓ Mejoramiento de la condición de trabajo, la generación de empresa y que con los conocimientos obtenidos se mejore en el desempeño
- ✓ Para las instituciones es más sencillo trabajar con la población que haya pasado por el proceso y que haya obtenido esa capacitación
- ✓ Empoderamiento de la población que lo hace diferente de otras iniciativas
- ✓ Atiende y resuelve el problema de empleo y trabajo
- ✓ Fortalece la capacidad organizativa que produce un escalón para poblaciones en la zona que mejora su desempeño
- ✓ El espíritu, la esencia es el empoderamiento y la organización, con eso se pueden hacer muchísimas cosas
- ✓ Sienta un precedente para la iniciativa empresarial y el componente masivo hace que la población se transforme.
- ✓ Empoderamiento es el produce del proceso de capacitación que les permite tomar decisiones y mejorar su participación
- ✓ Hasta ahora la política pública es apoyar a las personas no desde el emprendimiento sino a partir de la etapa empresarial lo que significa un precedente de la Germinadora como estratégico.
- ✓ La coordinación institucional es importante pero no suficiente para atender la problemática de esta población por lo que la propuesta debe ser la creación de un ente nacional de fomento al emprendimiento, de la iniciativa empresarial – fase no tan tangible del proceso de emprendimiento.
- ✓ Germinadora es un proyecto estratégico por que trabaja desde lo organizativo no solo en formar organización sino en saber organizar y tomar decisiones.
- ✓ El proceso hace un llamado genera a la participación, contrario a otros procesos cuyo selección se hace de manera menos representativa.
- ✓ Abordaje metodológico masivo.
- ✓ Proceso de "institucionalización" del proyecto desde una iniciativa de la UNA a algo mayor
- ✓ No nace de una imposición sino de la solicitud de personas ligadas al movimiento cooperativo de la zona para que se tuviera injerencia.
- ✓ La UNA no se acerca al proceso de manera impositiva sino porque hay algo que aprender a través de una metodología. La generación de sinergias entre cooperativas se genera proceso de construcción a nivel interinstitucional

Anexo 10. PRINCIPIOS ÉTICOS DEFINIDOS POR EL EQUIPO DE EVALUACIÓN

El equipo evaluador acepta y define los siguientes postulados éticos para su trabajo:

- I. Confidencialidad de la información en cuanto a:
 - En el manejo de la población beneficiaria, de los datos de la población
 - Entre instituciones participantes del Proyecto
 - Los resultados obtenidos. ¿Qué tipo de resultados de la evaluación son publicables?
Habrá varios tipos de informes de acuerdo al papel que la entidad ha tenido en el Proyecto
 - Los criterios que se generan y se definen en el seno del equipo evaluador
 - Desde los intereses particulares de cada una de las instituciones participantes
- II. El equipo evaluador no definirá criterio hasta el final de la evaluación.
- III. Pedir autorización para utilizar la información que surja de la evaluación para utilizarlos en otra evaluación. Esto solo se realizará una vez terminada esta evaluación.
Transparencia y honestidad.
- IV. Integración de múltiples voces, que la evaluación de oportunidad de expresarse a diferentes personas sin distingo de nivel o condición.
- V. Respeto y confianza entre integrantes del equipo evaluador y sus capacidades
- VI. Responsabilidad, solidaridad y apoyo mutuo.
- VII. Dentro del equipo evaluador, hasta dónde sea posible, llegar a acuerdo por consenso y claridad en las discrepancias
- VIII. Tener claridad en la dinámica de comunicación, entre integrantes del equipo, entre instituciones y con autoridades.

Anexo 11. Primera interrogante

Interrogante 1: ¿En qué medida la adecuación y aplicación que se ha realizado de la Metodología de Capacitación Masiva en cinco cantones de la zona sur de Costa Rica se ajusta a las condiciones contextuales y necesidades de la población participante?

Con la interrogante 1 se pretende valorar el avance de la Germinadora como un proyecto que genera condiciones para el desarrollo endógeno y autónomo de las poblaciones más vulnerables de Costa Rica promoviendo el enriquecimiento de la economía local y el fortalecimiento de una ciudadanía activa.

Entrevistas abiertas a expertos

Se llevaron a cabo dos entrevistas abiertas a expertos en la Metodología de Capacitación Masiva en las cuales se les consultó sobre su experiencia con dicha metodología y las bases teóricas de la misma.

Se entrevistó al Psicólogo Social Iván Labra, experto que ha aplicado la Metodología de Capacitación Masiva según lo propuesto por Clodomir Santos de Morais, en algunos países de África, en Honduras, Panamá y Brasil.

Asimismo, se entrevistó a TDE- Ing. Verónica Vilorio, la cual tiene experiencia en la aplicación de la Metodología de capacitación Masiva tanto en México como en Costa Rica.

El propósito de las entrevistas fue detallar las pautas teóricas de la MCM y contar con la experiencia de su aplicación en otros países, según lo dispuesto por Clodomir Santos de Morais.

Además, las entrevistas permitieron realizar un análisis comparativo de lo normativo-fáctico, según la reconstrucción de las líneas del tiempo para los cantones de Osa y Golfito.

Metodología:

Las entrevistas se realizaron vía Skype, la primer entrevista fue vía (Chile-Costa Rica) a Iván Labra, el 23 de agosto del 2013, a las 9:00 am, con una duración de 2 horas. Y la segunda vía (México- Costa Rica) el 23 de agosto del 2013 a las 4:57 pm con una duración de dos horas.

Posteriormente se realizó la transcripción de las mismas y se presentan a continuación:

Anexo 12. Entrevista abierta a Experto en la MCM, Iván Labra, Psicólogo social.

Introducción (Adriana)

Le aclaro mi rol a don Iván Labra en relación con el proyecto Germinadora y el proceso de evaluación.

Inicio, voy a tratar de ser lo más breve, pero de acuerdo con lo que hemos conversado, una de las preguntas de evaluación quiere responder sobre si la Metodología de capacitación masiva, si el abordaje que se ha dado en este proyecto específicamente en este proyecto interinstitucional, es el apropiado para la población con la que se está trabajado en la zona. Entonces un poco lo que se quiere conocer son las distintas formas en la que se ha aplicado la metodología, por ejemplo, una de las cosas que se quieren comprender es; en México hay una manera de aplicarla, y Verónica Viloria es el contacto para aclarar esa parte.

Para iniciar, en tu caso yo no puedo aseverar que porque vos seas chileno, vos me hablas sobre la manera como se aplica la metodología en Chile, no. Entonces ¿Dónde has trabajado con esta metodología, cuáles son esos lugares de influencia?

Eso es importante porque en Chile no tenemos posibilidades de todo de aplicar la metodología, lo que yo hago refiere a como la metodología es usada en el Sur de África. Esto cubre países como: Zimbawe, Angola, Mozambique, África del Sur y también con un par de experiencias que tuvimos en Namibia. Yo he pensado mucho sobre este tema, y casi que el método es diferente. Nosotros usamos la vertiente original que usó Clodomir Santos de Moraes, en Honduras y a partir de allí creamos las condiciones para reproducir los Laboratorios en el Sur de África. Ahora, en el medio de nuestra experiencia del Sur de África, viajamos a Brasil y

aplicamos el método de acuerdo a nuestra manera de entender las cosas, en Vitoria y en Estado de Espiritu Santo en Brasil.

Partimos de los LO (Laboratorios organizacionales), yo recuerdo que alguna vez en la charla que diste en Costa Rica, comentábamos que para Clodomir existen 4 tipos de Laboratorios, pero de la manera en que ustedes trabajan lo que existen son LO.

Sí

¿Cuál serían las premisas de la manera en que han trabajado el LO, si son de la manera en que lo ha trabajado Clodomir, o si son distintos, y por qué no los tipos de Laboratorio que describe Clodomir?

Yo me enfrenté a la necesidad de llevar el método que conocí en Honduras y lo apliqué personalmente en Panamá, me vi en la necesidad de llevar este método al Sur de África. Y para hacerlo era necesario escribir una cantidad de cosas que no estaban escritas y yo tenía que formar el personal local y desarrollar los Laboratorios allá.

Entonces la principal condicionante metodológica que encontramos en el Sur de África, fue que lo que conocimos en Honduras se hacía en el Centro de capacitación David Funes Villatoro, es cerca de San Pedro Sula en Honduras, era un centro que estaba dotado de todo lo que se necesitaba para hacer un Laboratorio, básicamente 40 hectáreas sembradas, había maíz, casi listo para cosechar, además crías de cerdos, crías de pollos, árboles frutales; una gran cantidad de emprendimiento de tipo productivo que estaban en proceso. Había también como en cualquier centro de capacitación; los dormitorios, cocina, salones de clase y demás instalaciones.

Entonces el Laboratorio se montaba y se entregaban todos los recursos o medios de producción, que Clodomir llamó insumos indivisibles, se entregaba todo eso a la organización formada por los participantes, a la empresa de los participantes.

Al llegar a África nosotros no teníamos un centro que ofreciera esas mismas condiciones, entonces hicimos una reflexión teórica, qué es lo que hace caminar una Laboratorio, y llegamos a la conclusión y está en la literatura de Clodomir; primero, la gente, los participantes; como segunda condición, medios de producción en poder de los participantes, y tercero la plena libertad de organización dentro de la ley. Esos son los que yo empecé a llamar los

componentes esenciales del Laboratorio, sin esos tres componentes, no existe Laboratorio.

Luego teníamos que crear en la aldeas, en el caso de Zimbawe, las condiciones que permitiera hospedar a cierto número de participantes, o eventualmente los participantes podían seguir viviendo en sus casas, tenían que haber locales donde dar las clases de teoría de la organización, teníamos que tener actividades productivas suficientes como para tener número importante de gente trabajando al mismo tiempo, y llevar a la aldea una cantidad enorme de recursos que se requieren; lápices, papel; primero fueron proyectores de vista fija, y para eso se necesitaban generadores de energía eléctrica, etc, entonces, lo que en Honduras estaba hecho todo en el centro de capacitación y solo había que transferirle todos los medios de producción a la empresa participante, nosotros tuvimos que crear en las aldeas, de allí que eso me dejara prácticamente sin distinción del Laboratorio de Centro (LOCEN) y el Laboratorio de terreno (LOT). Te fijas, porque todos los laboratorios nuestros pasaron a ser Laboratorios de terreno, porque no había un centro.

Ahora, las distinciones que uno establece no son distinciones absolutas, porque cuando se tiene un centro de capacitación con las condiciones que tenía el David Funes Villatoro, incluyendo las 40 hectáreas de maíz que están listas para cosechar, entonces el Laboratorio puede durar menos tiempo, porque hay cosas allí, y las cosas mismas en este caso el maíz le transmite al grupo de participantes una cierta forma de organización y le imprime una cierta velocidad, entonces si tú tienes ganado, cerdos, pollos, árboles frutales, productos sembrados ya de cosecha, entonces la complejidad del todo que vas a transmitirle a los participantes, es tal, obliga, crea, una actividad muy acelerada, que acelera la evolución de la conciencia organizativa.

Si esas condiciones no están presentes porque no tienen un centro de capacitación, entonces tú tienes que crear las condiciones en lugar donde vas a hacer el Laboratorio. De allí vienen las reflexiones entre Laboratorio de Centro, Laboratorio de terreno. Ahora, nosotros también hicimos Laboratorios en cooperativas previamente existentes, cuyo caso puedes hablar del Laboratorio de empresa (LOE), que se realiza en una empresa previamente existente.

Entonces la distinción pasa por considerar el lugar donde vas a desarrollar el laboratorio, pero no lleva aparejada diferencias entre los elementos esenciales. Los elementos esenciales siguen siendo; la gente, los medios de producción en manos del grupo; un grupo grande, se ha hablado de un grupo de 40, que es lo que dijo Clodomir, pero en la experiencia nuestra la media está más bien en 80,

en África Austral, y los Laboratorios típicos tenían 200-300 personas. Y eso es lo que se ha hecho y se ha respetado en África del Sur, actualmente. Por lo tanto, regresando a los componentes esenciales siguen siendo los mismos en cualquier caso. Si tú lo vas a hacer en una cooperativa agropecuaria ya existente, entonces puedes hablar de un LOE, pero dentro de él tienes; la gente, los medios de producción y la plena libertad de organización dentro de la ley.

Si haces lo mismo dentro de un centro de capacitación, puedes hablar de un Laboratorio de Centro. Y una distinción que si es realmente importante es el llamado Laboratorio de curso, porque allí la actividad productiva, la actividad general, es una actividad tipo intelectual, que es proceso de enseñanza aprendizaje, donde tú tienes asignaturas, tienes profesores, tienes plan de estudio, tienes material didáctico en circunstancias que en el campo lo hacemos en el Laboratorio que hacemos originalmente. Las actividades se refieren a ir al campo cosechar maíz, desgranar las mazorcas de maíz, en sacar, llevar al mercado.

Entonces la distinción realmente importante viene del tipo de actividad; si tienes una actividad de tipo intelectual, las actividades van a ser de reproducción de material didáctico, la distribución de material didáctico, la evaluación del aprendizaje, en sí todo lo que implica un proceso de enseñanza-aprendizaje.

En otros Laboratorios que hicimos en Zimbawe, las actividades estaban relacionadas con hacer una gran zanja, te fijas la distinción viene de allí.

Para ampliar el elemento que hace referencia a la plena organización dentro de la ley, ¿lo puedes ampliar un poco Iván? Desde la perspectiva de ustedes eso qué significa.

Eso significa que al inicio del Laboratorio tú entregas los medios de producción, fíjate que yo hablo de medios de producción, y Clodomir habla de insumos indivisibles. De dónde saco yo la diferencia; los insumos es una palabra usada por los economistas y administradores de empresa, e insumo refiere a la cosa que entra al proceso productivo y desaparecen como producto del proceso productivo. Por ejemplo, la leche es el insumo del queso, la leche como tal desaparece cuando tú la procesas y sacas el queso, por una parte mantequilla por una parte leche en polvo. En buena cuenta para el economista el insumo es una cosa que entra al proceso productivo y que desaparece porque se transforma en otra cosa. Entonces para explicar el Laboratorio a alguien, yo estimé que era mejor utilizar una palabra más descriptiva, en este caso medios de producción. Porque ahí no hay la necesidad de desambiguación con respecto de lo que es el significado de insumo para el común de los mortales por decirlo así.

Cuando se hace la lista total de medios de producción y se transfieren a la empresa de los participantes, se dice en el discurso inaugural del director, bien ustedes ahora tienen esta empresa, nos hemos propuesto hacer esto, esto...y esto otro, para eso están todos los medios de producción de ustedes, organícense y apliquen esos medios de producción a la realización de las actividades. Para eso tienen total libertad de organizarse, siempre y cuando tengan respeto de las leyes del país.

Entonces libertad total de organización significa que se pueden organizar de la manera que se les ocurra, y en el método una regla es que no exista intervención de parte del director. O sea, que cuando ellos se están organizando el director no puede bajo ninguna circunstancia decir, no, no, no..., mejor que ustedes se organizaran así o asá, porque hay una diferencia muy muy precisa entre lo que es un instructor de organización y laboratorista y lo que es un organizador.

¿Ustedes han tenido experiencia de LOC?

Yo encontré muy interesante la idea de Clodomir del Laboratorio de curso, aunque no me gustó mucho que el LOC en la vertiente que él aplica, se organiza en base a un curso de proyectos.

Es decir, eso puede ser claro que puede ser sin duda alguna, en la experiencia de nosotros de África Austral, nosotros preferimos aplicar la metodología de Laboratorio de curso o LOC para la formación de directores de Laboratorio organizacionales. Entonces eso quiere decir que, tú le entregas a la empresa formada por los alumnos todos los medios de producción, escucha que estoy utilizando la misma terminología, solo que cuando la actividad es de enseñanza-aprendizaje, los medios de producción incluyen; profesores, programas de formación, material didáctico, papel, ¿te fijas?

Es decir, son aquellos recursos de producción de conocimiento, tu no vas a producir ollas de greda, como has hecho en laboratorios que no son de curso, sino que vas a producir conocimiento, conocimiento de qué, de cómo se va a organizar un LOT, y entonces nosotros hicimos LOC para la formación de directores lo hicimos en Zimbabwe, donde se formaron 15 directores que en la etapa práctica dirigieron de a tres laboratorios simultáneos. Cada equipo de tres formó la empresa de los facilitadores como le llamamos nosotros y cada equipo dirigió un laboratorio en una provincia en el oeste de Zimbabwe y se realizaron creo que 15 laboratorios y 5 laboratorios se realizaban al mismo tiempo, o sea se inauguraban e mismo día y se clausuraban el mismo día.

¿El mismo día?, porque era la práctica ¿no?

Esa era la práctica, y eso fue bajo supervisión; la aplicación del método se vio enriquecido por la experiencia de Isabel, que fue mi primera esposa y fue quien aportó al método la parte de organización de la docencia; incluyo una materia que se llama "Didáctica de la teoría de la organización", que es como se para un director frente al curso, cómo habla, cómo se dirige a los participantes, cómo contesta preguntas, que es didáctica aplicada a la teoría de la organización.

Entonces nosotros hicimos LOC para la formación de directores en Zimbawe, hicimos otro laboratorio en Mozambique e hicimos un laboratorio en Brasilia, en un centro de capacitación cerca de Brasilia.

Si vos ves por ejemplo Suely Nunes, ella a dicho varias veces en FB que ella se formó en Laboratorio que yo dirigí, eso es lindo para mí, y ella trabajó con Clodomir hace poco o en lo último que hizo Clodomir en Rondonia. Entonces ella es una directora salida de un Laboratorio organizacional de curso. Entonces la técnica sigue siendo la misma, solo que lo que tú necesitas para la ejecución de las actividades, si es ollas de greda, claro, necesitas la arcilla, el agua, los modelos, el horno, etc. Si es un curso de formadores, necesitas un curso de historia de la organización del trabajo, un curso de didáctica de la organización, teoría de la organización, psicología social de un grupo grande; son las materias que van dentro de ese curso, luego necesitan una etapa práctica donde cada director que se está formando como tal, requiere identificar en cada comunidad la necesidad de un laboratorio organizacional, analizar la viabilidad de hacerlo allí, diseñar el laboratorio, y luego realizarlo.

Identificar la viabilidad, la comunidad y el diseño del LO ¿Eso cuánto tarda?

Eso es un mes, un mes y medio. Entonces tu tienes la gente metida en un curso aprendiendo, durante creo que eran 6 semanas los cursos que nosotros hicimos, y luego tienes la parte práctica. Entonces yo mencionaba a Isabel, porque en la práctica del curso de Zimbawe, fue ella la responsable de supervisar a todos los supervisores que teníamos en terreno.

Ella hacía una reunión semanal con cada equipo de dirección, y cada equipo de dirección decía "comenzamos la clase tal fecha, tuvimos tales dificultades, yo tuve problemas al tratar el tema sobre trabajo abstracto y trabajo concreto, me enredé y no pude salir adelante, no pude hacer esto..., cada equipo daba cuenta de lo que estaba realizándose en cada uno de los Laboratorios, fue un proceso lindo, eso permitió la masificación del método, porque el método tiene

un cuello severo, que es el director del laboratorio y la formación de directores de laboratorio, entonces yo personalmente prefiero la posibilidad de desarrollar un LOC en la formación de directores, que en la formación de proyectistas, porque al final de cuentas funciona más fácil creo yo, juntar dinero para hacer un laboratorio que juntar dinero para hacer una industria de tal o cual cosa.

Y en mi opinión los Laboratorios de curso se truncan, porque no siempre los que salen de los laboratorios de curso, los así llamados Auxiliares de proyectos, logran identificar hacer un laboratorio, son muy pocos, son mucho menos, entonces resta velocidad al proceso y resta masividad.

Desde la experiencia de ustedes en África, considerando que hay LO para la actividad intelectual y LO para actividades "industriales" ¿Cuánto tiempo se extiende un Laboratorio de curso o un LOT?

Un Laboratorio orientado a actividades productivas o llamémoslo por así decirlo de "actividades físicas" normalmente lo hacemos en 4 semanas.

El LOC incluye dos semanas más de formación teórica y 2 meses más de trabajo práctico en terreno.

¿Y cómo se realiza la convocatoria de las personas participantes en ambos casos?

Nosotros recorremos la comunidad y hacemos reuniones con los miembros de la comunidad, e invitamos a todos los que se interesen. Ahí el problema se plantea en el tamaño, porque en algunos casos el tamaño puede ser realmente grande y puede que no tengamos todos los recursos necesarios, pero por regla general se van a inscribir 100-200-300, participantes y nosotros tenemos como responder a esos números.

En el caso del Laboratorio de formación de directores o LOC, nosotros escogemos los mejores participantes del Laboratorio de terreno y los invitamos al LOC, o sea son gente que pasó por un Laboratorio organizacional, no llegó de la calle, sino que pasó por un Laboratorio organizacional, y eso significa que en ese Laboratorio se destacó, fue un trabajador eficiente, un dirigente del grupo. Es una persona que su influencia sobre el grupo fue positiva, por lo tanto cuando estamos trabajando en un país, hacemos una pequeña campaña de Laboratorios organizacionales escogemos de cada Laboratorio 4, 5, 6..., participantes de los mejores, que tengan el interés y las condiciones y lo sometemos al Laboratorio de curso.

Nosotros no hacemos, y esto es muy importante, no hacemos selección de acuerdo a nivel educacional. Nosotros exigimos el dominio de la lectura y escritura solamente y probablemente 4 operaciones aritméticas, pero con el manejo de lectura y escritura debe ser suficiente para que el proceso de capacitación haga que se pueda ir adelante con la formación del director.

Esta manera en que convocan, visitando a las comunidades, quiénes lo hacen ¡el equipo que llega a organizar el LOC? ¿O se trabaja con los mismos directores de Laboratorio en caso de que sea un LO de práctica?

En África el trabajo de desarrollo comunitario está relativamente desarrollado creo yo. Existen organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que se ocupan de cuáles son las aspiraciones de la gente, las necesidades de la gente. Nosotros nos ponemos de acuerdo con esas personas y les preguntamos, dónde creen que es posible hacer una Laboratorio, y nos dejamos caer en la comunidad y empezamos un proceso de diálogo con la gente. Para eso se requieren habilidades especiales. Se requiere a alguien que sea capaz de conversar con la gente, que no despierten suspicacias, que no despierten antipatía, que sean capaces de ganarse la confianza de la gente, y se comienza el proceso de diálogo con la comunidad. Ahora, es muy importante establecer la diferencia del proceso dialógico que nosotros hacemos, con el proceso de diálogo en la metodología de concientización de Pablo Freire. Porque en el proceso de concientización de Freire, el diálogo con la comunidad está orientado a establecer cuáles son los problemas, lo que él llama los temas generadores. Entonces toma un tema generador y comienza a dialogar sobre ese tema y va posiblemente profundizan, profundizando en el tema hasta ir desentrañando por decirlo así, cuáles son los problemas que esto acarrea. Vamos a suponer un tema:

-¿Cómo está señora, cómo están las cosas por aquí?

-Ay hijo que aquí esto es tan difícil porque aquí uno o puede ni salir de la casa, porque los delincuentes y etc.

-¿Así que a usted le preocupa mucho la delincuencia?, y se genera un diálogo...

En la óptica de Pablo Freire, incluso los que siguen ese camino ponen ese tema en forma de un poster, de una ilustración, y a partir de esa ilustración hacen unas reuniones más focalizadas sobre el tema, y siguen adelante con la discusión. Probablemente a partir de allí, la GIZ elaboró lo que ellos llaman el árbol de problemas, siguiendo esa línea tú puedes dialogar, conversar, hablar, por días y días con sus noches, y si vas buscando siguiendo por una rama, la otra rama y la

otra rama, en buenas cuentas se crea algo si fin que luego muchas veces no se logra procesar y convertir en algo concreto.

Esa es una opinión, que yo la remito para establecer la diferencia de nuestra manera de hacer las cosas, el diálogo con la comunidad está orientado a identificar actividades concretas, cosas que podamos hacer, con la colaboración de la comunidad organizada y el equipo que está orientado a hacer el laboratorio.

En un caso el diálogo con la comunidad se agota en el diálogo mismo con la perspectiva de hacer nacer la conciencia crítica. En el caso nuestro el diálogo se orienta a la identificación de actividades concretas cuya realización hace evolucionar la conciencia organizacional, ahí hay una distinción muy clara sobre un método y el otro método.

No hay nadie en el mundo que desconozca a Pablo Freire, por lo tanto tú te encuentras este método y más aún cuando ha sido amplificado, por la labor de la cooperación alemana a través del árbol de problemas.

Entonces nosotros nos aproximamos al diálogo a través del diálogo, peor en nuestro caso el diálogo está orientado a actividades concretas que puede motivar a la gente y motivar para la organización de un proceso de trabajo orientado a la solución de los problemas.

Habíamos hablado de que el objetivo del LO es estimular la conciencia organizativa de los participantes.

Es estimular el desarrollo.

Vos mencionabas en su momento, que si el Laboratorio no tuviera un efecto en las personas participantes desde la parte de organización, entonces lo que salen son personas con mayores capacidades, con mayores conocimientos, pero no con un desarrollo de la conciencia organizativa. ¿Eso puede pasar también?

Sí, sí

Y en ese sentido, ¿cómo podríamos decir que un Laboratorio es exitoso si el objetivo es desarrollar la conciencia organizativa en los participantes?

Para eso tú necesitas una definición operacional de conciencia organizativa, yo lo tengo escrito por ahí, y necesitas también una manera de medirlo. Hay formas cualitativas de medir el impacto, y esto es lo más complicado porque en general

no se hace. La gente hace Laboratorios, dice que fueron exitosos, lindos y etc, pero no lo pueden medir, y esto no creo que lo podamos tratar así en una entrevista. Esto es un trabajo más complicado, es un trabajo más serio, pero básicamente necesitas; tener una definición operacional de conciencia, organizacional, y necesitas las formas de medir el impacto también de una manera muy general. Se mide en el nivel organizacional alcanzado por los participantes y en términos del desarrollo cognitivo o cognoscitivo, alcanzado por los participantes.

Entonces en términos del desarrollo cognitivo, tú tienes el dominio de los conceptos de la teoría de la organización, que es algo que cualquier universidad del mundo sabe medir, y pueden medirlo. Entonces tú puedes medir; el nivel de comprensión, de dominio de los conceptos básicos de la teoría de la organización, por ejemplo, el concepto de mercancía, el concepto de división del trabajo, el concepto de división natural del trabajo, el concepto de división natural del trabajo, de división técnica del trabajo, la división social del trabajo, el concepto de valor, el concepto de trabajo abstracto, trabajo concreto, todo eso.

La gente después de pasar por el Laboratorio, de pasar por un curso de teoría de la organización, debe saber qué es trabajo concreto, qué es valor de la mercancía, cómo aplicar estos conceptos a la producción de algo que ellos estén produciendo. Es lo que tiene relación directa con la formación de empresas productivas y con la posibilidad de éxito o fracaso de las empresas que forman. Entonces ahí tienes un aspecto de desarrollo cognitivo que diría yo es fácilmente medible. Y tienes un aspecto desde el desarrollo organizacional de las empresas, que también es accesible. Tú puedes definir través de definiciones operacionales y de instrumentos de medición, cuándo una empresa es eficiente o cuándo es ineficiente, cuándo su nivel de eficiencia puede estar en el nivel de a, b y c.

Decías que es más fácil encontrar recursos para un LO que vender la idea de hacer pequeñas empresas. ¿Cómo planteaban ustedes hacer un LO?, porque no es que a ustedes les decían vengan y desarrollen un LO aquí en Mozambique o en Zimbawe. Entonces ¿Cómo se vende un LO a un proyecto o a un programa que ya se está desarrollando? ¿Qué es lo que éste puede ofrecer?

En la entrevista que sostuvimos en Costa Rica con el Ministro, él nos dio muchos ejemplos en la entrevista, porque él se notaba que es una persona que comprende el método, lo apoya, y nos dio dos o tres ejemplos de cómo en una situación concreta, se podía utilizar para montar un laboratorio.

Te pongo un ejemplo, en Vitoria, hay una institución económica que se llama la cancha económica, tenía presupuesto para un proyecto de complementación de un sistema de aguas servidas. Habían tirado una red de alcantarillado por poblaciones marginales, poblaciones muy pobres, y se hacía necesario que cada casa se colgara su propio sistema de excretas a la red, de manera que las aguas servidas fluyeran de cada casa hacia las redes de conexión. Y el financiamiento estaba, era una empresa privada, porque normalmente nuestros Gobiernos escogen darle los recursos estatales a empresas del sector privado, porque están allí y seguramente por razones de clase social se prefiere financiar una clase social y no la otra. Entonces en este caso había la intención de atacar el problema de la marginalidad social, de la exclusión social, económica y el problema de la pobreza y el desempleo, ese era un problema concreto de la política pública. Y había también el problema concreto de que las empresas privadas rehusaban a meterse en la casa de la gente a hacer el trabajo de conexión de la gente al baño, porque era una invasión de privacidad directamente; y la gente no estaba muy contenta de permitir a la empresa tal o cual de meterse a su casa, en su baño y eso.

Entonces lo que hicimos fue, crear un LO basado como actividad productiva en la ligazón de las casas privadas a la red de alcantarillado. Todo el Laboratorio se basó en eso y otras actividades conexas. Entonces preguntas ¿cómo se vende el Laboratorio? Se vende de acuerdo a lo que existe y en encontrar proyectos que anden flotando por ahí como ideas de proyectos, y montarse sobre una idea de proyecto que ojalá tuviera financiamiento y desviar el financiamiento del contratista privado a la organización de la comunidad.

Entonces ahí tú haces el laboratorio, la empresa del laboratorio se hace cargo del trabajo, de la conexión en este caso del alcantarillado, y la ejecuta, y por la ejecución recibe un pago, que es otra característica diferencial del método en nuestra versión, que se llama fondo de desarrollo de la comunidad, porque el trabajo que realiza la empresa de los participantes es trabajo remunerado, y se remunera en condiciones de mercado; los mismos precios, la mano de obra, que se paga en el mercado. Y así se da, es cuestión de estudiar la economía del país, de ver dónde hay perspectivas de financiamiento e imaginar e inventar como el Laboratorio podría calzar en una situación X.

Puede haber por ejemplo un programa de agua potable rural, donde el Estado financia la perforación del pozo y la cañería, así que tú te montas en ese proyecto, y lo armas en base a esa actividad. Resulta que nuestras economías están llenas de perspectivas, porque el problema de la creación de empleo es un problema gravísimo, es un problema serio, y el curso de capacitación tradicional

no lo resuelve. Por qué razón, porque el empleo no depende de la capacitación profesional, sino que depende de la capacitación organizacional. Tú primero tienes que organizar la empresa y a partir de ahí la empresa va a conseguir el financiamiento.

En ese sentido los técnicos, así es como les llamo porque aquí son los que se forman como los directores de Laboratorio, producto del LOC. En una propuesta del LOC al Gobierno a una empresa el que analiza si ya están todas estas condiciones son los directores de Laboratorio. ¿En teoría un director de Laboratorio tendría que estar en capacidad de identificar si hay viabilidad?

Claro, porque es una persona, un hombre o una mujer que sabe lo que tiene entre manos. Te pongo un ejemplo totalmente ilusorio. Aquí en Chile, como producto de las economías de mercado, las universidades todas son un desastre completo. Por qué razón, porque le exigen unos pagos de los estudiantes tan grandes, con unos créditos usureros, que hay millones de estudiantes y sus familias embarcados en créditos. Y luego se ha descubierto un caso en punta que es la Universidad del Mar. La directora de la Escuela de medicina falsificó su título, no pasó nunca por una universidad, sin embargo con un título falsificado se convirtió en la jefa de la Escuela de Medicina y así por delante. El caso es que la universidad se vino al suelo, se desbarató totalmente, y miles de estudiantes quedaron sin su fuente de estudios y con créditos que tienen que continuar pagando. Entonces el director del laboratorio, en este caso yo, frente a un problema social de esa naturaleza, cómo reacciono, yo puedo hacer una reunión con mil, dos mil estudiantes, porque están todavía los laboratorios y las salas de clase y todo eso. Y yo puedo hacerles a ellos una propuesta; nosotros vamos a resolver el problema de la universidad y vamos a organizar nuestra propia universidad, y vamos a formar una empresa que se va a hacer cargo del proceso, y vamos a exigir del Estado que nos entregue a nosotros las subvenciones, los locales y una cantidad de recursos. Entonces tú desatas la capacidad productiva de miles de personas. Y ahí entre esos miles vas a tener gente con capacidades de dictar clases distintas, otros especialistas no van a existir, entonces se busca, se llama por ejemplo a los jubilados que quieran trabajar de manera voluntaria, jubilados de las universidades, gente de la edad mía ya retirada que tiene una pensión y que puede decir yo doy clases gratis. Por ejemplo, miembros de los Colegios profesionales; este tipo de locura las inventa Clodomir, y Clodomir es una persona con la capacidad de hacerlo.

Clodomir solito, solito tú lo paras ahí frente a una asamblea estudiantil y saca un laboratorio, en dos días, y lo hecha a caminar.

Y es que el laboratorio de verdad pareciera que tiene vida propia, y se va...sigue adelante...

Arranca, es un ser, un organismo, se da vida a un organismos social, entonces el director del laboratorio, esta habilidad no solo podemos hablar de ella en el curso de formación de directores, pero el que sale del curso va ir a buscar su oportunidad como laboratorista, y va decir allí...

Aquí yo tenía otra perspectiva, un ejemplo; hay un río que cruza la ciudad nuestra se desvió de curso, y creó una hondonada en medio de la comunidad, y esa hondonada se convirtió en un basurero clandestino enorme, enorme, en donde se producen asesinatos, violaciones, todo un desastre en medio de la ciudad. Entonces, razonando como razona un director de laboratorio, yo pensé, hay ya para esta zona un proyecto de parque metropolitano financiado, que no se implementa porque está el financiamiento del parque, pero no el financiamiento para el mantenimiento, entonces sin mantenimiento el parque en cuestión de un año vuelve a hacer un basurero igual al anterior. La idea de laboratorio que hay ahí, es hacer el parque con un componente de pequeños huertos familiares para producción de vegetales en manos de las organizaciones de la comunidad, que son los clubes de adultos mayores, los clubes de dueños de casas, los grupos de mujeres, y los clubes de jóvenes y ese tipo de cosas. Como se trata de un terreno quebrado, tú puedes hacer una pista de esas donde andan los niños para patinar. Lo muchachos los vuelve locos eso, se rompen brazos,...les apasiona, entonces tú retiras gente de la delincuencia.

Esa es la idea del Laboratorio, pero así tú identificas, o sea, cuando adquieres la herramienta y te conviertes en laboratorista, tú ya sabes lo que tienes, tu caudal, en tu acervo de práctica de conocimiento. Entonces miras una población y dices; aquí yo hago un laboratorio alrededor de este asunto.

Entonces, el laboratorio de curso orientado hacia la formación de directores tiene estos componentes. El laboratorio de curso en mi opinión, orientado a la elaboración de proyectos no los tiene. No obstante, consigue algún resultado.

Cuando nosotros desarrollamos un laboratorio de los nuestros, la etapa final del laboratorio, donde queda más o menos una semana para su clausura, salimos del plan de trabajo y entramos en el flujo de caja, porque a esas alturas como la empresa de participantes ha sido remunerada, no los individuos, no las personas, la empresa como tal ha sido remunerada, entonces allí hay dinero que manejar, y el manejo del dinero necesita una herramienta especial que es el flujo de caja y los registros contables, y requiere también una cuenta en el banco. Y allí se

transfiere una herramienta de elaboración de proyectos, una cosa básica sencilla, se introduce, pero se introduce al final de un laboratorio. Porque con el conocimiento de proyectos solamente, tú no haces un laboratorio

Mencionaste la clausura, y me gustaría cerrar con ese tema. De qué manera se ejecuta la clausura para que la gente sienta esa desvinculación con el equipo ejecutor o con el equipo director del laboratorio. Porque por ejemplo, en general en los proyectos muchas veces los equipos se tienen que ir de golpe de las comunidades, entonces la gente dice ¿qué pasó aquí? Hay un técnico que dice yo me siento como en la Ciudad Mágica (Explico que es una feria), llegamos alegramos a la gente y luego recogemos todo y nos vamos para el siguiente pueblo. Y entonces en el caso de los laboratorios que son procesos tan acelerados, me pregunto si hay una manera o estrategia para que la gente entienda que hasta aquí llegamos nosotros, a partir de aquí siguen ustedes, y que eso quede claro. ¿O, si eso no queda claro, podría ser evidencia de que el laboratorio no fue exitoso o no se cumplieron los objetivos?

Desde el inicio del laboratorio tú ya inicias tú salida. Entonces en el caso de las conexiones para el tratamiento de las aguas servidas, tú ya sabes desde que te metes en el tema que vas a crear empresas de plomería, y vas a transmitir las habilidades profesionales del plomero, a dónde se va a enseñar a cortar cañería, medir cañería, etc. Y ya desde que piensas en ese proceso, tú sabes que las personas que van a salir del laboratorio, pueden seguir trabajando para hacer reparaciones en domicilios, por lo tanto, como tienes el dinero metido en el laboratorio, estás remunerando a la empresa de los participantes, ya hay un cierto ejercicio del dinero, en el manejo del dinero. Y hay una habilidad que en los laboratorios de África del Sur se transmite muy muy clara, y es la habilidad de proponer propuestas de trabajo, que se conviertan en contratos de trabajo. Entonces nosotros trabajamos con dos empresas; la empresa de los facilitadores, que incluye el director del laboratorio, otros funcionarios e instructores e instructores; y la otra empresa es la de los participantes. Entonces la relación entre ambas empresas es esa, relaciones entre empresas, no son relaciones entre personas. Y la empresa de los facilitadores maneja lo que es el fondo de desarrollo de la comunidad, y la empresa de los participantes tiene que hacer propuestas de trabajo, para optar por un contrato que va a estar financiado por ese fondo de desarrollo de la comunidad. Por lo tanto, la experiencia de presentar una propuesta de trabajo con un presupuesto y un flujo de caja ya existe hacia el final del laboratorio, se pone énfasis a posibles fuentes de trabajo que se van a actualizar después de la salida de los facilitadores. Entonces tiene que existir un proceso de clausura donde se distribuyen los certificados de asistencia y se hace una pequeña fiesta normalmente, y se paga, a veces queda

mucho saldo de trabajos que se han realizado y no se han pagado. Y también hay trabajos que han quedado incompletos, por ejemplo, si el trabajo consiste en la construcción de un centro comunitario, es posible que se haya hecho una base, y que las paredes estén todavía un poquito antes de llegar a las ventanas, entonces ese trabajo continúa porque el financiamiento ya está, pero continúa como una relación entre una empresa nacida del laboratorio y la agencia en este caso entran como financiadores, que es la agencia de los facilitadores. Y además, esa empresa por exigencia nuestra en el laboratorio, ya ha abierto una cuenta en el banco y ya ha creado sus propios reglamentos y por lo tanto se produce una especie de superposición entre la empresa que opera bajo las condiciones del laboratorio y de la empresa que en unos días se va a desprender de la empresa del laboratorio va adquirir existencia independiente, por lo tanto existe un tránsito normal entre el fin del laboratorio y el proceso de despegue de las empresas que salen del laboratorio. Puede ser una gran empresa, o tres, cuatro o cinco.

Y el seguimiento del laboratorio se da alimentando el trabajo de la empresa naciente por decirlo así, de manera que continúe desarrollando los informes, análisis críticos y continúen con los planes de trabajo entre y la rutina de las reuniones normales. Solo que ahora no son en el marco del laboratorio, sino en la empresa naciente del laboratorio.

