

**IDEAS PRODUCTIVAS:  
UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL  
DE LA POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA**



**EDICIÓN VIRTUAL**



**MEMORIA DEL SEMINARIO**  
**ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS**  
**PRIMERA EDICIÓN 1997 / EDICIÓN VIRTUAL 2006**

**INSTITUCIONES PARTICIPANTES**

Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)  
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)  
Dirección General de Asignaciones Familiares y Desarrollo Social (DESAF)  
Instituto de Sociedades Anónimas Laborales (ISAL), Universidad Nacional (UNA)  
Instituto de Investigaciones Sociales (IIS), Universidad de Costa Rica (UCR)  
Consejo Nacional de Producción (CNP)  
Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP)  
Consultores y Asesores (CyA)

**COMISIÓN ORGANIZADORA: ÁREA TRABAJO, IMAS (en orden alfabético)**

Noemy Araya Alfaro  
Luis Fernando Campos Vargas, Coordinador  
Silvia Morales Jiménez  
Fabio Rojas Carballo

**FECHA Y LUGAR**

El 09 de diciembre de 1996, en el Auditorio del Instituto Mixto de Ayuda Social, y el 25 de febrero de 1997 en el Hogar de la Esperanza (Fundación de la Esperanza), San José, Costa Rica

**INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL, ÁREA TRABAJO**

Se permite la reproducción total o parcial de esta obra, con la advertencia de que debe mencionarse la fuente y remitir un ejemplar al Área Trabajo del Instituto Mixto de Ayuda Social.

**Instituto Mixto de Ayuda Social**  
**Área Trabajo**  
**Apartado 6213-1000 San José, Costa Rica**  
**Tel. (506) 283-4774 / 225-2555, Ext. 2509**  
**Fax. (506) 253-3049**

**338.642**  
**I31i Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) - C.R.**  
**Ideas productivas: una opción para el desarrollo**  
**empresarial de la población en condición de pobreza /**  
**IMAS. -- San José, C.R.: IMAS, 1997.**  
**136 p. ; 27 cm.**  
**ISBN: 9977-40-003-2**  
**1. Pequeñas empresas. 2. Programas y Políticas**  
**de Producción. I. Título.**

**EDITOR:** Fabio Rojas Carballo

**CORRECCIÓN DE ESTILO, DIAGRAMACIÓN Y ARTES FINALES**

Fabio Rojas Carballo, Área Trabajo  
René Martorell Turcios, Área Desarrollo Local  
Silvia Morales Jiménez, Área Trabajo  
Noemy Araya Alfaro, Área Trabajo

**FOTO DE LA PORTADA**

CASTRO, DENIA. 1986. *La Vendedora*. Técnica mixta.

**FINANCIAMIENTO**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) financió la edición impresa en papel (primera edición de 1997), la presente edición virtual (2006) es financiada por la Fundación ILIDES en convenio de la Editorial del Norte de IDS ABRA, se publica con la debida autorización del IMAS y del Editor.

# ÍNDICE

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Marco operativo del Programa Ideas Productivas</b>	<b>11</b>
1. Introducción	13
2. La conceptualización de ideas productivas	16
3. La identificación de estrategias en el marco del Plan Estratégico Institucional	19
4. Los objetivos del Programa Ideas Productivas	21
5. La participación de la comunidad	22
6. El rol del Instituto Mixto de Ayuda Social en el proceso del fortalecimiento local	25
7. Las modalidades de intervención Social	26
7.1 Los espacios rurales	26
7.1.1 El sector social agropecuario	26
7.1.2 Los proyectos formulados por organizaciones no gubernamentales	33
7.1.3 Los proyectos individuales en los espacios rurales	34
7.2 Los espacios urbanos	35
7.2.1 Los proyectos individuales en los espacios urbanos	35
7.3 Las Organizaciones microempresariales	37
7.4 Las redes de solidaridad	38
8. La normativa del Programa Ideas Productivas	40
8.1 La normativa vigente	40
8.2 La normativa deseada	50
9. El proceso de evaluación	51
9.1 La evaluación ex-ante	51
9.2 La evaluación ex-post	51
9.3 La evaluación de los procesos	51
9.4 La evaluación del impacto	52
10. La auditoría comunitaria	54
11. La integralidad de la acción institucional	56
11.1 Enfoque integral del Programa Ideas Productivas	57
11.1.1 El aporte económico	57
11.1.2 La capacitación	58
11.1.3 La asesoría	59
11.1.4 La comercialización	60
11.1.5 La innovación y la calidad	60
11.1.6 La organización del sector microempresarial	64
12. Los requerimientos institucionales	64
13. Las Ideas Productivas en el marco del desarrollo humano sostenible	67

<b>A manera de conclusión: elementos claves a considerar para la definición conceptual y operativa del Programa Ideas Productivas</b>	<b>69</b>
<b>Ponencias</b>	<b>81</b>
• Ideas productivas: Propuesta de conceptualización	83
• El sector informal urbano y la globalización: La experiencia del Centro Nacional de Acción Pastoral	93
• Evaluación del Proyecto de Capacitación y Seguimiento en Gestión con Énfasis en Género y Autoestima a Destinatarios y a Destinatarias del Programa Ideas Productivas	103
• Lazos Juveniles y Alma Verde: Una experiencia del Programa Ideas Productivas para lograr el desarrollo humano sostenible en la Región Brunca	121
<b>Participantes</b>	<b>133</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>135</b>

## PRESENTACIÓN

Me complace presentar esta Memoria del *Seminario Estrategias para la Implementación del Programa Ideas Productivas*, que hemos titulado *Ideas Productivas: Una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*. El mismo constituye un marco de referencia obligado para la Institución en la conceptualización del Programa Ideas Productivas, como componente fundamental en la inversión socioproductiva en comunidades rurales y urbano marginales, como principal estrategia en el combate a la pobreza.

Continuamos con nuestro compromiso de que el Programa Ideas Productivas es una actividad ordinaria del IMAS y un eje fundamental en las estrategias de desarrollo de la Institución para el abordaje de la pobreza en Costa Rica.

En el Seminario se analizaron todos los elementos necesarios para el fortalecimiento del Programa Ideas Productivas, de las cuales por su relevancia deseamos destacar dos: La capacitación y la diversidad en las formas de financiamiento.

En cuanto al primero, consideramos que la capacitación es la etapa prima y fundamental en cualquier proyecto de idea productiva, por tanto, se debe abortar la concepción errada de que los programas de capacitación son requisitos para que la población en condición de pobreza pueda obtener incentivos económicos. La capacitación, es como indicamos, la primera etapa del proyecto, pero ésta debe continuar impartándose como el eje principal durante su vigencia.

En cuanto al segundo elemento, consideramos que la Institución debe ofrecer e institucionalizar varias opciones en las formas de financiamiento de las ideas productivas generadas por las personas en condición de pobreza; entre estas opciones, en principio, estamos centrando el trabajo en tres, a saber:

- ⇒ **Las Donaciones**, dirigidas a personas físicas y a organizaciones de base, que por su condición de pobreza no pueden acceder al sistema financiero nacional.
- ⇒ **Los Fondos Locales de Solidaridad Social**, administrados preferentemente por organizaciones de base y en casos especiales por organizaciones no gubernamentales debidamente calificadas como entidades de interés social, sin fines de lucro y con un demostrado énfasis en la solidaridad social.
- ⇒ **El Crédito**, establecimiento de programas de créditos administrados por medio de fideicomisos, en los cuales se atiende de manera exclusiva y especializada a las poblaciones meta remitidas por el IMAS. En dichos fideicomisos también se contempla un rubro importante para cubrir las garantías (fondo de garantías) a las personas u organizaciones que por su condición socioeconómica se vean imposibilitadas a ofrecer garantías.

De esta forma estamos ampliando de manera real las oportunidades a las personas en condición de pobreza con el fin de que se conviertan en empresarios, de ahí el título de esta

importante obra: Ideas Productivas: Una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza.

Finalmente, deseo expresar el reconocimiento del IMAS y de la Presidencia Ejecutiva al Equipo Técnico del Área Trabajo por la iniciativa y el éxito logrado con este importante Seminario.

*Rose Marie Ruiz Bravo*

## INTRODUCCIÓN

El presente documento que hemos titulado *Ideas Productivas: Una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*, es el resultado de un esfuerzo de análisis y reflexión colectiva sobre un tema tan importante y vigente como lo es el abordaje a la pobreza por medio de la potencialización de la capacidad productiva de los sectores de la población costarricense ubicados en condición de pobreza y de pobreza extrema del país.

Desde nuestra concepción, la carencia de recursos económicos no es el problema fundamental al que se enfrentan los pobres, sino es la falta de oportunidades reales de acceso a los servicios que les permitan enfrentar dignamente esa condición de pobreza, lo que provoca una grave crisis y un marcado deterioro en las condiciones de vida de esta población. Está demostrado como los pobres poseen una enorme capacidad de emprendimiento cuando logran hacer frente diariamente a condiciones totalmente adversas para garantizar su sobrevivencia diaria. La creatividad con que dicha población asume estas formas de subsistencia son un reflejo de esta potencialidad, sin embargo, no es toda la población pobre la que posee esta característica emprendedora; por eso en el documento se plantea como requisitos básicos para la participación en programas de fomento a la actividad productiva, la condición de pobreza asociada a la capacidad de emprendimiento como condición fundamental para identificar a los sujetos a beneficiarse con estos Programas.