Despedida, agradecimiento a Iván Labra por su tiempo, y se le solicita apertura en caso de que la evaluadora Kemly Camacho tuviese que comunicarse para realizar consultas adicionales. Además, se da el compromiso de enviar la transcripción de esta conversación para contar con su aval.

Anexo 13. Entrevista abierta a expertos: Verónica Viloria, TDE- Ing.

Introducción (Adriana)

Como te había comentado Verónica, la Cooperación Alemana está realizando un proceso de evaluación del proyecto Germinadora, que se está trabajando con la Universidad Nacional y con otras contrapartes; y una de las preguntas de evaluación lo que trata de rescatar son las distintas formas en que se ha aplicado la Metodología en experiencias en otros países.

Nosotros ya tuvimos la oportunidad de conversar con don Iván Labra, y él nos habló de su experiencia, en los lugares en donde él ha trabajado, y ahorita aunque en Costa Rica se ha trabajado con el método de Clodomir, sabemos que también hay algunos ajustes que se habrán hecho; pero que se trabajó con vos directamente. Entonces partiendo de ese precedente, nosotros lo que queríamos era hablar del LOC, y del proceso de LOT y un poco entender las diferencias entre un LOC y un LOT, que es lo que en Costa Rica hemos trabajado.

Verónica: ¿Y a ti te interesa que te platique sobre la experiencia de Costa Rica o la experiencia de México?

Adriana: Pondríamos enfocarnos en la experiencia de México, y tal vez si rescatamos algunas diferencias de cómo se trabajó en Costa Rica el montaje del LOT, o del LOC más bien, que fue el que vos viniste a trabajar.

Supongo que habrá diferencias ¿Cómo se ha hecho en México y cómo se hizo en Costa Rica? Tal vez que el de Costa Rica mantiene todavía la manera original como se hizo en México, tal vez para entender esas diferencias.

¡Mirá! Te platico que, yo participé en un LOC, fui formada por el Dr. Clodomir en un LOC, aquí casi no hemos llevado a cabo LOT's, de hecho yo no estuve durante el montaje del LOT en Costa Rica, entonces es verdad que el LOC es lo que y más conozco como participante, y me ha tocado ser directora de LOC's aquí en México, en Costa Rica, y además como Secretaria impulsamos una modalidad que no es ni LOC ni LOT, sino es formación de instructores, entonces de los LOC's te voy a platicar un poco de lo que hicimos en la sede de México con la modalidad adicional para formar instructores.

¡Ajá está bien!

Yo creo que lo montamos en Costa Rica, y me refiero montamos porque la UNA en realidad es la que hizo toda la difusión, hizo, concibió pues el asunto del Laboratorio. Se parece en la parte en la que yo estuve en lo que hicimos en México país, nosotros lo que hicimos, me tocó participar en el Laboratorio de Morelia, Michoacán como en el Laboratorio de Tabasco, de Comalcalco Tabasco, y en el caso de Michoacán estuve casi tres meses, en el caso de Tabasco, estuve tres semanas y en el caso de Costa Rica tres semanas, entonces se parecen en el sentido de, el proceso de selección que es muy importante. El proceso de selección para poder participar en un LOC que lo estuvimos preparando conjuntamente, yo creo que cuatro meses, con el equipo de Costa Rica, y se parece a lo que se hizo en Tabasco, porque insisto, no cualquier curso se permite, es una diferencia con el LOT, porque no se hace precisamente un proceso de selección porque es más un asunto de la comunidad donde toda la comunidad participa. En el caso del LOC, como vamos a formar multiplicadores es bien importante el perfil del participante.

Y a lo mejor las compañeras, no sé si ellas te platicaron...o la gente que participó en el proceso de selección ya te platicó...

Si, hicimos una línea de tiempo del proceso de acá

Si, ok, bueno, nada más decir porque yo considero un factor importante al inicio el proceso de selección, y acordamos unos criterios de manera conjunta en función de nuestra experiencia y en función de la realidad en Costa Rica. Ahora, ya lo que fue propiamente el montaje, propiamente el Laboratorio el LOC, si tú me dices ¿Cuáles son las diferencias? Así, yo te diría en términos metodológicos pues ninguno, la diferencia radica en la aplicación, pues tenemos culturas diferentes. Aquí en México, digamos que la principal diferencia es la gente, la gente que participó, por la actitud de la gente. Porque para el Laboratorio de Tabasco, hubo una disciplina que se notó, pero el tipo de población que participó era gente que venía de la iglesia, es decir, gente que fue direccionada en un primer momento por padres, clérigos, entonces era gente que trabajaba como catequistas, no sé si conoces la figura, pero que enseñaban la doctrina en la comunidad, una especie de predicadores. Yo en el caso de Tabasco, hice que la gente que estuvo, que fue seleccionada como por varios pasos por un lado por la gente de la iglesia y por otro lado con el equipo que nos apoyamos para la selección, pues era gente como muy muy disciplinada y con muy bajos recursos económicos, esa era la otra característica. En el caso de Michoacán por ejemplo, la Metodología digamos es la misma y se empieza a ajustar en función de cómo el grupo va respondiendo. En el caso de Michoacán que también hay diferencias culturales aquí en México, el Estado de Michoacán de donde es el General

Lázaro Cárdenas te platico un poco ahora que aquí estamos en la discusión del asunto del petróleo de la industria petrolera; el partido que en este momento que está en el poder que es el PRI intenta su privatización, bueno, en los años 30 finales de los 40, Lázaro Cárdenas fue presidente, el impulsó con mucho más ímpetu la reforma agraria, la expropiación petrolera, es decir quitó el petróleo de manos extranjeras y lo nacionalizó entre otras formas, entonces se considera a Lázaro Cárdenas como una figura muy fuerte dentro de las culturas rurales, incluso se le representa así como el Paternalismo en toda la expresión de la palabra, y él es originario de Michoacán.

En Michoacán hay una cultura muy clientelar, muy paternalista, y muy representada por la figura de Lázaro Cárdenas. Entonces el Laboratorio de Michoacán era gente que le costaba mucho la disciplina, le costaba mucho el esfuerzo, estaba muy acostumbrada a la sobreprotección. Ahora esto lo pongo como antecedente porque en el caso Costa Rica, digamos que era una cosa intermedia. Había gente muy comprometida con el asunto cooperativo, que en general se ve como un asunto doctrinario, un poco parecido a veces al de una religión, gente que venía del ámbito cooperativo. Pero también había, y eso lo discutimos en el Laboratorio con los participantes, pues una cultura a ver cómo decir, pongo un ejemplo, y tú me ayudas a explicarlo, pues tú conoces la cultura costarricense; nosotros aplicamos lo que le llamamos controles de lectura, que a lo mejor las compañeras te platicaron, verdad, que genera un impacto en la gente más psicológico que de aprendizaje, y que esa es la idea. Entonces una jovencita se me acercó y me dice *"me estresa el control de lectura yo no lo puedo presentar"*, pues a mí me impresionó muchísimo porque es verdad que es estresante, pues juega un papel, es una especie de catalizador, pero es desde mi punto de vista es superable. Por eso es un proceso continuo, tú empiezas un control de lectura con un rendimiento bajo porque no uno no está acostumbrado; eso se va mejorando a lo largo del proceso y ya. Luego lo platiqué con las compañeras, con mis compañeras Karol y Gaby, y ellas me platicaron que sucedía que en Costa Rica en las clases, yo creo que en cualquier grado, es decir en primaria, secundaria, bachillerato, no sé, cuando se decía estoy estresado, el profesor daba la libertad de no presentar los exámenes, por ejemplo. Bueno, entonces, para nosotros para mi cultura eso es imposible se tiene que presentar el examen, se tiene que vivir con ese...; digamos se hacen los exámenes. Yo creo que, y no digo que sea bueno o malo, simplemente que las diferencias de los Laboratorios desde mi punto de vista tiene que ver con el tipo de población que participa y no es un asunto de país, es un asunto de cultura incluso local, por eso ponía el caso de Tabasco y Michoacán aquí en el país, que son dos estados de la República en que sus cuestiones culturales son diferentes. Un poco la idea de la Metodología es tratar de presentar las mismas reglas en

cualquiera de los ámbitos que nos presentemos, porque hay una certeza que está detrás, y es que todas las personas tenemos la misma capacidad. Las personas tenemos diferente cultura pero tenemos la misma capacidad de desarrollar por ejemplo el hábito de la lectura, aprender a hablar, el trabajo solidario. Es una de las ideas, al menos así yo lo concibo de la Metodología y es que se conservan las reglas generales del método donde quiera que lo apliquemos y que a veces la población lo siente más fácil, más difícil. Mucho tiene que ver con su costumbre, con su cultura local, pero igual que Michoacán, igual que en Tabasco los compañeros costarricenses respondieron igual. Es verdad que al principio les costó como aquí en México, o como a mí o a todos los que hemos participado en un Laboratorio.

Y conforme se da, porque esa es la idea de un Laboratorio, se va dando una práctica cotidiana donde el trabajo colectivo como del estudio, como de disciplina los resultados son similares. Es decir, la gente va desarrollando ese potencial, se va disciplinando, va leyendo, va dando otra lectura, otra forma de leer los documentos les presiona mucho a todos el hecho de ver su publicación publicada, pero eso es una cosa que nos pasa a todos. Y que al aplicarse igual de verás da los mismos resultados. Entonces la gente tiene una motivación para ver de otra manera para estudiar de otra manera, para presentar el examen de otra manera, entonces cuando la pregunta es ¿Cuál serían las diferencias en un LOC?, en el LOC entre los países ninguna.

Y entre un LOC y un LOT, yo conozco el LOT porque lo aprendí en Brasil, pero yo no lo he desarrollado como directora de LOT.

¡¿No sé si me explico?!

Sí

Puedo platicar las diferencias que veo entre los LOT's y que conocí en Brasil con el Dr. Clodomir, y los de Costa Rica, algunas aunque yo no estuve presente en la implementación de los LOT's de Costa Rica.

¡¿No sé si aquí cómo vamos?!

En el caso del reclutamiento, ¿es algo que puede variar en un lugar u otro?, el reclutamiento que se hizo acá fue más bien una convocatoria abierta a nivel nacional, ¿es así cómo se realiza para un LOC en condiciones normales? ¿O eso también puede variar?

Yo creo que sí, pero tiene que ver con el tamaño del país y con la cantidad de población, por ejemplo aquí en la ciudad de México cuando se llevó a cabo la convocatoria del LOC fue solo para el distrito Federal. Claro el distrito federal tiene 10 millones de habitantes, es dos Costa Rica -¿No?- porque igual participamos igual 50 gentes, es muy poquito para la cantidad de población, pero también territorialmente, los desplazamientos era como más sencillo, si lo hubiéramos hecho nacional que yo creo que se puede hacer tendría que ser otra logística.

Si se puede hacer nacional pero la logística cambia. En los que yo he tenido experiencia por cuestiones económicas, es decir, cada Estado de la República es como nos dividimos aquí en el país, tiene un presupuesto propio. Entonces esta parte presupuestal institucional, es la que hace que nosotros generemos el tipo de convocatoria. Solamente si lo hiciéramos, cosa que no hemos logrado, y trabajamos para ello, y es que el gobierno Federal, en el caso de ustedes su Gobierno logró que fuera nacional, en nuestro caso el Gobierno Federal no ha financiado los LOT, lo han financiado los Gobiernos estatales. Por eso lo hicimos en Michoacán e hicimos una convocatoria de Michoacán que fue local.

Michoacán tiene aproximadamente unos siete millones de habitantes. Tabasco es otro Estado que tiene aproximadamente siete u ocho millones de habitantes, entonces esas convocatorias fueron locales, pero a ese nivel.

- Uno por cantidad de población;
- Otro por el desplazamiento a los territorios, es decir que la gente pudiera ir y volver:
- Y otro por el tipo de presupuesto que se usó, quién financió el Laboratorio.

Yo creo que se puede hacer por ejemplo en el país, un Laboratorio a nivel nacional, pero tendría que ser una institución federal; en el caso de ustedes si lo financió una institución federal, pero en el caso de ustedes, tiene que ver que Costa Rica es un país más pequeño y eso facilitó de alguna manera desde mi punto de vista que se pudiera hacer nacional. Además la UNA tiene un ámbito federal y eso ayudó, digamos nacional. Esa parte ayudó, tuvo que ver en cómo se desarrollan los Laboratorios, los LOT's tanto como los LOC's.

Y en el caso de LOC, cuando ustedes convocaron a ese nivel ¿Qué es lo que se planteaba en la convocatoria? ¿Qué es lo que se le ofrece a la gente, de manera que lo consideren como una oportunidad más allá de recibir un salario mínimo?

Mirá, esa es una pregunta interesante porque acá hay una discusión que se ha dado, cuando yo entré al Laboratorio, cuando yo me interesé como aspirante

para participar en el Laboratorio cuando Clodomir fue director de Laboratorio aquí, para que te des una idea, la convocatoria ocupó dos páginas del periódico, un periódico de esos grandes, no sé de qué tamaño, y ahí lo que se ofrecía es con mucho detalle el programa del Laboratorio, el tipo de habilidades que se van a aprender en cada módulo y sobre todo la habilidad de convertirnos en multiplicadores de una metodología que estaba dirigida a sectores de alta marginalidad y una con una metodología que su primera ganancia era la organización de las personas.

Era una convocatoria muy bonita, muy grande. La discusión siempre es "no la van a leer", va a ser tan grande que no la van a leer. La hizo Clodomir, la convocatoria fue gigante, y eso en mi caso personal fue el elemento por el cual yo me interesé en Laboratorio. Mi pareja que también viene del mismo Laboratorio, tiene la misma idea, nosotros no nos conocimos antes, lo digo porque no era que lo platicamos "hay que bonita convocatoria"; él venía de una comunidad rural, y justamente el contenido de la convocatoria tan extenso, tan detallado, tan para nuestro punto de vista atractivo, fue lo que hizo que nos interesáramos en Laboratorio.

En el caso de Michoacán y de Tabasco, hicimos convocatorias grandes, y son abiertas, la idea es que son abiertas al público en general. Uno de los requisitos es hacer el examen de selección y el proceso de entrevista, pero también son convocatorias abiertas y esas es otra de sus características, que sean convocatorias abiertas, de hecho, otro punto de discusión que se da y que tuvimos aquí en el Gobierno del distrito federal, es que la convocatoria tiene que estar más orientada a profesionistas. Para Clodomir, no, de hecho que es un punto de falla, de riesgo, cuando mayoritariamente hay profesionistas en Laboratorios organizacionales de curso. Lo digo porque aquí un poco se ha dado esa discusión y también la dimos cuando estuvimos trabajando el proceso de convocatoria, eso también fue algo que finalmente negociamos y que de alguna manera cedí, y es que de la mayor gente que estuvo en el Laboratorio de Costa Rica eran profesionistas. Funciona mejor cuando no son mayoritariamente profesionistas, sino cuando mayoritariamente son gente que viene del nivel bachillerato, o con carreras técnicas, que no estamos hablando de licenciaturas. Digamos en términos de experiencia que fue digamos el caso de Tabasco, son gente que ven como una alternativa una licenciatura porque son personas que tienen trabajo de campo, una experiencia técnica práctica, y que ve un Laboratorio de curso como una oportunidad de continuar un estudio como si fuera una licenciatura, a diferencia de un licenciado, una persona que estudió Sociología y Antropología, Derecho, que de alguna manera su expectativa cuando entra a un Laboratorio es otra, es decir es como, muchas veces como un

seminario, si tomaras una maestría, un curso de posgrado. Y la idea de un Laboratorio de Curso; Miguel Sobrado dice que quienes egresamos de una Laboratorio de curso, un TDE o un TDC, o sea un Técnico en desarrollo cooperativo, nos hacemos como una especie de gatos callejeros, es decir que estás dispuesto a todo, vas a campo, o sea no esperas el escritorio, no esperas el reconocimiento, no esperas el gran salario, y no es que la expectativa sea mala, simplemente cuando somos profesionistas como que somos educados para ello; y en este caso nosotros requerimos que el TDE o TDC, sea alguien que esté dispuesto a entrar a terreno, a entrar en las comunidades a hablar en su propio lenguaje, por eso el asunto del nivel, pero bueno pareciera y eso creo que es algo que debemos todavía trabajar más, que cuando se hace la convocatoria en el caso de México que hay tanto desempleo los que más se acercan son los profesionistas.

Y eso creo que tiene que ver con la composición del desempleo en los países, pero el diseño original y yo estoy de acuerdo porque lo he vivido a pesar de que yo también fui profesionista cuando ingresé al Laboratorio con Clodomir, pero la gente que más participa en general o con una expectativa de terreno como con más garra por decirlo así, es la gente que no necesariamente tenía una licenciatura terminada, sino que ve esta formación como una cosa alternativa, su nueva profesión, en mi caso personal siempre me digo primero soy TDE y después soy Ingeniera, porque eso es lo que me hizo aterrizar una serie de cosas que en las universidades no ves, incluso en las universidades queda una como un poco discapacitado, se van perdiendo una serie de habilidades, entonces, bueno ahora regresando a la convocatoria de Costa Rica, esa fue parte de la negociación y digámoslo así de la negociación, es decir los compañeros de la UNA eran con quien más contacto tenían, era la gente de las universidades, así fue la convocatoria, también la gente de las cooperativas, importa porque las cooperativas iban a aportar, los organismos cooperativos iban a aportar a la realización del LOC, pues una de las ideas también aunque eso no lo señala expresamente la metodología, pero uno tiene que hacer una alianza con las instituciones para que la metodología o los Laboratorios se lleven a cabo toda vez que el gasto de recursos, el tipo de relaciones que se van a llevar después del Laboratorio, pues es muy importante que se conserven y se cultiven durante el Laboratorio, por eso a veces se cede un poco, entonces no lo veo como una diferencia sino más bien cómo es que cada Laboratorio se va ajustando a las cuestiones institucionales, el marco institucional en el que se va desarrollando.

Pero, dos consultas en relación al reclutamiento; ¿Clodomir establece algún porcentaje techo por decirlo así, un límite que puede haber de personas profesionales para que no vaya a generar un desbalance de fuerzas?; y lo

segundo si en el caso de México en la aplicación de la Metodología en el proceso de reclutamiento, además de ese programa extenso de dos páginas, en la convocatoria se hablaba por ejemplo de la remuneración económica mensual que iban a recibir las personas que participaran en el proceso.

Sobre el porcentaje decía Clodomir y nosotros, y no es fácil lograrlo, un 30% de intelectuales y un 70% de personas comunes y corrientes, es decir, de gente, eso sí es importante que al menos tenga la secundaria terminada, o a lo mejor un grado en el bachillerato o dos, por los conocimientos generales, esto no relacionado con la edad, es decir puede ser alguien que tenga 40 años y que solo tenga el bachillerato, ese es el ideal de Clodomir, 70/30, 30% de intelectuales.

En el caso de la remuneración, cuando el Laboratorio nuestro, no tenía un papel preponderante, de hecho para ser sincera yo no sabía que había remuneración, porque el programa era tan grande que el detalle de papeles que había que entregar, ya no tenía un papel central, sino básicamente era una gran oportunidad de aprendizaje, y que el reto era básicamente de acreditar el examen y la entrevista. Yo me enteré del apoyo económico hasta que fui seleccionada y hasta que llegaron las instituciones a ofrecerlo.

En el caso de Tabasco este punto es importante porque nosotros desarrollamos la convocatoria sin que la parte fundamental fuera el apoyo económico, incluso yo pedí porque yo no estuve en Tabasco cuando se hizo la convocatoria, siempre me ha tocado estar trabajando, en el Gobierno del DF y luego apoyando la convocatoria allá, entonces cuando hablamos yo no tuve la convocatoria de Tabasco, la verdad yo no tengo en la memoria como para dar un detalle más preciso, pero yo hablé de que la parte de la beca no tuviera un papel fundamental, sin embargo como te platicaba los padres, la gente, los religiosos que sabían cómo se iba a desarrollar el Laboratorio ellos sí pusieron como a la hora de convocar a las personas, platicado el asunto del apoyo económico, y esto generó la primera semana del Laboratorio un asunto tenso, además siempre ponemos que la beca se entrega al mes del curso, una vez que ya transcurrió el mes se entrega la primera parte de la beca, y así se entrega al finalizar cada mes, con todo y que la convocatoria decía que la beca se entregaba al mes, los religiosos dijeron que no, que ellos iban a tratar de gestionar la beca, o sea una parte proporcional, generó un conflicto, porque yo ya estando en el Laboratorio la gente me dijo, ya nuestra beca de la semana, dije no, la convocatoria dice muy claro al mes, no es que vivimos muy lejos es que somos muy pobres, así, etc, pero yo les dije este régimen de internado, esta característica de la beca, no es el centro y no les pagamos por venir; aquí está la comida, aquí está el hospedaje, pero ya el asunto; total de se dio una discusión muy fuerte con el Padre de

Caritas, la institución que en Tabasco cobijó el proceso de Laboratorio, con Juan José Rojas que fue quien gestionó el Laboratorio y que en ese momento se encontraba en New York, y todo el mundo diciendo es que la gente no va a regresar al Laboratorio porque no hay dinero, entonces yo les dije compañeros pues ustedes lo tendrían que resolver, ustedes deciden.

Es que no sabemos si vamos a poder regresar el lunes; y el lunes en Tabasco tuvimos 51 personas, las 51 personas regresaron, fue un punto de quiebre importante, porque ese grupo tuvo una mística de trabajo muy fuerte. Y creo que ese pedacito que tuvo que ver con el dinero fue su catalizador. O sea, a ellos les quedó claro cuál era su función, no era una cosa de hacerlos sufrir, simplemente que es parte de las reglas del juego. No es que se les esté pagando la capacitación, sabiendo que están desempleados se les está apoyando su economía, no es que se les esté pagando por formarse, la formación en sí es la ganancia. Y en el caso de Tabasco lo sigo señalando por otra cosa; una de las personas de trabajo me decía: "Esto que acaba de suceder aquí es una cosa como inédita".

Aquí en este lugar donde se realizó el La religioso, Laboratorio se hacen retiros, duran dos días, tres cuando mucho, cuando se hace el retiro, los padres dicen que les dan todo a la gente que va a los retiros, se hacen grupos de 30, 40 personas; les dan de comer, no como en Laboratorio donde la gente tiene que andar viendo su comida, tiene que leer, tiene que hacer tareas, hacer exámenes, no.

En un retiro la gente va, reflexiona se encierra, pasea, va a misa, todo lo recibe, y un problema que ellos dicen de ese lugar es que; cuando hay un grupo de retiro la gente se va; no aguantan los dos días de retiro, los tres días de retiro. Más del 50% al segundo día del retiro se va, y en este Laboratorio donde habíamos tenido 60, donde no les dimos lo que les habían ofrecido los padres, su beca semanal con pasajes, donde además les hacemos estudiar, leer; regresaron 51. Entonces la beca si tiene un papel, pero no es el centro. La beca es insisto, solo porque la población a la que se convoca es a desempleados y porque el Laboratorio dura 3 meses, entonces no podrían incorporarse a un proceso laboral. Básicamente es para que más o menos sobrelleven, de hecho aquí también en México, una batalla permanente es la beca no es el elemento central, ni siquiera debe ser el primer elemento para la convocatoria, porque te lo voy a decir, como nos pasa aquí en México, pervierte el proceso de selección cuando se piensa que la beca es el centro.

Ahora, en el proceso de reclutamiento hay una convocatoria, la gente presenta una serie de papeles. En el caso de México ¿Qué otros requisitos hay? ¿Qué otras

pruebas hay para poder filtrar a los que se van a quedar en el proceso de Laboratorio?

Mira, para nosotros para la parte metodológica el centro es el examen y la entrevista, el examen de conocimiento y la entrevista son los dos elementos centrales, y bueno el perfil, el nivel de escolaridad de la que ya hemos hablado, la edad que sea mayor de 18 años; de hecho con Clodomir y también fue una discusión con el equipo de Costa Rica y Clodomir, yo lo pongo porque como yo lo trabajé directamente con él, es como mi parte central. Para Clodomir y para nosotros aquí que sean mayores de 22- 25 años, sería el centro, también eso lo negociamos con Costa Rica y abrimos a que más jóvenes hubiera, pero que de 25 años en adelante sería para nosotros desde el punto de vista metodológico. Los documentos tienen que ver con la institución que está financiando, con el tipo de recursos que se están aplicando en los Laboratorios. Para mí no sería fundamental que presenten una credencial con su fotografía, si nos importa saber quién es, pero en la ciudad de México un problema importante es lo que llamamos la economía informal, y una de las características de la economía informal es la falta de documentos, entonces desde mi punto de vista no tendría que ser una limitante para que una persona tomara un curso, al contrario, pasando por este curso pasaría por un proceso diferente, formalizar su asunto económico, sin embargo más bien se convierte en el requisito de las instituciones. En nuestro caso en el distrito Federal que los recursos vienen de un asunto que tiene que ver con la Secretaría del Trabajo y una serie de becas que están reguladas por organismos internacionales, por eso es que se pide, por un acto de transparencia, el ejercicio de los recursos públicos. Por eso es que pedimos acta de nacimiento, una serie de documentos oficiales de la persona. Pero los documentos son un requisito de la institución que financia. Desde el punto de vista de la metodología es el examen, la entrevista y el perfil de la persona.

Dos cosas, siempre en relación con el caso de México; los Laboratorios estaban relacionados con el quehacer de la Secretaría del trabajo, donde estaba el engranaje para poder realizar los LOT's. Cuando se decía que se iba a hacer un LOT, el de Tabasco o cualquier otro, este tiene que contemplar premisas metodológicas, no se realiza solo porque alguien lo solicite. ¿Cuáles son esas premisas metodológicas? Y partiendo de esas premisas ¿Cómo seleccionaban el lugar donde se iba a realizar el LOC?

A ver si entendí la pregunta. Es verdad que requerimos que el grupo que participa en un LOC, tenga absoluta libertad para organizarse. Es verdad que lo requerimos, pero también es verdad que requerimos que ese Laboratorio sea financiado por el Estado, porque es una obligación del Estado el asunto de la

capacitación a la población, promover las condiciones para generar empleo. Para nosotros es muy importante que el recurso venga del Estado, incluso ahí hay una parte en la Clodomir habla, por ejemplo con Caritas que es una organización independiente, yo te voy a decir que si hubo alguien que intentó intervenir más en el desarrollo de un Laboratorio fue la instancia religiosa, que en este caso las instancias gubernamentales. En el caso de Michoacán que te decía esta parte cultural, ahí si tuvimos un problema con la institución que promovió, porque si quiso tener una intervención como te digo, de por sí México tiene una cultura clientelar, bueno Michoacán tiene una cultura hiper clientelar, eso más bien, cuando uno trabaja en un Laboratorio, cuando uno vende un Laboratorio, y uno acuerda con un organismo gubernamental o no gubernamental en un Laboratorio, estas reglas, la no intervención en el desarrollo del Laboratorio, la total independencia del Comité pedagógico para llevar a cabo el Laboratorio. La total independencia de los integrantes que van a participar. Por eso si bien ellos aportan, por eso es mejor los gobiernos, el recurso es público. El recurso tiene que ver no con un asunto partidario y tampoco los gobiernos son dueños del dinero, el dinero es de la población, por lo tanto importa con el gobierno porque hay más mecanismos de regulación de esta independencia del recurso.

¿Quién define dónde se hace un Laboratorio? Porque en el caso de México puede ser que la Secretaría del Trabajo seleccione un lugar en el que se necesita un Laboratorio, pero desde los principios de la metodología no este no reúne las condiciones. ¿Existen esos principios claramente establecidos? ¿Qué número de personas participan?

Vamos a separarlos de esta manera, por ejemplo ese detalle de que haya necesidad. Mira con lo poco que yo conozco de Costa Rica y lo que yo conozco de México yo diría que en todas partes hay necesidad. ¿Cómo se da cuenta la población que tiene necesidad? Tendría que estar organizada previamente para decir yo tengo necesidad de tal o cual cosa. No es precisamente que la comunidad diga, no es que no pueda ser, "yo tengo la necesidad de un Laboratorio". Más bien en Ciudad de México hay mapas demográficos, del asunto poblacional, qué nivel de desempleo hay, qué tipo de población vive, qué tipo de servicios hay. O sea eso lo conocemos con anterioridad, con las instituciones, organizaciones no gubernamentales y universidades; autoridades en este caso de las delegaciones que, es como se organizan aquí la Ciudad de México desde el punto de vista burocrático de Gobiernos. Entonces la necesidad es generalmente identificada por externos, no por la propia comunidad, generalmente son las instituciones las que solicitan los Laboratorios, o las que convencemos de que los Laboratorios son una alternativa a lo que ellos están realizando, y muchas veces son programas de generación de empleo que tienen

que ver con cosas desarticuladas con financiamiento a proyectos productivos, con que la gente tenga un oficio; pero que están desarticuladas en el sentido, yo siempre digo, si a una persona le enseñas carpintería; y dicen los programas gubernamentales te voy a enseñar carpintería y tú vas a poner tu propio negocio. Lo que nosotros pensamos desde la metodología es que el hecho de que tú sepas cortar una tabla, no te da la habilidad de que tu sepas venderla, para conocer los costos de producción. Entonces el aprender carpintería no te hace empresario. Entonces cuando nosotros hablamos con los gobiernos, de hecho yo antes de ser funcionaria del Gobierno del DF, o sea nosotros éramos parte de una empresa surgida del Laboratorio, que vendimos nuestros cursos al Gobierno y a los funcionarios, justamente con la idea de que ellas aprendieran a articular las acciones, la capacitación con los financiamientos y la generación de nuevos negocios. Entonces esta parte de la necesidad, bueno, yo no he trabajado en lugar donde no haya necesidad del Laboratorio, pero quien la identifica no necesariamente es la propia población o son pocos los casos.

Ahora, sobre como elegimos el lugar donde desarrollar un Laboratorio, te voy a platicar lo que Clodomir hace en un LOT y lo que nosotros hemos hecho aquí.

Con Clodomir, cuando estuvimos en el LOT de _____, en Brasilia el lugar donde se desarrolló, se envía a una comisión de prospección, se hace un comité de prospección, la institución dice yo voy a desarrollar Laboratorios de Terreno, dónde los desarrollamos, vamos a enviar una comisión de prospección, que lo mismo hicimos en Tabasco para el LOC y también lo hicimos para Michoacán. Y este local, este lugar, tiene que ver con qué comunidad va ir dirigida la capacitación y que le sea accesible a la población. También lo hacemos en nuestros cursos que hemos desarrollado. Tratamos de que el curso esté cerca de la población, pero que tenga las características logísticas, es decir, que tenga salones, que haya donde sentarse, en el caso del LOC que haya donde sentarse y que haya lugar para el internado. Entonces armamos comisiones que tienen que ver con el asunto administrativo, ni siquiera propiamente los directores de Laboratorio llegan al LOC, ya llegan hasta que se seleccionó propiamente el espacio, se hacen una serie de gestiones administrativas, es decir, en este lugar caben las personas, en este lugar podemos tener acceso a algunos servicios, hay agua porque va a ver el régimen de internado, agua, luz, o no. Si lo hiciéramos en un lugar totalmente apartado de los servicios ahí se tendría que definir si hay espacio por lo menos. Ahora, en el caso de _____, en Brasilia, se eligió igual que en Costa Rica una vez que yo estuve que se iba a implementar un LOC, se eligió una cancha de fútbol, un lugar totalmente abierto para un LOC, para poder montar la famosa carpa de Circo, la que habla Clodomir. Pero hubo una comisión de prospección, que identificó el lugar y habló con los actores como

llamamos las fuerzas vivas los actores locales; el padre, los maestros, la autoridad administrativa del lugar, con las organizaciones locales y con representantes conocidos de la comunidad para llegar con ellos a una especie de consenso de donde puede ser el lugar más adecuado. Un poco hasta para pedir los permisos para poder instalar la carpa de circo en X lugar, y para ir viendo las vías de acceso, la ruta en la cual se va a llevar a cabo la difusión. Incluso ir sondeando con la comunidad como verían la llegada del Laboratorio. Se envía esta expedición antes y así es como se ubica el lugar.

En el caso de los Laboratorios de curso, ahí si tiene que ver mucho más con la parte administrativa y logística, quién nos va aceptar el tipo de pago que vamos a hacer, dónde hay un lugar con dormitorios separados hombres y mujeres, para que el curso se lleve a cabo, que haya salones, entonces ahí lo que se refiere al micro lugar. Y ya que estamos hablando de la región, es decir si yo voy a hacer un curso en Morelia como lo ubico, en qué municipio, bueno también tiene que ver con las vías de acceso, si yo hago una convocatoria en el caso de ustedes nacional, en el caso de acá local, los lugares más o menos accesibles de los puntos donde hemos convocado.

Ahora el número de personas, esa condición si la separo, si es muy importante, y si creo que influye el número de población en dónde estamos trabajando, en el caso de Costa Rica por eso hablamos de nivel nacional, a lo mejor a nivel local no era posible lograr una convocatoria suficiente que llegara a ser seleccionada. Si yo convoco y nada más llegan 20 en una convocatoria para 60 pues no lo voy a lograr. O sea, tendría que hacerlo regional a partir de 40 personas podemos hacer el Laboratorio.

Ahora entre LOC y LOT en términos de tamaño es como muy importante, en los LOC's que yo he participado generalmente han participado más de 50 personas, 50-60, pero en un LOC, por ejemplo en que estuvimos en _____, Brasilia, hubo 800.

Ahí si hay una diferencia grande entre un LOC y un LOT, uno es los productos que van a salir; en un LOC es para formar multiplicadores los TDE o TDC; y en un LOT se van a formar empresas de generación de empleo de carácter local, y por eso el tamaño, son Laboratorios gigantes. Los Laboratorios más grandes son los que hizo Sebastián Araujo, de 1500 personas participantes.

¿Cuál es el diseño de los contenidos en un LOC? ¿Cuáles son los contenidos básicos? ¿Y cuál es el perfil de salida de la persona que se forma en un LOC

desde la experiencia de México o de Clodomir que es de hecho con la que vos te formaste?

En los contenidos académicos tiene dos vertientes:

Uno, es la necesidad; es decir, está definido por la población y el lugar donde se va a hacer, y el lugar se refiere a la región, si nosotros estamos en una región donde la población mayoritariamente es rural, donde se visualiza que el tipo de proyectos que se pueden desarrollar son rurales, entonces una parte del contenido académico tiene que ver con el fortalecimiento de esta parte rural, agrícola, forestal o canadero. Si estamos en la Ciudad de México, vamos a fortalecer este asunto de economía, de negocios como más del ámbito de servicios, es decir, si viéramos el currículo o la carta o la carta descriptiva o el listado de materias que se van a llevar en un Laboratorio, una parte va a estar influida por el tipo de población, región y actividad económica preponderante de la zona donde se lleva a cabo el Laboratorio, fortaleciendo eso, por ejemplo en Tabasco trabajamos cuestiones de cacao, allá son productores de cacao. Había un interés muy grande en esa zona por proyectos agroecológicos entonces nosotros trabajamos algunas cuestiones de agroecología, acabábamos de pasar unas inundaciones de un año anterior, entonces también se trabajaron cuestiones relacionadas con las lluvias y la protección civil, cuestiones de reciclaje, vuelvo a decir varias cuestiones agrícolas, se trabajaron compostas, se hicieron visitas como ya dije a huertas de cacao y no me acuerdo más porque ya no estuve en toda esa parte.

Y la otra parte es la currícula más fija de la metodología, que es la teoría de la organización, que es el centro. Si esto fuera un tren los rieles la metodología y los vagones sobre los cuales van a ir montados los que participan, son la materias. Y los rieles la metodología porque durante todo el proceso va a estar la teoría de la organización tanto práctico como teórico, es decir es un eje transversal de la currícula, toda la teoría de la organización, y las materias centrales es el asunto de los proyectos productivos, toda la parte de economía que de hecho se ve una parte en la teoría de la organización, pero se fortalece propiamente con el área a fin con una materia de economía. En nuestro caso metimos la parte de administración. Porque finalmente cuando llevas la teoría de la organización, llegar a administración es como la síntesis de una serie de cosas que el Laboratorio ha ido haciendo. Y bueno todo depende, en proyectos puede ser muy amplio, podemos trabajar lo que implica diagnósticos comunitarios, sería como una sub materia, el laboratorista o quien ve proyectos tendría que hacer una pequeña prueba como un diagnóstico previo porque si no tendríamos que trabajar habilidades matemáticas que es a veces algo que cuesta trabajo

cuando vemos proyectos, tendría que dar un pequeño repaso de matemáticas, suma, resta, división, multiplicación, y ya propiamente el curso de proyectos. Y también nosotros también hemos implementado materias como mercadotecnia, o sea ventas y esas cosas, pero eso ya son con diseños particulares. Aquí en la Ciudad de México mercadotecnia y administración son dos cosas que hemos trabajado como decimos aquí de cajón, siempre tenemos esas dos materias. Y la materia de cooperativismo, depende no, nosotros en nuestros laboratorios, en nuestra formación con Clodomir vimos cooperativismo, nosotros después implementamos una serie de cursos donde no pusimos específicamente cooperativismo sino asociacionismo, es decir, el conocimiento de las diferentes figuras que un grupo puede recurrir en función de su proyecto. Luego ya como programa de Gobierno y eso fue como acuerdo con el Gobierno de la ciudad, fue que implementamos igual que en Costa Rica la materia de cooperativismo, ya no tan abierto asociacionismo, pero eso es opcional y desde mi punto de vista eso tiene que ver con la institución que esté desarrollando, con los organismos que financian y con las propias comunidades con las que estés trabajando, si se profundiza en el ámbito cooperativo o no.

¿Cuál ese perfil de salida del LOC? Y aprovechando Verónica cuando mencionas eso de proyectos productivos, a mí me gustaría saber si ¿se habla del proyecto en sitio o estamos hablando de la formulación del documento?

Sobre el perfil, la idea estamos formando un Técnico en desarrollo económico en el caso de aquí, puede ser técnico en desarrollo cooperativo, puede ser técnico en desarrollo rural, y nuestra idea es que este técnico sea un multiplicador en primer lugar de la parte metodológica o en primer lugar de la teoría de la organización, este sería un asunto básico, no importa el tipo de técnico, su primera tarea es un multiplicador del asunto organizativo, es decir, que enseña a la comunidad a organizarse como él aprendió en el Laboratorio. Ahora el asunto de lo cooperativo o de lo rural, tiene que ver con el tipo de proyectos que se van a implementar en la zona, si vamos a fortalecer lo rural más allá de la figura jurídica porque finalmente el cooperativismo es una figura jurídica, no es una organización en sí como lo aprendimos antes, sino su formato en sí es cooperativo. Esto por ejemplo en Costa Rica que hay un gran movimiento cooperativo fue fundamental centrar en que conocieran la parte doctrinal del cooperativismo y de lo jurídico, aquí también en la Ciudad de México, el movimiento cooperativo con el cual pactamos, por eso también metimos la materia, para que además de que la gente supiera organizarse, conociera la parte doctrinal y jurídica del cooperativismo. Debo decir que yo lo platicaba con don Miguel Sobrado, que un aporte aquí en la Ciudad de México, de la metodología es que aquí la gente considera que organizarse y cooperativas es lo

mismo, cuando en realidad no es así, si tú vas a un curso de cooperativismo, no te enseñan a organizarte, te enseñan la parte jurídica, aparte de cómo te asocias, el trámite, la historia, los pioneros, pero no te enseñan a organizarte. Acá como se enseñaron muchos cursos, luego les enseñan cooperativismo, se cree que es lo mismo.

Dice Clodomir, y yo creo que eso no lo hemos logrado, me parece que si tiene que ver la parte histórica en la que él trabajó. Él dice que son los rúbricas de la economía, es decir, que sale un TDE y va salir a las comunidades y va a tener cierta experiencia en conceptos económicos, además de organizativos y que pueden formar a los APIS que son los tinterillos que son los que llenan los formatos de proyectos para las instituciones.

En realidad yo creo que esa figura como tal no la hemos logrado, ni aquí ni allá, y personalmente eso nunca lo he hablado con él Doctor, pero yo creo que ya no es tan operativo hacerlo y por el tipo de gente que formamos ya no es para llenar el formato de una institución.

Nuestra idea de los proyectos productivos, para un TDE es que se enseña a la gente como hacer un proyecto en campo y en papel, es una cosa difícil porque si yo tengo un técnico en desarrollo económico y no va a saber de todas las profesiones, va saber algo pero si la cuestiones generales de cómo se estructura un proyecto, como se organizan las personas. Sin embargo, se le da más énfasis a la formulación del documento, aquí también viene otra discusión, y es qué documento elaboramos, bueno aquí pasa lo mismo que en Costa Rica y también esa discusión se dio.

Si hay una institución que ya financia proyectos y que está involucrada en el proceso de formación, le gustaría que llenemos su formato de proyectos, y que por lo general las instituciones que dan financiamiento tiene la debilidad del llenado del formato, porque finalmente el formato se convierte en un instrumento irracional que tiene una serie de conceptos, porque el formato en sí mismo no forma a la gente, es un trámite, entonces esa también es otra discusión.

Desde mi punto de vista el TDE tiene que aprender no a llenar un formato, sino la lógica de los proyectos, Karol dio un curso y aquí la lógica no era que aprendieran a llenar un formato, sino que aprendieran la lógica de hacer proyectos, que para nosotros es central, porque si el siguiente paso, fuera buscar financiamiento, es decir, no tendría por qué ser un especialista en el formato a, el formato b, o el formato c; según la instancia a la que se acerque y ya, tendría que conocer de proyectos y ya no importa a que institución se acerque. Esa es

una discusión que se da porque son las instituciones las que piden los formatos de los proyectos. Y en el Laboratorio tendrían que hacer su propio formato, es decir, reconocer cuáles son los elementos básicos de un proyecto que técnicamente a la población a la que él va a participar tiene que aprender para que a su vez lo pueda llevar a la comunidad.

Y también creo que esta es una perversión de nuestro caso, porque para Clodomir cuando tomamos el Laboratorio; no había maestro de proyectos, con experiencia práctica, más bien teórica, entonces nos dio una clase de proyectos como la que tomas en la universidad que no tiene una aplicación práctica, son una serie de conceptos por un lado, y por otra parte él nos trajo un formato que para Clodomir era su ideal, una hoja de oficio con celditas que estaba escrita por los dos lados y que para él su ideal es que el proyecto fuera así de sencillo como el llenado de un formato. La perversión nuestra que hemos profundizado mucho en proyectos que hemos llegado a enseñar a los técnicos la lógica de los proyectos, que ellos hagan su propio manual, que ellos hagan su propio formulario que sería el formato para que sea una herramienta de ellos; y una de las cosas que hemos generado como perfil y es que sea capaz de razonar proyectos y hacer sus propios materiales que no era algo que en Laboratorio que nosotros tomamos fuera parte de las materias, sino que nosotros lo fuimos viendo como necesidad, porque como nosotros después del Laboratorio con Clodomir nos hicimos instructores, pues carecíamos de manuales y carecíamos de formatos y nos hicimos de llenar de los de otras instituciones y sentíamos que no correspondían con nuestra lógica, entonces vimos la necesidad de que un TDE tenía que hacer sus propios materiales que correspondieran al menos en términos generales con su lógica, y eso es lo que promovimos en Costa Rica, lo que promovimos en Tabasco, en Morelia, y bueno esto es importante porque a la hora de implementar el proyecto en campo te da otras herramientas, no nada más entregar un formato donde realizaste algunas sumas y restas.

El tipo de proyectos que nosotros hemos impulsado, Karol fue la que dio esa materia, pero casi estoy segura que el diagrama de procesos lo vimos. Por ejemplo el diagrama de procesos es bien importante, es una de las cosas que más desarrollamos en el Laboratorio, con la idea de que el TDR conozca todo el proceso productivo, y es muy importante para la implementación del proyecto en campo, no solamente para formulación escrita.

Hablemos de la supervisión, entiendo que los técnicos en el LOC elaboran los materiales que van a utilizar en campo, pero dónde queda la supervisión, para saber si esos materiales corresponden a la lógica de ellos pero también a la de las personas que están en campo. En los LOC en los que vos has estado, cuáles son los mecanismos de supervisión para saber si los productos de los Técnicos

también cumplen con los estándares sino institucionales, sin con algunas condiciones de calidad por más sencillos que sean.

Aquí son como dos visiones, yo sé que tú tienes la visión del laboratorio de Costa Rica, que tiene ciertas características, te voy a platicar primero la experiencia nuestra.

Esta parte de supervisión y seguimiento durante el LOC, porque solo podríamos hablar de esto durante el LOC, estamos hablando de un mes, es decir, nosotros tenemos un régimen de dos meses de internado y un mes en campo.

Cuando nosotros tomamos el Laboratorio fue tan intenso en muchos sentidos, porque no había tantos recursos, no había para comer, ocupamos mucho tiempo en la parte logística, comida etc. En la visión de Clodomir esta parte de los materiales no era central, no era importante, sino era simplemente el manual de Teoría de la organización que ese es el de él, y era enseñar proyectos, eso eran nuestros dos tareas y nosotros no teníamos más que elementos generales de proyectos y dimos un curso de 15 días, entonces en realidad en un LOC, en la etapa de proyectos de un LOC el tiempo es muy corto, 15 días es nada, en una semana ves teoría de la organización y economía, y en una segunda semana estamos hablando de APIS, cursos de 4 horas. Entonces das elementos generales de proyectos.

Nosotros cuando terminamos el Laboratorio no teníamos ningún material, y por lo tanto la supervisión que se hizo de nosotros era si estábamos yendo al lugar donde nos tocaban los cursos; la tarea fue lograr hacer la difusión en la comunidad, fue lo más central; lograr conformar un grupo y que ese grupo se mantuviera durante el curso, y el tema central la teoría de la organización, y sí enseñar proyectos. Pero para hacerte honesta no llevamos más material del que recibimos del Laboratorio. Porque todo esto que nosotros, digo nosotros; Verónica Viloría y ya me refiero a los TDE mexicanos, introdujimos esta idea de que teníamos que generar en el Laboratorio nuestros propios materiales, no era una idea de Clodomir.

Nosotros terminamos el Laboratorio y quedamos totalmente desvinculados de la institución, se terminó nuestro curso y ya, nosotros no terminamos inmersos en un programa institucional. Entonces no había quien nos supervisara, en ningún sentido, más que nosotros mismos. Nosotros generamos nuestra empresa y no tuvimos supervisión de Clodomir, ni de la Universidad de Chapingo, ni del Gobierno de la Ciudad y vendimos nuestros cursos con los primeros materiales que tuvimos que son los que recibimos del Laboratorio. Yo te diría que un año

después tuvimos nuestros propios materiales y fue en función de nuestra necesidad, de dar el curso, esta es una parte. Cada TDE hizo sus propios materiales. Nuestra empresa en este caso consensuó los materiales y tuvimos un manual de proyectos, un manual de teoría de la organización, siempre ha sido el mismo el del Dr. Clodomir, y fuimos generando nuestros materiales de administración, fue el resultado de nuestra necesidad de ser instructores, de nuestra necesidad de dar un curso con calidad, cuando nosotros llegamos a vender los cursos a las instituciones incluyendo a las de Gobierno no tuvimos supervisión de nuestros materiales, la supervisión fue autónoma, la empresa que capacitaba elaboraba sus propios materiales y fueron mejorando a partir de nuestra práctica. Entonces lo pongo así porque esa es la lógica con la que nosotros trabajamos los laboratorios.

Este asunto de la supervisión está en función de que tú sigues ligado con una institución, el perfil original de un TDE, al final del Laboratorio tú elaboras tus propios materiales y ya no estás vinculado con la institución que te financió el Laboratorio, se rompió el lazo, se desteta la empresa. De hecho el director del Laboratorio a las tres semanas queda desligado completamente de las actividades de la empresa de autocapacitación del LOT y la idea es que los propios TDE's generen sus materiales y la supervisión es de ellos, ellos son la empresa, ellos son los que tienen la necesidad de dar un curso de calidad y no es que sea la respuesta a una institución que te supervisa. La empresa de los TDE's es la que tiene que regular su proceso de calidad, es rico porque esa va a ser su herramienta de trabajo, entonces los propios TDE's son los que tienen que autosupervisar, diseñar, consensuar sus materiales y supervisar sus productos. Ahora yo no estuve en el proceso de supervisión cuando ellos estuvieron en campo, esa pregunta me suena a algunos sucesos que no tengo claro, de si los compañeros llevaban o no sus materiales. Sucede, lo que creo que pasó en el caso particular del LOC de allá, es que no dio tiempo a que los materiales estuvieran terminados, entonces aquí tiene que haber un proceso de consenso de ensayo y error, es muy difícil, no todo el mundo en un proceso de capacitación que vas a llevar a la comunidad, casi considera válido o tiene a veces el valor de llevar un material que no se ha terminado. Si uno lleva un mal material el primer avergonzado es el instructor. Si tú llevas un material que no está bien, que tiene faltas de ortografía que no manejas, que a ti mismo no te convence, te va a generar un conflicto como instructor, por eso es que los materiales no son externos al instructor, son parte, son una herramienta del instructor, esa es mi concepción de los materiales, no es que sea supervisado por un experto, la primera supervisión es del instructor, en este caso del TDE, y es producto del trabajo de la empresa de los técnicos, entonces, quienes tendrían que supervisar, acondicionar, mejorar, adecuar, equivocarse, ensayarlo es la

empresa de los técnicos. No es la maestra de proyectos, ni la maestra de cooperativismo, ni en el Laboratorio, ya hay un experto, tiene que ser la empresa a partir de lo que aprendió, la empresa de los técnicos y la práctica que está desarrollando, de hecho **yo te diría que después de cada curso que uno imparte, hay que revisar los materiales**, para hacerlo como empresa, para que haya un material único hay que consensuarlo, ¿con quiénes? Con todos los instructores, con todos los que llevaron el curso, es decir, con todos los técnicos, perdóname porque yo manejo el término de instructor porque en México esa es casi la figura con la que hemos trabajado, en los Laboratorios nosotros formamos instructores, pero aquí hacemos lo mismo, el curso que damos no es con régimen de internado, son 6 horas diarias, son dos meses de formación, pero aquí hacemos los mismo los instructores hacen sus materiales y son ellos los que tienen que estar supervisando porque son ellos los que van a dar el curso.

Bueno también te lo preguntaba por dos cosas, para amarrar esto de la supervisión; en el caso de los Laboratorios organizacionales la formación de API no es uno de los objetivos del Laboratorio, pero se pueden formar API fuera del Laboratorio.

El objetivo de un Laboratorio de Terreno es formar empresas, son formar empresas, de hecho te digo solamente estuve en el de _____, Brasilia con Clodomir, pero digamos que se forman un intermedio entre API y ..., se da durante una semana la clase de teoría de la organización después de que la comunidad se organizó, en el caso de LOT , en el caso de un LOT después de que la comunidad se organizó en términos de que profesiones quería aprender y montar la carpa de circo y montar sillas y todo esto, sonido, todo eso, ellos se organizan pasan una semana, casi dos o tres días tardan en organizarse e inmediatamente empieza la clase de la teoría de la organización, se van simultáneamente organizando los talleres con las profesiones que ellos seleccionaron, y casi de cada profesión sale una empresa; cocina, carpinteros, costura, estilismo, entre otras.

Por ejemplo, yo en _____, Brasilia, di el curso de informática, y uno selecciona a la persona que le es más sencillo entender de proyectos, entender la propia clase, o la teoría de la organización, y ahí se forma como comisionados de cada taller, se forma un sub comisión que se encarga de la elaboración de proyectos productivos, eso es del Laboratorio organización que yo conocí de Brasil con Clodomir y no conocí más detalles del de Costa Rica, pero no se forman APIS.

Es un dato muy importante, porque esta es la siguiente pregunta; primero, está el Laboratorio organizacional de terreno que es el que yo conozco, que se vende como una herramienta mediante la cual se puede generar empresas, ahora, la

duda que a mí me queda es ¿cuál es la concepción de empresa que se maneja en el Laboratorio en tanto sabemos que por las condiciones; normativa y realidad de cada país, en un Laboratorio no hay el suficiente tiempo para hablar de una empresa en la óptica capitalista, pero no deja de ser una empresa o una organización mediante la que se generan ingresos, se realizan actividades, aunque no cuente con todo el marco legal. Entonces ¿Cómo se entiende dentro de un LOT?

Aquí mismo cuando la gente sale con sus proyectos es una pregunta similar, ya me constituyo, no me constituyo. Yo te lo pondría así como lo decimos en los cursos; cuando se concibe un bebé, ese bebé es un primer momento, a ese bebé se le va formando la cabeza, los brazos, el corazón; nace vivo y entonces tiene un acta de nacimiento, hasta que nace, esa es nuestra concepción de las empresas. Una empresa se concibe; cabezas, brazos, es decir, el proyecto qué va a ser, a qué se va a dedicar, lo comienza a hacer, genera sus propias herramientas, empieza incluso a vender, tiene la claridad de su producto. Nace viva, tiene un acta, es decir cumple con lo legal.

Una empresa aquí es muy común, sobre todo en las comunidades rurales "te vamos a organizar", cómo te vamos a organizar; una lista con un membrete "te llamarás unión de tejidos Emiliano Zapata", porque aquí todo se llama Emiliano Zapata, y aquí hay 50 gentes y aquí tienes tus estatutos, ya estás organizado. No, eso no es estar organizado, ni es tener una empresa, ni un proyecto. Es un trámite legal, y ese trámite legal al final se convierte en un conflicto porque tú no tienes ni brazos, ni pies, ni cabeza. No estás organizado, no existes, solo existes en el papel. Así que nuestra concepción es, primero existes como organismo, como empresa concebida como un grupo de personas organizadas para lograr un objetivo, y ya que existes, para eso es el proyecto entre otras cosas para la toma de decisiones, ya constituyo o no, porque tiene que ver con el régimen fiscal. Me queda claro que en Costa Rica y nosotros tenemos un asunto fiscal bastante diferente, de hecho yo consideraba que en el caso de las cooperativas ustedes tenían condiciones bastante favorables, aquí no, aquí una vez que te constituyes te haces de una serie de obligaciones, de pago de obligaciones, de una serie de cosas que pueden matar a una empresa antes de empezar, o sea, no tienes la capacidad económica para desde un primer momento cumplir lo que significa la constitución legal. Entonces de eso es que no vemos tan ligado, o tan preponderante el hecho de que al organizarte hay que inmediatamente constituirte en una empresa.

Entonces hablamos de empresas de hecho y de derecho. Primero formamos empresas de hecho para que ellas tomen la decisión de manera autónoma de

en qué momento se convierten en una empresa de derecho y en qué momento se constituyen, se dan de alta en Hacienda, pagan el seguro social, etc. Porque aquí realmente es muy caro que una empresa se formalice.

Verónica, pero en ese caso si hablamos de una empresa de hecho, estamos hablando del componente de organización y estaríamos hablando de que la gente estaría produciendo u ofreciendo un servicio...

Así es...

O sea porque si tienen una estructura organizativa básica, pero no están vendiendo ni ofreciendo un servicio, pues entonces dentro del esquema del Laboratorio no se le podría llamar empresa todavía, ¿verdad?

No, no, con ventas, para nosotros es una empresa que vende, una empresa que ya vende... por eso hablaba de la parte del proyecto en el sentido no teórico, cuando decimos está realizando su proyecto y está revisando el diagrama de proceso o todo el proceso, ya sobre la receta de lo que va a hacer; ya sabe que va a hacer empanadas, porque ya hizo el diagnóstico comunitario, ya definió la problemática, de esa problemática ya definió posibles proyectos, ya eligió uno o dos proyectos. De esos proyectos ya los está elaborando con números; está elaborando estudio de mercado, estudio técnico y estudio de factibilidad económica y esto con la intención ya de llevarlo a cabo, termina el curso, en el caso de un LOC y la formación de APIS, para que el API ya implemente su empresa.

La adhesión jurídica yo digo, es el paso 5 o 10, porque ya está vendiendo, si él se constituye antes de vender está en una situación de riesgo, sobre todo porque estamos hablando de desempleados que no tienen un capital inicial, y nosotros igual que con Clodomir y aquí nosotros lo manejamos así e igual fue una discusión allá, nosotros hablamos de empresas de kilómetro 0.

Y kilómetro 0 es solo una imagen, no empezamos de 0, empezamos a partir de la formación, es decir, hoy no estoy pidiendo capital, soy desempleado no tengo un capital ahorrado, solamente tengo mi fuerza de trabajo y a lo mejor tengo algunos instrumentos, y con eso voy a comenzar a trabajar sin financiamiento, sino con mis propias capacidades a partir de mi entusiasmo y de mi organización, porque nosotros como dicen así surgimos después del laboratorio, sin nada, sin oficina, sin escritorio, sin computadoras, sin financiamiento. Se monta una empresa y nos ponemos a vender, qué vendemos, nuestros cursos, porque este es nuestro producto. Un TDE su producto es el curso que va a impartir, qué es lo que

va a vender, la mercancía ya está, la capacitación que él imparte. Un API que va a vender, lo que identificó en el proyecto, a partir de una problemática, un proyecto qué hizo, comparó factibilidad; a, b y c, me quedo con el b porque tiene más factibilidad, y es el que va a empezar a hacer. Parte de la ruta del momento es en qué momento se constituye. No es hoy concibo una empresa y la constituyo legalmente, no, la constituyo en términos de ya produzco, ya vendo y me hago un plan de aquí a un año a lo mejor me constituyo para tener facturas y todo lo que tenga que hacer.

Tengo una duda con lo siguiente, ahora que estábamos hablando de la supervisión, al inicio te lo mencionaba más en el marco del LOT, pero ahora lo que pensaba es ¿Cómo a nivel de los equipos o de las personas que a nivel administrativo organizan el LOC, por ejemplo, la gente que convoca, que organiza el reclutamiento y todo esto, porque siempre hay que rendir cuentas por más que haya niveles de autonomía para la gente, pues siempre van a tener que rendir cuentas de los gastos de alimentación y de todo lo que se requiera. Entonces, en el caso del LOC o del LOT desde las experiencias que vos conoces, en las que se trabaja con instructores que enseñan mediante cursos pre profesionales, ¿cómo funciona allá el manejo de la información? Porque ellos van a necesitar supervisión en campo, una lista, cuántos cursos se dieron, este tipo de cosas. O sea, cualquier empresa se lo va a solicitar uno cuando le está dando un recurso. ¿Cómo se maneja allá o de qué manera se organiza esa parte?

Te dije, una cosa es el esquema institucional en el que trabajas, porque una cosa es la metodología y otra cosa es el esquema institucional, son dos cosas; por eso yo ponía el ejemplo de la ODISEM, la odisea se supone que en el Laboratorio que participamos fue formado en general con los principios más directos de la metodología, digamos, tomas tu curso, lo financió la universidad de Chapingo, etc, y el proceso de supervisión el listado de nosotros, solo fue en ese periodo en el Laboratorio, o sea duró tres meses, todos los registros se dieron durante el Laboratorio, no después del Laboratorio, porque después del Laboratorio, terminado el Laboratorio empezó a operar la empresa ODISEM, los registros fueron de un tercero, los registros fueron de la propia empresa, me explico eso ya es el asunto de la empresa autónoma que tiene sus propios registros. En la metodología original, esa es la expectativa original, que se financia su proceso de formación, somos una empresa independiente que tiene sus propios mecanismos de autorregulación, y al vender el curso, si yo vendo el curso, a una asociación X, él me dice yo de ti quiero una lista de participantes, que tratamos de no usar el término beneficiarios, porque ya implica un asunto clientelar, del uso del recurso público. Me financia una ONG, quiero la lista de participantes, de acuerdo, vale,

son unas cosas que la empresa de los instructores y quien va a pagar acordamos previamente.

Sabes, para mí un producto básico es la memoria, casi para ninguna institución la memoria es básico. Para mí como empresa de auto capacitación la memoria es básica porque además ahí va el listado de las personas, va todos los productos, los proyectos y va todo el proceso de capacitación. Para mí como empresa de TDE, la memoria es uno de los documentos básicos. Si además la institución financiadora dice, yo quiero esta lista firmada y con el domicilio y cuantas familias eran para ver el impacto regional, y ahora sí, el número de beneficiarios en el área de influencia, entonces yo le entrego eso. La parte documental es acordada con cada institución, por eso separo lo que es la metodología y lo que es la institución. Porque esto de los controles de calidad está bien, pero puede ser una preocupación externa y debe ser de la empresa de los técnicos, la calidad vuelvo a decir debe ser cuidada porque es su materia de trabajo, ahora, yo entiendo lo que me dices, pero ahora como institución te lo platico; un poco desde el punto de vista institucional como exfuncionaria pública que 8 años trabajamos el programa de capacitación como secretaria del trabajo en la Ciudad de México, ahora como funcionaria pública, no como TDE, no como miembro de la metodología, sino como Gobierno, importa lo que se estableció en el marco institucional donde tú estás, por ejemplo si el recurso que nosotros usamos viene del BID, entonces nos pide una hoja con la firma de cada persona, jamás nos pide los materiales didáctico usados, nunca, ni siquiera nos preguntan desde el punto de vista académico, qué habilidades se generaron, no nos preguntan cuánta gente sacó 10, 6 o 7. Eso desde el punto de vista institucional no cuenta, burocráticamente se convierte en un conflicto cuando yo repruebo a alguien.

Es contrario a la metodología, si yo repruebo a alguien ésta persona no pasó, desde la metodología es alguien que no tiene los elementos para ser instructor, pero desde el punto de vista de la institución que puso los recursos para la formación, se convierte en un conflicto no dar un diploma. Por eso lo separo tanto, porque más bien tiene que ver con los requerimientos de la institución que financia.

Nosotros en los cursos de instructores establecimos instructores e institución, un catálogo de formatos a llenar, y entonces formamos toda una estructura para llenarlo, no solo el instructor lo hacía, sino todo un equipo de ahí sí, de supervisores para que los formatos se llenaran, ni siquiera era tarea del instructor, era tarea de la institución. Por ejemplo, nosotros hacíamos el listado que es básico porque es el comprobante fiscal de cómo se entregan los recursos, a quién se le entregan los

recursos. Entonces el listado de participantes es un asunto básico. No lo ve el instructor, lo ve la institución, la institución que da los recursos, es decir, manda a un tercero, una contraloría que está al pendiente de que la persona que está inscrita presente su credencial de identidad oficial, que corresponda con los rasgos y que efectivamente nos evidencie que recibió un salario mínimo, se convierte ya en un asunto de control fiscal. Igual como institución entregamos un formato de expectativas del participante, se lo damos, lo llena y lo firma. Nosotros nos lo quedamos como institución, no como instructor. A mitad de curso lo hicimos como mecanismo de ver como se manejaba la metodología por cada instructor que hemos formado, hacemos un diagnóstico organizativo. Le preguntas al grupo, llevas a cabo comisiones, haces asambleas, ves cómo hacen el trabajo en comisión (Finanzas, técnicas, etc), eso a mitad de curso..

Después hacemos una especie de test de proyectos, en proyectos que aprendiste y hacemos algunas preguntas para saber si efectivamente aprendió lo que consideramos que debía aprender. Y luego hacemos un documento de curso donde confrontamos el cierre con la detección de expectativas, si las expectativas se cumplieron (si aprendió a organizarse, si aprendió proyectos y una evaluación del instructor. Todos esos formatos que la instancia que financia los cursos, hicimos para tener un control administrativo de los resultados de los cursos para rendición de cuentas. Pero no fue el instructor el que lo hizo, la institución lo hizo.

Esto trasciende a la metodología, que es más el marco institucional que lo exige y para rendir cuentas de los recursos invertidos...

Así es, y porque los instructores en este caso eran contratados por la institución, no era la empresa. Por ejemplo, cuando la ODISEM vendió los cursos, los controles los hacíamos nosotros y las instituciones solo nos pedían las listas de los participantes y que se corroborara que el dinero que se utilizó era para ese número de participantes. Por lo tanto correspondía a un millón de pesos, y repartido en veinte les tocó tanto y corroborar que cada persona recibió el dinero que se dijo, y ya nosotros si tú ves esa parte institucional que implementamos en la secretaría del trabajo, están mezcladas dos cosas, la metodología y la institución.

La metodología como ODISEMA, empresa de instructores en donde nos aseguramos que la metodología se está aplicando, de que el grupo realmente estaba desarrollando habilidades organizativas y nosotros lo hacíamos como para medir esta parte digamos funcionarios que venimos de la metodología, por eso hicimos un híbrido de la parte institucional, porque todo esto no lo pedía la institución, más que las listas de cómo se gastó el dinero. Pero eso lo lleva todo

una estructura burocrática y nosotros lo hicimos tratando de evaluar el impacto de la capacitación en cada curso. Si a quienes hubiéramos contratados es a la empresa de los instructores, nada más les hubiéramos fiscalizado el recurso, es decir, las listas de las personas que lo recibieron.

Verónica y ya para ir cerrando, más bien te agradezco muchísimo el tiempo, porque es riquísima toda esta información, recién conversamos también con don Iván Labra, y pues ha sido muy interesante. Ahora, yo sé que vos no has dirigido un LOT, pero por las experiencias que conoces con el trabajo de Clodomir, nada más una duda, desde esa visión de empresa que vos mencionabas, “el grupo de personas organizado que ya produce, que brinda un servicio, que ya tiene esa relación de hecho también”; en el caso del LOT podemos decir que solamente se cumplen los objetivos de las empresas, cuando las personas que entran son cero kilómetros, o también en el caso de las experiencias que conoces hay otro perfil de empresa, que son personas que ya realizaban una actividad económica previo al LOT, pero que producto del LOT se organizaron mejor, ¿eso puede ser?

Una cosa que me gustaría reiterar es el papel de la memoria, como estamos hablando de todo esto los documentos, la supervisión los listados; la memoria se convierte en la herramienta administrativa de cada grupo. La idea es de que quien lleve los controles sea el grupo no los externos. Eso es algo como muy central desde nuestra visión, al estar generando empresas autónomas implica autocontrol, autosuficiencia, autorregulación, entonces creemos en eso, y así se forman las empresas porque ellas se deben hacer responsables de sí mismas, o sea, no es tanto que otros los supervisan y por eso la memoria juega el papel de todos los controles administrativos de la empresa, pero bueno, eso durante el curso.

Sobre esto de las empresas, mira, nunca encontramos una persona que no sepa nada, o sea va a ir a un LOT y va a generar una empresa o cuando seleccionan es porque generalmente tiene un antecedente, tiene un gusto o a veces ya tiene un conocimiento previo; es igual de válido y es muy bueno. De hecho todos los cursos que nosotros hemos damos aquí en la Ciudad de México y que no son de cuestiones pre profesionales..., después hicimos una combinación de esto que le llaman ustedes pre profesionales, nosotros en los curso era una especie de API, nosotros formamos un API o un intermedio entre API, instructor, TDE, porque nuestros cursos son de mes y medio, o sea el número de horas es muy alto, entonces este API que aprendió organización, que aprendió mercadotecnia, en un gran número de veces viene de empresas que ya operan, de pequeñas tiendas, de pequeños talleres, de pequeños comercios y que operan sin ninguna formación como lo que se llama aquí desde el capital “emprendedores”, o que

tuvieron un cursito y que no han aprendido a organizarse. Han dado muy buenos resultados cuando viene gente de empresas que operan sin haber tenido una instrucción primera. Igual lo veo en un LOT, participa en LOT y lo que va adquirir en LOT que es el PLUS, es este asunto organizacional, es verdad que aprende cocina que aprende carpintería, pero el verdadero Plus es la parte organizacional. Nosotros digamos no es un LOT pero nosotros en este curso de tres meses que te hablo, logramos una modalidad en que mes y medio se trabajaba organización y mes y medio, la parte pre profesional. Entonces alguien que aprendía carpintería aprendía organización, mes y medio y mes y medio, tres meses en que tienes aún más elementos para formar una empresa.

¿Un API?

Un API exactamente, decimos un API porque ya es la nomenclatura de la metodología, pero en realidad es alguien a quien formamos durante tres meses. Un API de tres meses que aprendió las dos cosas, y algunos que ya vienen de experiencias previas; aprendió carpintería pero antes era plomero; aprendió carpintería pero antes era electricista; aprendió cocina pero ya aprendió a cortar el cabello; entonces aquí se fortaleció la parte organizativa y aprendió sobre todo. Hay personas que toman el curso de masajes y termina haciendo una cocina, pero porque el centro es que se organizó y al revisar las habilidades de las personas con las que se organizaron y haber verificado el proyecto, todo eso es lo que va a definir qué tipo de proyecto va a llevar a cabo, no es tan definitivo en el caso de que haya aprendido una profesión en el caso de los cursos que damos, en el caso del LOT sobre todo si es así de intenso como Clodomir los realiza, por ejemplo en LOT de _____, Brasilia, la gente que aprendió albañilería y que allá le llaman "Pedreiro" levantó un auditorio durante el curso. Su teoría y práctica fue construir un auditorio que se convirtió en la Escuela de la comunidad. Entonces como es a ese nivel el planteamiento de Clodomir, no nada más tomo un curso en un taller de carpintería, o sea, si aprendo carpintería estoy en una comunidad donde había que hacer salones de madera, entonces arman 5 salones de madera y ese es el resultado del LOT, haber armado la escuela y haberse formado y dejar infraestructura.

Decía Clodomir, si van a aprender electricidad es porque van a montar el cableado eléctrico de la comunidad que no tiene energía eléctrica, entonces en esa concepción de Clodomir, no importa si tenía una profesión o no, lo que sobre todo aprendieron es la organización y no importa que hayan tenido profesión o no, o si ya han tenido un negocio, como lo que carecían era del proceso organizativo, eso es lo que verdaderamente iban a aprender, es el verdadero aporte de un LOT, desde mi punto de vista.

Para cerrar; desde tu percepción podrías decir que un Laboratorio es exitoso, o no podemos hacer esa referencia y si la pudiéramos hacer es a partir de qué.

Justamente para decir eso de exitoso tendríamos que hacer algo que nos hace falta por desarrollar es definir cuáles son las cosas que vamos a lograr, para poder evaluar te tienes que aclarar hasta donde querías llegar, cuáles son los objetivos, o sea definirlos en el sentido escrito.

Hay una crítica que comparto con Miguel Sobrado y es que todavía lo hacemos muy desde artesanos, es decir que nos hace falta sistematizar todo esto que hacemos en los Laboratorios, como sistematizarlos y plantearlos como más claro o qué competencias estamos impulsando, verbalizar y escribir todos los productos que se generan a partir de un Laboratorio. Una vez que eso está como más claramente identificado se podría decir con más certeza en que fuimos exitosos y en que no, porque el exitoso en absoluto es complicado.

Y yo te diría que aquí con alguien que vino a hacer su tesis que venía de Canadá, empezamos a identificar cuáles eran algunas de las habilidades que se desarrollaban luego de la capacitación, por ejemplo, la habilidad de leer y que se extrapolaba a leer el periódico, o interesarse por las noticias es algo que nosotros considerábamos que eso viene con los controles de lectura. La habilidad para hablar en público y expresar nuestras ideas, es una habilidad, no es que llegemos en cero a un Laboratorio, pero que ésta práctica cotidiana en las asambleas y las comisiones, la va puliendo la va mejorando.

Esta capacidad de tomar acuerdos, de tomar en cuenta al otro, de darse cuenta que hay un otro en el proceso y de tomar acuerdos es otra de las habilidades que aprendemos en un Laboratorio. Esta actitud que puede ser muy ambigua, creo que hay mucho que hacer, pero esta actitud de trabajar, de tener una actitud solidaria para con los demás, que viene de tomar en cuenta al otro, también es una de las habilidades que aprendemos en un Laboratorio. Todavía hay que diseccionarlas, pero estas habilidades las adquirimos en el Laboratorio. Darnos cuenta de que hay otro en el proceso, darnos cuenta de que las cosas no se dan por generación espontánea, que las cosas se dan como parte de un proceso y que es parte de la organización. El darnos cuenta de que es necesario planear es parte de estas habilidades organizativas, el asunto de dividir el trabajo, que lo aprendemos durante todo el Laboratorio, de que no todo puedo hacerlo yo solo, sino que para hacerlo tengo que aprender a dividir todo el proceso y reconocer que cada uno juega un papel, es parte de las habilidades organizativas. La toma de decisiones de futuro y no solo de corto plazo, porque casi todos los grupos o los que llegamos a los Laboratorios queremos soluciones de corto plazo. Ven solo

el ahorita. Aprender que hay que tomar decisiones a mediano, corto y largo plazo, también es una de las habilidades que adquieren en un Laboratorio, y por supuesto las más comunes y las que las instituciones más quieren escuchar ¿Cuántas empresas formaste? ¿Cuántas están constituidas? Porque lo que nosotros defendemos es el que no necesariamente una empresa tiene que estar constituida, sino el hecho de que el grupo esté trabajando en un proyecto, ese es el verdadero éxito. Su constitución es una consecuencia, no es el primer logro, es una consecuencia del trabajo organizado, eso es como cuando te quieres casar, primero estás de novia, si uno es más liberal vive con el novio y cuando ya tiene unos 4-5 años de vivir con el novio, dice sí, con este me quedo, entonces nos casamos. Así es la empresa.

Esa es precisamente la imagen que tenía, la del matrimonio, es así como clave para entender.

Sí, porque si desde principio tú conoces a alguien y te casas, al final te das cuenta de que no se lava la boca no se cambia los calcetines, por supuesto al año te das cuenta que no quieres ese matrimonio. Para nosotros la empresa es así, primero hace la empresa y luego la formalizas.

Claro, y ese concepto de empresa, bueno yo que trabajo en una institución pública, ese es el reto cuando se trabaja con la metodología, es poder hablar con un nivel de precisión de manera que hablamos en los términos en que las instituciones puedan comprender, sin que se preste para confusión lo que realmente podamos ofrecer como proceso, entonces si hablamos de empresa ¿qué tipo de empresa?, porque tal vez estamos visualizando empresas distintas y entonces es importante hacer esa diferencia para que todos estemos como claros.

Yo coincido contigo en que no es fácil describir que es lo que logramos en un Laboratorio; ¿Cuál es el proceso de Laboratorio? Y ¿Cuáles son los productos? Yo creo que un reto es esto, como diseccionar y saber qué hacemos y qué logramos, realmente es muy general cuando decimos; "logramos empresas", es verdad que es nuestro producto central y parece lo más importante, pero creo que todas esas habilidades que no hemos descrito antes, son bien importantes ¿quién te ofrece un curso donde la gente te enseña habilidades organizativas? Y ¿cuáles son esas?

Casi nadie sabe que significa habilidades organizativas, casi nadie sabe qué significa estar organizados, la mayoría de las instituciones cree que estar organizado es lo mismo que estar constituido formalmente, no tener una división

del trabajo, no tener una visión de proceso, incluso una habilidad organizativa es generar este carácter de autonomía. O sea, aprender lo que significa autonomía es parte de lo que se ve en un Laboratorio, pero una institución no lo ve, para ella organización es un acta constitutiva con unos estatutos y 10 personas. En nuestra concepción nosotros lo que tenemos que aprender a diferenciar ¿qué es organización? Y qué es una figura organizativa. Uno está dentro del ámbito jurídico y otro está dentro del ámbito más sociológico y que es estar organizados. Yo creo es algo que tendríamos que aprender a describir, a describir desde lo científico en el sentido de diseccionar el fenómeno que estamos logrando para luego poder compartirlo con las instituciones, y bueno eso implica transferir una lógica porque para la institución son procedimientos legales, números, ejercicio de recursos.

Es como cuando diseñamos una política pública, la política pública no significa cómo ejercemos un dinero, sino qué habilidades o que recursos explotamos o qué recursos desarrollamos en una sociedad, y yo creo que eso es lo que tenemos que profundizar, qué potencialidades estamos desarrollando en la comunidad, eso es lo que tendríamos que vender, más la idea de una política pública y no la idea del ejercicio del recurso.

Ni que se quede tampoco en ejercicio académico, es ese balance entre las partes y finalmente que hay participantes que de alguna manera con su desempeño pueden vender el Laboratorio por sí solo, o el método, son como la evidencia más concreta del proceso.

Todavía nos falta, y también a las propias instituciones las tendríamos que estar educando, es decir, la institución generalmente piensa que lo sabe todo, que tiene la verdad absoluta. Cuando nosotros tenemos que aprender a decirles que no, que todavía hay mucho por aprender, y esto que dice Miguel Sobrado, y es de lo que más me ha convencido cuando el escribe, es cuando habla de la ciudadanización, yo creo que esto es lo que más tendríamos que describir con más amplitud, decir que un curso de esta naturaleza ciudadaniza, qué significa, estas habilidades de las que hemos hablado, el puro hecho de que la gente sepa que esto es un proceso y que ella es parte del proceso y de la solución. Esa es una cosa básica que cualquier Gobierno requiere de su población, de que la gente se haga cargo de sí misma de sus procesos, de que es ciudadana, de que es pagador de impuestos pero que también es parte de las soluciones, que es un ente participante, que no es un beneficiario, que básicamente es "para mí la sociedad es Gobierno", porque es parte de la definición de..., incluso qué necesidades hay en la comunidad, cómo hay que ejecutar el gasto, porque si no lo Gobiernos se van solos, y para que un Gobierno no se vaya solo, un poder

ejecutivo no se vaya solo, necesitamos una sociedad no solo como fiscalizador sino como solucionador de cosas.

Se le agradece a Verónica Vilorio por su tiempo, se establece el compromiso de enviarle la transcripción de la conversación para contar con su aval, y se le solicita apertura en caso de que la evaluadora Kemly Camacho tuviese que comunicarse con ella por alguna consulta adicional.

Anexo 14. Análisis comparativo normativo-fáctico

Metodología:

Se realizó una comparación de la aplicación de la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) aplicada en Golfito y Osa, asimismo, se consideraron entrevistas abiertas realizadas a algunos enlaces institucionales clave y TDCC, realizadas para reconstruir las líneas del tiempo de Golfito y Osa, las cuales indican el desarrollo del proceso.