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) desarrolla, desde hace más de dieciocho años, programas orientados al área productiva, siendo ésta una acción estratégica para la Institución, pues la incorporación de la población al mercado productivo es una de las vías más dinámicas para la superación de la pobreza.

Actualmente el IMAS impulsa con recursos propios y con un sensible aporte del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) el Área Trabajo y dentro de ésta el Programa Ideas Productivas que para el año en curso se desarrolla por medio de donaciones y de créditos. Las donaciones se otorgan en situaciones calificadas y para la operación de Fondos Locales de Solidaridad Social, en los demás casos, se concretan por medio de créditos.

Recoger esta experiencia, sistematizarla y socializarla es el objetivo del presente trabajo. Para ello se estableció la siguiente metodología:

- ⇒ Realización de dos Talleres de Reflexión sobre el tema, con la participación de funcionarios del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), del Consejo Nacional de Producción (CNP), de la Universidad de Costa Rica (UCR), de la Universidad Nacional (UNA), de la Dirección General de Asignaciones Familiares y Desarrollo Social (DESAF); y en el ámbito privado participaron profesionales del Centro Nacional de Acción pastoral (CENAP), y de la firma Consultores y Asesores (CyA).
- ⇒ Solicitud de elaboración de ponencias a funcionarios del IMAS y del CENAP, las cuales fueron presentadas en el primer Taller.
- ⇒ Resultados de evaluaciones realizadas, presentados en el segundo Taller.

Como producto del primer Taller realizado el 9 de diciembre de 1996, se identificaron los puntos de consenso y se elaboró un primer documento titulado *Marco operativo del Programa Ideas Productivas*, en el que además se motivó y propició la participación hacia las áreas que se consideraba debían ser abordadas con mayor profundidad, pues se detectaron vacíos en el enfoque conceptual y práctico. En el segundo Taller, realizado el día 25 de febrero de 1997, los grupos de trabajo se abocaron a *completar el análisis*, por medio de preguntas generadoras sobre temas específicos que debían ser tratados de manera particular, pero sin perder de vista los acuerdos de consenso sobre la globalidad del Programa. Además, este trabajo se complementa con el aporte de cuatro comunicaciones, que por su importancia y soporte documental se incluyen en el apartado de Ponencias.

Así, la presente publicación fue estructurada de la siguiente forma:

- ⇒ Marco operativo del Programa Ideas Productivas.
- ⇒ Conclusiones.
- ⇒ Ponencias.

De esta manera, pretendemos brindar un aporte para la discusión interna y externa que permita continuar creciendo en la identificación de opciones para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza.

**Equipo Técnico, Área Trabajo  
Instituto Mixto de Ayuda Social**

**MARCO OPERATIVO DEL  
PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS**

# MARCO OPERATIVO DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS

*Noemy Araya Alfaro<sup>1</sup>*  
*Luis Fernando Campos Vargas*  
*Silvia Morales Jiménez*  
*Fabio Rojas Carballo*

## 1. INTRODUCCIÓN

Según el *Plan Nacional de Combate a la Pobreza* (1994), la pobreza tiene múltiples dimensiones, y esa heterogeneidad se refleja en la diversidad de estimaciones que pretenden medirla. Si se mide a partir de las carencias materiales, es decir, con el indicador de necesidades básicas insatisfechas, se encuentran en condición de pobreza entre un 31 y un 38% de las familias de la sociedad costarricense. Si el problema se considera como una insuficiencia de ingresos, medido con el indicador de la línea de pobreza, entre un 16 y un 24% de las familias son pobres y por tanto tienen un consumo insuficiente de un conjunto de bienes y de servicios básicos. Si se combinan ambos indicadores, encontramos que la pobreza excede el 37 por ciento de las familias del país<sup>2</sup>.

Con base en las informaciones provenientes de la *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples* (Julio, 1995), se estima en poco más de 92 mil hogares en el país (2.727 menos que en 1994) los que aparecen registrados como pobres. En números absolutos, la cantidad de hogares registrados con pobreza material por el número de integrantes promedio por hogar, equivale a 22.547 personas menos que en julio de 1994, lo que significa en julio de 1995 un total de 441.335 personas en condición de pobreza<sup>3</sup>.

El ingreso familiar mensual<sup>4</sup> promedio en los hogares pobres, según la encuesta mencionada, es de ¢26.899,00 y en los extremadamente pobres de ¢14.197,00; mientras que en los hogares no pobres es de ¢105.272,00. El ingreso per cápita mensual promedio por familia en los hogares pobres es de ¢4.370,00 y en los extremadamente pobres es de sólo ¢2.833,00; mientras que en los hogares no pobres es de ¢26.099,00.

El salario de un peón es de aproximadamente ¢32.568,00 por mes y el de un trabajador no calificado de ¢36.072,00. El costo de la canasta básica per cápita por mes, a enero de 1996, es de ¢6.730,70 en la zona urbana y de ¢5.748,12 en la zona rural, y por hogar de ¢29.615,09 y de ¢27.590,97 respectivamente. Por lo tanto, el salario devengado por este tipo de trabajadores,

---

<sup>1</sup> Equipo Técnico, Área Trabajo, IMAS (en orden alfabético).

<sup>2</sup> SEGUNDA VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. 1996. *Plan Nacional de Combate a la Pobreza*. San José, Costa Rica. Pág. 15.

<sup>3</sup> PROYECTO ESTADO DE LA NACIÓN (COSTA RICA). 1996. *Estado de la nación en desarrollo humano sostenible: Un análisis amplio y objetivo sobre la Costa Rica que tenemos a partir de los indicadores más actuales*. San José, Costa Rica. Pág. 76.

<sup>4</sup> Para efectos de estimación real de estos datos, al 31 de julio del 1995, el tipo de cambio era de ¢181,37 por USD1,00

apenas alcanza para cubrir las necesidades alimentarias y no garantiza la satisfacción adecuada de otras necesidades<sup>5</sup>.

En Costa Rica, en 1990, el 54,7% de la mano de obra estaba estructurada en el sector formal; ya para 1993 se había reducido al 47,5%. Es decir, en tres años la fuerza de trabajo que absorbía el sector formal se redujo en un 7,2%, mientras, en este mismo período, el sector informal urbano (SIU) pasó de concentrar el 45,2% de la fuerza laboral del país al 52%.

Además, las micro y pequeñas empresas tienen un peso importante en la absorción de la fuerza de trabajo costarricense, sólo en el área metropolitana ocupan el 33% de la PEA industrial y el 32.7% en el resto del país.

Por tanto, y con base en los anteriores datos oficiales, los programas que desarrolla el IMAS, y dentro de ellos Ideas Productivas, deben estar dirigidos a resolver el problema de pobreza de esos 441.335 costarricenses, aunque esta meta parezca un tanto utópica.

Por otra parte, la presencia de las mujeres en el sector siempre ha sido numerosa, ya que al realizar sus actividades productivas en el hogar (o cerca de él) les facilita combinar la obtención de ingresos con las tareas tradicionales del género.

La feminización de la pobreza y el aumento de las mujeres en el sector se refleja en que entre el 60 y el 70% de la afiliación a organizaciones de la micro y pequeña empresa en Centroamérica está constituido por mujeres<sup>6</sup>.

Desde el decenio de los setenta, el Instituto Mixto de Ayuda Social realiza una importante labor de estímulo y desarrollo del sector informal, formulando y desarrollando una considerable variedad de programas especializados, entre los que se destacan los siguientes<sup>7</sup>:

- ⇒ Entre 1976 y 1977 funcionó el *Programa de Vivienda de Interés Social* (PROVIS), por medio del cual se lograron soluciones de vivienda a personas ubicadas en el sector informal.
- ⇒ Durante el cuatrienio 1979-1983 se ejecutó el *Programa de Desarrollo Urbano*, dentro de éste y con recursos de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), funcionó el *Proyecto PISCIS-EUS*, que permitía otorgar créditos blandos con garantía solidaria entre varios solicitantes que conformaban grupos de cinco a ocho microempresarios del sector informal, Proyecto que ha sido valorado como una excelente experiencia de acción interinstitucional en el campo del empleo y de la capacitación.
- ⇒ En el lustro 1980-1985 operó el *Programa de Ayuda Mutua y Empresas Comunitarias* (PRECO), que tenía financiamiento del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) y que pretendía promover el área productiva por medio del fortalecimiento de la organización de comunidades pesqueras en la costa del Pacífico con énfasis en el Golfo de Nicoya y a grupos del sector informal de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica (GAM).

<sup>5</sup> CAMPOS, F.; SOTO, P., y CAMPOS, L. F. 1996. Instituto Mixto de Ayuda Social, Área Trabajo. San José, Costa Rica. Pág. 3

<sup>6</sup> SOLANO, R. 1996. Construcción de una estrategia de atención al Programa Ideas Productivas 1997. San José, Costa Rica. CENAP-IMAS. Pág. 3 y 4.

<sup>7</sup> CAMPOS, L.F. 1992. El Instituto Mixto de Ayuda Social y sus programas de apoyo a la microempresa 1980-1992. San José, Costa Rica. IMAS. Pág. 5 y 6.