Se realizaron entrevistas a las siguientes personas:

Osa:

Jorge Vindas INFOCOOP

Demesio Fonseca CENECOOP

Jackeline Guido TDCC

Golfito:

Tatiana Chaverri TDCC

Seguidamente se presenta la comparación realizada:

Cuadro 3. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2010

	2010	
	Osa	Golfito
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se inicia la realización de un diagnóstico. 2. Inicia el proceso de capacitación mediante LOC, en Oikumeni en Cartago, Ochoмого, con 50 personas para formarse como TDCC, en el mes de julio 3. Creación de la empresa virtual del LOC, como ejercicio organizativo. 4. Proceso de capacitación en Palmar Sur en las instalaciones del Movimiento cooperativo. <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un perfil de proyecto. • Inicia el proceso de preparación del trabajo en campo. • Giras de campo para realizar diagnósticos de la zona. • Diagnóstico institucional y promoción del PG en las instituciones. • Selección y distribución de las personas participantes en los 5 cantones. • Estimación de los recursos para el trabajo de campo. • Identificación del espacio físico para la convivencia de las personas participantes del LOC en cada cantón. • Convocatoria de personas con ideas de proyectos que estuvieran interesadas en aprender a formular un perfil de proyecto de acuerdo a la necesidad de la zona, mediante volantes y tarjetas con información general. 5. Preparación de los materiales, logística y cronograma de la capacitación de acuerdo con los resultados del diagnóstico en la zona. 6. Capacitación de al menos 100 personas por cantón, de acuerdo con las instrucciones de la UNA (4 cursos API en Osa). 7. La comisión de Infocoop acuerda apoyar el Proyecto Germinadora con recursos. 8. Por parte del Infocoop se realizan aportes en especie de logística, hospedaje, alimentación, transporte, para realización de los talleres. 9. El Infocoop apoya a los TDCC para que estos formen una cooperativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia el proceso de capacitación mediante LOC, en Oikumeni en Cartago, Ochoмого, con 50 personas para formarse como TDCC, en el mes de julio. <ul style="list-style-type: none"> • Creación de la empresa virtual del LOC, como ejercicio organizativo. 2. Proceso de capacitación en Palmar Sur en las instalaciones del Movimiento cooperativo. <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un perfil de proyecto. • Inicia el proceso de preparación del trabajo en campo. • Giras de campo para realizar diagnósticos de la zona. • Diagnóstico institucional y promoción del PG en las instituciones. • Selección y distribución de las personas participantes en los 5 cantones, de las cuales 10 asumen Golfito. • Estimación de los recursos para el trabajo de campo. • Identificación del espacio físico para la convivencia de las personas participantes del LOC en cada cantón. • Convocatoria de personas con ideas de proyectos que estuvieran interesadas en aprender a formular un perfil de proyecto de acuerdo a la necesidad de la zona, mediante volantes y tarjetas con información general. La Universidad instruyó no recoger los proyectos. 3. Preparación de los materiales, logística y cronograma de la capacitación de acuerdo con los resultados del diagnóstico en la zona. 4. Capacitación de al menos 100 personas por cantón, de acuerdo con las instrucciones de la UNA (7 cursos API en Golfito). 5. Reuniones de los TDCC después del LOC para trabajar la empresa ASSTEDECO 6. Los TDCC; Alexander Solano, Gerardo Chaves, David Molina y Randall Cerdas proponen a CENECOOP, una propuesta de seguimiento para los API 2010. 7. Un grupo de TDCC inicia gestiones para organizarse para constituir una sociedad anónima que les permitiera realizar contratos con instituciones para ejecutar procesos de capacitación.

Resultados/ Logros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de 600 APIs 5 cantones 2. Formación de 42 TDCC (Octubre). 3. Diagnósticos locales elaborados por los TDCC y los elaborados por las personas API. 4. Después de los talleres se dio una mejor comunicación entre las instituciones participantes y por lo tanto más apoyo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de 42 TDCC (Octubre). 2. Diagnósticos locales elaborados por los TDCC y los elaborados por las personas API. 3. Capacitación de 651 API. 4. Después del LOC quedó una comunicación más estrecha entre el CENECOOP y los 42 TDCC. 5. Se identifican necesidades de capacitación por medio de una ficha que el INA aplicó para identificar. 6. Se dieron iniciativas de organización comunal a partir del proceso de organización, realización de gestiones mediante cartas (Municipalidad). 7. Acercamiento de la población a la institucionalidad pública.
Retos/ Obstáculos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formación de los TDCC en una cooperativa 2. Aplicar una metodología nueva, las personas no creían, asocian el logo del IMAS con recursos. 3. Resistencia a participar al principio. 4. Manejo de conflictos entre TDCC. 5. La metodología apenas se estaba conociendo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización en el espacio físico por tratarse de un grupo mixto (hombres-mujeres). 2. Desconocimiento de la zona. 3. El desplazamiento en la zona, los medios de transporte son escasos y las distancias son muy largas. 4. Los horarios debían ajustarse a las personas beneficiarias de la capacitación. 5. Horarios de los servicios de alimentación y servicio de transporte. 6. Las distintas habilidades entre las personas capacitadoras, que conllevaron ejecutar los cursos entre dos personas. 7. El acceso telefónico e internet era limitado. 8. Se presupuestaron menos recursos financieros de lo requerido en el campo. 9. Los requerimientos administrativos de la UNA, requerían mayor inversión de tiempo. 10. Estar lejos de las familias en particular para las personas que no eran de la región Brunca. 11. Las becas del IMAS fueron depositadas tardíamente. 12. Los niveles de escolaridad de las personas participantes, implicaba mayor dedicación para algunas personas capacitadoras. 13. Una persona asumía un grupo grande y con baja escolaridad, que implicaba mayor nivel de dificultad, quienes requerían apoyo de otras compañeras y compañeros del grupo API

Retos/ Obstáculos		<ul style="list-style-type: none"> 14. Manejo de conflictos entre TDCC. 15. El espacio físico era reducido y limitaba la preparación del curso API, por la convivencia con las otras personas.
Aspectos facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> 1. Se hizo una comunicación con fuerzas vivas y perifoneo antes de estar en el campo. Eso ayuda mucho antes de entrar a un proceso. 2. Apoyo de las instituciones, Unión interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Integrantes del grupo que pertenecían al cantón de Golfito. 2. La MCM promueve la organización, de manera que las personas API hacían propuestas de los espacios y recursos para utilizar en la zona. 3. Se contaba con el apoyo de los API para diversas situaciones; alimentación, transporte, gestiones en las comunidades, convocatorias, entre otras. 4. El nivel de emotividad en relación a las tareas que realizarían.

Fuente: informes de LOT, entrevistas a actores clave, 2013.

Cuadro 4. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2011

	2011	
	Osa	Golfito
Acciones	<p>1. Las fuerzas cooperativas realizan un diagnóstico que recopila información de la zona desde el año 2005 hasta el 2010, para fortalecer la zona en condiciones de vulnerabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la realización de dicho diagnóstico, se solicita ayuda económica a JUDESUR por un monto total de 460.000.000 de colones, donde el giro del dinero debía ser en tractos, se involucra también al Banco Popular a través del movimiento cooperativo. • La primera suma del giro del dinero fue de 128.000.000 de colones, utilizados para realizar los cursos para formación de TDCC en los cinco cantones y posteriormente realizar cursos APIS. • A partir de esta gestión se concreta la formación del convenio marco del proyecto Germinadora. <p>2. Debido a la mala administración de JUDESUR, no se da el segundo desembolso de dinero para el Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ante esta situación, el movimiento cooperativo, destina 75.000.000 de colones para continuar con dicho Proyecto en Corredores. <p>3. Se realizan talleres con los fondos de JUDESUR.</p> <p>4. Infocoop no participo en este año</p> <p>5. Se tomó un grupo de 10 TDCC para que se formaran en directores y subdirectores.</p> <p>6. Se capacitaron 5 subdirectores y 5 directores de Laboratorio.</p>	<p>(Primer semestre)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los TDCC gestionaron una capacitación en el tema cooperativo con el INFOCOOP. 2. 3. Montaje del LOT de Golfito y Corredores; 5 TDCC se encargaron de organizar el LOT en Golfito, tomando como referencia los API 2010 (Segunda semana de Junio). 4. 5. Inauguración del LOT (Tercera semana de junio). <p>(Segundo semestre)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consulta a las personas API sobre la necesidad de cursos técnicos. 2. Preparación de la Feria y clausura del LOT Corredores y Golfito 2011 (Primera semana de agosto). 3. Acto de clausura y feria del LOT 2011 en el gimnasio del Colegio de Golfito (segunda semana de agosto). 4. Se constituye una sociedad anónima con 18 TDCC (Febrero). 5. Se capacitaron 5 subdirectores y 5 directores de Laboratorio. 6. Los TDCC están carentes de recursos y ponen un ultimátum a la UNA para que se resolviera. 7. Se manejó una contratación por propuestas, y contrataron como personas físicas para tareas específicas.
Resultados/ Logros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial del empoderamiento de algunos APIS 	<p>(Segundo semestre)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se capacitaron 104 personas como API. 2. Un mejor funcionamiento organizacional en la estructura base de las personas emprendedoras API, que se llamó Emprendedores del Sur.

<p>Retos/ Obstáculos</p>	<p>Retos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otro de los retos era que CENECOOP viera reflejada la MCM, en la población que tiene metas relacionadas con los principios del cooperativismo. 2. Estimulación de la conciencia organizativa. 3. Que las personas capacitadas, adquieran conocimiento para hacer una agenda, los balances críticos y planes de trabajo. <p>Obstáculos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen muchas personas que asisten directamente a los cursos técnicos sin ser APIS, no hay igualdad para todos. 2. La ejecución del Proyecto debe tener mayor duración en términos de horas para la capacitación de las personas 3. Ausencia de un estudio de mercado en la zona 4. La etapa más importante de la Germinadora es la del proceso de capacitación, no se debe ilusionar a las personas con todas las ideas de proyecto que ellas planteen. 5. Garantía de acompañamiento a los APIS por parte de todas las instituciones de Germinadora, tanto a nivel de asistencia técnica, como recursos reembolsables y no reembolsables 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso en la contratación de la secretaria de la empresa de API. 2. Funcionamiento administrativo del CENECOOP, no permitió una respuesta ágil a las necesidades inmediatas generadas durante el desarrollo del LOT. 3. La composición social de las personas participantes era clientelar. 4. Los TDCC no tenían acceso al manejo de los recursos. 5. CENECOOP imponía fechas, cursos, instructores, lugares y la secretaria. 6. El financiamiento del LOT en general estuvo fraccionado entre la UNA y el CENECOOP. 7. Confusión sobre quién entre la UNA y el CENECOOP era el ente que tomaba las decisiones en relación al curso del LOT. 8. Se desconocía el criterio de selección de los directores y subdirectores, creando resistencia entre los TDCC que quedaron fuera del proceso de selección. 9. Se subdivide el grupo de TDCC, porque unos se sienten excluidos y nace la sociedad anónima (18 personas). 10. El ambiente de división entre los TDCC, influyó en el desarrollo de las personas API. 11. Roces entre los TDCC por la creación de la sociedad y la contratación que el CENECOOP había realizado en diciembre y enero. 12. Los recursos no fueron suficientes (Financieros, suministros, equipo, acceso a internet, entre todos). 13. La metodología promueve el desarrollo organizacional, sin embargo, los temas de los cursos fueron elegidos libremente por los API, y no necesariamente se ajustan con la demanda de la zona. Se requería más apoyo de la UNA para dirigir el proceso y más involucramiento de los TDCC para apoyar a los APIs en dicho proceso. 14. No todas las ideas de negocio que presentaron los APIs estaban completas, y la calidad de dichas propuestas fue variable. Dependen de la capacidad del técnico para dirigir el proceso y asesorar a los APIs.
-------------------------------------	--	---

Retos/ Obstáculos		<p>15. Aun cuando los técnicos demostraron amplia disposición para dirigir los procesos de capacitación, se evidenció que requieren mayor preparación, principalmente para dirigir la elaboración de las ideas de negocio. Asimismo, para el manejo de grupos, en ocasiones se dejaba a la libre la participación de los API en la dinámica del curso, y se requería mayor dirección de los TDCC.</p> <p>16. En los cursos API no se enfatiza ni promueve la asociatividad, ya sea a través de cooperativas, asociaciones de desarrollo, entre otros.</p> <p>17. Al finalizar los procesos de capacitación de los API las fuentes de financiamiento no se encontraban claras, por lo que dificulta la ejecución de las ideas de negocio propuestas por los APIs.</p> <p>18. Los diagnósticos requieren ser fortalecidos, porque en la mayoría de los casos no permiten conocer el contexto local, por lo tanto, se dificultaba la labor de los técnicos de dirigir a los APIs para la generación de propuestas de sus ideas de negocio, o estas no se ajustaban a la demanda local.</p>
Aspectos facilitadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones- infraestructura de CENECOOP en la zona 2. Existía experiencia creada a nivel de organización 3. Se formó una cooperativa de APIs llamada Coopesamara. 4. Cinco personas graduadas como subdirectores y 5 como directores de laboratorio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia previa de trabajo en la zona. 2. Contactos de las personas API del 2010 como una base para el trabajo. 3. La comunidad facilitó instalaciones para llevar a cabo los cursos, y en ocasiones se contó con el apoyo de la Municipalidad, para temas logísticos. 4. Respuesta positiva de las organizaciones locales ante la solicitud de apoyo para el desarrollo de los cursos técnicos.

Fuente: informes de LOT, entrevistas a actores clave, 2013.

Cuadro 5. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2012

	2012	
	Osa	Golfito
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza una actualización de información de lo que se había realizado en los años 2010-2011, se elabora un plan de visitas para actualizar datos de los APIS, con el fin de crear un portafolio para una mejor ilustración de lo que se había hecho y poder hacer una ficha técnica con los APIS que se pudieron encontrar. 2. Se solicitan recursos económicos al INFOCOOP para desarrollar cinco cursos APIS en OSA. 3. Se contratan tres TDCC por el CENECOOP para que impartan cursos. 4. Se hacen cinco cursos APIS en noviembre en Osa, producto del convenio CENECOOP-INFOCOOP. 5. Se hacen tres laboratorios en Coto Brus, Golfito, Buenos Aires en coordinación con la UNA (set, oct, dic). 6. Se aprueba por parte del INFOCOOP un dinero para realizar cursos APIs. 7. INFOCOOP contrata a CENECOOP para la organización de los cursos. 8. CENECOOP contrata a 3 TDCC. (Jaqueline, Randall y Cristian) 9. Se realizan los cursos API en OSA 10. Formar 5 grupos de API 11. Se incluyó más capacitación sobre la parte de cooperativismo. 	<p>I Semestre Gestiones de la UNA para la formalización de un contrato para la elaboración de 4 LOT en la Región</p> <p>II Semestre Ejecución del LOT en Golfito (julio-octubre)</p>

Resultados/ Logros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vinculación con financiamiento de dos personas APIS. 2. Generación del decreto ejecutivo de Germinadora que lo declara de interés público. 3. En marcha la formación de una nueva cooperativa. 4. En marcha una asociación de mujeres costureras. 5. 3 grupos pre-cooperativos 6. Personas empoderadas 7. Se formaron 135 API s
Retos/ Obstáculos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de supervisión para levantar listas actualizadas de los APIS 2. Falta de presupuesto para el seguimiento (viáticos, transporte) 3. No se ha formado un grupo fuerte de TDCC, sino que se viene arrastrando desde el 2010, ellos se sienten impotentes, no pudieron formar una cooperativa 4. Disponibilidad de recursos para tomar en cuenta más personas. 5. Falta de TDCC disponibles. 6. No hay participación del gobierno local, ni del Ministerio de Salud 7. Estudios de mercado vrs organización y capacitación será el complemento perfecto 8. Esperan respuestas de CENECOOP – tomar decisiones en campo. No se tenía autonomía. 9. No se contaba con el apoyo de gobierno local.
Aspectos facilitadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición de la gente para capacitarse y convertirse en personas productivas. 2. Infraestructura de las personas (tenencia de tierras) 3. Instalaciones para realizar los cursos 4. Disposición para préstamo de instalaciones (escuelas) 5. Recursos económicos del IMAS e INFOCOOP para Germinadora 6. Reforzamiento aparte del INA en cursos técnicos 7. Funcionarios de Minsalud ayudan en la localización de grupos para poder realizar la capacitación.

Fuente: informes de LOT, entrevistas a actores clave, 2013.

Cuadro 6. Descripción de las acciones, retos, logros y aspectos facilitadores del proceso en Golfito y Osa-Año 2013

	2013
	Osa
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. En Osa se realiza un LOC en enero con la UNA 2. CENECOOP, asigna a un coordinador del proyecto 3. IMAS aprobó dos LOC en Coto Brus y Buenos Aires para ejecutarlos en agosto 4. INA desarrolló cursos técnicos (ingles, administración de empresas) 5. Se realizaron talleres en Draque – Palmar Norte – Uvita – Coronado –Las Fincas. 6. Se realizaron 7 grupos de APIS 7. Las personas del 2012 volvieron a participan en un curso técnicos.
Resultados/ Logros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se logra la realización de esta evaluación a Germinadora 2. Existen fondos de AECID para el seguimiento del proyecto 3. Periodo de gracia para los APIS, por parte de gobierno local para el pago de patentes. 4. Se planteó un proyecto de ley para convertir en programa a Germinadora 5. Grupo costanera fortalecidos 6. Grupo pescadores consolidados – centro turístico 7. 350 APIS 8. Se realizaron cursos técnicos 9. Los jefes del IMAS visitaron los proyectos y se dio compromiso
Retos/ obstáculos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidad del compromiso de las instituciones de Germinadora para su apoyo 2. Falta de recursos para el seguimiento del proyecto 3. Falta de voluntad política. 4. No se cuenta con el apoyo a la Municipalidad solo la Vice-alcaldesa. 5. La gente en Osa tiene problemas de tenencia de la tierra. 6. No hay apoyo de las instituciones locales. (IDA, MAG). Se mantienen al margen. 7. El INA trabajan de lunes a viernes por lo que cuesta coordinar la asistencia a los talleres.
Aspectos facilitadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor divulgación del proyecto 2. Mayor apertura a los actores (oficina regional INA, instituciones locales) 3. Haber trabajado anteriormente en la zona (2012) facilita el trabajo 4. Se cuenta con mayor experiencia por parte de los TDCC.

Fuente: informes de LOT, entrevistas a actores clave, 2013.

Anexo 15. Círculos hermenéuticos

Para la interrogante 1 y 2 se llevaron a cabo tres círculos con el propósito de destacar consensos y disensos, al presentar los hallazgos más relevantes recopilados en la ejecución de la evaluación y compararlos con las opiniones de los participantes.

Seguidamente se presentan los hallazgos sobre los que se hizo necesario ampliar y complementar y fueron los generadores de discusión en los diferentes círculos realizados.

En el caso del círculo con TDCC:

- I. Hallazgo: A la germinadora le ha costado mucho involucrar a organizaciones y bases en las fuerza vivas locales y las instituciones locales y eso ha producido como una especie de rompimiento con lo que ya se hacia esta en la zona.
- II. Hallazgo: Cuando vemos la diferencia entre Apis y no Apis en términos de los resultados es muy evidente que los Apis tienen el impulso y hacen todos el esfuerzos pero cuando se hace la comparación entre quienes reciben financiamiento no hay diferencia entre Apis y No Apis.
- III. Hallazgo: No encontramos diferencia en Apis y no Apis en términos de su capacidad organizativa.
- IV. Hallazgo: Los APIS tengan la capacidad de demandar a las instituciones; incidencia de las personas en las instituciones.
- V. Hallazgo: ¿Qué pasó con la capacidad organizativa de Uds.?
- VI. Hallazgo: No se ajusta a la población el contenido de los cursos lo que los hace sentirse excluidos.
- VII. Hallazgo: Los Planes de Negocios no tienen una calidad mínima básica

A continuación se presentan los listados de los participantes en los tres círculos (1 TDCC, 2 de API):

Cuadro 7. Listado círculo hermenéutico.

**API. Sábado 09 de noviembre del 2013. De 11:00 am a 3:00 pm. 8 participantes.
Canoas, Zona Sur.**

Nombre	Proyecto	Teléfono
Felicia Valverde	Panadería La Hierba	8313-25-39
Maryelis Funice Salmerón	Taller mecánico	8501-36-71
Socorro Gómez Arias	Sala de belleza	8973-38-82
Mayela Araya Díaz	Pensión La Casona	8405-23-02
Argentino Valverde	Confección de ropa	8741-38-70
Leidy Castillo Rodríguez	Sala de belleza	8798-70-93
Joryana Marchena	-	8798-70-93
Ana Lucía Moscosa Morera	Empresa de tamales	8574-18-08/8948-07-48

Cuadro 8. Listado círculo hermenéutico.

**API. Domingo 10 de noviembre del 2013. De 11:00 am a 3:00 pm. 10 participantes.
San Vito de Coto Brus, Zona Sur.**

Nombre	Proyecto	Teléfono
Carlos Céspedes	Ebanistería	8788-0442
Adams Méndez Arrieta	Apicultura	8647-52-49
Ana Barboza Morales	Taller de costura	8416-97-55
Ofelia Arroyo Rojas	Taller de costura	8964-68-73
Alba Nery Barrantes	Lácteos	8415-44-17
Gerardina Barrantes	Panadería	8775-22-22
Olivier Hernández	Lácteos	8631-65-47
Randall Arce	Adornos artesanales	8506-46-51
Luis Alfredo Rojas	Productores	8739-71-87
Yenfarit Campos	Verduras orgánicas	8639-20-40

Anexo 16. Entrevistas estructuradas a actores claves

Para abordar la interrogante 1 y 2 se aplicaron sesenta entrevistas a TDCC, API, fuerzas vivas, e instituciones locales y centrales.

Metodología:

Se elaboró un instrumento estructurado en dos partes, enfocadas en la primer y segunda interrogante.

La primera parte aborda el tema de:

- Coordinación interinstitucional
- Coordinación entre las instituciones y fuerzas vivas locales
- Estructura organizativa del Proyecto Germinadora.

Esto con el propósito de responder a la interrogante 1, sobre la coordinación interinstitucional.

Y la segunda parte para responder a la interrogante 2, sobre la aplicación de la Metodología de Capacitación Masiva (MCM), para ello se incluyeron los siguientes temas:

- Proceso de selección
- Capacidades de los TDCC
- Capacitación de los API
- Desarrollo de capacidades técnicas
- Elaboración de diagnósticos locales
- Generación de proyectos productivos
- Fortalecimiento de formas organizativas
- Conexión con la oferta institucional
- Conexión con asistencia técnica
- Vinculación con financiamiento (apoyo financiero o crédito)

El instrumento fue aplicado en su totalidad a los representantes institucionales a nivel local o central, y se realizó una selección de las preguntas para la aplicación a los TDCC, APIS.

Seguidamente se presenta el instrumento utilizado para la aplicación de las entrevistas a los actores claves:

Anexo 17. Entrevista estructurada para instituciones miembros del equipo interinstitucional

Proyecto Germinadora

Evaluación 2013

Objetivo: Este instrumento está orientado a las personas que han participado en el Proyecto Germinadora y que forma parte de las distintas instituciones que conforman el equipo interinstitucional de este proyecto.

Está orientado a la valoración de la interrogante 1 y 2 de la evaluación que se encuentran en proceso y que refiere a:

- a. Valorar la adaptación y aplicación que se ha desarrollado de la metodología de capacitación masiva en el marco de La Germinadora
- b. Evaluar el aporte de la coordinación interinstitucional para el alcance de los resultados hasta este momento

Debido a que se trata de las personas que han tenido mayor involucramiento en el proceso de desarrollo de La Germinadora se trata de un instrumento que requiere de 1 hora para su ejecución. Este instrumento será aplicado por miembros del equipo evaluador.

Primera parte:

Valorar el papel de la coordinación interinstitucional para el alcance de los resultados obtenidos hasta este momento

1. Coordinación interinstitucional

1.1 ¿Considera usted que la propuesta de La Germinadora coincide con la misión, visión y las líneas estratégicas de su institución? ¿Podría explicarnos por qué lo considera así?

1.2 ¿Cómo describiría la función que su institución ha tenido hasta este momento en el proyecto Germinadora?

1.3 ¿Podría enumerarnos las principales responsabilidades que ha tenido a cargo hasta ahora su institución en el proyecto germinadora?

1.4 ¿Cuáles han sido las directrices (o estrategias) más importantes que ha emitido su institución para apoyar el desarrollo del proyecto Germinadora?

1.5 ¿Podría indicarnos si hay algunas otras acciones que debería tener a cargo su institución y no se han logrado ejecutar? ¿Cuáles serían las condiciones que no han permitido que estas se ejecuten?

1.6 Nos gustaría comprender ¿cuáles son los mecanismos que han favorecido la conexión de las decisiones que se toman en el Comité Nacional Interinstitucional con las acciones desarrolladas para La Germinadora por su institución? ¿Y en relación con el Comité Técnico?

1.7 Cuál considera usted que ha sido el papel de las siguientes instituciones en el proyecto Germinadora

Institución	Principal función en el proyecto
IMAS	
INA	
UNA	
CENECOOP	
INFOCOOP	
CONACCOOP	
BANCO POPULAR	

1.8 ¿Cuáles destacaría usted como las acciones más relevantes del proyecto Germinadora que han sido producto de la coordinación interinstitucional?

1.9 ¿Cuáles instituciones han participado en estas acciones? ¿Cuáles destacaría como buenas prácticas en estos procesos? ¿Cuáles aspectos no repetiría en otras acciones interinstitucionales de La Germinadora?

1.10 ¿Existe algún mecanismo para conocer los informes, reportes de progreso, detalle de acciones que realiza cada institución en La Germinadora?

2. Coordinación instituciones y fuerzas vivas locales

2.1 Puede describirnos cuáles son los mecanismos que ha utilizado su institución para fortalecer los flujos de comunicación e información sobre la Germinadora a lo interno de la institución

- a. De la toma de decisiones hacia las acciones en el territorio.

b. De las acciones en el territorio hacia la toma de decisiones.

¿Tiene algunas recomendaciones para mejorar estos procesos?

2.2 En el proyecto Germinadora, cada institución participante desarrolla acciones diferentes con la población final del proyecto. ¿Cuáles considera usted que han sido los mecanismos para garantizar que estas son complementarias? ¿Cuáles considera usted que son los mecanismos para garantizar que responden a los objetivos de la Germinadora? Qué recomendaciones tendría para fortalecer esta complementareidad?

2.3 ¿Considera usted que se ha logrado involucrar a las fuerzas vivas locales en el proyecto Germinadora? ¿Podría darnos algunos ejemplos?

2.4 ¿Considera usted que las fuerzas vivas locales se han visto fortalecidas gracias al trabajo que ha realizado La Germinadora en la zona?

2.5 ¿A su criterio, las oficinas descentralizadas de las instituciones que participan en La Germinadora, conocen el proyecto Germinadora, su metodología y sus objetivos principales?

2.6 ¿En qué sentido se ha modificado el trabajo de las instituciones descentralizadas en la zona de influencia debido al Proyecto Germinadora? ¿Ha sido una transformación positiva, neutral o negativa según su criterio?

2.7 ¿Cuáles identificaría usted como instituciones que han sido claves para el desarrollo del proyecto Germinadora en el área de influencia?

2.8 ¿Cuáles fuerzas vivas locales considera usted que han sido fundamentales para el desarrollo de La Germinadora?

2.9 ¿Qué recomendaciones tiene usted para un mayor involucramiento de las expresiones asociativa de la zona (cooperativas asociaciones, por ejemplo) en el proyecto germinadora?

2.10 ¿Qué recomendaciones tiene usted para un mayor involucramiento de los gobiernos locales en el proyecto Germinadora?

2.11 ¿Qué otras instancias locales considera usted que deben integrarse en el desarrollo de La Germinadora en este próximo período?

2.12 ¿Desde su punto de vista qué nuevas formas organizativas formales o informales se han generado en la zona de influencia gracias al proyecto germinadora?

3. Estructura organizativa del proyecto germinadora

3.1 ¿Cuáles han sido desde su punto de vista las funciones que ha tenido el Comité Nacional Interinstitucional?

3.2 ¿Cuáles han sido desde su punto de vista las funciones que ha tenido el Comité Técnico Interinstitucional?

3.3 En la propuesta original del proyecto (2011) La Germinadora tenía una unidad ejecutora que no ha funcionado como tal hasta este momento. ¿Cuál es su valoración en relación a la estructura con la que ha operado hasta este momento el proyecto Germinadora? ¿Considera que esta es una estructura apropiada, por qué? ¿O sugeriría algún cambio para fortalecer La Germinadora en el siguiente período de ejecución?

3.4 Podría por favor explicarnos desde su perspectiva ¿Cómo se ha logrado una conexión entre las decisiones realizadas en el Comité Nacional Interinstitucional y el Comité Técnico Interinstitucional?

3.5 ¿Cuáles han sido los mecanismos que ha utilizado la institución para la asignación de recursos al proyecto Germinadora?

3.6 ¿Se han integrado recursos financieros institucionales para el proyecto Germinadora? ¿Ha formado parte del presupuesto institucional ordinario? ¿Qué otros recursos institucionales se han asignado al proyecto Germinadora?

3.7 ¿Cuál considera usted que ha sido un aproximado del monto global de contribución que ha realizado la institución al proyecto Germinadora?

3.8 En caso de que La Germinadora se constituya en una estrategia a nivel nacional para atender poblaciones vulnerabilizadas, qué recomendaciones tendría para:

a. La estructura operativa:

b. La toma de decisiones:

c. Los recursos asignados al proyecto:

d. La oferta institucional en el marco de Germinadora para estas poblaciones:

Segunda parte

Sobre la metodología utilizada por La Germinadora.

1. Proceso de selección

1.1 Podría enumerarnos tres características de la forma en que se seleccionan los participantes de los laboratorios en el Proyecto Germinadora:

a.

b.

c.

1.2 Podría enumerarnos 3 características de la población que se espera integrar en el Proyecto Germinadora

a.

b.

c.

Afirmaciones: Por favor indique su posición al respecto de las siguientes afirmaciones

1.3 Gracias al proceso de selección que se realiza en La Germinadora se favorece que los participantes sean personas con un alto potencial emprendedor

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

1.4 Gracias al proceso de selección que se realiza en La Germinadora se logra reducir la cultura asistencialista con la que se ha desarrollado la zona.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

1.5 Gracias al proceso de selección que se realiza en La Germinadora se permite una participación en equidad de condiciones y con igualdad de oportunidades para todos y todas.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

2. Capacidades de los TDCC

2.1 Podría enumerarnos tres características del proceso de formación que han tenido los TDCC en el marco de la Metodología de Capacitación Masiva

a.

b,

c.

Afirmaciones: Por favor indique su posición al respecto de las siguientes afirmaciones

2.2 Los Técnicos de Desarrollo Cooperativo y Comunitario disponen de los conocimientos y las condiciones apropiadas para poner en funcionamiento los Laboratorios Organizacionales en la zona influencia de la Germinadora.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

2.3 Los TDCC tienen las capacidades necesarias para capacitar en la elaboración de proyectos productivos a las poblaciones del Proyecto Germinadora

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

2.4 Los laboratorios organizacionales realizados en la zona de influencia de La Germinadora han alcanzado los objetivos esperados

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3. Capacitación de los API

3.1 Podría enumerarnos tres características de los laboratorios organizacionales que se ejecutan en el marco del Proyecto Germinadora

a.

b.

c.

Afirmaciones: Por favor indique su posición al respecto de las siguientes afirmaciones

3.2 Los proyectos productivos desarrollados en los laboratorios son un excelente punto de arranque para potenciar las capacidades de la población participante

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.3 Gracias a la Germinadora, las personas formadas como API han desarrollado su autoconfianza y autoestima.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.4 Las personas que desarrollan sus ideas de proyecto en los laboratorios logran obtener apoyos para su desarrollo.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.5 Las personas que participan en el Proyecto Germinadora logran desarrollar formas organizativas propias.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.6 El proyecto Germinadora genera expectativas en las personas participantes que después no se logran cumplir y esto genera más desesperanza en la zona de influencia.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

4. Desarrollo de capacidades técnicas

4.1 Podría enumerarnos tres características de los cursos pre-profesionales que se desarrollan en La Germinadora:

- a.
- b.
- c.

4.2 Se ha demostrado que los cursos pre-profesionales que se imparten en el marco de La Germinadora le dan un valor agregado a los emprendimientos locales

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- No responde
- En desacuerdo
- Muy desacuerdo

4.3 Para los cursos pre-profesionales podría calificar de 1 a 5:

Los contenidos	Los instructores	Los temas	La calidad	La utilidad

5. Elaboración de diagnósticos locales

5.1 Podría enumerarnos tres características de los diagnósticos locales que se desarrollan en La Germinadora

- a.
- b.
- c.

5.2 Los diagnósticos locales que se elaboran en La Germinadora han identificado nichos de mercado para las iniciativas locales

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- No responde
- En desacuerdo
- Muy desacuerdo

5.3 Los diagnósticos locales que se elaboran en La Germinadora han permitido identificar oportunidades organizativas para las poblaciones más empobrecidas de la zona

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

6. Generación de proyectos productivos

6.1 Podría mencionarnos 3 aspectos claves que caracterizan los proyectos productivos que se generan con La Germinadora.

a.

b.

c.

6.2 Las iniciativas productivas que se generan en el marco de La Germinadora han conectado con oportunidades de mercado existentes en la zona.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

6.3 No existen condiciones en el país para apoyar financieramente las iniciativas productivas de la población de la Germinadora.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

7. Fortalecimiento de formas organizativas

7.1 Podría mencionarnos 3 aspectos que caracterizan las formas organizativas que se generan en La Germinadora.

- a.
- b.
- c.

7.2 Gracias a la Germinadora se evidencia en una participación ciudadana activa en la zona de influencia

Muy de acuerdo
De acuerdo
No responde
En desacuerdo
Muy desacuerdo

7.3 Gracias a La Germinadora se han fortalecido formas organizativas ya existentes.

Muy de acuerdo
De acuerdo
No responde
En desacuerdo
Muy desacuerdo

8. Conexión con la oferta institucional

8.1 Hay evidencias de que las poblaciones conocen mejor las ofertas de las instancias públicas, de acompañamiento técnico y de financiamiento existentes en la zona.

Muy de acuerdo
De acuerdo
No responde
En desacuerdo
Muy desacuerdo

8.2 Hay evidencias de que las poblaciones de La Germinadora se han organizado para demandar mejores condiciones para la atención de sus demandas a las instancias institucionales existentes en la zona.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

9. Conexión con asistencia técnica

9.1 La población con la que trabaja La Germinadora tiene opciones de recibir la asistencia técnica que requiere para el fortalecimiento empresarial y organizacional

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

9.2 Califique las opciones de asistencia técnica para la población de La Germinadora de 1 a 5

Calidad	Oportunidad	Utilidad

10. Vinculación con financiamiento (apoyo financiero o crédito)

10.1 La población con la que trabaja La Germinadora tiene opciones de recibir el financiamiento que requiere para el fortalecimiento empresarial y organizacional

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

10.2 Califique las opciones de financiamiento para la población de La Germinadora de 1 a 5

Existencia	Oportunidad	Calidad de la atención a la población como germinadora

Asimismo, se aplicó un cuestionario adaptado a las fuerzas vivas locales, a continuación se presenta:

Anexo 18. Entrevista estructurada para fuerzas vivas locales

Proyecto Germinadora

Evaluación 2013

Objetivo: Este instrumento está orientado a las diferentes organizaciones e instituciones que se encuentran en los territorios donde trabaja el proyecto Germinadora.

Está orientado a la valoración de la interrogante 1 y 2 de la evaluación que se encuentra en proceso y que refiere a:

- c. Valorar la adaptación y aplicación que se ha desarrollado de la metodología de capacitación masiva en el marco de La Germinadora
- d. Evaluar el aporte de la coordinación interinstitucional para al alcance de los resultados hasta este momento

Estas entidades pueden tener diferentes niveles de conocimiento del proyecto Germinadora, incluyendo que no lo conozcan del todo. El proceso de aplicación del mismo requiere 40 minutos.

Identificación

1. Nombre de la personas que se entrevista:
2. Sexo:
3. Lugar donde se hace la entrevista:
4. Organización o entidad que representa:
5. Tiempo de pertenecer a esta entidad:
6. Formas de localización (teléfono, dirección, correo electrónico) en caso de requerir clarificaciones

Interrogante 1

Valorar el papel que han tenido las fuerzas vivas locales en el proyecto Germinadora

1. ¿Usted conoce el proyecto Germinadora que se desarrolla en esta zona?

SI

NO

En caso de que la respuesta sea afirmativa:

- 1.1 Cómo describiría usted el trabajo que hace este proyecto Germinadora?

- 1.2 Su institución/organización ha tenido alguna relación con el proyecto Germinadora? Cuál ha sido la relación que ha existido?

1.3 Considera usted que existe una complementareidad entre el trabajo que su organización desarrolla en Osa-Golfito y el trabajo que hace la Germinadora? Podría detallarnos más??

1.4 Considera usted que su organización se ha fortalecido de alguna manera gracias a la existencia del Proyecto Germinadora?

1.5 Cómo podría haber contribuido más su organización con el Proyecto Germinadora?

1.6 Cuáles destacaría usted como las acciones más relevantes de La Germinadora en el territorio?

1.7 Existen algunos otros proyectos similares a La Germinadora que se hayan desarrollado por aquí? Qué resultados ustedes diría que se han obtenido con estos otros proyectos? En qué se asemejan o diferencian a La Germinadora?

1.8 Cuál considera usted que ha sido el papel de las siguientes instituciones en el proyecto Germinadora

Institución	Principal función en el proyecto
IMAS	
INA	
UNA	
CENECOOP	
INFOCOOP	
CONACOOOP	
BANCO POPULAR	

1.9 De estas instituciones, Cuáles considera usted que han tenido una buena participación en el proyecto Germinadora? Por qué las destacaría usted?

1.10 Ustedes han recibido algún informe de avance del proyecto Germinadora? Tienen información de cómo este se va desarrollando?

1.11 Estas instituciones que hemos mencionado ofrecen servicios a la población en Osa y Golfito como asistencia técnica, financiamiento, capacitación, entre otros, ¿usted considera que estos se han modificado o mejorado gracias al proyecto Germinadora? Si es así, podría darnos algún ejemplo?

1.12 Desde su punto de vista, le parece que el Proyecto Germinadora ¿ha fortalecido las organizaciones que hay en la zona? O ¿se han creado nuevas formas organizativas?

1.13 Desde su punto de vista, le parece que el Proyecto Germinadora, ¿ha generado nuevas condiciones económicas a la población de la zona?

1.14 Qué recomendaciones tiene usted para un mayor involucramiento de su organización en el proyecto Germinadora?

1.15 Y qué recomendaciones tiene usted para un mayor involucramiento de otras organizaciones o entidades que trabajan en la zona con el Proyecto Germinadora?

1.16 Qué recomendaciones tiene usted para un mayor involucramiento de los gobiernos locales en el proyecto Germinadora?

1.17 ¿Qué otras instancias locales considera usted que deben integrarse en el desarrollo de La Germinadora en este próximo período?

1.18 A partir de su experiencia, podría darnos tres recomendaciones para trabajar el desarrollo organizacional de las poblaciones más pobres en la zona

a.

b.

c.

1.19 A partir de su experiencia, podría darnos tres recomendaciones para trabajar el desarrollo económico de las poblaciones más pobres en la zona

a.

b.

c,

1.20 Finalmente, ¿cuáles cómo puede su organización apoyar a las poblaciones más vulnerables en las siguientes áreas?

	Lo que hace su organización	Condiciones que se requieren para acceder a estos servicios de su organización
Financiamiento para proyectos productivos		
Capacitación técnica en áreas productivas		
Capacidad organizativa		
Políticas para generar igualdad de oportunidades		
Asociatividad		

Segunda parte

Sobre la metodología utilizada por La Germinadora.

En relación con el funcionamiento de la Germinadora vamos a realizar algunas afirmaciones, nos gustaría que nos indicara si usted está muy de acuerdo, de acuerdo o en desacuerdo o muy en desacuerdo y si no sabe o prefiere no responder a cada una de ellas.

1. Proceso de selección

1.1 Gracias al proceso de selección que se realiza en La Germinadora se favorece que los participantes sean personas con un alto potencial emprendedor

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

1.2 Gracias al proceso de selección que se realiza en La Germinadora se permite una participación en equidad de condiciones y con igualdad de oportunidades para todos y todas.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

2. Capacidades de los TDCC

Afirmaciones: Por favor indique su posición al respecto de las siguientes afirmaciones

2.1 Los laboratorios organizacionales realizados en la zona de influencia de La Germinadora han alcanzado los objetivos esperados

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3. Capacitación de los API

Afirmaciones: Por favor indique su posición al respecto de las siguientes afirmaciones

3.1 Los proyectos productivos desarrollados en los laboratorios son un excelente punto de arranque para potenciar las capacidades de la población participante

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.2 Gracias a la Germinadora, las personas formadas como API han desarrollado su autoconfianza y autoestima.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.3 Las personas que desarrollan sus ideas de proyecto en los laboratorios logran obtener apoyos para su desarrollo.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.4 Las personas que participan en el Proyecto Germinadora logran desarrollar formas organizativas propias.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

3.5 El proyecto Germinadora genera expectativas en las personas participantes que después no se logran cumplir y esto genera más desesperanza en la zona de influencia.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

4. Desarrollo de capacidades técnicas

4.1 Se ha demostrado que los cursos pre-profesionales que se imparten en el marco de La Germinadora le dan un valor agregado a los emprendimientos locales

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

4.2 Las iniciativas productivas que se generan en el marco de La Germinadora han conectado con oportunidades de mercado existentes en la zona.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

4.3 No existen condiciones en el país para apoyar financieramente las iniciativas productivas de la población de la Germinadora.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

5. Fortalecimiento de formas organizativas

5.1 Gracias a la Germinadora se evidencia en una participación ciudadana activa en la zona de influencia

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

5.2 Gracias a La Germinadora se han fortalecido formas organizativas ya existentes.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

6. Conexión con la oferta institucional

6.1 Hay evidencias de que las poblaciones conocen mejor las ofertas de las instancias públicas, de acompañamiento técnico y de financiamiento existentes en la zona.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

6.2 Hay evidencias de que las poblaciones de La Germinadora se han organizado para demandar mejores condiciones para la atención de sus demandas a las instancias institucionales existentes en la zona.

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

7. Conexión con asistencia técnica

7.1 La población con la que trabaja La Germinadora tiene opciones de recibir la asistencia técnica que requiere para el fortalecimiento empresarial y organizacional

Muy de acuerdo

De acuerdo

No responde

En desacuerdo

Muy desacuerdo

7.2 Califíquese las opciones de asistencia técnica para la población de La Germinadora de 1 a 5

Calidad	Oportunidad	Utilidad

8. Vinculación con financiamiento (apoyo financiero o crédito)

8.1 La población con la que trabaja La Germinadora tiene opciones de recibir el financiamiento que requiere para el fortalecimiento empresarial y organizacional

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- No responde
- En desacuerdo
- Muy desacuerdo

8.2 Califíquese las opciones de financiamiento para la población de La Germinadora de 1 a 5

Existencia	Oportunidad	Calidad de la atención a la población como germinadora

9. Cualquier otro comentario que quiera agregar?

Muchas gracias

En caso de que NO conozca el Proyecto Germinadora

1.1 ¿Por qué considera usted que No ha escuchado hablar de La Germinadora que es un proyecto que se desarrolla en la zona?

1.2 Cuál considera usted que ha sido el papel de las siguientes instituciones en la zona (todas forman parte del Proyecto Germinadora)

Institución	Principal función en el proyecto
IMAS	
INA	
UNA	
CENECOOP	
INFOCOOP	
CONACCOOP	
BANCO POPULAR	

1.3 ¿Existen algunos otros proyectos que trabajen con el fortalecimiento del desarrollo de la capacidad organizativa y la capacidad económica que se hayan desarrollado en esta zona? Qué resultados ustedes diría que se han obtenido con estos otros proyectos?

1.4 Qué recomendaciones tiene usted para lograr un involucramiento de su organización en el proyecto Germinadora?

1.5 Y, ¿qué recomendaciones tiene usted para un mayor involucramiento de otras organizaciones o entidades que trabajan en la zona con el Proyecto Germinadora?

1.6 ¿Qué recomendaciones tiene usted para un mayor involucramiento de los gobiernos locales en el proyecto Germinadora?

1.7 ¿Qué otras instancias locales considera usted que deben integrarse en el desarrollo de La Germinadora en este próximo período?

1.8 ¿Cuáles son sus principales recomendaciones para que este tipo de proyectos funcionen bien y tengan un impacto real en las comunidades y las poblaciones? Podría mencionarnos al menos 3 recomendaciones?

a.

b.

c.

1.9 A partir de su experiencia, podría darnos tres recomendaciones para trabajar el desarrollo organizacional de las poblaciones más pobres en la zona

a.

b.

c.

1.10 A partir de su experiencia, podría darnos tres recomendaciones para trabajar el desarrollo económico de las poblaciones más pobres en la zona

a.

b.

c,

2. Cualquier otro comentario que quiera agregar?

Muchas gracias

Anexo 19. Segunda interrogante

¿En qué medida el involucramiento y el compromiso de las instituciones del proyecto y la coordinación entre estas han facilitado el alcance de los resultados hasta este momento?

Con la interrogante 2 se busca evaluar la contribución que las instituciones participantes y la coordinación interinstitucional ha tenido en el alcance de los resultados esperados a este punto de la ejecución del proyecto.

Las Entrevistas estructuradas a actores claves y los círculos hermenéuticos fueron técnicas aplicadas para responder a la interrogante 1 y 2, por ello, el detalle de la ambas técnicas se presenta en la interrogante 1.

Además, para la interrogante 2 se aplicaron estudios de caso, mismos que responden primeramente a la interrogante 3.

Anexo 20. Tercera interrogante

¿En qué medida el abordaje de desarrollo de capacidades promovido por el proyecto Germinadora crea condiciones para que la población más vulnerable de la zona de influencia potencie sus posibilidades organizativas, productivas y empresariales?

Anexo 21. Encuesta para población API y No API

La encuesta en conjunto con estudios de caso y círculos hermenéuticos, tiene como objetivo dar respuesta a la tercera interrogante de la evaluación del proyecto "Germinadora de desarrollo organizacional empresarial, asociativo y comunitario". Se designa como API a la persona que concluyó el curso de capacitación para ser Auxiliar en Proyectos de Inversión, y No-API a la persona que estuvo en alguna medida dentro del proceso de capacitación API pero, por diferentes razones, no lograron concluir el curso. Utilizamos esta última población como grupo de referencia.

Metodología

Para obtener la información que aquí se presenta se desarrollaron diferentes etapas de trabajo que debieron cumplirse de manera muy minuciosa, para garantizar la rigurosidad del dato. En primera instancia se calculó una muestra estratificada y aleatoria, la misma se distribuyó de la siguiente forma:

Cuadro 9. Cálculo de muestra estratificada y aleatoria

CANTÓN	AÑOS									
	2010		2011		2012		2013		TOTAL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Buenos Aires	87	18,79%	0	0,00%	76	19,95%	0	0,00%	163	15,39%
Corredores	123	26,57%	24	23,30%	0	0,00%	0	0,00%	147	13,88%
Coto Brus	115	24,84%	0	0,00%	76	19,95%	0	0,00%	191	18,04%
Golfito	95	20,52%	79	76,70%	105	27,56%	0	0,00%	279	26,35%
Osa	43	9,29%	0	0,00%	124	32,55%	112	100,00%	279	26,35%
TOTAL	463	100,00%	103	100,00%	381	100,00%	112	100,00%	1059	100,00%
	43,72%		9,73%		35,98%		10,58%		100,00%	
	75		17		62		18		171,24284	7% de error

Con el cálculo anterior se determinó realizar la entrevista a un total de 214 personas, de las cuales 171 corresponde a personas API de los 5 cantones del Sur Sur, dicha distribución se aprecia en el cuadro 10.

Cuadro 10. Muestra población API

CANTON	CANTIDAD DE ENTREVISTAS API				TOTAL
	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	
Buenos Aires	14	0	12	0	26
Corredores	20	4	0	0	24
Coto Brus	19	0	12	0	31
Golfito	15	13	17	0	45
Osa	7	0	20	18	45
TOTAL	75	17	62	18	171

De la misma manera se determinó una muestra estratificada para la población No-API, con representación en cada uno de los cantones, el resumen se encuentra en el cuadro 11.

Cuadro 11. Muestra población No-API

CANTIDAD DE ENTREVISTAS NO API					TOTAL
CANTON	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	
Buenos Aires	4	0	3	0	7
Corredores	5	1	0	0	6
Coto Brus	5	0	3	0	8
Golfito	4	3	4	0	11
Osa	2	0	5	5	11
TOTAL	19	4	15	5	43

Construcción del instrumento:

El instrumento se dividió en varias secciones con el fin de abordar diferentes puntos que permitieran caracterizar la muestra. El primer bloque contiene datos generales. Dentro del segundo bloque titulado "persona encuestada", se incluye información referente a algún tipo de apoyo del IMAS, uso y acceso a tecnologías de la comunicación e información, el tipo de ocupación que tiene y el aporte o no que realizan a algún grupo organizado de su comunidad. El tercer bloque hace referencia a los proyectos productivos como tal, su situación actualmente, dificultades identificadas, entre otros. El cuarto bloque aborda el tema de formas organizativas, participación en grupos locales, tiempo dedicado a labores ligadas con dichas organizaciones. Una quinta sección explora el conocimiento que tiene la población sobre la oferta institucional y por último la sexta sección que refiere solo a la participación en la capacitación API. A continuación se adjunta el instrumento utilizado:

Encuesta número: 1
Encuesta para población API y No-API
Evaluación del Proyecto Germinadora
2013

Esta es una encuesta que se está desarrollando para evaluar a medio período el Proyecto Germinadora que se desarrolla en 5 cantones de la región sur de Costa Rica. La encuesta está dirigida a personas que han participado en los laboratorios organizacionales conducentes a la formación como API. Se aplica a personas de los 5 cantones que conforman los territorios donde trabaja La Germinadora que participaron en estos procesos de capacitación, ya sea que hayan terminado o no el curso API.

Este instrumento se utiliza para caracterizar a las poblaciones que participaron en el proyecto, así como las capacidades desarrolladas en el proceso. En conjunto con otras herramientas metodológicas esta encuesta se utiliza para responder a la tercera interrogante de la evaluación intermedia del proyecto Germinadora.

Responsable de la encuesta:		
I. Datos Base		
1- Fecha: _____	5- Forma de aplicación: Individual..... <input type="radio"/> 1	6- Lugar de aplicación: _____
2- Distrito: _____	Familiar..... <input type="radio"/> 2	
3- Cantón: _____	Grupo..... <input type="radio"/> 3	
4- Comunidad: _____	Telefónica..... <input type="radio"/> 4	
	Otro..... <input type="radio"/> 5	
II. Persona encuestada		
P1- Sexo: Mujer..... <input type="radio"/> 1 Hombre..... <input type="radio"/> 2 Otro..... <input type="radio"/> 3	P3- Quienes conforman su grupo familiar (viven con usted en la casa) Pareja..... <input type="radio"/> 1 Hijos e hijas..... <input type="radio"/> 2 Papás, mamás..... <input type="radio"/> 3 Nietos y nietas..... <input type="radio"/> 4 Hermanos y hermanas..... <input type="radio"/> 5 Sobrinos y sobrinas..... <input type="radio"/> 6 Otros..... <input type="radio"/> 7	P4- Usted tiene o ha tenido apoyo del IMAS Sí..... <input type="radio"/> 1 No..... <input type="radio"/> 2 Qué tipo de apoyo: P5- Participó en el curso API Si participó y terminó..... <input type="radio"/> 1 Si participó pero no terminó..... <input type="radio"/> 2 Nunca participó en el curso API..... <input type="radio"/> 3 <u>(en el último caso pasar a pregunta P8)</u>
P6-Año en que participó en el curso API 2010..... <input type="radio"/> 1 2011..... <input type="radio"/> 2 2012..... <input type="radio"/> 3 2013..... <input type="radio"/> 4	P8- En estos momentos usted dispone de Teléfono celular..... <input type="radio"/> 1 Computadora en la casa..... <input type="radio"/> 2 Computadora en otro lado que no sea la casa..... <input type="radio"/> 3 Dónde 	P9- Usted utiliza Internet Sí..... <input type="radio"/> A En mi teléfono celular..... <input type="radio"/> 1 En el teléfono celular de otra persona..... <input type="radio"/> 2 En la computadora de mi casa..... <input type="radio"/> 3 En otra computadora..... <input type="radio"/> 4 No..... <input type="radio"/> B <u>(pasar a la P11)</u> No tengo donde utilizarlo..... <input type="radio"/> 1 No sé utilizar Internet..... <input type="radio"/> 2 No me gusta/no me interesa..... <input type="radio"/> 3
P7- Lugar donde recibió el curso API 	P10-Usted conoce como: Utilizar Facebook..... <input type="radio"/> 1 Utilizar correo electrónico..... <input type="radio"/> 2 Navegar en Internet..... <input type="radio"/> 3 Tomar fotografías y compartirlas..... <input type="radio"/> 4 Tomar video y compartirlas..... <input type="radio"/> 5	

<p>P11- Cuáles son sus actividades económicas más importantes en estos momentos</p> <p>Negocio propio individual.....○ 1 Negocio propio familiar.....○ 2 Negocio propio con otras persona.....○ 3 Tengo un empleo temporal.....○ 4 Tengo un empleo permanente.....○ 5 Trabajo en la casa.....○ 6 Jubilado-a o pensionado-a.....○ 7 No tengo empleo.....○ 8</p>	<p>P12 – En estos momentos usted participa en alguna organización de su localidad</p> <p>Asociación de desarrollo.....○ 1 Comités locales (deportes, salud, caminos...).....○ 2 Asadas y otras asociaciones de agua.....○ 3 Grupos de la iglesia.....○ 4 Foros.....○ 5 Cooperativas.....○ 6 Grupos de apoyo a la educación (patronatos).....○ 7 Partidos políticos.....○ 8 Comisiones del gobierno local.....○ 9</p>
<p>12 - Podría describirnos su actividad económica más importante al día de hoy:</p>	
<p>III. Sobre proyectos productivos</p>	
<p>1- Usted ha pensado en desarrollar alguna idea productiva propia o en conjunto con otras personas en los últimos 3 años</p> <p>Si.....○ 1 No.....○ 2 (pasar a la P10)</p>	<p>3. Detalle de la situación de la idea productiva (Pueden ser respuestas múltiples)</p> <p>Es todavía solo una idea/está todavía en papel No me interesa tanto ponerla a funcionar...○ 1</p> <p>Creo que es muy difícil ponerla a funcionar.○ 2 No tengo tiempo disponible para trabajar en eso.....○ 3</p> <p>No creo que pueda conseguir apoyo para ponerla a funcionar.....○ 4 No tengo apoyo de mis familiares.....○ 5</p> <p>Otro.....○ 6</p>
<p>2. En estos momentos cuál es la situación de su idea productiva</p> <p>Es todavía solo una idea.....○ 1</p> <p>Está todavía en el papel.....○ 2 La puse a funcionar pero no pude continuar.○ 3</p> <p>Está funcionando pero no va muy bien.....○ 4</p> <p>Está funcionando y va bien.....○ 5 Está funcionando, va bien y ya estamos creciendo más.....○ 6 Otro.....○ 7</p>	<p>La puse a funcionar pero no pude continuar/La puse a funcionar pero no va muy bien</p> <p>He tenido problemas para conseguir apoyo técnico.....○ 1 Me hace falta capacitación.....○ 2</p> <p>Me hace falta seguimiento para mejorarla...○ 3 No he podido conseguir el financiamiento que requiero.....○ 4</p> <p>No tengo el mercado que esperaba.....○ 5 Me hace falta tiempo.....○ 6 Tengo poco apoyo de mi familiares.....○ 7 Otro.....○ 8</p>
<p>4. Usted ha presentado su idea productiva a financiamiento</p> <p>Si.....○ 1 No.....○ 2 (pasar a la preg7)</p> <p>5. ¿A cuáles entidades ha solicitado financiamiento? (respuesta múltiple)</p> <p>Banco Nacional.....○ 1 Banco Popular.....○ 2 Banco de Costa Rica.....○ 3</p> <p>Otros bancos públicos.....○ 4</p> <p>Bancos privados.....○ 5 Cooperativas.....○ 6 IMAS.....○ 7 UNIBANC (Banco de cooperativas).....○ 8 Otros.....○ 9</p>	<p>Está funcionando y va bien / Está funcionando, va bien y estamos creciendo</p> <p>He podido tener apoyo técnico.....○ 1 He podido tener capacitación.....○ 2 He podido tener financiamiento.....○ 3 He tenido acompañamiento de expertos.....○ 4 Mis productos tienen mercado (clientes).....○ 5</p>

<p>6. ¿Cuál es su situación con el financiamiento actualmente?</p> <p>No recibí apoyo financiero..... <input type="radio"/> 1</p> <p>Me dieron financiamiento pero no he logrado pagarlo..... <input type="radio"/> 2</p> <p>Me dieron financiamiento y he logrado pagarlo..... <input type="radio"/> 3</p> <p>Me dieron financiamiento y ya terminé de pagarlo..... <input type="radio"/> 4</p> <p>Estoy solicitando nuevo financiamiento porque ya terminé de pagar el anterior..... <input type="radio"/> 5</p>	<p>He logrado conectarme con otras iniciativas y eso me ha ayudado a crecer..... <input type="radio"/> 6</p> <p>He tenido apoyo de mi familiares..... <input type="radio"/> 7</p> <p>Otros..... <input type="radio"/> 8</p>
<p>8- Cuáles entidades le han dado seguimiento o apoyo técnico a su idea productiva (respuestas múltiples)</p> <p>a. IMAS..... <input type="radio"/> 1</p> <p>b. INA..... <input type="radio"/> 2</p> <p>c. UCR..... <input type="radio"/> 3</p> <p>d. UNA..... <input type="radio"/> 4</p> <p>e. UNED..... <input type="radio"/> 5</p> <p>f. MAG..... <input type="radio"/> 6</p> <p>g. Ministerio de Economía..... <input type="radio"/> 7</p> <p>h. Cooperativas..... <input type="radio"/> 8</p> <p>Otros: <input type="radio"/> 9</p>	<p>7. ¿Usted ha recibido seguimiento y apoyo técnico para fortalecer su idea productiva?</p> <p>Si..... <input type="radio"/> 1 No..... <input type="radio"/> 2 (pasar a preg10)</p>
<p>a. INA..... <input type="radio"/> 1</p> <p>b. UCR..... <input type="radio"/> 2</p> <p>c. UNA..... <input type="radio"/> 3</p> <p>d. IMAS..... <input type="radio"/> 4</p> <p>e. CENECOOP..... <input type="radio"/> 5</p> <p>f. Curso API..... <input type="radio"/> 6</p> <p>g. Otros:..... <input type="radio"/> 7</p> <p>Cuáles: -----</p>	<p>9-Cómo ha sido el seguimiento y el apoyo técnico a su idea productiva</p> <p>a. Me ha permitido fortalecer mi proyecto productivo..... <input type="radio"/> 1</p> <p>b. Ha existido pero ha sido insuficiente..... <input type="radio"/> 2</p> <p>c. No me ha ayudado mucho todavía..... <input type="radio"/> 3</p> <p>d. No ha sido bueno..... <input type="radio"/> 4</p> <p>10-Usted ha recibido capacitación sobre cómo hacer y como diseñar un proyecto productivo</p> <p>Si..... <input type="radio"/> 1 No..... <input type="radio"/> 2</p> <p>Si la respuesta es si, Donde ha recibido capacitación, respuesta multiple Si la respuesta es no, porque motivos no ha participado</p> <p>a. No me he enterado..... <input type="radio"/> 8</p> <p>b. No me ha interesado..... <input type="radio"/> 9</p> <p>c. No se ajusta a mis posibilidades..... <input type="radio"/> 10</p> <p>d. No responde..... <input type="radio"/> 11</p> <p>(Pase a la pregunta 13)</p>
<p>11-Usted pudo terminar la capacitación sobre ideas productivas</p> <p>Si..... <input type="radio"/> 1 No..... <input type="radio"/> 2</p> <p>La capacitación le pareció (calificar de 1 a 5, 5 la más alta)</p> <p>1a-Útil para mis necesidades <input type="radio"/> (1 a 5)</p> <p>b-Fácil de comprender <input type="radio"/> (1 a 5)2</p> <p>c-Puedo volver a aplicar los conocimientos que obtuve <input type="radio"/> 3</p> <p>d-Instructores atentos y con conocimientos <input type="radio"/> 4</p> <p>e-Puedo explicar a otros lo que aprendí <input type="radio"/> 5</p> <p>No puede terminar porque:</p> <p>No se ajustaba a mis horarios..... <input type="radio"/> 6</p> <p>Los temas eran muy complejos..... <input type="radio"/> 7</p> <p>Los instructores no sabían explicarme..... <input type="radio"/> 8</p> <p>No me pareció útil..... <input type="radio"/> 9</p> <p>a. Otro: <input type="radio"/> 10</p>	
<p>12-Antes de la capacitación, usted ya trabajaba en algún tema relacionado con la idea productiva que ha desarrollado</p> <p>Si..... <input type="radio"/> 1 No..... <input type="radio"/> 2</p> <p>(Si respuesta es si)</p> <p>Su idea productiva está funcionando mejor que antes de la capacitación.....</p> <p>a- Si <input type="radio"/> 1 b- No <input type="radio"/> 2</p> <p>Tiene más clientes</p> <p>a- Si <input type="radio"/> 3 b- No <input type="radio"/> 4</p> <p>Tiene más ingresos</p> <p>a- Si <input type="radio"/> 5 b- No <input type="radio"/> 6</p> <p>Tiene mejores productos</p> <p>a- Si <input type="radio"/> 7 b- No <input type="radio"/> 8</p> <p>Tiene nuevos mercados</p> <p>a- Si <input type="radio"/> 9 b- No <input type="radio"/> 10</p> <p>Puede dedicarse exclusivamente a su idea productiva (no tiene que trabajar en otro lado)</p> <p>Si..... <input type="radio"/> 11 No..... <input type="radio"/> 12</p>	

Luego de definir el contenido, se trabajó en un formato que facilitará a cada encuestador tanto su aplicación como ingreso en la base de datos, para ello se construyó el “Manual de codificación para población API y No-API” y una base de datos en el paquete estadístico SPSS.20, en esta batería de variables y datos:

- Cada fila corresponderá a los resultados obtenidos de la entrevista de una persona, en otras palabras cada fila es un caso.
- Las columnas responden a cada una de las variables que conforman dicho cuestionario.
- En el cuestionario existen 4 tipos de preguntas: Preguntas pre-codificadas, Preguntas abiertas, Preguntas basadas en Escala de Likert, Preguntas de respuesta múltiple.

A continuación se detallan las reglas de codificación para cada pregunta:

Bloque: Responsable de la encuesta

Pregunta 1.

Nombre de la variable: **número**

Valores:

Del 1 al 265

Pregunta 2.

Nombre de la variable: **fecha**

Valores:

Abierta

Pregunta 3.

Nombre de la variable: **Cantón**

Valores:

Si responde Golfito se codifica con 1

Si responde Corredores se codifica con 2

Si responde Coto Brus se codifica con 3

Si responde Buenos Aires se codifica con 4

Si responde Osa se codifica con 5

Pregunta 4.

Nombre de la variable: **Comunidad**

Valores:

Abierta

Pregunta 5.

Nombre de la variable: **Forma**

Valores:

Si responde Individual se codifica con 1

Si responde Familiar se codifica con 2

Si responde Grupo se codifica con 3

Si responde Telefónica se codifica con 4

Si responde Otro se codifica con 5

Bloque: Persona encuestada

Pregunta P1.

Nombre de la variable: **PE1.**

Valores:

Si responde Mujer se codifica con 1

Si responde Hombre se codifica con 2

Si responde Otro se codifica con 3

Pregunta P2.

Nombre de la variable: **PE2**

Valores: Si responde Menos de 25 años se codifica con 1

Si responde Entre 25 y 35 años se codifica con 2

Si responde Entre 35 y 50 años se codifica con 3

Si responde Entre 35 y 50 años se codifica con 3

Pregunta P3.

En este caso, y en el de todas las otras preguntas de respuesta

múltiple, cada una de las opciones de respuesta se convierte en una variable en sí (Sub- variable), esto para facilitar la codificación de los ítems con esta característica.

Nombre de la variable: **PE3**

Sub-variables

Valores:

PE3.1

PE3.2

PE3.3

PE3.4

PE3.5

PE3.6

PE3.7

Sí se codifica con 1

No se codifica con 2

Pregunta P4.

Nombre de la variable: **PE4.1**

Valores: Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

Nombre de la variable: **PE4.2**

Valores: Si responde Beca se codifica con 1

Si responde Ayuda Socioeconómica se codifica con 2

Si responde Capacitación se codifica con 3

Si responde Beca y capacitación se codifica con 4

Si responde En trámite se codifica con 5

Pregunta P5.

Nombre de la variable: **PE5**

Valores: Si responde Sí participó y terminó se codifica con 1

Si responde Sí participó pero no terminó se codifica con 2

Si responde Nunca participó en el curso API se codifica con 3

(En este último caso se pasa a la pregunta P8)

Pregunta P6.

Nombre de la variable: **PE6**

Valores:

Si responde 2010 se codifica con 1

Si responde 2011 se codifica con 2

Si responde 2012 se codifica con 3

Si responde 2013 se codifica con 4

Pregunta P7.

Nombre de la variable: **PE7**

Valores:

Abierta

Pregunta P8.

Nombre de la variable: **PE8**

Sub-variable

Valores:

PE8.1

PE8.2

Sí se codifica con 1

PE8.3

PE8.3.1

No se codifica con 2

Si responde En la casa de algún familiar se codifica con 1

Si responde En la casa de algún vecino se codifica con 2

Si responde Café internet se codifica con 3

Si responde En el colegio se codifica con 4

Si responde En el trabajo se codifica con 5

Pregunta P9.

Nombre de la variable: **PE9**

Valores: Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

Sub-variable

PE91.1

PE91.2

PE91.

PE91.4

Sí se codifica con 1

PE92.1 No se codifica con 2

PE92.2

PE92.3

Pregunta P10.

Nombre de la variable: **PE10**

Sub-variable Valores:

PE10.1 } Sí se codifica en 1

PE10.2

PE10.3 } No se codifica en 2

PE10.4

PE10.5

Pregunta P11.

Nombre de la variable: **PE11**

Sub-variable Valores:

PE11.1 } Sí se codifica en 1

PE11.2

PE11.3

PE11.4

PE11.5 } No se codifica en 2

PE11.6

PE11.7

PE11.8

Pregunta P12.

Nombre de la variable: **PE12**

Sub-variable Valores:

PE12.1

PE12.2

PE12.3 } Sí se codifica en 1

PE12.4

PE12.5

PE12.6 } No se codifica en 2

PE12.7

PE12.8

PE12.9

Pregunta P13.

Nombre de la variable: **PE13**

Valores: Si responde Trabajo temporal se codifica con 1

Si responde Artesanía se codifica con 2

Si responde Ama de casa se codifica con 3

Si responde Trabajo Agropecuario se codifica con 4

Si responde Trabajos Domésticos se codifica con 5

Si responde Jubilación o recibe pensión de un tercero se codifica con 6

Si responde Estilista se codifica con 7

Si responde Comerciante se codifica con 8

Si responde Masajista se codifica con 9

Si responde Turismo se codifica con 10

Si responde Abastecedor (pulpería) se codifica con 11

Si responde Trabajos en cocina se codifica con 12

Si responde Construcción se codifica con 13

Si responde Talleres de reparación (bicicletas, aireas acondicionados) se codifica con 14

Si responde Talleres de oficios manuales (costura, ebanistería) se codifica con 15

Si responde Chofer se codifica con 16

Si responde Cuido de niños se codifica con 17

Si responde Ventas por catálogo se codifica con 18

Si responde Seguridad se codifica con 19

Si responde Ayuda a su pareja se codifica con 20

Si responde Trabajo Ocasional se codifica con 21

Si responde Negocio Familiar se codifica con 22

Si responde Ninguno se codifica con 24

Si responde Apicultura se codifica con 25

Bloque: Sobre Proyecto Productivo

Pregunta 1.

Nombre de la variable: **PP.1**

Valores:

Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

(Si responde No, pasar a la pregunta 10)

Pregunta 2.

Nombre de la variable: **PP.2**

Sub-Variable	Valores:
PP2.1	<u>Sí</u> se codifica con 1
PP2.2	
PP2.3	
PP2.4	
PP2.5	<u>No</u> se codifica con 2
PP2.6	
PP2.7	

PP3.11	<u>Sí</u> se codifica con 1
PP3.12	
PP3.13	
PP3.14	
PP3.15	<u>No</u> se codifica con 2
PP3.16	
PP3.17	
PP3.18	
PP3.19	
PP3.20	

Pregunta 3.

Nombre de la variable: **PP.3**

Sub-Variable	Valores:
PP3.1	<u>Sí</u> se codifica con 1
PP3.2	
PP3.3	
PP3.4	
PP3.5	<u>No</u> se codifica con 2
PP3.6	
PP3.7	
PP3.8	
PP3.9	
PP3.10	

Pregunta 4.

Nombre de la variable: **PP.4**

Valores: Si responde Sí se codifica con 1
Si responde No se codifica con 2
(Si se responde No, pasar a pregunta 7)

Pregunta 5.

Nombre de la variable: **PP.5**

Sub-variables:	Valores:
PP5.1	<u>Sí</u> se codifica con 1
PP5.2	
PP5.3	<u>No</u> se codifica con 2
PP5.4	

PP5.5 } Sí se codifica con 1
 PP5.6 }
 PP5.7 }
 PP5.8 } No se codifica con 2
 PP5.9 }

Pregunta 6.

Nombre de la variable: **PP.6**

Valores:

Si responde No recibí apoyo financiero se codifica con 1

Si responde Me dieron financiamiento pero no he logrado pagarlo se codifica con 2

Si responde Me dieron financiamiento y he logrado pagarlo se codifica con 3

Si responde Me dieron financiamiento y ya terminé de pagarlo se codifica con 4

Si responde Estoy solicitando nuevo financiamiento porque ya terminé de pagar el anterior se codifica con 5

Si responde He logrado conectarme con otras iniciativas y eso me ha ayudado a crecerse codifica con 6

Si responde He tenido apoyo de mis familiares se codifica con 7

Si responde Otro se codifica con 8

Pregunta 7.

Nombre de la variable: **PP.7**

Valores:

Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

(Si se responde No, pasar a la pregunta 10)

Pregunta 8.

Nombre de la variable: **PP.8**

Sub-Variables

Valores:

PP8.1

PP8.2

PP8.3

Sí se codifica con 1

PP8.4

PP8.5

PP8.6

No se codifica con 2

PP8.7

PP8.8

PP8.9

Pregunta 9.

Nombre de la variable: **PP.9**

Valores:

Si responde Me ha permitido fortalecer mi proyecto productivo se codifica con 1

Si responde Ha existido pero ha sido insuficiente se codifica con 2

Si responde No me ha ayudado mucho todavía se codifica con 3

Si responde No ha sido bueno se codifica con 4

Pregunta 10.

Nombre de la variable: **PP.10**

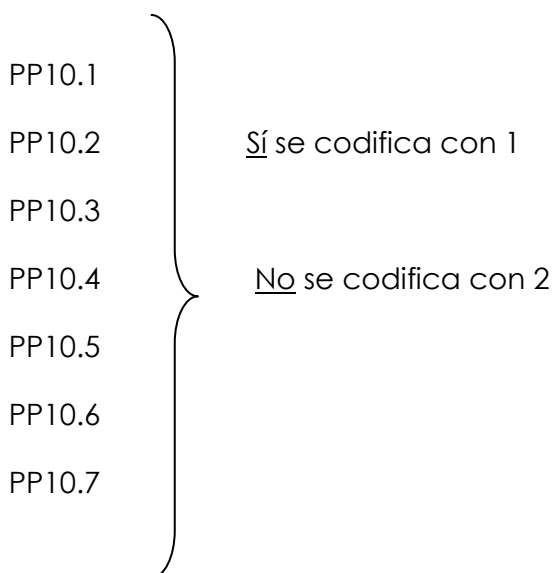
Valores:

Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

Sub-variables:

Valores:



PP10.8

(Sí es No, pasar a la pregunta 13)

Abierta

Pregunta 11.

Nombre de la variable: **PP.11**

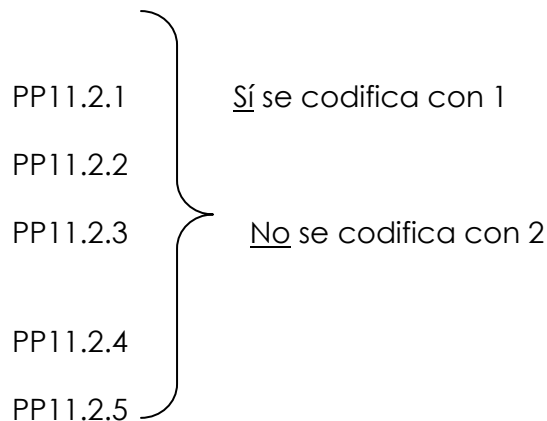
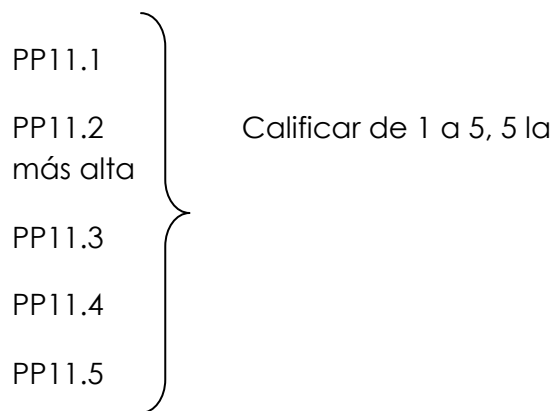
Valores:

Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

Sub-variables

Valores:



Pregunta 12.

Nombre de la variable: **PP.12**

Valores:

Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

Sub-variables

PP12.1

PP12.2
con 1

PP12.3

PP12.4

PP12.5
con 2

PP12.6

Sí se codifica

No se codifica

Pregunta 13.

Nombre de la variable: **PP.13**

Valores:

Si responde Sí se codifica con 1

Si responde No se codifica con 2

Pregunta 14.

Nombre de la variable: **PP.14**

Sub-variables

Valores

PP14.1

PP14.2

PP14.3

PP14.4

PP14.5

PP14.6

PP14.7

PP14.8

PP14.9

Sí se codifica con 1

No se codifica con 2

Pregunta 15.

Nombre de la variable: **PP.15**

Sub-variables

Valores

PP15.1

PP15.2

PP15.3

PP15.4

PP15.5 Calificar de 1 a 5, 5 la más alta

PP15.6

PP15.7

PP15.8

PP15.9

PP15.10

Nombre de la variable: **FO.6A / FO.6B**

Valores:

Si responde Apoyo grupal se codifica 1

Si responde Más fuerza por estar en grupo se codifica 2

Si responde Más apoyo para desarrollar y promocionar proyectos se codifica 3

Si responde Mejor trabajar en grupo, más derechos, más unión, división de responsabilidades se codifica 4

Si responde Posibilidad de desarrollo y de expandirse se codifica 5

Si responde Más efectividad y calidad se codifica 6

Si responde Más fácil obtener recursos (como créditos) se codifica 7

Si responde Más poder adquisitivo, facilidad de venta de productos se codifica 8

Si responde Permite compartir experiencias, más ideas se codifica 9

Si responde Más fácil organizarse se codifica 10

Si responde Desarrollo comunal se codifica 11

Si responde Compañerismo y solidaridad se codifica 12

Si responde Beneficios económicos se codifica 13

Si responde Más beneficios (comunes), más provecho se codifica 14

Si responde Ahorro se codifica 15

Si responde Más y mejor empleo, más estabilidad se codifica 16

Si responde Capacitación y superación se codifica 17

Si responde Salir de la rutina se codifica 18

Si responde No tiene infraestructura se codifica 19

Si responde Apoyo entre cooperativas se codifica 20

Si responde Satisfacción personal y familiar se codifica 21

Si responde Más recursos humanos se codifica 22

Si responde Precios justos se codifica 23

Si responde Más apoyo gubernamental se codifica 24

Pregunta 7.

Nombre de la variable: **FO.7A / FO.7B**

Valores:

Si responde Las cargas de trabajo se codifica 1

Si responde Todo depende del líder se codifica 2

Si responde Muy difícil llegar a consenso se codifica 3

Si responde Abuso del poder o rivalidad por este se codifica 4

Si responde Hay que invertir mucho tiempo se codifica 5

Si responde A veces se limita o dificulta respaldar una idea se codifica 6

Si responde Falta de conocimiento y seguimiento sobre cooperativas se codifica 7

Si responde Mala organización y comunicación se codifica 8

Si responde Falta de recursos se codifica 9

Si responde Seguir las leyes cooperativas, limitación de derechos se codifica 10

Si responde Difícil encontrar equilibrio y que haya beneficio igualitario se codifica 11

Si responde Mucho papeleo se codifica 12

Si responde No todos trabajan igual, como ingresa cualquiera no todos tiene interés se codifica 13

Si responde Problemas con el manejo de dinero (Pagos, ganancias, transparencia) se codifica 14

Si responde Conflictos entre personas se codifica 15

Si responde Avaricia, individualismos, anomalías sin solucionar se codifica 16

Si responde Cuota económica mensual se codifica 17

Si responde Es difícil que le den credibilidad a las mujeres se codifica 18

Si responde Las jerarquías se codifica 19

Si responde No saber en cuál cooperativa participar se codifica 20

Si responde Mal de uno, mal de todos se codifica 21

Si responde No aporta a la comunidad, se aísla se codifica 22

Si responde No conseguir trabajo se codifica 23

Si responde Puede disolverse se codifica 24

Si responde No tiene desventajas se codifica 25

Si responde Falta de seguridad se codifica 26

Si responde No lograr los objetivos se codifica 27

Si responde Se necesita mucho compromiso y responsabilidad se codifica 28

Si responde No cree se codifica 29

Si responde No sabe se codifica 30

Pregunta 8.

Nombre de la variable: **FO.8**

Sub-variables

FO8.1	}	<u>De acuerdo</u> se codifica 1
FO8.2		
FO8.3		
FO8.4	}	<u>No responde</u> se codifica 2
FO8.5		
FO8.6		
		<u>En desacuerdo</u> se codifica 3

Bloque: Oferta Institucional

Pregunta 1.

Nombre de la variable: **OI.1**

Sub-variables	Valores	
OI1.1	}	Abierta
OI1.2		
OI1.3		
OI1.4		
OI1.5		
OI1.6		
OI.2A		
OI.2B		

Bloque: Solo para API

Pregunta 1.

Nombre de la variable **SA.1**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 2.

Nombre de la variable **SA.2**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 3.

Nombre de la variable **SA.3**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 4.

Nombre de la variable **SA.4**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 5.

Nombre de la variable **SA.5**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 6.

Nombre de la variable **SA.6**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 7.

Nombre de la variable **SA.7**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 8.

Nombre de la variable **SA.8**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 9.

Nombre de la variable **SA.9**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 10.

Nombre de la variable **SA.10**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 11.

Nombre de la variable **SA.11**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 12.

Nombre de la variable **SA.12**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 13.

Nombre de la variable **SA.13**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 14.

Nombre de la variable **SA.14**

Valores:

Si responde De acuerdo se codifica 1

Si responde No sabe/ no responde se codifica 2

Si responde En desacuerdo se codifica 3

Pregunta 15.

Nombre de la variable **SA.15**

Valores:

Si responde Sí se codifica 1

Si responde No se codifica 2

Pregunta 16.