- ⇒ En el cuatrienio 1982-1986 se desarrolló el *Programa de Artesanía y Pequeña Industria*, por medio del cual se fomentó la artesanía como manifestación artística popular.
- ⇒ En 1983 y con una vigencia de veinticinco años, se firmó el *Convenio IMAS-INA*, con fondos de FODESAF, el cual permite el otorgamiento de becas a los participantes en los cursos que abarcan las áreas regulares del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), brindando opciones de capacitación laboral a personas de escasos recursos económicos, tanto para el aprendizaje y el mejoramiento de técnicas, como en la administración de pequeños proyectos productivos.
- ⇒ En 1984 inició operaciones el *Programa de Fomento a las Explotaciones Agropecuarias*, por medio del cual se asignaron recursos del Instituto Mixto de Ayuda Social a los pequeños productores agropecuarios, con un marcado énfasis en la organización local, y con la participación de instituciones del sector agropecuario, como el INA, MAG, CNP.
- ⇒ En el trienio 1985-1988 se estableció el *Programa de Proyectos socioproductivos*, cuyo fin consistía en la reunión de fondos para el otorgamiento de créditos tanto a grupos organizados manejados por medio del Programa PRECO y el financiamiento a proyectos individuales que concentraba los esfuerzos del Programa de Artesanía y Pequeña Industria. Este Programa centró su acción en el mejoramiento de los sistemas de selección de proyectos y en la asistencia técnica, lográndose una transformación importante de la actividad crediticia institucional, creándose equipos de técnicos y comisiones regionales de crédito en los Centros de Acción Social del IMAS. La metodología empleada en este Programa permitió iniciar la desconcentración de los programas institucionales, pues las experiencias anteriores se ejecutaban de manera centralizada.
- ⇒ Durante el trienio 1988-1991 se constituyó el *Programa de Generación de Empleo*, el cual para efectos prácticos permitió continuar el Programa de Proyectos socioproductivos. En este período contó con recursos financieros del FODESAF, lográndose elevadas cifras de ejecución presupuestaria en créditos, en definición, concepción y metodologías de intervención. Incluso para fortalecer su ejecución se formalizaron dos convenios con la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el primero para capacitar a los técnicos responsables de la ejecución del programa y el otro capacitar a los beneficiarios en Administración de la Pequeña Empresa.
- ⇒ El 27 de abril de 1989, se suscribió un convenio de cooperación interinstitucional, entre el Ministerio de Planificación Nacional, el Ministerio de la Presidencia, el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Ministerio de Gobernación, con fondos de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), con el propósito de crear el *Programa de Asistencia al Movimiento Comunal organizado*, y la constitución de un fideicomiso para administrar el financiamiento de pequeños proyectos productivos impulsados por las Asociaciones de Desarrollo Comunal; además, por medio del referido convenio, dicho Programa se dividió en los siguientes dos subprogramas: *Apoyo al Desarrollo Comunal* y *Desarrollo de Proyectos Productivos*. Durante el primer semestre de 1997 se procederá al finiquito del Fideicomiso y los saldos positivos se trasladarán al *Fideicomiso Fondo de Integración y Desarrollo* (FID), por medio de la Carta de

Entendimiento entre el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

- ⇒ En la Administración Figueres Olsen 1994-1998, se establece el *Plan Nacional de Combate a la Pobreza*, que define cinco áreas estratégicas para el combate a la pobreza: Infancia y Juventud, Mujer, Trabajo, Solidaridad, y Desarrollo Local. En el Área Trabajo funcionan los Programas: *Ideas productivas*, *Subsidio Temporal para Desempleados*, y *Fomento a las Oportunidades de Autoempleo*, por medio de los cuales se brinda un importante apoyo a los sectores productivos rurales y urbanos, especialmente por medio del programa Ideas Productivas.

## **2. LA CONCEPTUALIZACIÓN DE IDEAS PRODUCTIVAS**

Este documento pretende dar respuesta a la interrogante: *¿Qué son Ideas Productivas?* La definición o conceptualización a adoptar debe, necesariamente, estar referida al área de especialización de la Institución: La erradicación de la pobreza, y más específicamente, de la pobreza extrema.

El concepto *ideas productivas* surge en la Institución de forma espontánea. No fue el resultado de un proceso inducido por los niveles gerenciales o de planificación institucional, por el contrario surge como producto de las necesidades identificadas en la práctica institucional; las oficinas desconcentradas del IMAS detectaron la demanda planteada por un importante sector de la población que recurría a la Institución a solicitar recursos económicos para trabajar en diversas actividades que por su carácter incipiente no podían ser abordadas en la línea de crédito que el IMAS desarrollaba.

Se consideraba que esta población no contaba con la preparación requerida para enfrentar un compromiso financiero, por lo que inicialmente requerían de una donación que les permitiera desarrollar su *idea productiva* de una mejor forma, en vez de pensar en la asistencia social tradicional que el IMAS brindaba. Nos referimos al caso de la señora que hacía *mechas, delantales o empanadas*, o del solicitante que requería de instrumentos mas apropiados para dedicarse a *hacer jardines o limpiar zapatos*.

Se conceptualizaba la intervención institucional en este momento, como parte de un estadio inicial de un proceso que debía estar orientado a la preparación de esta población para que aprendieran a manejar su pequeña actividad y de esta forma identificar a los más aptos para poder insertarlos en otros procesos y orientarlos al sistema de crédito institucional o nacional.

A partir de 1995, la Institución decide no ejecutar el componente de crédito considerando la existencia de otros programas gubernamentales que brindaban este servicio a la población, por ejemplo el PRONAMYPE y de esta forma especializar su intervención en el Programa Ideas Productivas desde una nueva conceptualización del mismo.

Esta nueva conceptualización debe responder a las siguientes interrogantes: *¿Cómo lograr que las ideas productivas se conviertan en un vehículo efectivo para el combate a la pobreza? ¿Pueden las ideas productivas ser una alternativa en la realidad empresarial actual?* Si se plantea el trabajo con los sectores de extrema pobreza, que no tienen o es muy limitado su acceso al sistema formal de crédito *¿Cómo viabilizar estas ideas de negocios?*

Las respuestas brindadas por los grupos de trabajo participantes en el Seminario sobre la conceptualización actual de Ideas Productivas señalan lo siguiente:

- ⇒ Beneficio o aporte económico y formativo para aprovechar el conocimiento y la experiencia de las personas o grupos de ellas para iniciar o para fortalecer una pequeña empresa que les permita incorporarse al mercado laboral y que les genere ingresos suficientes *para cubrir las necesidades básicas del grupo familiar*.
- ⇒ Es una donación que se realiza para el desarrollo de actividades productivas a familias en estado de pobreza como alternativa para incorporarlas al proceso productivo.
- ⇒ El otorgamiento de un subsidio para un proyecto incipiente.
- ⇒ Actividades productivas incipientes de baja tecnología del sector informal individual o colectivo, para lo cual la Institución brinda un apoyo financiero por una única vez y *cuyo destino no cubre el proceso integral de producción*. Constituyen un fin para la superación de la pobreza. *El apoyo técnico y financiero garantiza que las ideas se constituyan en microempresas y que sean competitivas en el mercado*.
- ⇒ Incentivo económico y de capacitación para iniciar o fortalecer iniciativas económicas de la pequeña producción.

En las conceptualizaciones expresadas por los diferentes grupos de trabajo es posible identificar aspectos comunes que permiten concluir que en la actualidad no se ha trascendido el concepto tradicional de las Ideas Productivas. En lo fundamental se les asigna un fin orientado a la satisfacción de las necesidades básicas y no como un medio para la superación de una situación de pobreza.

En estos conceptos esta ausente la participación de los beneficiarios como gestores de su desarrollo, la visión local, regional y nacional del desarrollo, la participación y el traslado efectivo del poder a las comunidades para que logren ser los artífices y los transformadores de su realidad, la necesidad de la acción integrada y organizada del sector microempresarial. Tampoco es posible identificar el nuevo rol institucional mediante el cual se pretende que sean las comunidades por medio de sus organizaciones de base las que asuman los procesos, en tanto que las instituciones sean los facilitadores de esos procesos, y concretamente en el campo productivo el de facilitadores de los emprendimientos para ayudar a las comunidades e individuos a encauzar sus iniciativas mediante la detección de sus necesidades, el análisis, la formulación, la ejecución de proyectos productivos sostenibles y la evaluación.

El IMAS ha desarrollado experiencias interesantes de trabajo en coordinación con las Instituciones del Sector Agropecuario incorporando la mayoría de los aspectos señalados, con resultados realmente interesantes y que en la actualidad se están documentando.

Al respecto, Leñero<sup>8</sup> afirma que: *Aunque la fusión de culturas no es un proceso rápido, se sorprenderán de que en esos pequeños grupos son más las coincidencias que las diferencias, y esas vivencias, junto con la satisfacción de ser tomados en cuenta, son la base de un progreso, paulatino, pero seguro, hacia la integración buscada*.

---

<sup>8</sup> LEÑERO, J. 1997. La integración de culturas entre diferentes organizaciones. San José, Costa Rica. Revista Rumbo.

¿Cuál es entonces la situación deseada a la que queremos llegar con la intervención del IMAS en el campo productivo?

La nueva conceptualización del rol institucional planteada en el Plan Estratégico Institucional (PEI, 1996) menciona al respecto que el IMAS debe:

- ⇒ *Incorporar efectivamente a la población meta en los procesos económicos y sociales mediante su participación en procesos productivos que generen condiciones para su desarrollo.*
- ⇒ *Crear conjuntamente con las comunidades e instituciones a nivel local-regional, espacios permanentes de planificación y concertación de programas, proyectos y acciones de erradicación de la pobreza extrema.*

Para concretar este nuevo enfoque institucional los grupos de trabajo mencionan como situación deseada en lo relativo a la implementación de las Ideas Productivas lo siguiente:

- ⇒ Que la población del sector informal se involucre en el proceso productivo del país con las mismas ventajas y competitividad que el sector formal.
- ⇒ El diseño de una estrategia institucional que sea integral
- ⇒ Una Idea Productiva es aquella actividad económica que es o puede ser realizada por una o varias personas de escasos recursos económicos, que les permita generar ingresos para satisfacer sus necesidades básicas. Constituye la actividad principal del o de los beneficiarios y la forma más viable de superar la pobreza. El papel de las instituciones es apoyar técnica y financieramente estas actividades para garantizar el acceso al mercado competitivo, su permanencia y continuidad de tal forma que les permita mejorar sus condiciones de vida.
- ⇒ Incentivo económico y de capacitación para iniciar o fortalecer pequeñas unidades productivas que demuestren técnicamente algún nivel de posibilidad de éxito.

Los siguientes son los factores a resaltar en las definiciones dadas por los diferentes grupos de trabajo:

- La idea productiva es conceptualizada como un negocio, que requiere innovación, creatividad y eficiencia para alcanzar el éxito.
- La visión empresarial constituye el elemento clave para la identificación de las ideas a financiar.
- Acceso al mercado competitivo y sostenibilidad.
- Diseño de una estrategia institucional integral.
- Medio efectivo para la superación de la pobreza.
- Atención de demanda individual o grupal.
- Esfuerzo mancomunado con otras instituciones del sector.

Los elementos señalados constituyen aspectos importantes que deben ser considerados en el diseño de la estrategia institucional. Al respecto, Rojas<sup>9</sup> afirma: *Se parte de que una idea productiva consiste esencialmente en la percepción de un negocio que tiene una persona o un grupo de personas. Las personas que participen en este Programa, además de ser pobres, deben ser emprendedoras, las personas que no son emprendedoras difícilmente podrán desarrollar un negocio con éxito.*

### **3. LA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Son cuatro las estrategias fundamentales sobre las cuales se desarrolla el Programa Ideas Productivas:

#### **a. La incorporación efectiva de la comunidad**

Incorporación efectiva de la comunidad a través de sus organizaciones de base en los procesos de detección, priorización, formulación de proyectos, ejecución y evaluación de resultados.

#### **b. El mejoramiento y el aumento de la productividad de los grupos sociales de menores recursos**

No sólo el difícil acceso a recursos productivos reduce la viabilidad de las unidades productivas de los pobres, sino también el reducido conocimiento que posee la persona emprendedora sobre alguna actividad remunerativa.

La oferta de capacitación normalmente ha estado divorciada de la demanda real, lo cual ocasiona una canalización inadecuada de los recursos disponibles y hace inoperante el esfuerzo formativo. De esta forma, deberá velarse por que los programas del Área, se encuentren circunscritos a las especificidades del desarrollo socioeconómico del país y la estructura y dinámica del mercado laboral, adecuando la metodología en capacitación para que de manera ágil y oportuna, se suplan las necesidades de conocimiento en áreas críticas de aspecto administrativo, financiero y técnico.

#### **c. El acceso real a los recursos productivos**

La insuficiencia estructural de capital que poseen los sectores más vulnerables social y económicamente, produce que sus posibilidades de generación de ingresos se vean disminuidas. El apoyo integral a la persona emprendedora, para acceder a recursos productivos diferentes de su fuerza de trabajo debe ser un lineamiento básico en el planteamiento de esta Área.

---

<sup>9</sup> ROJAS, F. 1996. Ideas Productivas: Propuesta de conceptualización. San José, Costa Rica. IMAS. Pág. 10

#### **d. La generación de empleo**

Como una resultante de las acciones programáticas planteadas y visualizada la acción como un proceso de capacitación, acceso a recursos, instrumentos o herramientas mínimas que permitirá el desarrollo de la actividad productiva con carácter de permanencia y de sostenibilidad<sup>10</sup>.

Según se desprende del *Plan Anual Operativo* (PAO, 1995), el Instituto Mixto de Ayuda Social, definió que el Programa Ideas Productivas funcione dentro de los siguientes términos:

- ⇒ *Ofrecer incentivos económicos para financiar actividades productivas incipientes, de baja tecnología, ubicadas en el sector informal de la economía, cuyos beneficiarios no tengan acceso a créditos del Sistema Financiero Nacional.*
- ⇒ *Combinar la producción con la capacitación.*
- ⇒ *Introducir al beneficiario en procesos de producción cada vez más complejos.*
- ⇒ *Preparar al beneficiario para que se constituya en microempresario.*
- ⇒ *Crear microempresarios autónomos, insertos en el mercado financiero y laboral ordinario.*
- ⇒ *Centrar la capacitación en aspectos de producción y de gerencia de las microempresas.*
- ⇒ *Garantizar una integración completa entre la capacitación y la producción.*
- ⇒ *Favorecer la inserción de la microempresa en mejores condiciones competitivas en el mercado.*
- ⇒ *Favorecer el ascenso progresivo de los beneficiarios hacia un desarrollo social sostenido.*
- ⇒ *Facilitar la inserción progresiva en procesos de producción más complejos y menos subsidiados.*

### **4. LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS**

El Plan Anual Operativo (PAO) del IMAS para el año 1997 señala los siguientes objetivos:

- ⇒ *Estimular el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos sociales más pobres y vulnerables mediante la promoción y desarrollo de alternativas laborales y productivas para que principalmente sus jefes de familia mejoren la calificación de la mano de obra e incrementen su tiempo de ejecución y la permanencia en el empleo, especialmente en los sectores agrícolas tradicionales e informal urbano.*
- ⇒ *Ofrecer incentivos económicos para financiar actividades productivas incipientes, combinando la producción con la capacitación simultánea, con el objeto de introducir al beneficiario en procesos de producción cada vez más complejos y de prepararlos para constituirse en microempresarios capaces de responder a las demandas que impone el desarrollo económico nacional.*

---

<sup>10</sup> CAMPOS, F.; SOTO, P., y CAMPOS, L. F. 1996. Instituto Mixto de Ayuda Social, Área Trabajo. San José, Costa Rica. Pág. 6

## **Grupo 1**

- ⇒ *Determinar la correspondencia o no de las estrategias definidas en el apartado con los objetivos mencionados en el PAO.*
- ⇒ *En caso de desacuerdo plantear las respectivas alternativas.*

### **Recomendaciones**

- ⇒ **Existe concordancia entre los aspectos estratégicos, los objetivos y la práctica institucional, con los objetivos del PAO.**
- ⇒ **El PAO no considera los aspectos de comercialización, de mercadeo y de sostenibilidad de los proyectos, situación que debiera corregirse en el PAO-98 y sucesivos.**
- ⇒ **No se menciona la necesidad de que otras instituciones coordinen esfuerzos para maximizar los recursos humanos, motivo por el cual debe explicitarse.**
- ⇒ **En el IMAS, los programas de capacitación carecen de lineamientos y de variables homogéneos, cada Área o Gerencia organiza los programas de capacitación de manera descoordinada, sin metodologías que permitan la medición del impacto de los proyectos y de las acciones en general, ello debe ser corregido por el IMAS, especialmente en el Área Trabajo donde la modalidad de intervención social se centra en la cultura de proyectos.**

## **5. LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD**

El Modelo del Desarrollo de Base que se presenta en la siguiente página, fue desarrollado por Marion Ritchey-Vance<sup>11</sup>. Recoge la experiencia práctica de cientos de organizaciones de base en América Latina.