Nombre de la variable **SA.16**

Valores:

Abierta

Pregunta 17.

Nombre de la variable **SA.17**

Valores:

Abierta

Aplicación de la encuesta:

Se contactó a las personas vía telefónica para acordar una fecha de visita, en la mayoría de los casos la entrevista fue presencial y de forma individual (71.9 % del total de entrevistados); sin embargo por las circunstancias y disponibilidad de la población se utilizaron otras formas de aplicación: grupal (12,3%), telefónica (9,9%) y familiar (5,8%).

Anexo 22. Resultados

Sección de persona encuestada

La distribución del número de personas entrevistadas resultó de la siguiente manera:

- Un total de 171 APIs, 116 mujeres y 55 hombres, con representación diferenciada en cada uno de los cantones.

Cuadro 12. Distribución relativa según sexo y cantón de población API

	% de Mujeres	% de Hombre	% de representación por cantón
Golfito	29,3	20,0	26,3
Corredores	18,1	5,5	14,0
Coto Brus	19,0	16,4	18,1
Buenos Aires	12,1	21,8	15,2
Osa	21,6%	36,4	26,3
Total	100	100	100

- En el caso de la población No-API se realizó un ajuste entre la muestra definida a priori y la población entrevistada debido a la falta de datos para contactar a las poblaciones, fue por esto que se entrevistó a un total de 43 personas, 39 mujeres y 3 hombre representantes de Golfito, Corredores y Costo Brus, los tres casos de los que teníamos más información (alguna de esta información fue recabada en el campo). En el cuadro 13 se observan solo 42 casos debido a que una persona no reporto información en la variable sobre sexo.

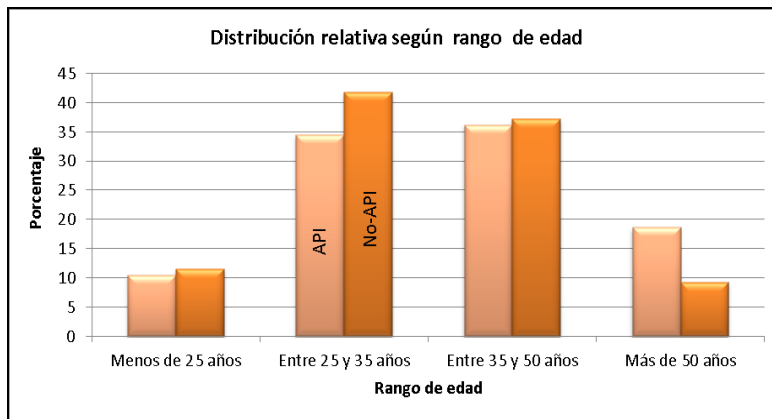
Cuadro 13. Distribución relativa según sexo y cantón de población No-API

	% de Mujer	% de Hombre	% de representación por cantón
Golfito	33,3	66,7	35,7
Corredores	64,1	33,3	61,9
Coto Brus	2,6	0	2,4
Total	100	100	100

Un aspecto relevante es que la cantidad de mujeres entrevistadas fue mayor en todas las zonas, tanto para las personas API como No-API.

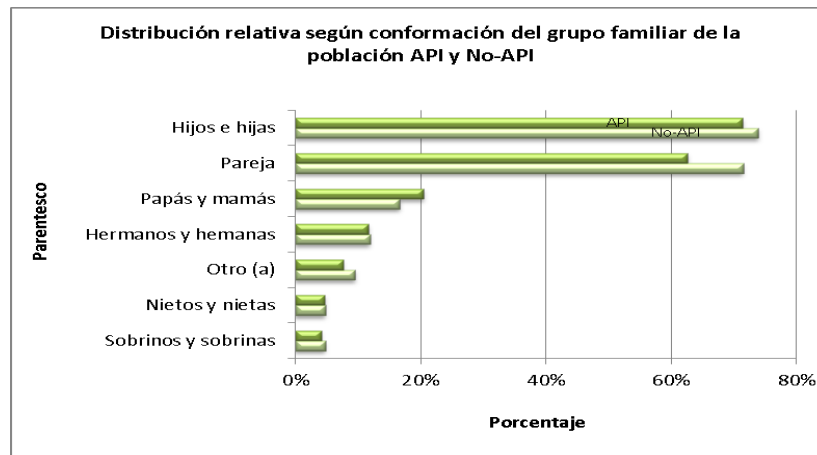
La mayoría de entrevistados, tanto del grupo API como No-API, se encontraban en un rango de edad que va desde los 25 años hasta los 50 años.

Gráfico 4.



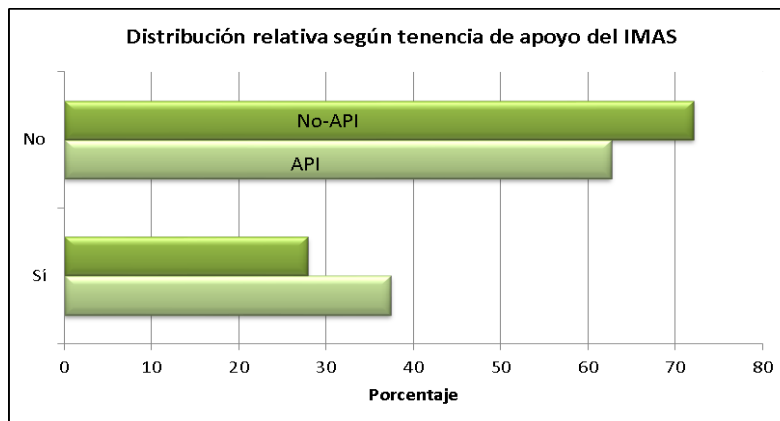
Los grupos familiares de ambos grupos están conformados de maneras muy similares. En su mayoría están estructurados como una familia con hijos e hijas, ó solo su pareja.

Gráfico 5.



De la población API un 37,4% (64 personas) reportan tener o haber tenido apoyo del IMAS. Para la población No – API se obtiene un 27,9 % de respuestas afirmativas (12 personas).

Gráfico 6



El tipo de ayuda que han recibido las personas API, en su mayoría son de tipo socioeconómicas o alguna clase de beca; una persona reporta encontrarse en trámites para recibir dicha ayuda, y tres no reportan la naturaleza de la misma.

Esta información se puede apreciar en el cuadro 14., los porcentajes se basan en un total de 61 respuestas obtenidas para este ítem.

Cuadro 14. Ayuda del IMAS población API

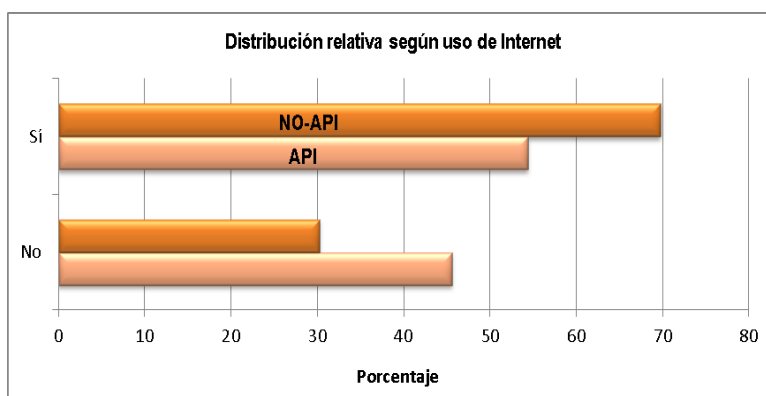
Tipo de ayuda	% de respuesta
Ayuda Socioeconómica	52,5
Beca	24,6
Capacitación	18,0
Beca y capacitación	3,3
En trámites	1,6
Total	100

Solo 12 entrevistados No-API respondieron este ítem, de ellos un 41,7 % (5 casos) afirman tener beca, la misma cantidad de personas reportan recibir ayuda socioeconómica y un 16,7 (2 casos) dicen haber recibido capacitación.

Uso de internet:

En referencia al uso del internet 93 personas API hacen uso del internet en relación a 78 que no. Para el caso de la población No-API, 30 personas dicen saber usarlo contra 13 que no hacen uso del internet.

Gráfico 7



La distribución por sexo en el uso del internet para el caso de la población API es: de 171 respuestas 93 son afirmativas (54,4%), 61 casos representan población femenina y 32 la masculina; contra 78 negativas (45,6 %) de los cuales 55 son mujeres y 33 hombres

Cuadro 15. Uso del internet de la población API según sexo

	% de respuestas afirmativas	% de respuestas negativas
Mujer	52,6	47,4
Hombre	58,2	41,8
Total	100	100

Para la población No-API se resume de la siguiente manera, basandonos en un total de 42 respuestas. Se obtienen 39 respuestas afirmativas (93 %) entre estas 27 mujeres y 2 hombres, contra 3 respuestas negativas (7%) de las cuales 12 son mujeres y 1 hombre.

Cuadro 16. Uso del internet de la población No-API según sexo

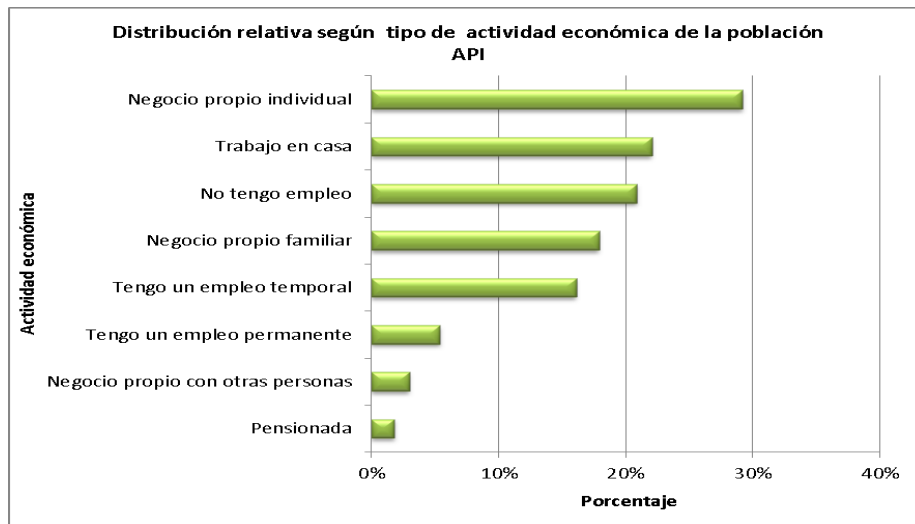
	% de respuestas afirmativas	% de respuestas negativas
Mujer	69,2	30,8
Hombre	66,7	33,3
Total	100	100

Actividad económica más importante:

Entre las personas API encuestadas se obtuvo información relacionada con las actividades económicas solo de 169 personas, basandonos en la cifra de respuesta leemos que un 5,3 % (9 casos) de la población entrevistada cuenta con un empleo permanente, en contraste con un 20,8% (35 casos) que no cuentan con ningún tipo de empleo.

En relación a los negocios propios; un 29,2 % (49 casos) cuentan con un negocio propio individual; y un 17,9 % (30 casos) notifican que tienen un negocio propio familiar.

Gráfico 8.



Las frecuencias por cantón de la actividad económica más importante, se distribuye de la siguiente manera:

Osa con 14 reportes, es el cantón donde se contabilizan más negocios propios individuales, seguido por corredores con 10. La cantidad de los negocios propios familiares está encabezada por Golfito con 10 proyectos, seguido por el cantón de Osa con 8.

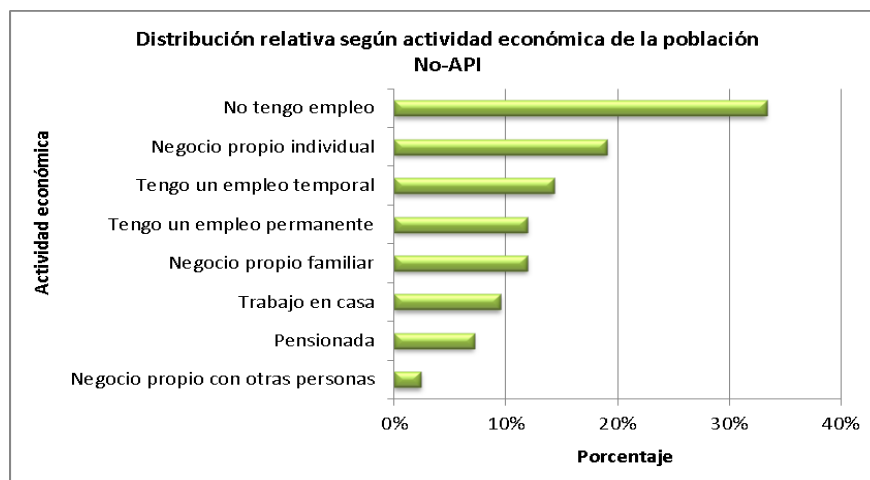
En el siguiente cuadro se resumen los tipos de negocios por cantón, de este podemos obtener datos relevantes, como que Buenos Aires es el cantón donde más desempleo se reporta.

Cuadro 17. Frecuencia de actividad económica por cantón población API

Actividad económica	% por Cantón				
	Golfito	Corredores	Coto Brus	Buenos Aires	Osa
Negocio propio individual	18,4	28,6	19,4	33,3	28,6
Negocio propio familiar	20,4	8,6	16,7	11,1	16,3
Negocio propio con otras personas	2,0	2,9	0,0	0,0	6,1
Tengo un empleo temporal	20,4	17,1	11,1	3,7	12,2
Tengo un empleo permanente	10,2	5,7	2,8	0,0	2,0
Trabajo en casa	18,4	25,7	22,2	18,5	12,2
Pensionado	0,0	0,0	2,8	3,7	4,1
No tengo empleo	10,2	11,4	25,0	29,6	18,4
Total	100	100	100	100	100

Para la población No-API, se obtiene la siguiente distribución para actividad económica:

Gráfico 9



Un 19,0% representa las personas que dicen tener un negocio propio individual y un 11,9% para los que tiene un negocio propio familiar.

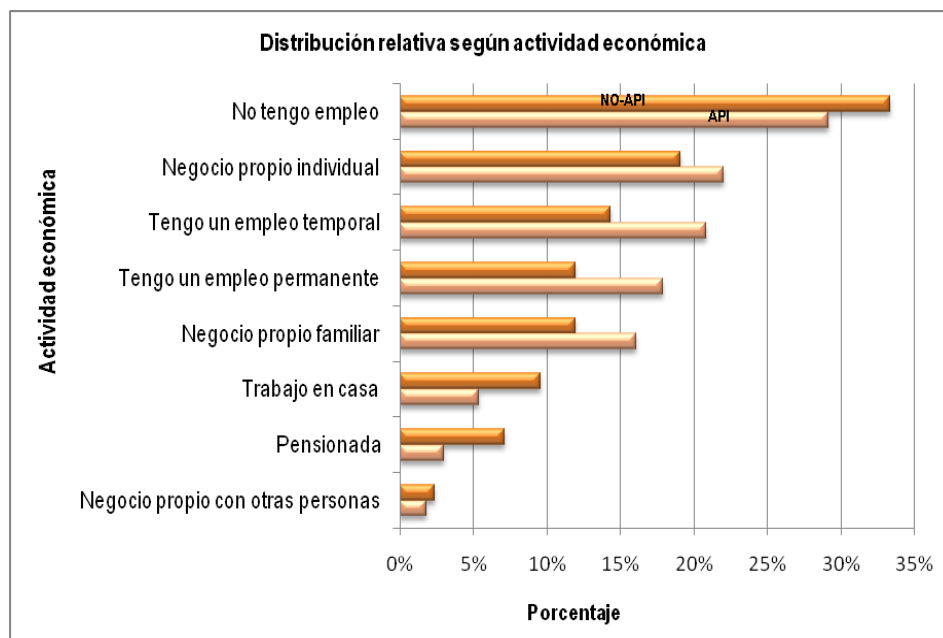
La distribución por cantón de actividad económica para población No-API, basadas en 42 casos se resume en el cuadro 18, tal como se expone en el mismo, en el cantón de Corredores existen más negocios propios individuales y en Golfito más negocios de tipo familiar:

Cuadro 18. Frecuencia de actividad económica por cantón población No-API

	% por Cantón		
	Golfito	Corredores	Coto Brus
Negocio propio individual	6,7	23,3	0,0
Negocio propio familiar	20,0	6,7	0,0
Negocio propio con otras personas	0,0	3,3	0,0
Tengo un empleo temporal	13,3	13,3	0,0
Tengo un empleo permanente	13,3	10,0	0,0
Trabajo en casa	13,3	6,7	0,0
Pensionada	6,7	6,7	0,0
No tengo empleo	26,7	30,0	100,0
Total	15	30	1

En el gráfico 10. Se puede observar de mejor manera el contraste de las actividades económicas más importantes, entre ambas poblaciones.

Gráfico 10



Muchas de estas actividades, en el caso de las dos poblaciones, se desarrollan en talleres de costura, ebanistería o mecánicos, otros son de servicio en el área

doméstica o de belleza, también mencionan trabajos agropecuarios, de comercio en el sector turismo y abastecedores.

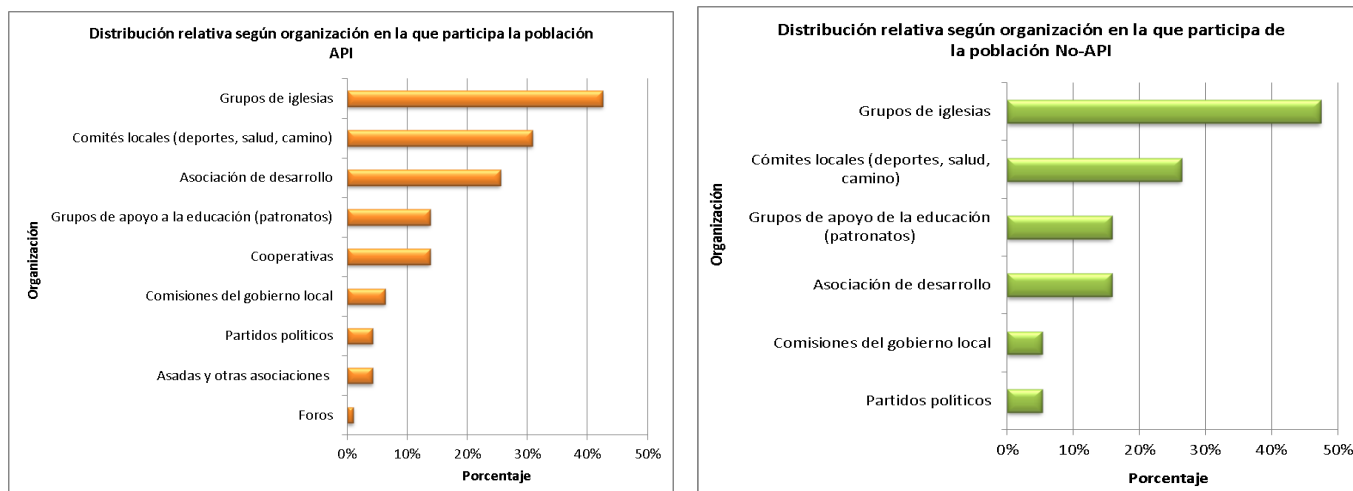
Participación en organizaciones de su comunidad:

El mayor número de personas participan en organizaciones comunitarias relacionadas con sus respectivas iglesias; tanto el grupo API con un 29,9% de participación; como la población No-API con un 40,9%.

En ambos casos siguen en el orden de participación, con una lógica de mayor a menor, los comites locales relacionados con deportes, salud o caminos.

Sin embargo en la población No-API se ausenta la población participante en otros contextos asociados a cooperativas, asadas o foros. A diferencia de la población API donde se reporta un 9,7%, 3,0% y 0,7%, respectivamente, que si bien es cierto no encabezan la lista, se hacen presentes como organización en las comunidades.

Gráfico 11



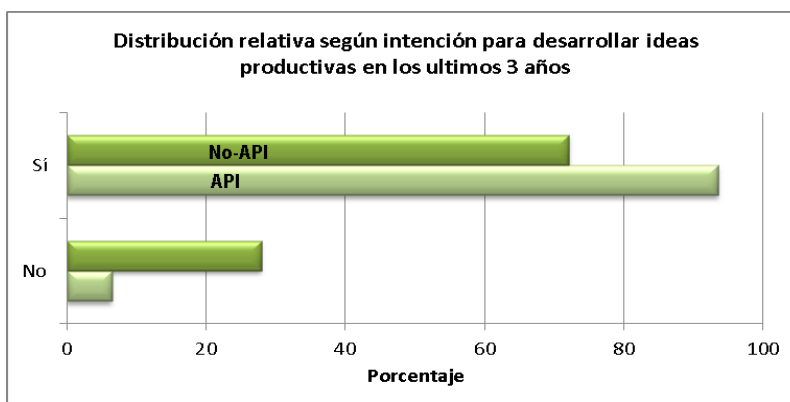
Sección sobre proyecto productivo:

A la interrogante de si han pensado en desarrollar una idea productiva en conjunto con otras personas o individualmente en los últimos 3 años se obtiene: un 93,5% de respuestas positivas (159 casos) para la población API, en relación a un 6,5 % de respuestas negativas (11 casos).¹ En relación con la población No-API

¹ Calculado a 170 como 100%, ya que hay un valor perdido.

donde hay un 72,1% de respuesta afirmativas (31 casos) contra 27,9% (12 casos) de respuestas negativas, respecto a la intención de emprender una idea productiva.

Gráfico 12



Enfocandonos en la población API se puede observar con detalle el estado en que consideran se encuentra esta idea productiva. En 36 casos se determina como una idea aún, 47 dicen no haber podido arrancar aún su idea, 13 la pusieron a funcionar pero no pudieron funcionar, 27 informan que está funcionando pero no va bien, 30 casos se posicionan en el parametro de que les va bien, 7 casos de 161 notifican que la idea va bien y en crecimiento.

Las cifras reunidas para cada sub-variable es similares en cada uno de los cantones, a continuación los porcentajes para cada uno de ellos.

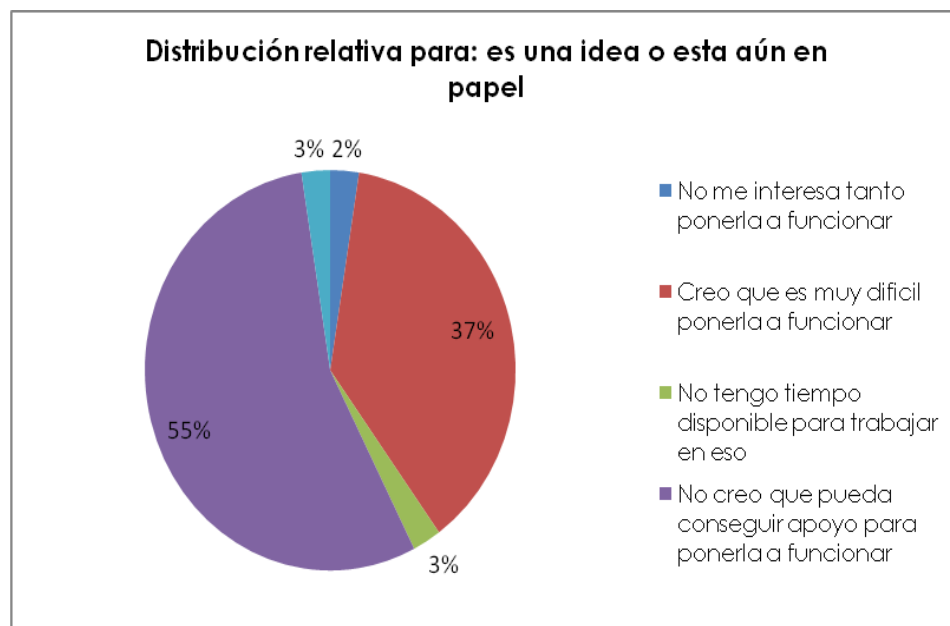
Cuadro 19. Situación de idea productiva por cantón-Población API

Situación de la idea	Cantón				
	Golfito	Corredores	Coto Brus	Buenos Aires	Osa
Es todavía solo es una idea	30,0	29,2	16,1	20,0	15,9
Está todavía en papel	22,5	41,7	29,0	40,0	20,5
La puse a funcionar pero no pude continuar	2,5	4,2	16,1	4,0	11,4
Está funcionando pero no va muy bien	12,5	12,5	19,4	12,0	22,7
Está funcionando y va bien	22,5	8,3	16,1	20,0	20,5

Está funcionando va bien y ya estamos creciendo más	10,0	4,2	0,0	0,0	4,5
Otro	0,0	0,0	3,2	4,0	4,5
Total	100	100	100	100	100

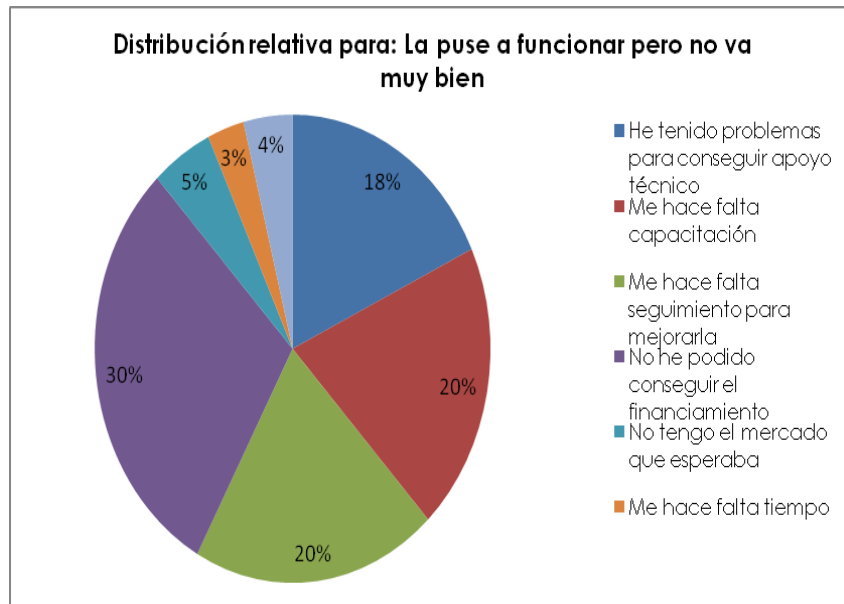
Ahora bien, la situación de la idea se debe a factores múltiples, para conocerlos se elaboraron gráficos que corresponden a cada una de las situaciones. En el caso de las ideas que aún no se han desarrollado, en su mayoría se debe a que las personas no creen poder conseguir apoyo.

Gráfico 13



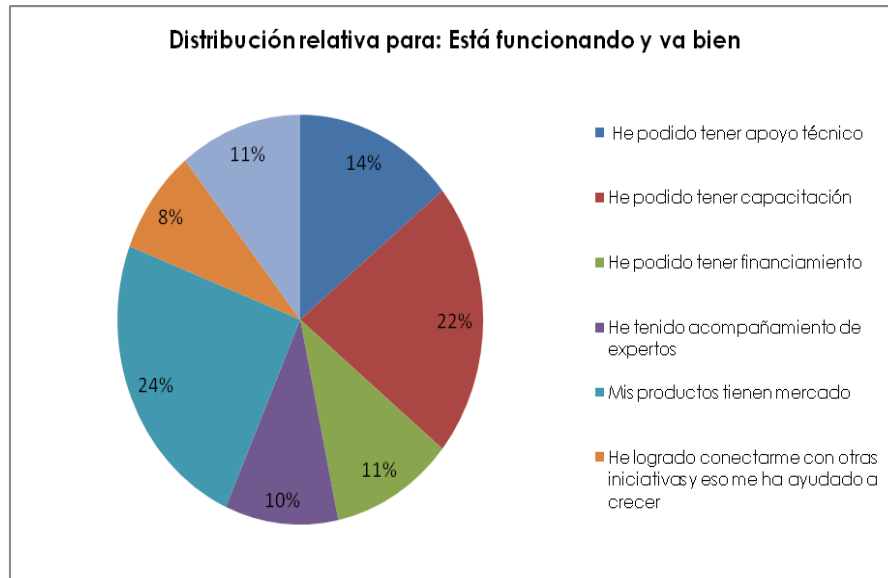
Respecto a las ideas que han puesto a funcionar pero no van muy bien su mayor obstáculo está representado por la dificultad para financiarlas, seguido por la falta de capacitación y seguimiento para mejorarla.

Gráfico 14.



La mayoría de personas que dicen que su idea va bien, y los que afirman que les va bien y están creciendo; manifiestan que se debe a que sus productos tienen mercado con un 24% de respuesta, y con un 22% ha uqe han logrado tener apoyo técnico

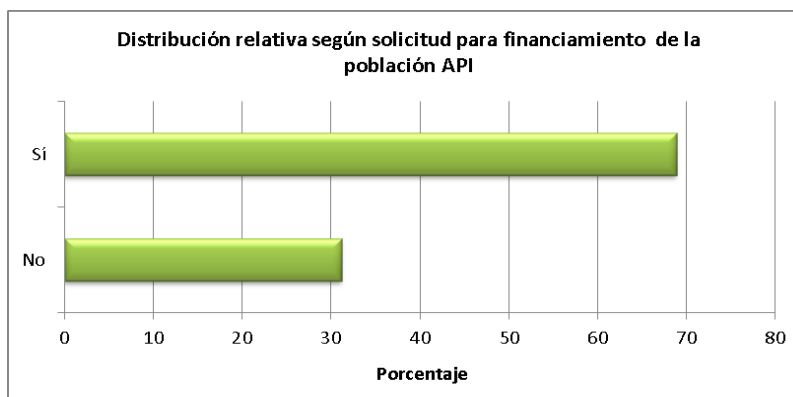
Gráfico 15



Financiamiento de idea productiva:

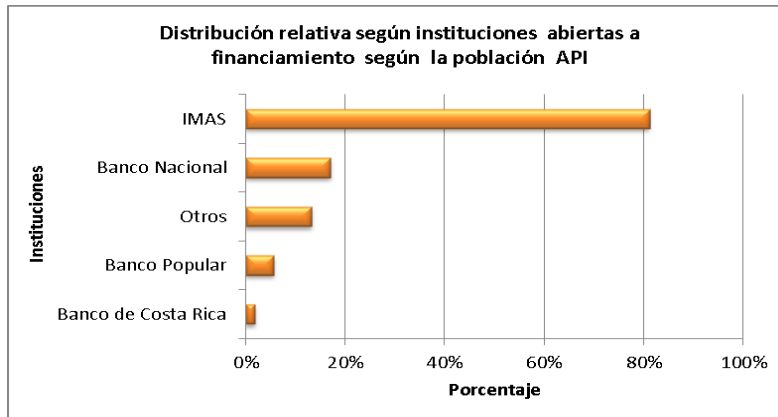
Ahora bien, en el siguiente gráfico se presenta el número de API que presentaron su idea productiva a financiamiento. Un 31,0% (53 casos) no presentó su idea productiva a financiamiento, y un 68.8% (117 casos) sí lo hizo.

Gráfico 16



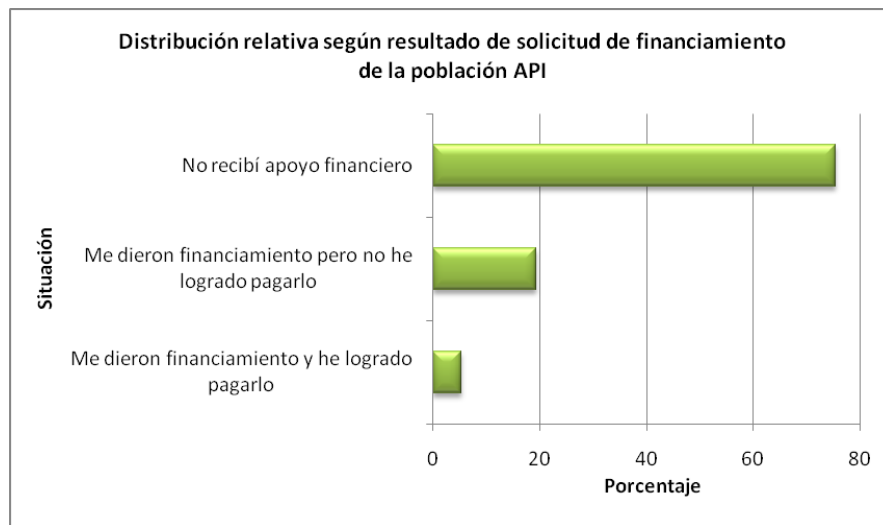
Se puede determinar que la institución a la que mayor financiamiento se le pide es el IMAS para un total de 81,1 %, se puede apreciar mejor en el gráfico sucesivo.

Gráfico 17



De las 114 personas API que solicitaron financiamiento, solo un 19,3% logró obtenerlo contra 75,4% que expresa no haber recibido financiamiento.

Gráfico 18



En la población No-API solo 3 personas expresaron haber presentado su idea a financiamiento, dos de ellas informan que no recibieron dicho financiamiento, la otra personas sí recibió su financiamiento y ha logrado pagarlo.

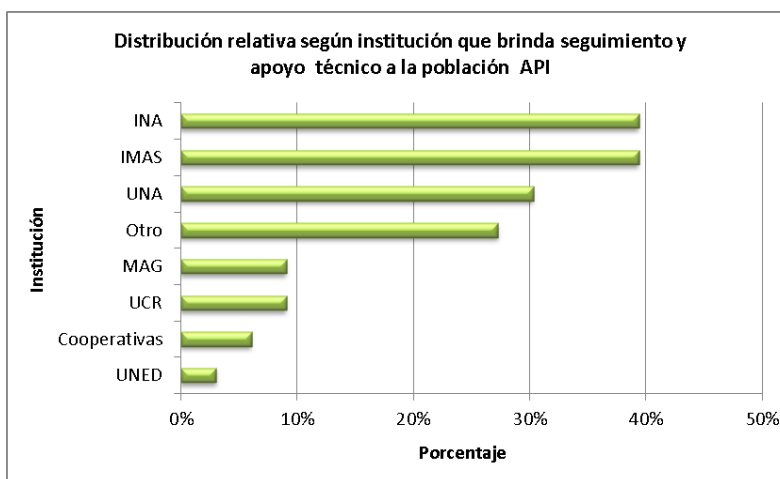
Seguimiento y apoyo técnico:

Un 20,6 % (35 casos) de la población API, de 170 que dan información respecto a si han recibido o no apoyo y seguimiento técnico, se obtienen respuestas afirmativas; el restante 79,4 % reportan no haber tenido apoyo.

En el contexto de la población No-API, se reporta un solo caso de apoyo técnico y seguimiento.

Las Instituciones que han dado seguimiento y apoyo se enumeran en el gráfico 15. Considerando que las personas reportaron en algunas ocasiones, más de una institución, los porcentajes más elevados son para el IMAS y el INA con 39,4% en cada caso.

Gráfico 19



Respecto a la calidad del seguimiento y apoyo que han recibido, se obtuvieron 32 respuestas de personas API, en el cuadro 20 se puede verificar la distribución relativa según la cantidad de respuestas.

Cuadro 20. Alcances y calidad del apoyo recibido según población API

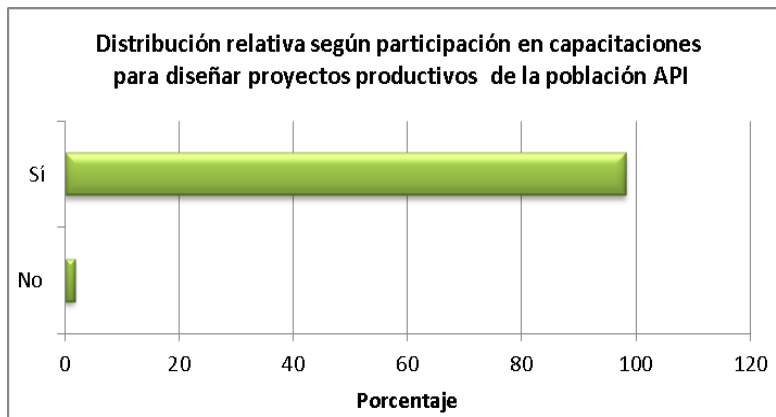
Variable	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Me ha permitido fortalecer mi proyecto productivo	16	50,0
Ha existido pero ha sido insuficiente	5	15,6
No me ha ayudado mucho todavía	3	9,4
No ha sido bueno	8	25,0
Total	32	100

Capacitación API:

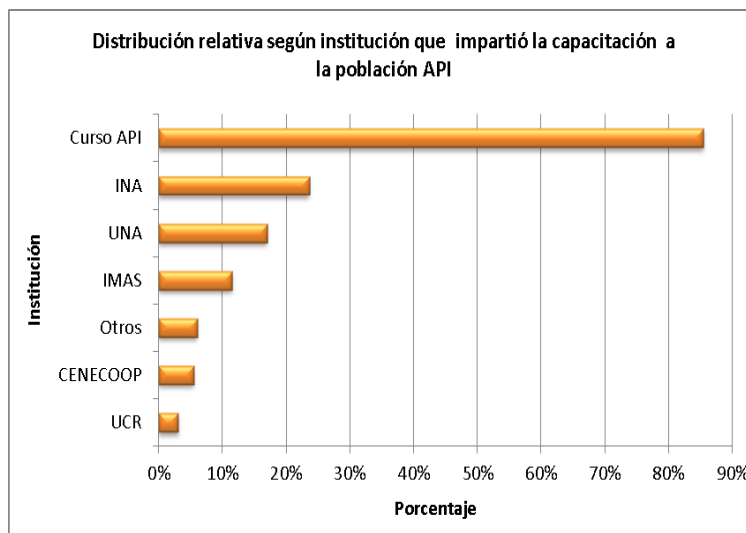
En el siguiente gráfico observaremos la cantidad de participantes de la encuesta, que refieren haber contado con una capacitación en el tema de diseño de proyectos productivos. Un 98,2 % de los encuestados API dicen haber contado con una capacitación de esta naturaleza.

Gráfico 20



Al plantear al interrogante, de la instancia que les ha facilitado dicha capacitación. Un 85,5% notifica que fue en el curso API, seguido por un 23,6 % que comunica haberlo recibido en el INA.