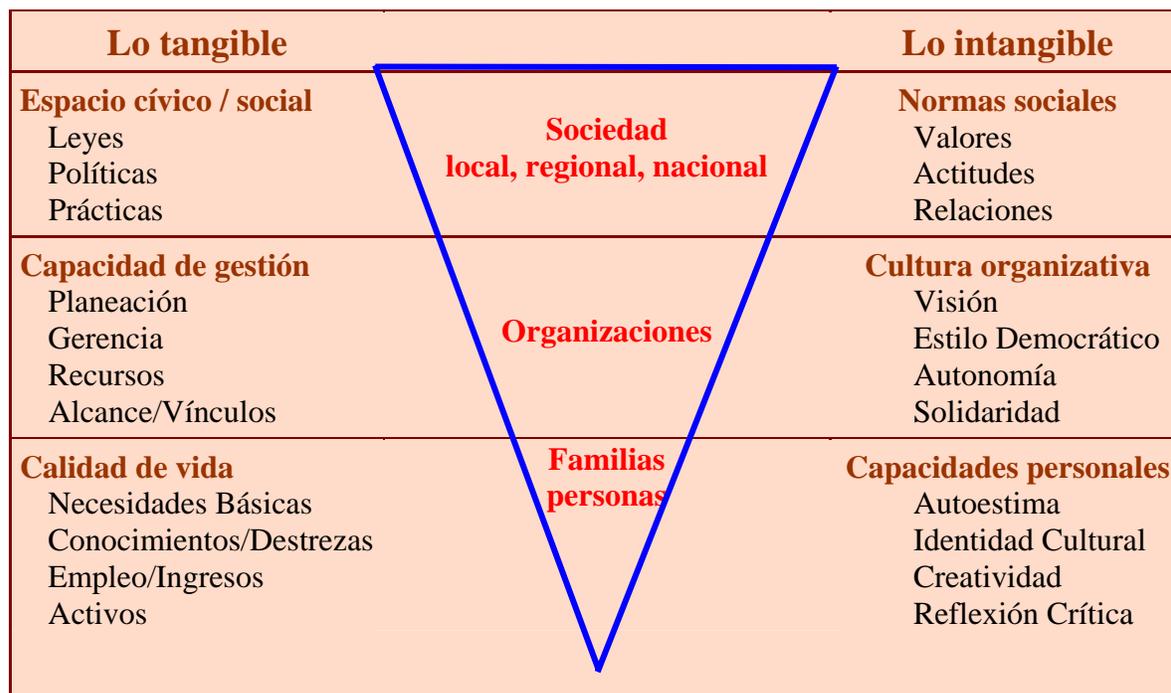
Se parte de la premisa de que el desarrollo de base produce efectos en tres niveles, que son: la sociedad, las organizaciones y las familias; y que existen resultados importantes tanto tangibles como intangibles, donde es necesario tomar en cuenta para evaluar los resultados de la aplicación de las políticas y los proyectos dirigidos al desarrollo local.

En la siguiente figura se muestra claramente, las relaciones del modelo de desarrollo de base.

---

<sup>11</sup> RITCHEY-VANCE, MARION. 1996. El capital social, la sostenibilidad y la democracia en acción: Nuevas medidas para la evaluación del desarrollo de base. Arlington, Virginia, Estados Unidos de América. En Desarrollo de Base, Fundación Interamericana. Vol. 20, N° 1. Pág. 5

## EL MODELO DEL DESARROLLO DE BASE



Los niveles integrantes del Modelo, interactúan y se complementan mutuamente, constituyendo un proceso interactivo de relaciones que influyen y son influidas recíprocamente.

Agrega Ritchey-Vance<sup>12</sup> que: *El término **capital social**, similar a los conceptos de capital físico y humano, se refiere a características de la organización social, como redes, normas, y confianza, que aumentan el potencial productivo de una Sociedad.*

Dichos conceptos constituyen elementos clave en el diseño de la nueva estrategia de intervención social del IMAS, la cual está cimentada en la participación activa y dinámica de las comunidades, representadas por sus organizaciones de base en el diseño, la priorización, la formulación, la ejecución y la evaluación de los proyectos comunales.

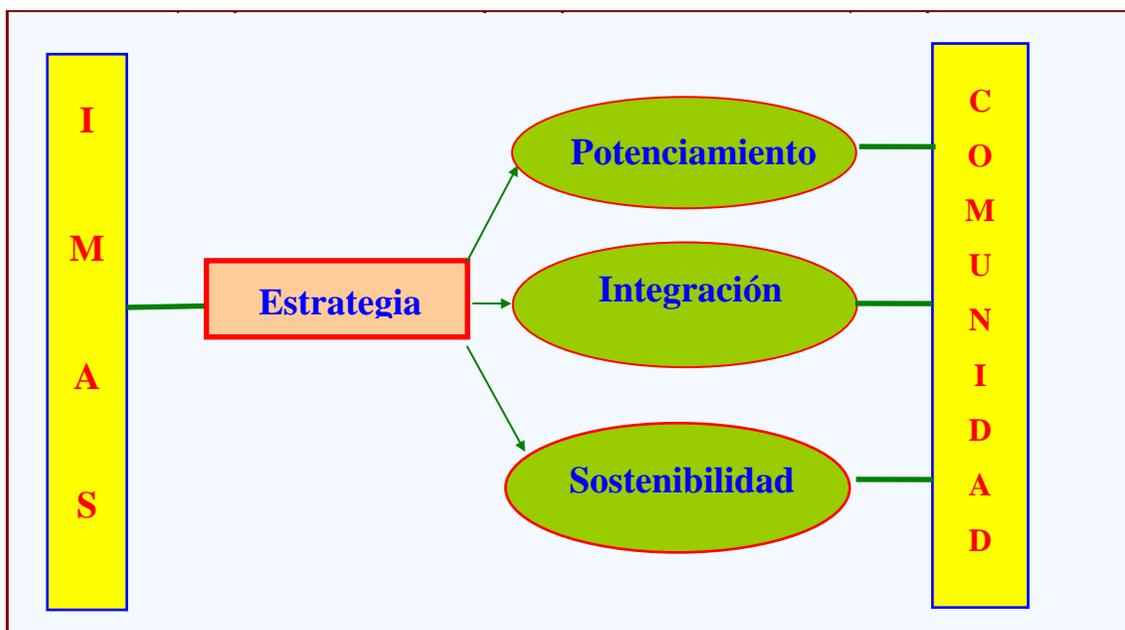
Al respecto, Marchioni<sup>13</sup> afirma que: *La comunidad en cuanto dimensión funcional e institucional es el verdadero punto de aterrizaje de la intervención social que necesitamos hoy, para atender mejor y de manera coordinada a la demanda de la Sociedad expresa, para utilizar mejor y de manera mas racional todos los recursos disponibles, para introducir científicamente y también en la acción social el concepto y la praxis de la planificación.*

En la siguiente ilustración se muestra claramente las relaciones generadoras en los procesos de planificación para el desarrollo local.

<sup>12</sup> RITCHEY-VANCE, MARION. Op. Cit. Pág. 3

<sup>13</sup> MARCHIONI. 1989. Planificación Social y Organización de la Comunidad: Alternativas avanzadas a la crisis. Madrid, España.

## LA ACCIÓN SOCIAL, EL CONCEPTO Y LA PRAXIS DE LA PLANIFICACIÓN



Las organizaciones de base son las representaciones de la comunidad en los diferentes espacios o áreas de acción en las que éstas se desenvuelvan. De esta forma, es posible identificar organizaciones dedicadas a: la salud, la vivienda, la educación, el desarrollo comunal, la producción, entre muchas otras.

### Grupo 2

- ⇒ *¿Con cuáles organizaciones de base se debe trabajar en el Programa Ideas Productivas?*
- ⇒ *¿Cómo identificarlas?*

#### Recomendaciones

- ⇒ **Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad (integrales o específicas).**
- ⇒ **Organizaciones de Base especializadas (Salud, educación, pequeños agricultores, etc.)**
- ⇒ **Organizaciones No Gubernamentales (ONG).**
- ⇒ **Las organizaciones deben pertenecer a las comunidades y preferentemente que cuenten con el apoyo de Instituciones, especialmente de las Universidades Públicas.**

### **Grupo 3**

*Identificar las organizaciones que potencialmente pueden participar en el desarrollo de la estrategia institucional de involucramiento de las comunidades en el Programa Ideas Productivas.*

<b>Recomendaciones</b>	
<b>En el ámbito macro</b>	<b>En el ámbito micro</b>
+ Gobierno de la República	+ Municipalidades (Gobiernos Locales)
+ Banco Interamericano de Desarrollo	+ Universidades Públicas
+ Organización Internacional del Trabajo	+ Colegios Técnicos y Vocacionales
+ Organización de Estudios Tropicales	+ Organizaciones de Base
+ Organizaciones No Gubernamentales	+ Consejos y Comités Cantonales
+ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO)	+ Consejos y Comités de Distrito

## **6. EL ROL DEL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL EN EL PROCESO DEL FORTALECIMIENTO LOCAL**

Fortalecer la capacidad de demanda y de gestión de las organizaciones comunales constituye el rol fundamental que debe asumir el IMAS en el proceso de trabajo dentro de la nueva estrategia institucional.

La Institución debe trasladar paulatinamente a las comunidades el poder de decisión y de gestión de los proyectos, brindando la capacitación, asesoría y el acompañamiento en todo el proceso de manera que se logre el efecto multiplicador y retroalimentador que se desea alcanzar en la acción.

La ejecución de las acciones será asumida por las organizaciones comunales y el IMAS debe velar porque los recursos se empleen de manera óptima y en beneficio de la colectividad.

### **Grupo 4**

*Como concretar el nuevo rol del IMAS en la implementación del Programa Ideas Productivas.*

## Recomendaciones

- ⇒ **El fin primordial del IMAS debe consistir en la promoción de los procesos organizativos graduales para que las comunidades pobres lleguen a ser proactivas de su propio desarrollo, mediante la identificación y la puesta en marcha de proyectos socioproductivos de carácter sostenible.**
- ⇒ **Lo anterior implica que las comunidades se capaciten y adquieran el conocimiento necesario para que puedan diagnosticar y priorizar sus problemas y plantear las soluciones más adecuadas. Para lograrlo se requiere de un período de transición entre la situación actual y la deseada, donde el IMAS debe asumir un rol orientador, canalizador y negociador.**

## 7. LAS MODALIDADES DE INTERVENCIÓN SOCIAL

La acción institucional se concreta y lleva a cabo en espacios geográficos delimitados que presentan particularidades que deben ser considerados por la Institución para garantizar que los procesos respondan a las características de cada región.

Es importante por ello que las modalidades de intervención contemplen estas particularidades, que en términos generales difieren sustantivamente para el área rural y urbana, y dentro de cada una de estos ámbitos se deben considerar las diferencias regionales y locales.

### 7.1 LOS ESPACIOS RURALES

La pobreza rural es cuantitativa y cualitativamente diferente a la pobreza urbana. El IMAS cuenta con fortalezas para realizar el abordaje de esta problemática, que se evidencian en:

- ⇒ La flexibilidad y la amplitud en su accionar.
- ⇒ La capacidad para transferir recursos a la Sociedad civil.
- ⇒ La relación con las organizaciones y conocimiento de la realidad social.
- ⇒ La buena imagen y la capacidad de convocatoria comunal e institucional.

#### 7.1.1 EL SECTOR SOCIAL AGROPECUARIO

En esta modalidad de intervención se instaló un *Comité Sectorial Social Agropecuario* en cada región, el cual, con la participación del IMAS y la incorporación de los elementos de desarrollo social, destacando entre ellos el fortalecimiento de la organización comunal, tanto desde el punto de vista del desarrollo comunal propiamente tal, como de su capacidad de gestión local y regional, dichos comités adquirieron un marcado acento en los aspectos sociales.

Así nació la idea de que los Comités Sectoriales Social Agropecuarios abordaran los elementos sociales, de desarrollo humano y de sostenibilidad de manera integral, logrando la consideración de tres aspectos fundamentales en la formulación de los proyectos:



Un aspecto igualmente importante consiste en la optimización de los recursos, buscando su sostenibilidad, tanto en los recursos humanos y el desarrollo humano, como en los recursos naturales. Además, los proyectos formulados buscan fortalecer las *cadena agroalimentarias*, lo cual es esencial en nuestra visión de desarrollo, tal y como se puede observar en el siguiente esquema<sup>14</sup>.

### LA VISIÓN DE DESARROLLO



Por supuesto, se pretende fortalecer el desarrollo rural, para ello, los comités regionales consideraron los siguientes dos aspectos fundamentales:

- ⇒ **La integración de los servicios institucionales del sector social agropecuario.**
- ⇒ **La participación activa de las organizaciones de base.**

<sup>14</sup> INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. 1997. Proyectos de Desarrollo e Inversión en Comunidades Rurales de Costa Rica. Estrategia de abordaje de la pobreza. San José, Costa Rica. IMAS / PNUD. Pág. 80

También, se asesora a las organizaciones de base para que los proyectos incorporen en sus formulaciones las siguientes orientaciones: la producción, los procesos y la comercialización. Para asegurar el éxito de este proceso, se entiende que las instituciones desempeñen el papel de facilitadoras, con una fuerte dosis de coordinación interinstitucional, y una activa participación en las acciones de evaluación y de seguimiento. Es decir, las instituciones presentes en cada región deben incursionar en el proceso de facilitación para el desarrollo rural.

Es importante mencionar que, este enfoque nació en los propios comités regionales, y por tanto, no es uniforme para todas las regiones, pues no es una directriz institucional. Ello, además, ha permitido que en cada región se trabaje de manera diferenciada, pues cada una tiene y vive su propia realidad y por tanto no es conveniente generalizar o girar instrucciones para trabajar de determinada forma. En el IMAS esto se tiene muy claro y se motiva y apoya las formas organizativas internas en cada una, sólo se les solicita que las documenten para intercambiar experiencias para mejorar, bajo el concepto de aprender-haciendo.

En la visión de desarrollo rural que cada región planteó en el Taller: *Generación de Proyectos de Desarrollo e Inversión en Comunidades Rurales de Costa Rica*, realizado el 1° de octubre de 1996, se consideran elementos comunes, que para efectos ilustrativos se sintetizan en el siguiente esquema, sobre el desarrollo rural, formulado por la región de Limón, lográndose consenso de que es viable y de que existe gran similitud con las visiones de las demás regiones<sup>15</sup>:



También, se considera que es indispensable trabajar en cada región bajo el concepto de *La Cultura de Proyectos*, donde, como ya se indicó, las Instituciones deben actuar como las instancias facilitadoras del proceso de desarrollo rural. Dichas instancias desempeñaron ese rol

<sup>15</sup> Op. Cit. Pág. 81

de una manera adecuada, así se logró una correcta formulación de las propuestas de proyectos analizadas en el Taller del 01 de octubre de 1996, cuyas ideas nacieron en las organizaciones de base, como unidades ejecutoras, proceso apoyado por las Instituciones presentes en las regiones.

En el siguiente esquema, se muestra la forma en que deben desarrollarse los proyectos, según lo planteado por los comités regionales<sup>16</sup>:

## LA CULTURA DE PROYECTOS



En cuanto al enfoque de la integración regional, los Comités Regionales proponen ejecutar los proyectos partiendo de lo resuelto en el Taller del 01 de octubre de 1996, con una activa conducción del proceso por parte del Comité Sectorial Social Agropecuario y del Instituto Mixto de Ayuda Social.

*¿Qué le corresponde hacer a los Comités Regionales?*

A las instituciones presentes en las regiones les corresponde brindar el apoyo técnico (estudios de factibilidad, diagnósticos, propuestas de desarrollo integral en los escenarios regionales y en todo lo que sea necesario), la evaluación y el seguimiento de los proyectos.

Por su parte las organizaciones de base se constituyen en las unidades ejecutoras de los proyectos, de tal forma que los fondos, y los recursos, deben girarse directamente a ellas, con un seguimiento, una evaluación y una autorización dada por las instituciones del sector, tal y como se ha venido funcionando de manera exitosa, el siguiente esquema muestra este planteamiento<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Op. Cit. Pág. 82

<sup>17</sup> Op. Cit. Pág. 83

## EL ESQUEMA DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL



En cuanto a la *organización para la ejecución*, los comités regionales plantearon el siguiente enfoque<sup>18</sup>.

## LA ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS



Por tanto, como producto de este trabajo realizado en las regiones, y la participación del IMAS en los Comités Regionales, dio origen a lo que hemos denominado como los Comités Sectoriales

<sup>18</sup> Op. Cit. Pág. 89

Regionales Social Agropecuarios, donde el eje central es el desarrollo humano, cada Comité está constituido de la siguiente forma:

**IMAS / MAG / CNP / IDA / INA / PDR**

## **Grupo 5**

⇒ *Analizar la modalidad de intervención descrita y proceder a enriquecerla con los aportes que el grupo considere oportunos*

### **Recomendaciones**

- ⇒ **Las Organizaciones de Base (OB) deben formular los proyectos con la asistencia técnica de los Comités Sectoriales Social Agropecuarios (nivel regional y de los Equipos Técnicos Interinstitucionales (nivel local).**
- ⇒ **Las Organizaciones de Base deben priorizar sus proyectos con la intervención facilitadora de los Comités Sectoriales Social Agropecuarios.**
- ⇒ **El IMAS debe actuar como Institución gestora del desarrollo local, por medio de los procesos de aprestamiento y de los diagnósticos comunales.**
- ⇒ **Los Comités Sectoriales Social Agropecuario (CSSA) deben operar en el ámbito regional, y los Equipos Técnicos Interinstitucionales (ETI) en el local.**
- ⇒ **Los CSSA aprueban los proyectos de la respectiva región, para alimentar el banco o cartera de proyectos, constituyendo el principal insumo para su planificación sectorial regional. Y procede a definir a los funcionarios técnicos responsables de realizar las acciones facilitadoras de cada proyecto.**
- ⇒ **El proceso de rendición de cuentas los realiza el CSSA en coordinación con las respectivas Organizaciones de Base.**
- ⇒ **La Organización de Base debe realizar como rutina las acciones de evaluación y de seguimiento de los proyectos, y el CSSA debe brindar la asistencia técnica necesaria y las facilidades institucionales para dicho fin.**
- ⇒ **Cada 3 o 6 meses, se debe realizar una presentación sobre el desarrollo y grados de ejecución de los proyectos por región.**

## **7.1.2 LOS PROYECTOS FORMULADOS POR ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

El IMAS también ha impulsado y desarrollado proyectos propuestos por Organizaciones No Gubernamentales, aunque algunas de ellas se han especializado en la problemática rural, otras no están vinculadas directamente al sector agropecuario, situación que aparentemente permite

una intervención de tipo interdisciplinaria, pero que también genera dudas e inquietudes entre los profesionales de la Institución.