Gráfico 21

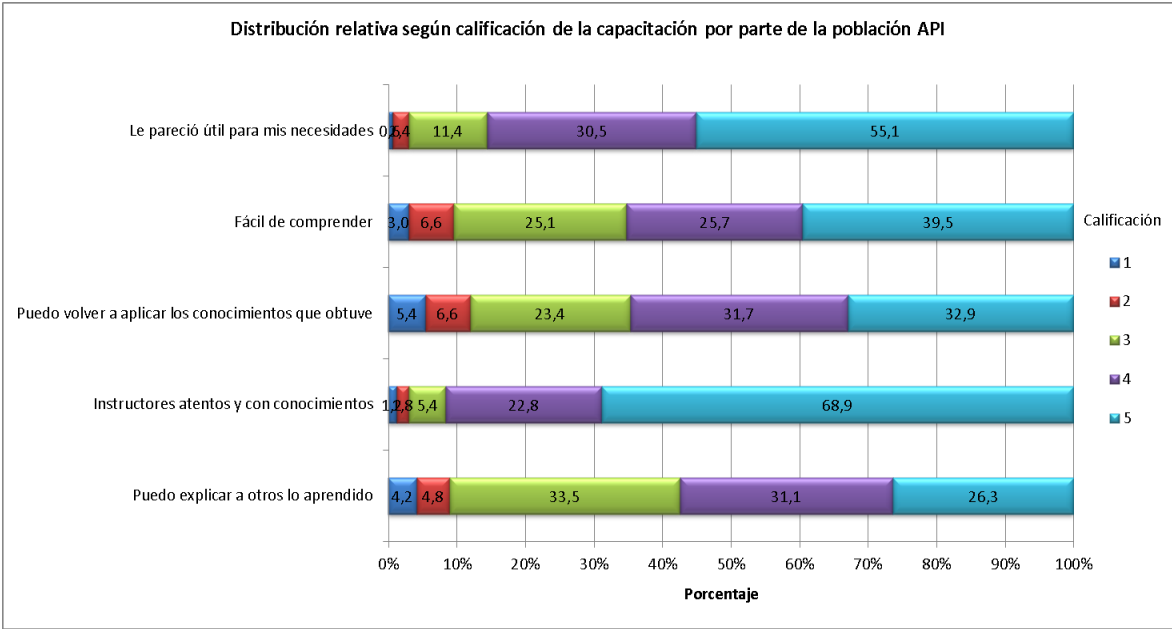


En el gráfico 21 se observa la calificación que los participantes le dan a la capacitación sobre ideas productivas, o como lo hemos venido nombrando, curso API. La barra celeste representa el porcentaje de personas que le dieron la

más alta calificación (que corresponde a 5) a cada uno de los aspectos evaluados. Veamos:

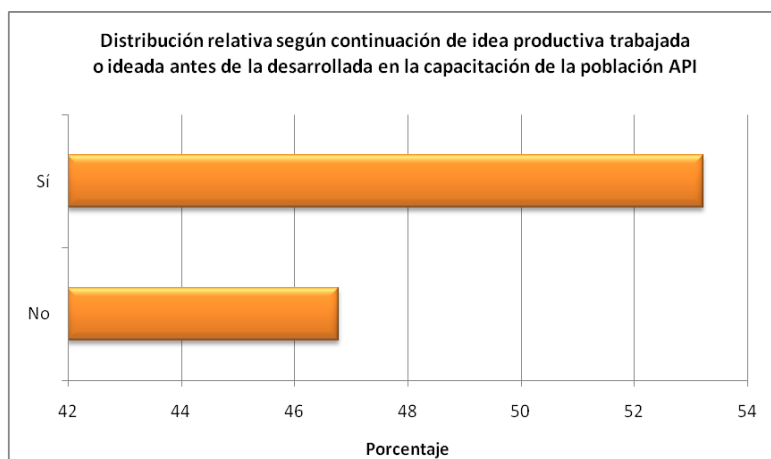
Al 55,1% (92 casos) de un total de 167 reportes, le pareció que la capacitación fue útil a sus necesidades, y un 0,6% (1 caso) considera que no le fue útil la capacitación que recibió. Así para el aspecto de si les resulto fácil de comprender los contenidos abordados en el curso, un 39,5 % dice haber entendido con facilidad los temas vistos y un 2,3% opinan de forma contraria. De la misma manera se obtienen más valores positivos para las restantes sub-variables, que abarcan la aplicabilidad de conocimientos, las características de los instructores y la apropiación de estos conocimientos a grado tal que se les facilita explicarlos a otros.

Gráfico 22



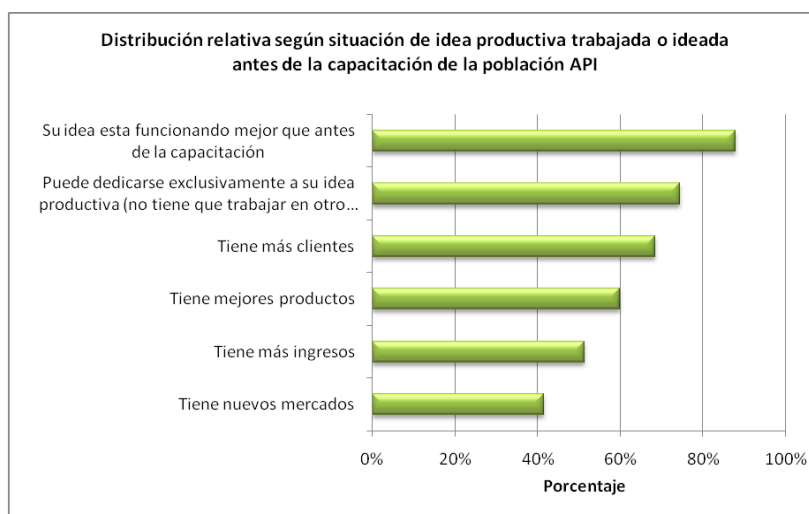
Consultamos si antes de la capacitación, ya trabajaban en algún tema relacionado con la idea productiva que desarrolló en el curso API, obtenemos 91 respuestas afirmativas, de 171 reportes.

Gráfico 23



Se preguntó a las personas que trabajaban en la misma temática sobre el cambio que efectuó el curso API en su negocio. En el gráfico 24 se pueden estudiar dichas respuestas, un 87.8 % por ejemplo dice que su idea funciona mejor que antes.

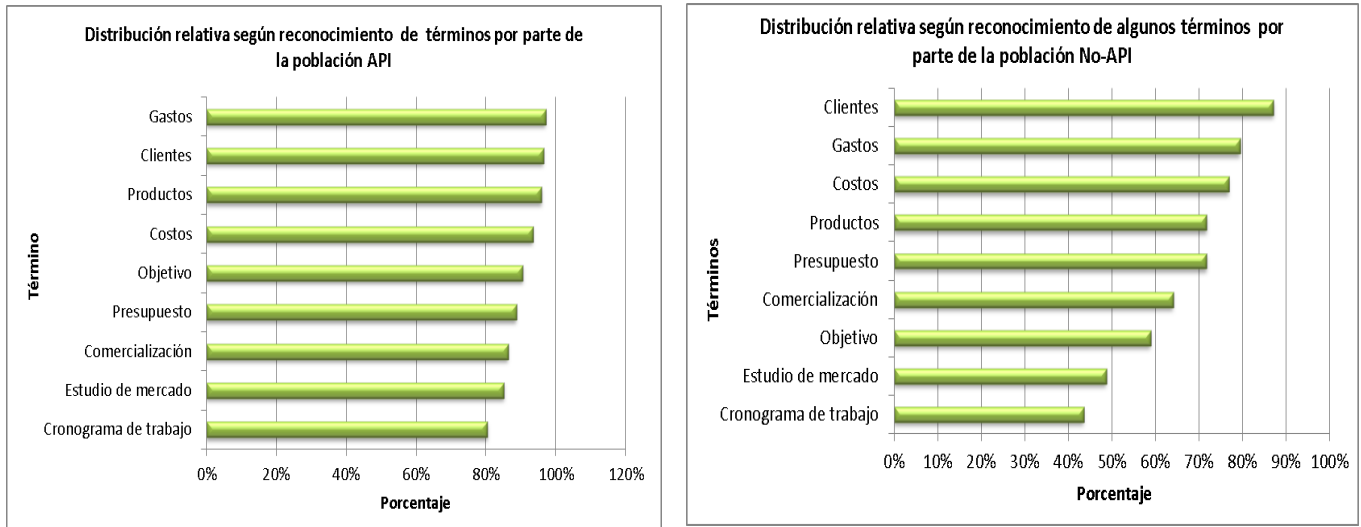
Gráfico 24



Si hacemos una comparación entre, la familiaridad que tienen las personas API con términos propios del diseño y desarrollo de ideas productivas, y la

población No-API en este mismo rubro; observamos que la población API tiene un mayor grado de familiaridad con todos ellos (superando en cada uno de los casos el 80%), que la población No-API.

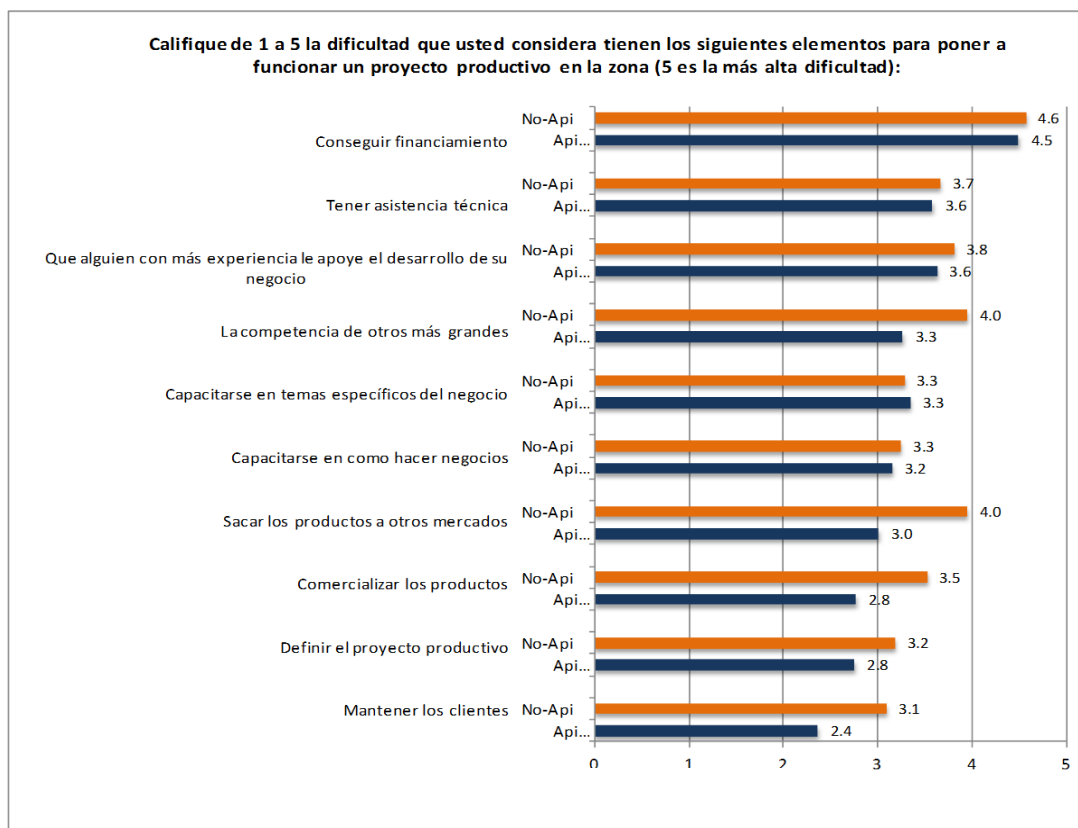
Gráfico 25



La dificultad que considera la población API tener respecto a diferentes aspectos relacionados con ideas productivas se engloba en el gráfico 26. Siendo 5 el mayor grado de dificultad.

Para ambas poblaciones el aspecto más difícil relacionado con emprender una idea productiva, es contar con un financiamiento.

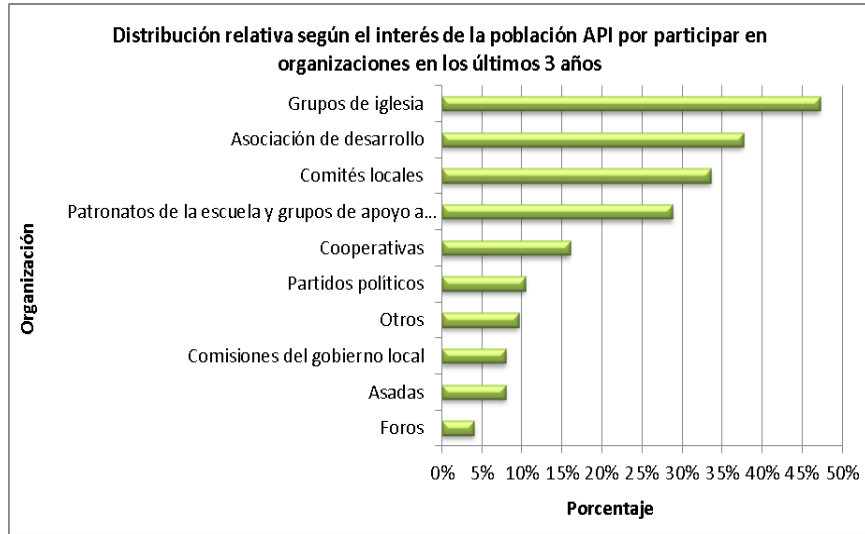
Gráfico 26



Sección sobre Formas Organizativas:

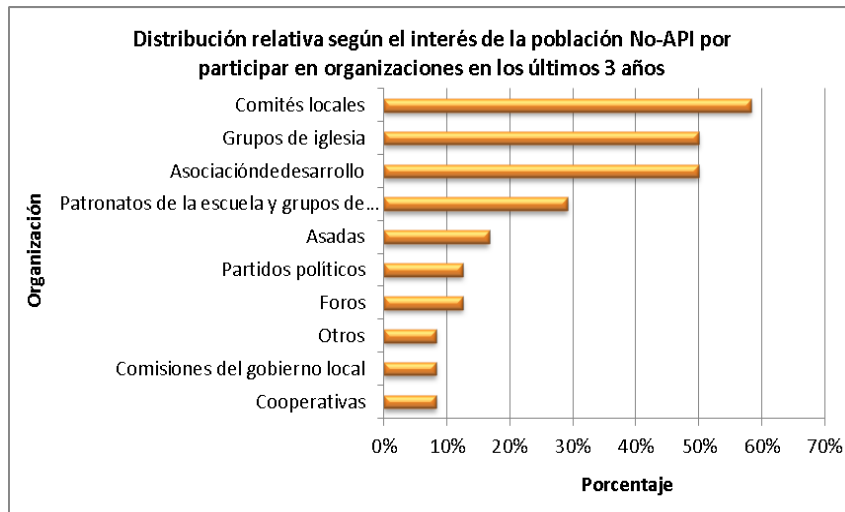
Anteriormente se describió la participación que las personas tienen en sus grupos organizados, en este punto se apela por la intención de participar. En este sentido la población API reporta haber tenido un interés de participar en grupos organizados en los últimos tres años siguiendo la siguiente distribución.

Gráfico 27



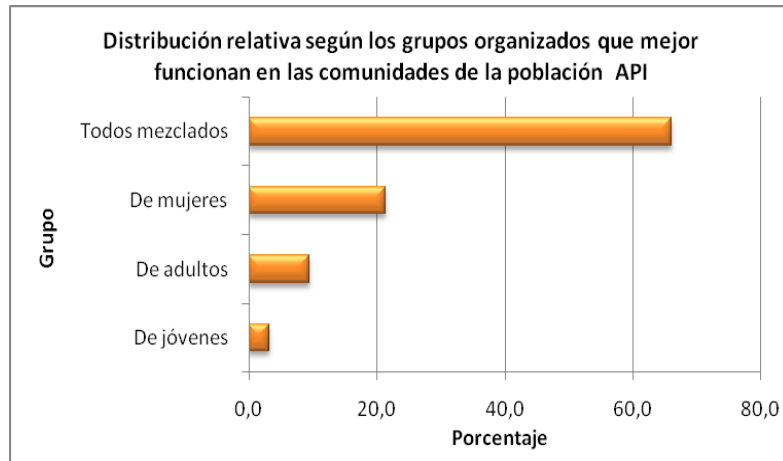
La población NO-API resperta las siguientes cifras en el mismo tópicó

Gráfico 28



Se planteó un ítem referente a los grupos organizados que funcionan mejor, se hicieron 4 afirmaciones y los porcentajes para cada uno de ellos se unen en el gráfico 29.

Gráfico 29



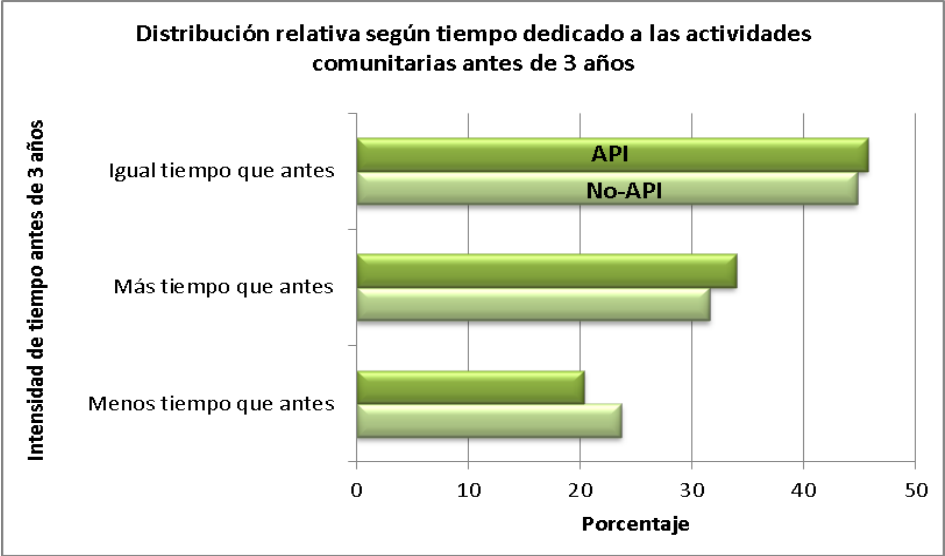
También se planteó una pregunta con afirmaciones vinculadas con la intensión de iniciativas que impliquen asociarse a otros, pensada en el periodo de los últimos 3 años. Se obtuvieron 221 respuestas (importante considerar que el ítem es de respuesta múltiple), a continuación observamos en el gráfico 30 los resultados.

Gráfico 30



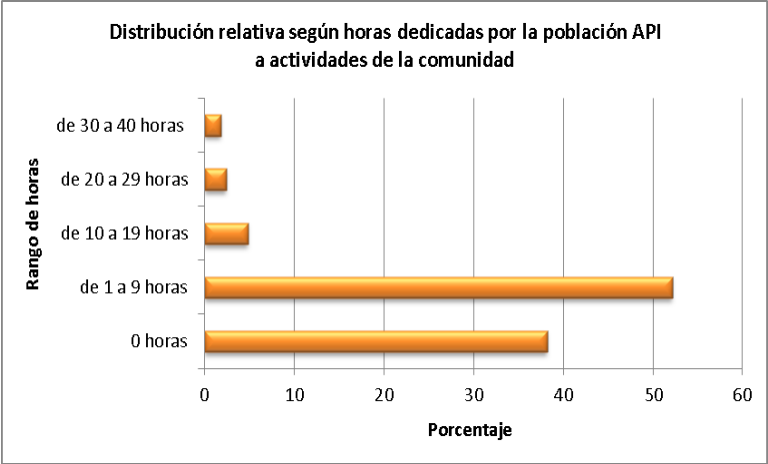
Respecto a la dedicación de tiempo que han podido realmente dedicar a estos grupos, vemos en el grafico contiguo, una comparación entre la población API Y No-API

Gráfico 31



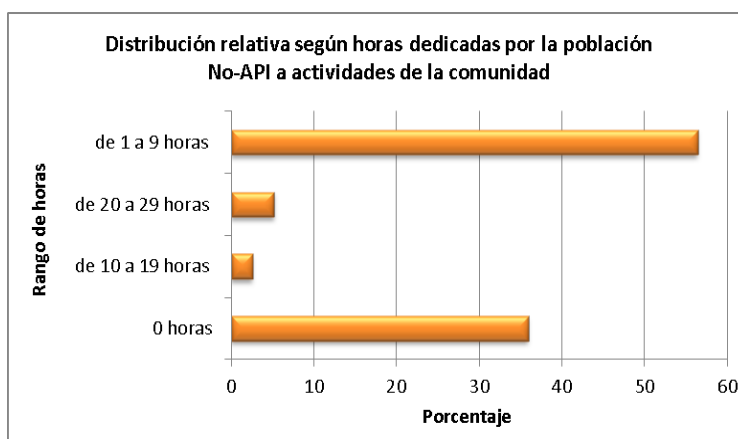
La distribución por rango de tiempo dedicado en el caso de la población API, se expresa en el siguiente gráfico

Gráfico 32



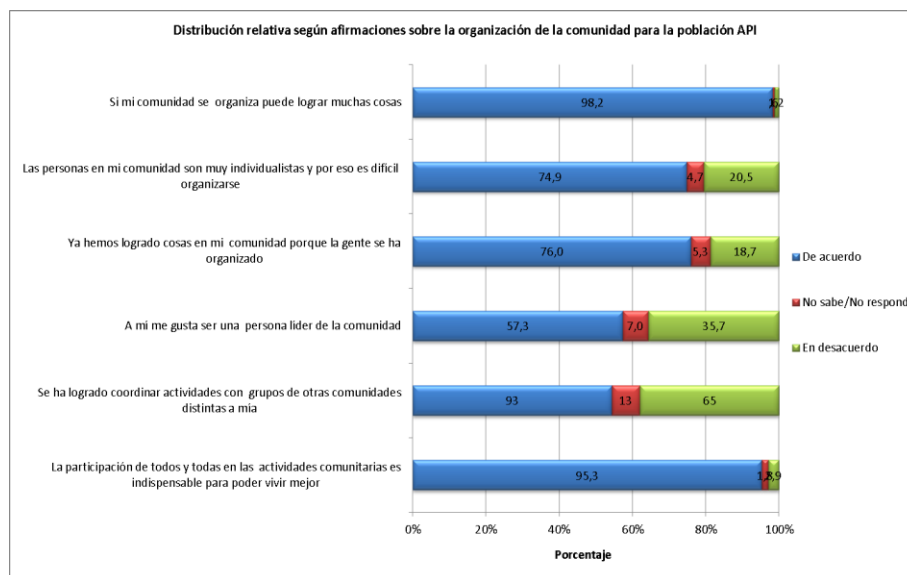
De la población No-API se pueden reportar las siguientes cifras

Gráfico 33



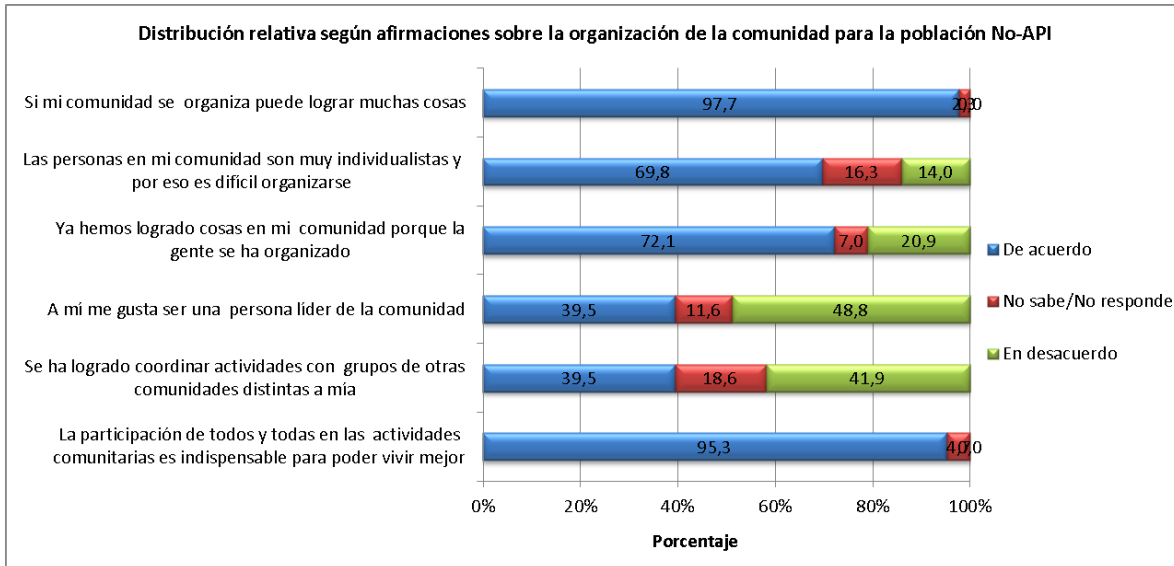
La percepción que la población API tiene sobre la organización comunitaria, parece favorecer el hecho de que la organización comunitaria es sumamente importante para alcanzar metas, esta cifra alcanza el 98,2%, al respecto un 74,9% consideran que las personas de su comunidad son muy individualistas, a pesar de la dificultad para organizarse, un 76,0% coincide en que ya han logrado cosas a nivel comunal utilizando como estrategia aliarse en grupos.

Gráfico 34



Para el sector No-API las cifras reportan que un 97,7% considera que la organización comunitaria permite muchas cosas, un 68,8% consideran que existe mucho individualismo y un 72,1% afirma que ya se han logrado cosas a nivel comunal por estar organizados.

Gráfico 35



Estar organizado en cooperativas:

En los siguientes cuadros observaremos la distribución de una de las ventajas y una de las desventajas de estar organizado en cooperativa, según la población API. El porcentaje más elevado está asociado a que trabajar en grupo en mejor con un 18,4%, luego el apoyo grupal 16.7%.

Cuadro 21. Ventaja de estar organizado en cooperativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Apoyo grupal	19	16,7
Más fuerza por estar en grupo	3	2,6
Más apoyo para desarrollar y promocionar proyectos	3	2,6
Mejor trabajar en grupo, más derechos, más unión, división de responsabilidades	21	18,4
Posibilidad de desarrollo y de expandirse	3	2,6
Más efectividad y calidad	4	3,5
Más fácil obtener recursos (como créditos)	7	6,1
Más poder adquisitivo, facilidad de venta de productos	5	4,4
Permite compartir experiencias más ideas	7	6,1
Más fácil organizarse	7	6,1
Desarrollo comunal	5	4,4
Compañerismo y solidaridad	14	12,3
Beneficios económicos	5	4,4
Más beneficios (comunes), más provecho	3	2,6
Ahorro	1	,9
Más y mejor empleo, más estabilidad	2	1,8
Capacitación y superación	3	2,6
Salir de la rutina	1	,9
No tiene infraestructura	1	,9
Sub-total	114	100,0
Perdidos	57	
Total	171	

Las desventajas se resumen así: un 15,2% para la desventaja que representa la mala organización y comunicación, y un 13,9% la dificultad de llegar a un consenso.

Cuadro 22. Desventajas de estar organizado en cooperativa

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Las cargas de trabajo	2	2,5
Todo depende del líder	3	3,8
Muy difícil llegar a consenso	11	13,9
Abuso del poder o rivalidad por este	1	1,3
Hay que invertir mucho tiempo	6	7,6
A veces se limita o dificulta respaldar una idea	1	1,3
Falta de conocimiento y seguimiento sobre cooperativas	3	3,8
Mala organización y comunicación	12	15,2
Falta de recursos	1	1,3
Seguir las leyes cooperativas, limitación de derechos	3	3,8
Difícil encontrar equilibrio y que haya beneficio igualitario	3	3,8
Mucho papeleo	1	1,3
No todos trabajan igual, como ingresa cualquiera no todos tiene interés	6	7,6
Problemas con el manejo de dinero (Pagos, ganancias, transparencia)	6	7,6
Conflictos entre personas	5	6,3
Avaricia, individualismos, anomalías sin solucionar	4	5,1
Cuota económica mensual	2	2,5
Las jerarquías	1	1,3
No saber en cuál cooperativa participar	1	1,3
Mal de uno, mal de todos	1	1,3
No aporta a la comunidad, se aísla	1	1,3
Puede disolverse	2	2,5
No tiene desventajas	1	1,3
Se necesita mucho compromiso y responsabilidad	1	1,3
No cree	1	1,3
Sub-total	79	100,0
Perdidos	92	
Total	171	

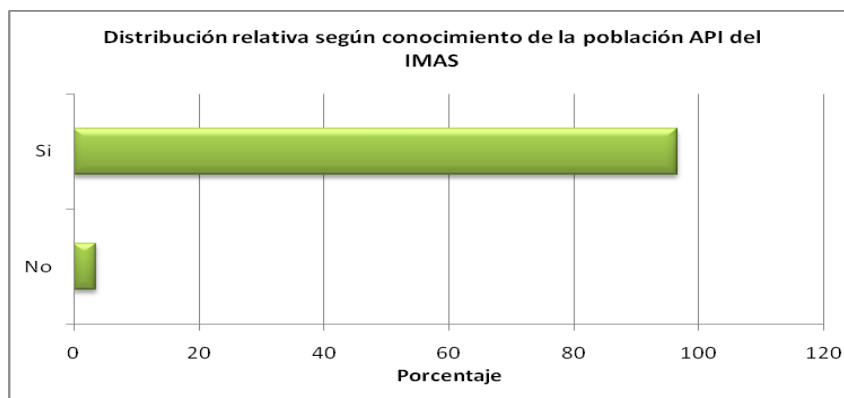
Sección Oferta Institucional

En esta sección se exponen los resultados sobre el conocimiento que las personas API tienen sobre las instituciones, la labor que han realizado en su comunidad y los procedimientos para acceder a sus servicios.

- **IMAS:**

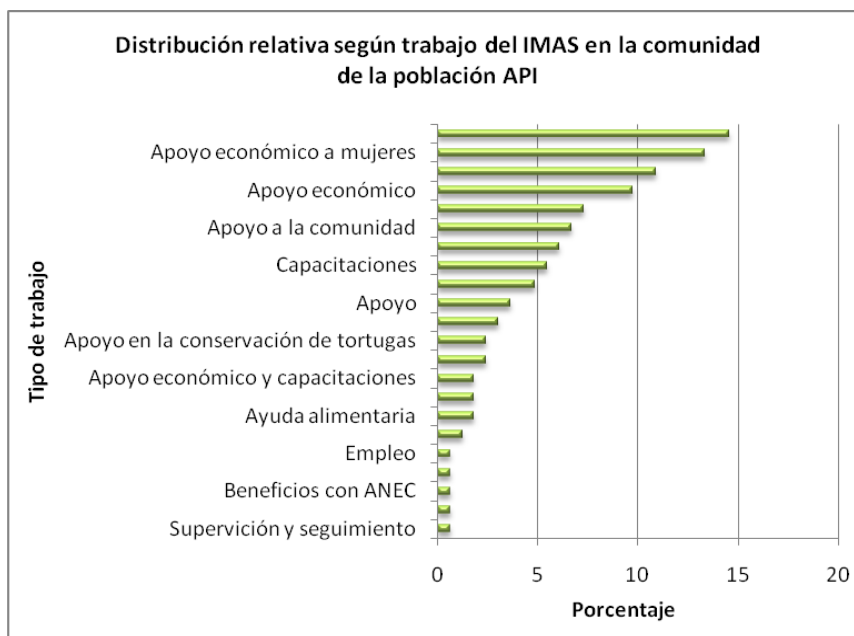
Un 96,5 % respondió que sí conoce la institución.

Gráfico 36



Sobre la labor que esta institución ha realizado en su comunidad

Gráfico 37



Sobre la tramitología que hay que realizar para acceder a los servicios del IMAS

Cuadro 23. Trámites para acceder a servicios del IMAS

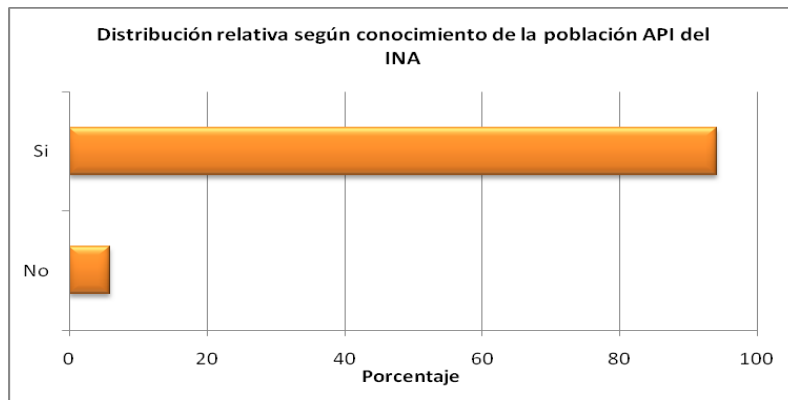
Institución	Variable	Porcentaje	Frecuencia
IMAS	Sacar ficha, ir a la cita y esperar visita	11,5	11
	Ir a la oficina	10,4	10
	Completar formulario	8,3	8
	Solicitar ayuda	7,3	7
	Presentar documentación	7,3	7
	Llevar propuesta de los proyectos	5,2	5
	Calificar para presentar papeles	5,2	5
	Cuesta tener sus servicios	3,1	3
	Ser de bajos recursos	3,1	3
	Estar informado	3,1	3
	Hacer fila	3,1	3
	Asistir a capacitaciones	3,1	3
	Ir a reuniones	3,1	3
	Asociación de desarrollo	2,1	2
	Comunicarse con ellos	2,1	2
	Argolla	2,1	2
	Buscar dirigentes de la zona	2,1	2
	Hacer curso API	2,1	2
	Reunirse en grupo	2,1	2

Saber que se quiere hacer	2,1	2
Ser madre soltera	2,1	2
Suplicarles y llevar los papeles	1,0	1
Becas por medio de la escuela	1,0	1
Estudio de la situación	1,0	1
Ser una persona emprendedora	1,0	1
Trabajar en la comunidad	1,0	1
Interés por estudiar	1,0	1
Ir a Ciudad Neily	1,0	1
Ir a Palmar Sur	1,0	1
Solo acceden personas con dinero	1,0	1
Total	100,0	96

- **INA**

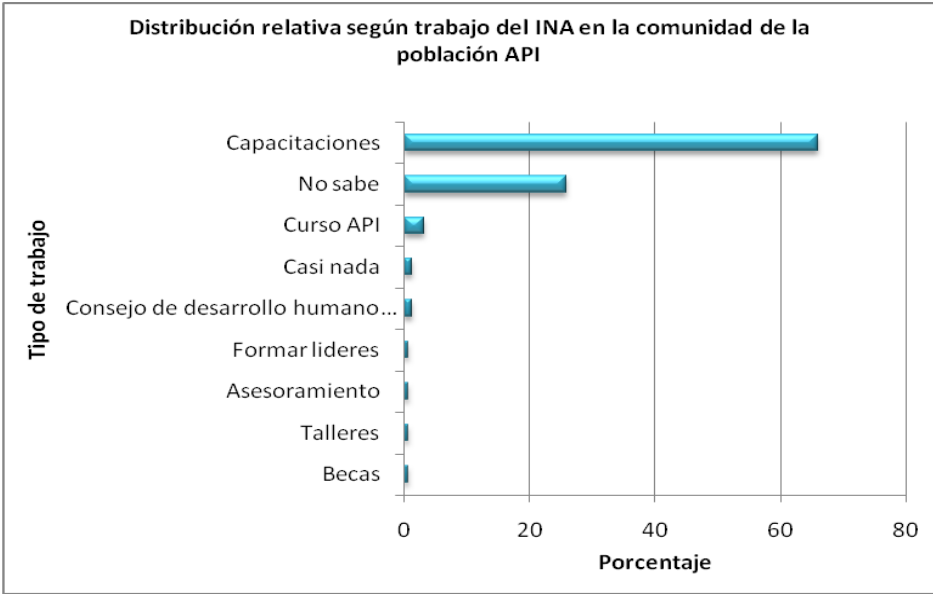
Un 94 % si conoce la institución, contra un 6 % que no

Gráfico 38



Los reportes que hacen en relación a los aportes que la institución ha realizado en su comunidad, en su mayoría se asocian a capacitaciones con un 66 %

Gráfico 39



La variable que tuvo mayor número de respuestas fue ir a la institución y pedir información, seguido por presentar papeles.

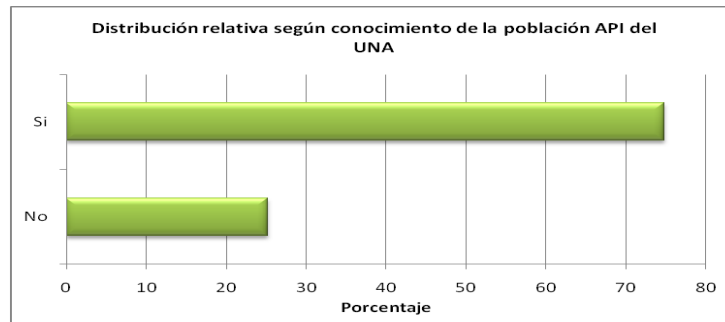
Cuadro 24. Trámites ante el INA

Institución	Variable	Porcentaje	Frecuencia
INA	Ir a la institución y pedir información	13,6	9
	Presentar documentos	12,1	8
	Informarse de los cursos y matricularse	10,6	7
	Solicitud para diferentes cursos	9,1	6
	Formar grupos	9,1	6
	Cumplir con los requisitos	6,1	4
	Cuesta mucho hay que viajar	4,5	3
	Hacer examen de admisión	4,5	3
	Pedir información	4,5	3
	Llamar y concertar reunión	3,0	2
	Tener contactos que les de apoyo	3,0	2
	Apuntarse y llamar para saber si aceptan a las personas	3,0	2
	Hacer fila para matricularse	3,0	2
	Coordinar con el encargado de la zona	1,5	1
	Saber leer y escribir	1,5	1
	Son muchas las listas y no llaman a nadie	1,5	1
	Asociación de desarrollo	1,5	1
	Buena organización	1,5	1
	Ellos andan por las comunidades	1,5	1
	En línea para los cursos	1,5	1
	Proceso de selección	1,5	1
Personas emprendedoras	1,5	1	
Total	100,0	66	

- **UNA**

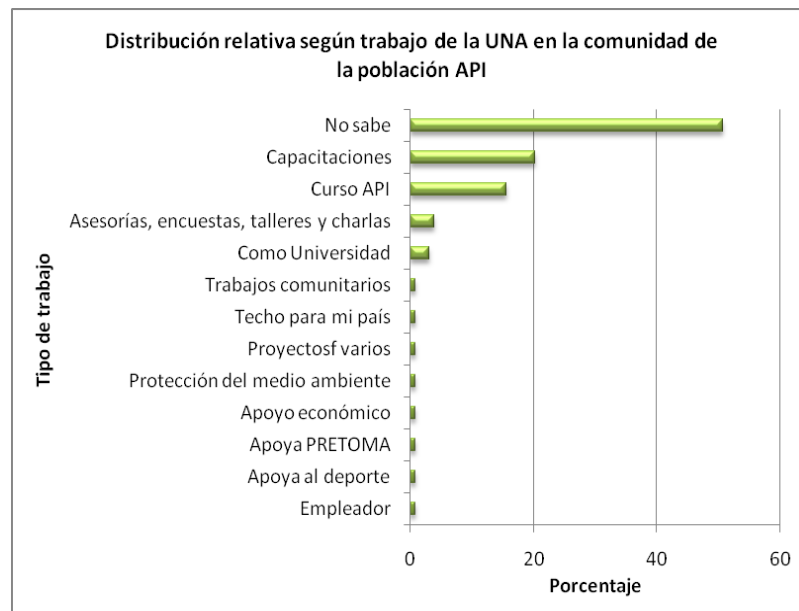
Un 75 % de las personas que respondieron dicen que si conocen la institución, contra con 25 % que desconoce que existe.

Gráfico 40



Las personas ignoran en su mayoría la labor que realiza la universidad en sus comunidades, a pesar de tener conocimiento de su existencia. Tan solo un 20,3 % lo asocia con capacita capacitaciones y un 15,6 % con la capacitación API.

Gráfico 41



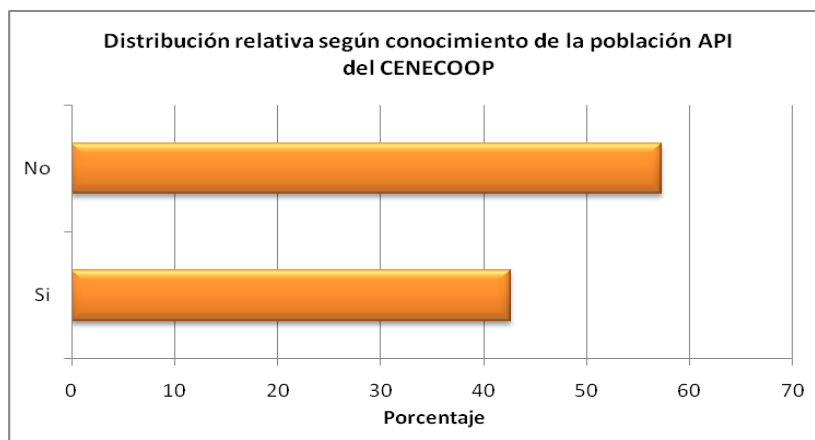
Cuadro 25. Trámites por realizar UNA:

Institución	Variable	Porcentaje	Frecuencia
UNA	Atenerse a que le regalen las cosas	0,1	1
	Comunicarse por teléfono (de la mano del líder)	0,1	1
	llamar	0,4	4
	Seriedad	0,1	1
	debería ser la municipalidad	0,1	1
	Presentarse	0,2	2
	no Sabe	0,2	2
	a muchos les toca humillarse	0,1	1
	Total	100	9

- **CENECOOP**

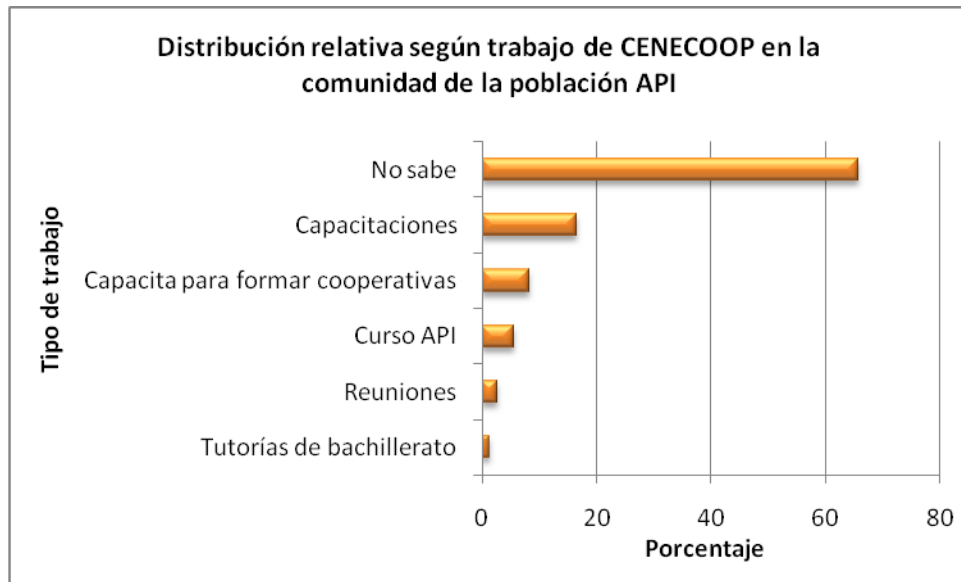
Un 42,7 % si conoce la institución

Gráfico 42



Las labores que realiza la misma son desconocidas para mucho, solo un 16,4 % asocia los trabajos de CENECOOP con capacitaciones.

Gráfico 43



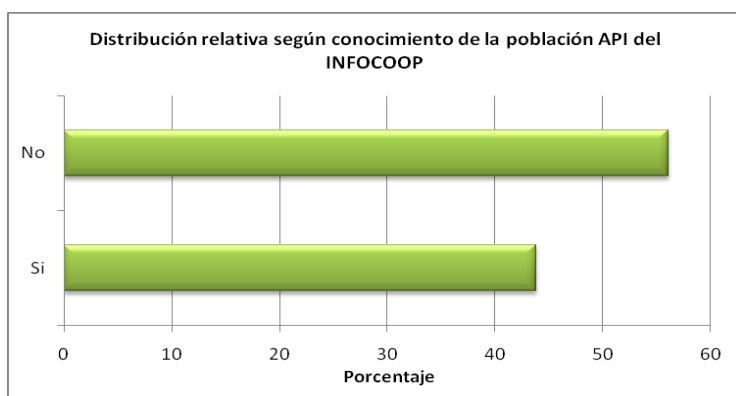
Cuadro 26. Tramites que hay que realizar para acceder a servicios de CENECOOP

Institución	Variable	Porcentaje	Frecuencia
CENECOOP	Ser parte de una cooperativa	25	1
	Contactar por teléfono	25	1
	Curso API	25	1
	Presentar requisitos y asesorías	25	1
	Total	100	4

- **INFOCOOP**

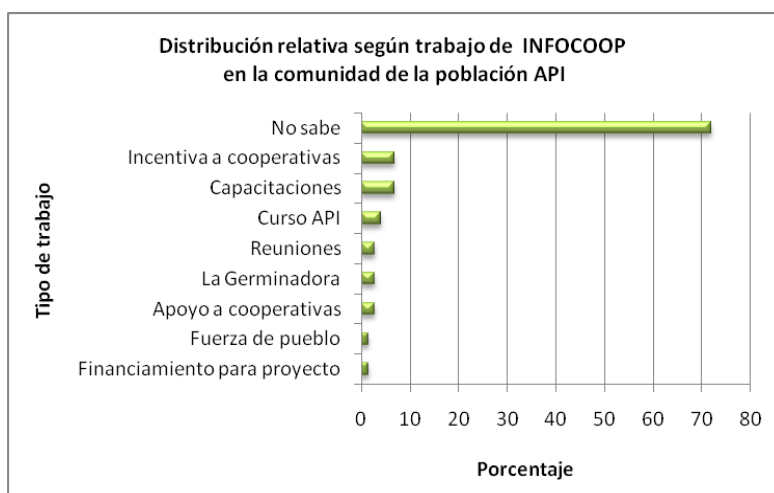
Un 43,9 % conoce INFOCOOP.

Gráfico 44



Según la población entrevistada desconocen la labor que desarrollan en INFOCOOP.

Gráfico 45

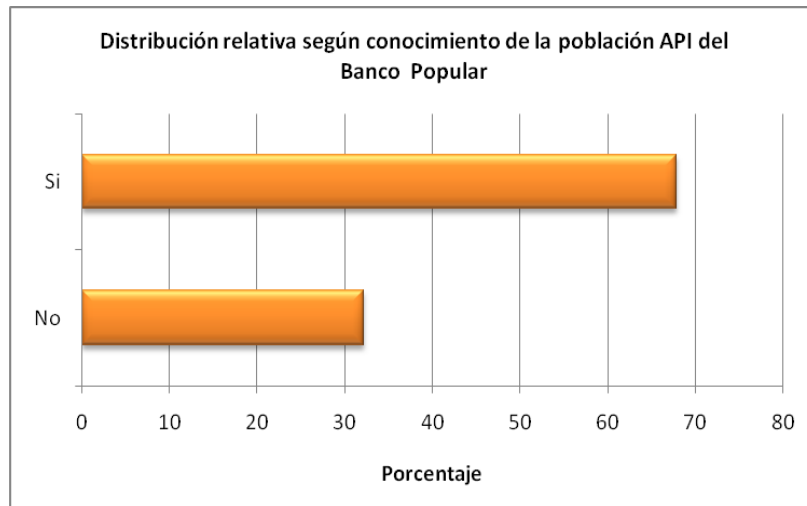


Respecto a los procedimientos que hay que realizar, solo dos personas respondieron y dicen que hay que: Organizarse y presentar parte legal y la otra dijo buena organización para tener buena capacitación.

- **Banco Popular:**

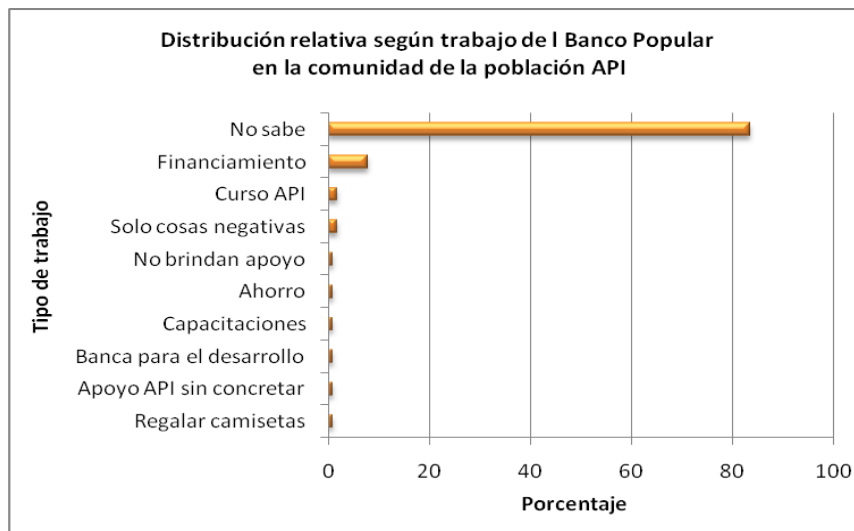
Un 67,8 % si conoce el Banco Popular, contra un 32,2 % que dicen no conocerlo.

Gráfico 46



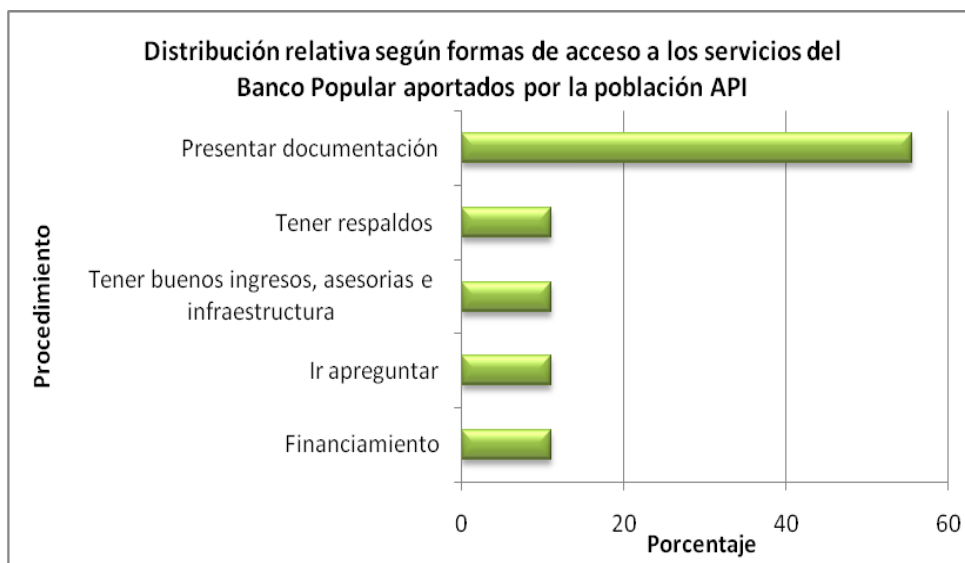
Labor realizada en la comunidad:

Gráfico 47



Tramites que hay que realizar para buscar los servicios de esta institución, un 56 % afirma que se debe presentar documentación, en el siguiente gráfico se detallan las otras respuestas obtenidas:

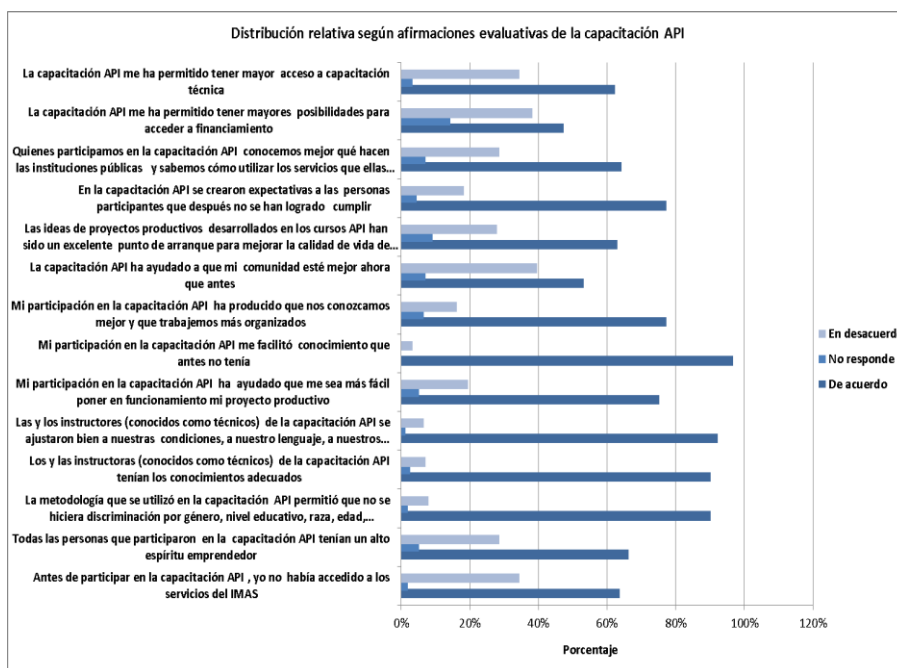
Gráfico 48



Sección solo población API

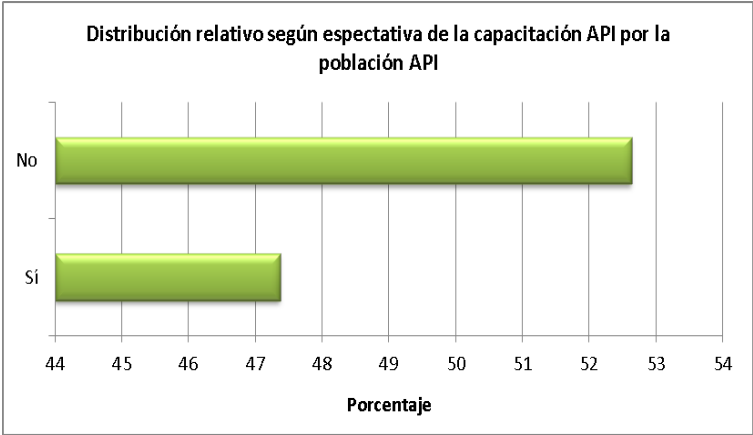
En esta sección se evalúa, por medio de la presentación de afirmaciones, los aportes que la capacitación brinda o no a la población API. Un 63.7% no había accedido a los servicios del IMAS, un 67.3 % considera que las personas que participaron tenían un alto espíritu emprendedor.

Gráfico 49



Los porcentajes de personas que respondieron afirmativamente a la consulta de ¿Si esperaba otra cosa de la capacitación API?, alcanza un 47,4%.

Gráfico 50



Muchos se relacionan con el tema de financiamiento, el acompañamiento técnico. Donde se reporta más de una respuesta, es porque las personas dijeron exactamente lo mismo.

Gráfico 51



Seguimos la misma lógica para reportar las respuestas que obtuvimos en el ítem 17 ¿Alguna otra cosa que quiera agregar a la evaluación del proyecto Germinadora? Puedo tomar una fotita (apuntar número de referencia cámara o celular).

Cuadro 27. Otras observaciones respecto al curso

Variables	Porcentaje	Frecuencia
La capacitación fue buena	18,9	20
Más capacitaciones	13,2	14
Falta de apoyo financiero	9,4	10
Falta de una respuesta y explicación sobre la elección de los proyectos	9,4	10
Conocimiento adquirido	7,5	8
No hubo seguimiento	6,6	7
Nos ilusionaron y nos dejaron solos	3,8	4
Falta de comunicación y organización	2,8	3
Poco apoyo de las instituciones	1,9	2
Bonita experiencia	1,9	2
Adquisición de equipo	1,9	2
Apoyo del IMAS	1,9	2
Malos profesores y cursos muy cortos	1,9	2
Falta de compromiso	1,9	2
No se logro nada	1,9	2
Que sean personas más serias y que no se burlen de la gente	1,9	2
Algunas personas se retiraron por el nivel educativo	1,9	2
Donación de equipo en mal estado	0,9	1
Apoyo en infraestructura	0,9	1
Buenos instructores	0,9	1
Falta de apoyo por la tenencia de tierras	0,9	1
Aparece como si hubiera renunciado al proyecto, pero, si lo termino	0,9	1
Enseñar cómo hacer el procedimiento para pedir financiamiento	0,9	1
Usar vocabulario menos técnico	0,9	1
Seguir en el proyecto	0,9	1
Desilusión	0,9	1
No se aprovecha el curso	0,9	1
Tomar en cuenta el futuro de la comunidad	0,9	1
Pagaron por la capacitación	0,9	1
Total	100,0	106

Anexo 23. Metodología ATLAS.ti 6.2

Estudios de caso de la población API

Primeramente, se realizó la transcripción de audios, los presentes 15 estudios de caso de la población API que recibió la capacitación. La información obtenida se sistematizó con el paquete de análisis cualitativo ATLAS.ti 6.2. Este proceso involucra, previamente, la construcción de categorías a partir de la tercera interrogante.

Se ingresaron los estudios de caso y se realiza la identificación de categorías a lo largo de todo el documento, a partir de esto se construyen familias y se importan los segmentos de categorías con dichas citas a un documento aparte. Seguidamente, se procede a realizar el análisis del contenido y el surgimiento de posibles patrones por cada una de estas categorías.

- Instrumento utilizado

Se presenta a continuación las categorías, variables e indicadores que se utilizaron para realizar el análisis de contenido de los estudios de caso:

Categoría de análisis	Variables	Indicadores
Capacidades empresariales	Conocimientos básicos sobre gestión de emprendimientos Capacidades para el desarrollo de un emprendimiento	<u>Conocimiento emprendimientos</u> <ul style="list-style-type: none">• Componentes de un proyecto productivo.• Cómo llevar registros contables.• Nociones básicas de presupuesto.• Costo de recurso familiar invertido en el emprendimiento. <u>Capacitación emprendimientos</u> <ul style="list-style-type: none">• Interés de capacitarse.• Oportunidades de capacitarse.• Posibilidades de capacitarse.• Posibilidad de aplicar los nuevos conocimientos.

Categoría de análisis	Variables	Indicadores
Capacidades empresariales (continuación)	Limitaciones para emprender e innovar	<u>Limitaciones emprendimientos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Financieras. • Conocimiento. • Organizativas. • Contexto. • Interés. • Familiares. Salud.
Capacidades productivas	<p>Capacidad para desarrollar un proyecto productivo</p> <p>Capacidad para negociar un proyecto productivo</p> <p>Desarrollo de nuevas formas organizativas a partir de los proyectos productivos.</p>	<u>Proyectos productivos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que se quiere. • Los que se han intentado. • Los que se han negociado con instituciones. • Los que no han funcionado. • Los que están funcionando. <u>Evolución del proyecto</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Ingreso. • Rentabilidad • Nuevas actividades productivas relacionadas. • Encadenamiento. <u>Negociación del proyecto</u> <ul style="list-style-type: none"> • Para encadenamiento. • Para financiamiento. • Para apoyo técnico. • Para apoyo de instituciones locales. • Para apoyo de fuerzas vivas. <u>Mejoramiento del proyecto</u> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Transporte. • Administración de los recursos (personas, financieros, terrenos). • Contabilidad • Proceso de producción. • Comercialización del producto o servicio. • Manejo de los ingresos.

Categoría de análisis	Variables	Indicadores
Capacidades organizativas	<p>Capacidad de los API para identificar oportunidades organizativas propias</p> <p>Desarrollo de capacidades organizativas.</p> <p>Desarrollo del interés por la organización y la participación ciudadana.</p> <p>Creación de nuevos espacios de participación ciudadana.</p> <p>Fortalecimiento de las estructuras organizativas existentes (cooperativas, asociaciones, comités locales, juntas, etc.) a partir de la formación de API.</p> <p>Desarrollo de nuevas formas organizativas para la confrontación y propuesta de solución a problemáticas comunes.</p> <p>Capacidad de conexión con la oferta institucional</p> <p>Nivel de conocimiento de la oferta institucional por parte de los API.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No. de organizaciones locales conocidas. • Capacidad de identificación de necesidades organizativas. • Capacitación. • Financiamiento. • Recurso humano. • Visión. <ul style="list-style-type: none"> • N°. de organizaciones creadas a partir de participación en proceso API. • Nivel de atención a problemáticas locales generadas por los grupos donde participan. API • N°. y tipo de organizaciones donde participa. <p><u>Tipo de participación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como miembro no activo. • Como miembro activo. • Como proponente de nuevas acciones. • En comités de trabajo. • En dirección de organizaciones. <p><u>Percepción de beneficio de la participación ciudadana</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de días dedicado a la participación ciudadana en el último semestre. • Nivel de satisfacción con la participación ciudadana. <ul style="list-style-type: none"> • N°. instituciones de apoyo que conocen. • N°. y tipo de productos y servicios que conocen de estas instituciones. • Financieros. • Asistencia técnica. • Inscripción de organizaciones.

Categoría de análisis	Variables	Indicadores
<p align="center">Percepción de respuesta institucional</p>	Capacidad de respuesta e incidencia ante instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de conocimiento de ventajas y limitaciones para el acceso a las posibilidades institucionales. • N°. de propuestas de transformación presentadas a instituciones públicas en las que ha participado. • Colectivas. • Individuales.
	Rechazo y aprobación de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • N°. de rechazos a proyectos productivos en instituciones públicas. • Motivo de los rechazos. • Mal presentado. • No tiene requisitos. • No tiene garantías. • Tiene más de lo requerido.
	Percepción de justicia sobre respuesta a solicitudes rechazadas	<ul style="list-style-type: none"> • N° de aprobaciones de apoyo a proyectos productivos.

Elaboración propia.

Anexo 24. Capacidades empresariales

Conocimiento emprendimiento

El conocimiento sobre la planificación, organización, presupuestos, registros contables, estudios de mercado y productos y servicios de un proyecto son componentes destacados como pilares centrales al desarrollo o no de los proyectos, siendo este un patrón, totalmente, establecido en todos los estudios de caso. El desconocimiento anterior a la capacitación API sobre estos temas les impidió: analizar las ganancias, proponer seguimientos, mejoras al proyecto, visualizar deficiencias y prever el futuro del proyecto. Lo que demuestra que estos conocimientos fueron aprendidos y retomados por los APIs durante el curso, y en algunos casos a futuro.

La aplicación de conocimientos de proyectos en su cotidianidad es un patrón usual en los casos, puesto que las personas API resaltan como los diferentes niveles y formas de organizarse implican mejores resultados, por ejemplo: en gasto familiar y planes a futuro. De igual manera, afecta su proyecto en calidad de servicio, producto y tiempo invertido.

Existe diferente comportamiento en el tema de recurso familiar invertido en los proyectos. No todos reciben acompañamiento de la familia. En los casos resaltados son parejas, hermanos o padres, pero, solo en el caso de las parejas es continuo mientras que para los demás, es esporádico o situacional.

Capacitación emprendimientos

En general uno de los patrones más recurrentes durante las entrevistas es el interés de capacitarse y la búsqueda de nuevos aprendizajes. Surge en la mayoría gracias a la actividad que han desarrollado instituciones capacitadoras como el INA, IMAS y UNA normalmente en la zona, consecuentemente su interés no se ve totalmente influenciado por la Germinadora. Sumado a ello, es constante el interés de estudiar y analizar algunos temas específicos, mediante capacitación, que ayuden a mejorar sus labores y para aplicarlo en diferentes espacios de los proyectos. Son pocos los casos en los que este interés depende de desarrollar un solo proyecto, ya que es posible ver su importancia en las posibilidades que brinda técnica y laboralmente.

El siguiente patrón encontrado fue la interactividad extendida entre personas (API y no API), ésta comunicación de persona a persona en los pueblos es un punto nodal para informarse sobre la labor de estas instituciones y sus cursos. Caso que se repite en la forma en que se enteran sobre el curso API y La Germinadora.

En cuanto a patrones establecidos se puede citar, una alta motivación para aplicar los nuevos conocimientos, pero en tanto la visión adquirida les facilita ver la oportunidad, analizar procesos, razonar sobre los conflictos, y decisiones.

Aunque el grado de aplicación de cada caso es totalmente variable. Las personas API, coinciden en que, es al final del curso donde se cuestiona si su participación incide en el éxito del proyecto, y en el esfuerzo de desarrollarlo. Independientemente de si la enseñanza fue la apropiada o si tuvieron seguimiento de las instituciones. En los casos que citaron razones por este cuestionamiento se presenta la dificultad burocrática, tratar con instituciones para financiamiento y el poco entendimiento de los resultados de la Germinadora.

Limitaciones emprendimientos

La diversidad de este apartado expone las limitaciones y los patrones no se definen porque sus orígenes son también diversos, dependiendo de la zona y las condiciones de la misma. En la única categoría donde se definió un patrón es en la limitación económica.

Difícilmente, se tiene solvencia económica estable para subsistir o mantener el arranque de los proyectos. Los requisitos ambientales, de salud, legales, municipales y otros requieren una inversión económica alta, la cual se dificulta en inversiones iniciales, a esto se suma la compra de materiales, de equipo y acondicionar el espacio físico. La asistencia a los cursos implica un gasto, lo cual es otra limitación económica.

Se resalta que la forma de enseñar durante las clases no fue adecuada para todas las poblaciones etarias por lo que aprovechar lo enseñado es sesgado, no es un patrón entre los casos pero si propicio comportamientos resaltados por los APIs. En cuanto a procesos de la capacitación, esta fue diferente en cada zona, dependiendo de la institución y el nivel educativo de los APIs, pues, como resalta uno de los entrevistados en casi todos los casos es primaria. Finalmente, en algunos casos se expresa que hubo dificultades para aprender temas como matemática y otras de teoría.

Como se expresó al inicio de este apartado las limitaciones se combinan y se intensifican dependiendo del tipo de proyecto o situación del API, algunas de estas limitaciones se exponen a continuación:

- Aún faltan capacitaciones complementarias para los proyectos productivos para mejorar modos de producción, o para reconocer medio ambiente y geológico, por ejemplo. En algunos casos ya se estableció contacto con las instituciones correspondientes, mientras en otros se está trabajando, directamente, con la persona encargada del seguimiento de los proyectos.
- En el contexto de la zona faltan estructuras físicas para negocios y los precios del alquiler son altos, agravando la situación por la falta de títulos de propiedad en la zona, catalogada como precarismo. Es una situación repetitiva e histórica en razón de terrenos pertenecientes a la bananera anteriormente y el acaparamiento de tierras en manos extranjeras.
- Las oportunidades laborales en la zona son escasas por lo que cualquier actividad alternativa necesita esfuerzos más grandes.
- Competencia de mercado y precios, sobre todo de parte del turismo en el desarrollo de mega proyectos, los locales no tienen muchas opciones.
- La geografía de la zona y la ubicación lejana entre los centros poblacionales provoca que el movimiento para ofrecer servicios y productos sea más costoso, ya sea si se tiene transporte propio o debe pagarse el mismo.
- Existe apoyo de familiares pero es situacional, no constante. Además se expresa que sostener la actividad familiar y el proyecto al mismo tiempo es conflictivo, tanto económicamente como emocionalmente.

- El nivel de éxito de los posibles proyectos para siguientes capacitaciones y seguimientos, no es indicador para atraer el interés de las personas o la escogencia de las instituciones para su apoyo.
- No todas las comunidades tienen la misma relación con las instituciones que imparten la capacitación, ni la forma en que se desarrollan los seguimientos. Contradictorio al hecho de que sin excepción los APIs conocen la oferta institucional y sus servicios pero también han tenido problemas con las gestiones para obtenerlos.

Entre las excepciones de casos existe solo un caso de falta de interés en seguir proyecto y otro con limitaciones de salud.

Capacidades productivas

Proyectos productivos

En este apartado no se hace posible enlistar los proyectos que se quieren producir, los que se han intentado, los que se han negociada con instituciones, los que han funcionado o los que están funcionando por cada una de las personas de los casos analizados, pues cada uno ha estado en alguno de estos estados o bien han intentado implementar más de un proyecto en el tiempo. En el caso del éxito alcanzado por cada proyecto la suposición sería subjetiva e imposible desde este análisis, cada persona entiende y se aproxima a su proceso de forma personal.

Sin embargo, se puede hablar de los diferentes estados de los proyectos de acuerdo al pensamiento expuesto por los entrevistados: los que están funcionando positivamente, los que funcionan pero sin establecer su condición positiva o negativamente y los que no han podido iniciar a ofrecer los servicios y productos al público pero están trabajando arduamente para hacerlo y un caso en el que la persona no tiene interés de poner a funcionar el proyecto.

Evolución del proyecto

El punto inicial de cada proyecto está sistemáticamente cubierto, algunos de los APIs: en sus investigaciones de estudios de mercado, en el análisis geográfico de la zona, en la localización de clientes, en establecer estrategias de comercialización y en valorar las oportunidades que se presentan para la mejora del mismo. Es un patrón entendido y aplicado en cada caso, aunque bien cada persona lo lleva a cabo individualmente y con diversidad de técnicas. El mismo patrón se presenta cuando se inquiriere sobre las ganancias percibidas por los negocios activos: el inicio de ganancias no es un signo de evolución del proyecto pues son resultados iniciales, no son estables y descubrir las ganancias reales también lleva tiempo.

Para algunos de los APIs el descubrir y entender la evolución de los proyectos depende de su posición en el contexto que les rodea. Además, la calidad de los servicios privados y productos de la zona origina su éxito o no como proyectos o futuros proyectos. Por ejemplo, en la rentabilidad de algunos proyectos, ya se probó con una alta venta de productos agrícolas y la presencia de extranjeros funciona como mercado diferenciado de los ticos.

Aunque no se repita con la frecuencia suficiente para crear un patrón, la capacitación y la experiencia ayudan a la evolución de encadenamientos de proyectos en las comunidades (pulperías, escuelas y colegios) tanto como entre proyectos de API, debido a las relaciones establecidas.

Negociación del proyecto

El primer patrón encontrado en este apartado esclarece la posición y contacto de los APIs con las distintas instituciones que impartieron la capacitación. El apoyo técnico y seguimiento, no es un aspecto negociable para

cada API durante la capacitación. Para los casos que cuentan con alguna de las dos, las instituciones escogen los proyectos, pero, los APIs no saben cuál es el proceso de su selección y la calidad de cada seguimiento. Para el momento del contacto entre los encargados de seguimiento de las instituciones y el proyecto, sí se posibilita entablar un intercambio y decidir sobre el mismo. Al igual que la selección para financiamiento en el IMAS supone ser más accesible durante la capacitación, al finalizar el curso de API no se cumple, ni es negociable hasta que la institución entre en contacto con los seleccionados o regrese la propuesta.

La negociación de los APIs por encadenarlos proyectos con la comunidad y otros APIs es uno de los aspectos en los que los APIs deciden independientemente pues de ello depende la rentabilidad y mejora en la calidad de los productos y servicios, siendo al mismo tiempo un patrón positivo rescatado pero que no se repite en todos los casos. Existen, también, posibilidades de emprender relaciones con el turismo. La forma de llevarlo a cabo, sin excepción resulta de relaciones sociales directas.

No se puede determinar un patrón que concluya en el éxito de procesos necesarios para solicitar financiamiento bancario o institucional, aunque, si se califica de complicado, casi imposible y desesperante. En este punto se menciona por unos casos que con acompañamiento y negociación del IMAS hay mayores posibilidades de alcanzarlo.

Mejoramiento del proyecto

Durante la lectura de cada caso y sus respectivos proyectos las personas expresan de diferentes formas y en diferentes momentos de sus proyectos que hay mejoras, claro está, tomándose en cuenta el punto de partida de cada uno, ya sea, en la maduración de ideas, como en su nivel de actividad. Siempre y cuando la distribución de los ingresos proveniente de ventas, del bolsillo del API

como financiamiento o préstamos represente una inyección para el negocio más que una ganancia libre para sus dueños.

Curiosamente, la administración de los recursos y la contabilidad brindan la seguridad de que hay un balance entre plasmar la idea del proyecto y la estrategia para desarrollarlo económicamente. En este punto los APIs concuerdan en que es un patrón, que puede decirse alcanzado y de buenas prácticas aun cuando la rentabilidad este en evolución y reconozcan, específicamente, los fallos internos y externos en el situación actual. En el caso de proyectos por desarrollarse, significa pensar el proyecto de forma más realista y lógica que antes.

La investigación de los posibles clientes y definir el mercado es un proceso ya implementado desde el diseño del proyecto, pero, es en esta etapa cuando contribuye en la mejora real al colocar los productos y servicios ofrecidos ante el cliente. Se alcanza como un patrón pero expone disímiles comportamientos de los proyectos.

La lejanía geográfica entre los negocios y poblaciones de la zona presenta una ventaja y una desventaja para la comercialización del producto: para lo primero significa asegurar la compra de sus productos en su comunidad y otras cercanas; y para lo segundo dificulta las ventas en zonas más lejanas. Siguiendo con la línea de patrón el transporte y los proceso de producción son dos aspectos imperativos a mejorar, según los casos analizados, aunque son los más costosos y complicados y contradictorios de cumplir.

La distribución directa, por ejemplo, puede ser sustituta de acondicionar un local, sus permisos y financiamiento, y en el caso de los negocios con local obliga a implementar mejores medios de transporte. La meta del transporte es poseer un vehículo grande y es esencial para todos los APIs.

El proceso de producción es en el que se consigue más capacitación y apoyo técnico de las instituciones, por ejemplo mejorarlo, nuevas técnicas, definir materiales y el producto deseado.

En recuento sus clientes son: hogares, restaurantes y sodas, hoteles, pulperías, mini súper, colegios y escuelas, por tanto, entrar en un mercado así de diverso no da pie a patrones de comercio, clientes o proveedores.

Capacidades organizativas

Capacidad organizativa

La organización local es uno de los aspectos y comportamientos más importantes que la población API, enmarca las necesidades y búsquedas para atender las problemáticas existentes en la comunidad (ya sean asociaciones, comités u cooperativas), e incluso en su identificación para ejercer presión ante las instituciones en cuanto a la necesidad de apoyo y el uso de organizaciones para el beneficio de la población.

Se han creado ciertas organizaciones locales por parte de los APIs durante las capacitaciones, tal es el caso del traslado y en la coordinación para organizar futuras capacitaciones. En algunas zonas este comportamiento de organizarse, se ha realizado sin la ayuda de las instituciones, lo cual puede recalcar el apoyo de la comunidad o bien nunca hubo organización para estos fines.

Estas capacidades organizativas a nivel local en las distintas comunidades no generan un comportamiento común en la población API posterior al proyecto.

Conocimiento de la oferta institucional

El conocimiento por parte de la población API de la oferta institucional o servicios que brindan se encuentra relacionada al financiamiento (prestamos), ayudas socioeconómicas, capacitaciones y requisitos legales para estar al día o en regla con sus proyectos productivos. Su necesidad es un patrón consolidado en las distintas zonas donde se han impartido las capacitaciones de API debido a que es uno de los puntos determinantes para poder ejecutar sus proyectos.

En los estudios de caso algunas de las instituciones que se mencionan son el IMAS, Banco Nacional, JUDESUR, INA, Municipalidades y Universidad Nacional. La intervención de otras instituciones como el CNP, SENASA y el Ministerio de Salud también influye en aprobación de requisitos, pero, no se puede visualizar como un patrón que interviene en todos los proyectos.

Nuevos espacios de participación

Desde el punto de vista cualitativo el buscar nuevos espacios de participación no ha influido, realmente, en la población API puesto que la identificación de problemáticas es atendida normalmente por la organización de la población local sin la presencia o ayuda de las instituciones. Por ejemplo en el caso de un mejor servicio en el agua potable que beneficia a algunas zonas, responde a un mejoramiento en la labor de asociaciones de desarrollo, asadas y colegios, y escuelas. Claro está los APIs ya son una población medianamente activa en este tipo de organización.

Algunas excepciones son el grupo llamado "Memorias" de la capacitación API donde se llevaba un registro de todos los proyectos que se hicieron y el grupo de voluntariado por parte de la Fundación Corcovado que si bien incentiva la participación de las personas en la conservación de la zona es una fundación externa a las capacitaciones APIs; lo cual de cierta forma evidencia que son

pocos los espacios que han generado o influido en el comportamiento de participación por parte de la población API.

Percepción del beneficio

Se evidencia el poco seguimiento de parte del IMAS y de las diferentes instituciones a los proyectos productivos y a la población API como tal, incluso cuando se recalca al IMAS como una de las instituciones determinantes y esenciales para poder acceder a ciertos beneficios en la zona. Ante la poca participación ciudadana en la comunidad no se logra construir un patrón en cuanto al beneficio generado por la Germinadora en la misma.

Tipo de participación

La participación de la población API se encuentra relacionada con las escuelas, las cooperativas y el trabajo de voluntariado con la Fundación Corcovado; no obstante, no se visualiza como un patrón la apertura o la incentivación por parte de la Germinadora en la población API en cuanto a la participación de estos como miembros activos en la construcción o propuestas de nuevas acciones en la comunidad.

Percepción de respuesta institucional

Capacidad de respuesta e incidencia ante instituciones

En el análisis de los estudios de caso se mencionan que las posibilidades de acceso a las diferentes instituciones se ve limitado por el sin fin de requisitos, por ejemplo, de arrendamientos, de patentes, de facturas timbradas y de fiadores, también el trasladarse al lugar donde se ubican las instituciones, dificulta la accesibilidad a estas, por tanto, no se logra determinar o generalizar como un solo modelo que dificulta el acceso a las distintas instituciones.

Además la presencia de cierta desmotivación es un patrón muy recurrente en la población API, ante la falta de respuestas relacionadas a las ideas productivas, sin embargo, si se tiene claro y existe una noción del apoyo financiero, y de capacitaciones que brindan las instituciones. Se consolida el patrón de la poca incidencia de las instituciones en los proyectos productivos puesto que son muy pocos los proyectos que han obtenido una respuesta y han logrado mantener su proyecto productivo.

Percepción de justicia sobre respuestas

El patrón de percepción de la población API que se ha venido desarrollando ante la Germinadora deja un gran vacío a su paso o lagunas de conocimiento ante la no-respuesta por parte de las instituciones provocando sentimiento de molestia, descontento, frustración, promesas no cumplidas, abandono, se juegan con las personas de bajos recursos y falta de compromiso. También se mencionan otros aspectos como la falta de capacitaciones para continuar con sus proyectos, conocimiento por parte de los instructores, no hay apoyo y que se vende la idea de un subsidio que no se ha cumplido para gran mayoría de la población API.

La necesidad de concertar reuniones donde se dé una respuesta de los proyectos productivos y también de financiamiento para poder desarrollar sus ideas productivas son relevantes para la población API puesto que son muy pocos los proyectos que han recibido ayuda económica y han logrado mantenerse a través del desarrollo y evolución de su proyecto a pesar de las distintas dificultades.

Como capacitación el proyecto de la Germinadora se visualiza y es considerado en los diferentes estudios de caso como bueno porque les enseñó una manera de vivir diferente y positivo para la zona, sin embargo, la población

API enmarca que la capacitación sé quedo, simplemente, en una capacitación y deja un vacío en la realización del proyecto.

Rechazo y aprobación de apoyo

La aprobación y rechazo de los proyectos productivos por parte de las instituciones públicas, básicamente, se encuentra ligado a dificultades por la tenencia de tierras, rechazo por tener propiedades en alquiler, por tener un salario fijo y por no cumplir con algunos requisitos; estas dificultades no se pueden consolidar como un patrón determinado para todos los casos puesto que van a variar dependiendo del proyecto y de la comunidad. Los proyectos que fueron aprobados son muy pocos, la mayoría de estos proyectos fueron rechazados o con pocos resultados de una respuesta.

Los parámetros de selección de los proyectos productivos son desconocidos por parte de la población API debido a que se llevan las ideas de proyecto y no está claro por qué no son elegidos generando un sentimiento de duda sobre el futuro de sus proyectos. Por tanto, no se visualizan estos parámetros que intervienen o inciden para que un proyecto sea rechazado o aprobado como tal.

Círculos Hermenéuticos

En la primera interrogante se describe tanto la técnica como los resultados obtenidos.