## **Grupo 6**

⇒ *Identificar y caracterizar esta modalidad de intervención y proponer un modelo de trabajo adecuado.*

<b>Recomendaciones</b>	
⇒	<b>La participación de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) es una realidad y evidentemente realizan aportes importantes.</b>
⇒	<b>El IMAS debe definir un modelo para que la participación de las ONG en proyectos productivos tenga claridad sobre los límites de actuación y que la misma se documente para facilitar su evaluación.</b>
⇒	<b>Debe establecerse un mecanismo de consulta con las Organizaciones de Base y con las comunidades beneficiarias para determinar el grado de aceptación de las ONG.</b>
⇒	<b>Debe establecerse un registro de las ONG por especialidad que permita su calificación, según el modelo del IMAS y el grado de aceptación de parte de la Organización de Base y de las comunidades.</b>
⇒	<b>En toda acción, debe prevalecer la transparencia total en los procesos en que participen las ONG (especialmente en lo relativo a los costos de intermediación). También, el IMAS debe definir mecanismos que garanticen el respeto de las ONG y de las Organizaciones de Base a la privacidad de los beneficiarios de los programas del IMAS.</b>

### **7.1.3 LOS PROYECTOS INDIVIDUALES EN LOS ESPACIOS RURALES**

La intervención en los espacios rurales también se ha desarrollado por medio de proyectos individuales. Aunque en algunos casos éstos han sido presentados con el apoyo de sus organizaciones de base, en la mayoría de las veces han sido presentados de manera personal.

## **Grupo 7**

⇒ *Referirse a esta experiencia de trabajo y aportar elementos para enriquecer esta modalidad.*

## Recomendaciones

- ⇒ **Es imperativo que el IMAS mantenga un abanico de opciones para la atención de la población meta, por ejemplo:**
  - ✚ **Atención individual, directamente en la Gerencia Regional o en el CEDES del IMAS.**
  - ✚ **Atención por medio de las Organizaciones de Base.**
  - ✚ **Atención por medio de Organizaciones No Gubernamentales (ONG).**
  - ✚ **Atención por medio de las Organizaciones de Base.**
  - ✚ **Atención por medio de las Organizaciones de Bienestar Social.**
  - ✚ **En cualquier opción, las anteriores u otras, el beneficiario debe tener libertad de escoger el mecanismo que se ajuste más a sus necesidades o problemáticas particulares.**
- ⇒ **En todo caso, debe prevalecer la transparencia total en el proceso (por ejemplo costos de la intermediación de la ONG de que se trate).**
- ⇒ **Y, a la vez, garantizar el respeto total a la privacidad de los beneficiarios de los programas del IMAS, lo que, además, hace imprescindible la redacción de un código de ética que garantice y regule la privacidad de los estudios socioeconómicos, problemáticas particulares y de patologías sociales individuales y familiares.**

## 7.2 LOS ESPACIOS URBANOS

Las diferentes y cada día más complejas manifestaciones de la pobreza urbana demandan de un esfuerzo institucional por identificar estrategias y modalidades de intervención acordes a sus necesidades y sobre todo que realmente tengan incidencia en la erradicación de la pobreza y sus múltiples manifestaciones.

### 7.2.1 LOS PROYECTOS INDIVIDUALES EN LOS ESPACIOS URBANOS

La intervención del IMAS en la zona urbana ha estado dirigida, principalmente, a la atención de proyectos individuales orientados a la formación o a la consolidación de microempresas urbanas dentro del sector informal, que por esta situación emplean un capital relativamente bajo.

En una evaluación realizada en junio 1994 por funcionarios de la Gerencia Regional del IMAS de Cristo Rey y el Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP)<sup>19</sup> se analizó la situación de 51 proyectos que habían recibido financiamiento por parte del IMAS.

Se pudo determinar que la mayoría de las unidades productivas estaban concentradas en el área textil (43%), seguidas de zapatería (16%), artesanía y ebanistería (12%) y el 29% restante se encontraba diluido en otras actividades no representativas<sup>20</sup>, tal y como se puede observar en el siguiente cuadro.

### UNIDADES PRODUCTIVAS SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Textil	22	43
Zapatería	8	16
Artesanía	6	12
Ebanistería	6	12
Otros	9	29
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

De las microempresas evaluadas, un 76% se encontraban activas, un 16% inactivas, y un 8% no fueron localizadas. Éstas funcionaban en Hatillo, Alajuelita, Cristo Rey, San Sebastián, y Pavas. De las que se encontraban activas, un 92% cumplió cabalmente el plan de inversión y solo un 47% se encontraba al día en el pago de las obligaciones crediticias.

En cuanto a la contribución de la microempresa en el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos familiares involucrados en el financiamiento, un 66% consideró que el impacto había sido positivo, manifestando lo contrario el 44% restante. Esta es la única fotografía de que se dispone sobre esta realidad, la carencia de estudios impide establecer indicadores para medir los grados de éxito o fracaso. Esta situación demuestra una vez más la necesidad de evaluar los procesos de gestión gubernamental para poder construir indicadores reales que permitan conocer la dirección que toma el desarrollo local.

### Grupo 8

⇒ *Analizar esta modalidad de intervención y su impacto en el combate a la pobreza, externando las recomendaciones que se consideren pertinentes.*

<sup>19</sup> SOLANO, R. Y CORDERO, CARLOS. 1996. Evaluación Proyecto de Capacitación y Seguimiento en Gestión con Énfasis en Género y Autoestima a Destinatarios y a Destinatarias del Programa Ideas Productivas. San José, Costa Rica. IMAS - CENAP. 26 p.

<sup>20</sup> Op. Cit. Pág. 16

- ⇒ **La experiencia ha demostrado que la interrelación urbana es más compleja que la rural por diversos factores. No obstante, si el proceso es acompañado con programas de capacitación, de asesoría técnica y de seguimiento, es posible que las ideas productivas tengan mayor nivel de sostenibilidad en los espacios urbanos.**
- ⇒ **En todos los casos es importante trabajar con un perfil definido técnicamente de la población que tiene posibilidades de éxito en este programa en términos de sostenibilidad de sus proyectos.**
- ⇒ **Se recomienda que el Área Trabajo promueva un proceso de inducción dirigido a los técnicos sociales del IMAS, a las ONG y a las Organizaciones de Base interesadas en participar en el Programa Ideas Productivas.**

### **7.3 LAS ORGANIZACIONES MICROEMPRESARIALES**

Otra modalidad de trabajo, menos desarrollada en el área urbana, lo constituye el financiamiento a organizaciones constituidas por microempresarios. Un ejemplo de ello es la Asociación de Trabajadores Independientes (ATI).

La Asociación de Trabajadores Independientes obtuvo su personería jurídica en 1994. Hoy es el ejemplo más visible de una acción promocional de los programas de apoyo a la producción y a los sectores marginales.

La idea de formar una organización de microempresarios surgió en los primeros cursos de capacitación realizados.

A partir de su constitución y, sobre todo, de su formación legal, la ATI empezó a impulsar y abrir espacios de comercialización.

La primera experiencia la desarrolló en la Feria del Agricultor de Hatillo. Simultáneamente, la Corporación Uribe solicitó a la ATI la organización de ferias de artesanía y pequeña industria en sus centros comerciales de Hatillo, donde se funciona el Supermercado Más x Menos, y La Verbena<sup>21</sup>.

#### **Grupo 9**

- ⇒ ***Analizar esta modalidad de intervención y aportar elementos para enriquecerla en función de los nuevos lineamientos institucionales.***

---

<sup>21</sup> Op. Cit. Pág. 8

## Recomendaciones

- ⇒ **La experiencia de la ATI constituye un modelo adecuado del potencial que tienen las microempresas urbanas cuando se organizan y se fortalecen con la acción facilitadora de las Instituciones del Estado.**
- ⇒ **Estas formas asociativas deben ser impulsadas por el IMAS como un eje central para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad y de sus grupos.**
- ⇒ **Se sugiere que el Área Trabajo realice talleres y encuentros de microempresarios urbanos donde la ATI y otras organizaciones puedan reproducir e intercambiar experiencias organizativas.**
- ⇒ **Debe propiciarse formas organizativas locales, regionales, nacionales e internacionales.**

### 7.4 LAS REDES DE SOLIDARIDAD

La constitución de las redes de solidaridad, son un nuevo elemento que podría ser ampliamente considerado en la construcción de la estrategia del componente Ideas Productivas, al respecto Solano<sup>22</sup> afirma que: *Estas redes sirven para la transferencia de tecnología, el acceso a materias primas, acciones productivas conjuntas, contratación de fuerza de trabajo, comercialización, maquinaria, herramientas, equipo, formas de producción y diseño de modelos, información sobre instituciones que están dando crédito, programas de asistencia del Estado, comercios donde colocar sus productos, etc.*

Agrega Solano, que también: *Comparten datos acerca de calidad de materias primas, lugares para obtenerla cuando hay escasez, precios y facilidades. En algunos casos se prestan insumos, para que sus colegas puedan hacer frente a un pedido cuando no tienen dinero.*

Este tipo de enlaces en el proceso productivo son realmente importantes y facilitan el éxito de las microempresas, incluso, en ocasiones subcontratan los pedidos grandes y los comparten con otros micro o pequeños empresarios. Intercambian información sobre las bondades o defectos de algún trabajador, sobre sus cualidades, si es alcohólico, sus calificaciones, si es responsable, etc. Por su lado, los operarios conversan al respecto del tipo de patrón, las formas de división del trabajo en tal o cual taller, qué tal pagan, etc. Construyéndose casi de manera natural, motivado aparentemente por la adversidad, un ambiente de comunidad microempresarial.

El ámbito más notorio del papel de las redes de solidaridad se da en las actividades de comercialización, en las que las micro y las pequeñas empresas han demostrado gran capacidad de innovación, factor vital que les ha permitido sobrevivir en el ambiente de competitividad imperante. Es importante mencionar que este tipo de redes fueron pioneras del mercado directo, utilizado por empresas grandes.

<sup>22</sup> SOLANO, R. 1996. Construcción de una estrategia de atención al Programa Ideas Productivas 1997. San José, Costa Rica. IMAS - CENAP. Pág. 5

La movilidad de un mercado a otro está determinada, entre otros factores, por el tipo de servicios o productos que vendan. Un ejemplo de ello son las actividades de belleza, de repostería y de metalmecánica, que tienen menor facilidad de traslado que las de textiles o de calzado.

En los procesos de comercialización establecidos por los microempresarios y por las pequeñas empresas la flexibilidad juega un papel preponderante, lo que les posibilita jugar con los precios, los plazos y las formas de pago, entre otras, y ésta es precisamente la principal característica de este tipo de empresas.

En los programas de capacitación, han surgido redes alrededor de la práctica de socializar lo aprendido en los numerosos cursos que les imparten las instituciones del Estado, las asociaciones de mujeres y las ONG. Por estos programas han pasado miles de micro y pequeños empresarios, que de una u otra forma replican lo que creen más relevante, entre sus familiares, amistades, colegas y aprendices.

## **Grupo 10**

- ⇒ *Como producto de la experiencia desarrollada por el IMAS interesa que el grupo analice este concepto y aporte elementos para su mejor comprensión.*
- ⇒ *¿Cómo potenciar este tipo de redes para beneficio de los microempresarios?*

### **Recomendaciones**

- ⇒ **El análisis del funcionamiento de la Redes de Solidaridad motiva a sugerir los siguientes elementos básicos:**
  - ✚ **Descubrir las Redes de Solidaridad que funcionan en las comunidades pobres.**
  - ✚ **Hacer conciencia sobre los beneficios que brindan las Redes de Solidaridad: organización, transferencia de tecnología, comercialización, información, etc.**
  - ✚ **Promover la creación de más Redes a nivel nacional.**
  - ✚ **Introducir el concepto de capital social (formas flexibles de funcionamiento, intercambios recíprocos, apoyo mutuo, etc.) lo cual es fundamental para que este tipo de organizaciones y empresas se tornen sostenibles.**
  - ✚ **Los funcionarios del IMAS deben capacitarse en los aspectos anteriormente indicados para generar en las comunidades el potencial necesario que garantice el aprovechamiento óptimo de sus recursos.**
- ⇒ **Se sugiere promover encuentros regionales y nacionales con beneficiarios de los Programas de Ideas Productivas para fomentar el surgimiento y el fortalecimiento de este tipo de Redes, que han demostrado potenciar la sostenibilidad de los proyectos.**

## **8. LA NORMATIVA DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS**

### **8.1 LA NORMATIVA VIGENTE**

Con el fin de tornar operativo el Programa Ideas Productivas, el Área Trabajo definió un conjunto de procedimientos, aprobados por el Consejo Directivo y por la Presidencia Ejecutiva de la Institución, y en vigencia desde el mes de noviembre de 1996.

Los procedimientos que a continuación se detallan, fueron diseñados como una opción de desarrollo para los campesinos en condición de pobreza y organizados:

### **PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS CON ORGANIZACIONES DE BASE**

#### **a. Los participantes**

Coordinación Institucional:	Área Trabajo
Coordinación Regional:	Gerencias Regionales
Coordinación Local:	Centros de Desarrollo Económico Social (CEDES)
Ejecutores:	Organizaciones de Base <sup>23</sup>

#### **b. El proyecto**

Las organizaciones de base podrán acceder a los beneficios del Programa Ideas Productivas, Área Trabajo, por medio de la presentación de proyectos de desarrollo o de infraestructura para la producción, en comunidades de pobreza o de extrema pobreza.

Preferentemente, la solicitud debe ser presentada en el formulario elaborado por el IMAS para ese fin. En el proceso de formulación, ejecución y evaluación del proyecto, las personas físicas o las organizaciones de base podrán contar con el concurso y la asesoría del IMAS, del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Consejo Nacional de Producción, del Instituto de Desarrollo Agrario, del Programa de Desarrollo Rural, del Instituto Nacional de Aprendizaje u otras instituciones públicas o privadas.

La organización de base deberá presentar la propuesta de proyecto ante la respectiva Gerencia Regional del IMAS.

#### **c. Los componentes del proyecto**

1. Formulación del proyecto en el instrumento elaborado para ese fin por el IMAS, o mediante documento particular (utilizado por algunas de las Instituciones del Estado), que entre otros elementos debe contener:

---

<sup>23</sup> Para los efectos del presente procedimiento se entenderá por **Organizaciones de Base** a las entidades jurídicas, sin fines de lucro, preferentemente de utilidad pública, cuyos objetivos constitutivos se centren en el servicio a la comunidad y a los semejantes en condiciones de pobreza y de pobreza extrema, constituidas como sociedades civiles y con personería jurídica vigente. Entre ellas, se incluyen las siguientes: Asociaciones para el Desarrollo de la Comunidad; Asociaciones de vecinos, de Campesinos, de mujeres, etc.; Grupos de mujeres, de campesinos; Sindicatos de Trabajadores, de Campesinos; Comités de vecinos pro obras comunales específicas o afines, entre otras.

- ✚ Título del proyecto
  - ✚ Proponente (persona física o persona jurídica)
  - ✚ Vigencia del proyecto
  - ✚ Ubicación geográfica del proyecto
  - ✚ Área de influencia del proyecto
  - ✚ Antecedentes (del problema)
  - ✚ Definición del problema y justificación
  - ✚ Descripción general
  - ✚ Participación y aporte de la comunidad u organización de base.
  - ✚ Participación y aporte institucional
  - ✚ Beneficiarios directos
  - ✚ Objetivos del proyecto
  - ✚ Productos o resultados esperados del proyecto
  - ✚ Cronograma de actividades del proyecto
  - ✚ Sostenibilidad del proyecto
  - ✚ Presupuesto del proyecto
  - ✚ Cronograma de desembolsos necesario para desarrollar el proyecto
  - ✚ Observaciones o situaciones particulares relativas al proyecto.
  - ✚ Información sobre la unidad ejecutora (organización de base)
2. Constancia de los aportes de contrapartida (económicos, financieros, en especie, etc.) por entidad participante (comunidad, empresa privada, entidades públicas, etc.).
  3. Constancia de los profesionales u organizaciones que actuarán como responsables técnicos, como asesores o como facilitadores del proyecto (Ministerio, municipalidad, instituciones autónomas, programas público o privados, u otro).
  4. Certificación de la personería jurídica de la organización de base, indicando:
    - ✚ Número de la cédula jurídica.
    - ✚ Vigencia de la personería jurídica y citas de inscripción.
    - ✚ Calidades del representante legal y vigencia de nombramiento.
    - ✚ Tipo de poder legal (apoderado general, generalísimo, etc.).
  5. En caso de que el representante legal de la organización de base no posea facultad suficiente<sup>24</sup> deberá presentar un poder especial otorgado por acuerdo de la Junta

---

<sup>24</sup> Los *Apoderados Generalísimos sin límite de suma*, son los únicos representantes legales de las Organizaciones de Base que tiene poder suficiente para firmar los Convenios sin requerir acuerdo de Junta Directiva o de Asamblea.

Directiva o de la Asamblea, según corresponda, autorizando al representante legal de la organización de base a firmar la solicitud de financiamiento del Proyecto y el respectivo convenio con el IMAS<sup>25</sup>.

6. Fotocopia (por ambas caras) de la cédula de identidad del representante legal de la organización de base.
7. Boleta Ingreso de atención primaria para solicitantes de la persona física o de cada uno de los beneficiarios directos del proyecto, cuando se trate de organizaciones de base (desde luego se refiere a los miembros de la organización de base responsable del proyecto), en este caso, cuando el número de miembros de la organización sea sumamente grande, la cantidad de boletas puede reducirse a criterio de la Gerencia Regional, pero no debe ser inferior al número de beneficiarios directos necesarios para justificar la totalidad del monto solicitado.

**d. Los procesos en la Gerencia Regional del IMAS**

1. Capacitar, asesorar y apoyar a los solicitantes, a los dirigentes y a los miembros de las organizaciones de base, con el fin de que puedan presentar, priorizar, ejecutar y evaluar directamente los proyectos de manera óptima.

**Plazo: Actividad permanente**

2. Suministrar a las personas físicas y a las organizaciones de base la documentación y la información necesaria para la presentación del proyecto, incluyendo listado de los requisitos a presentar con el proyecto.

**Plazo: En el momento en que sea solicitado**

3. Sancionar el proyecto en primera instancia. La sanción en primer instancia le corresponde al personal técnico o profesional de la respectiva Gerencia Regional, para este proceso debe considerar los siguientes elementos:

- ✚ Recomendación técnica del proyecto emitida por la instancia facilitadora (ONG o entidad pública). En el caso de los proyectos del Sector Agropecuario, dicha recomendación debe ser emitida por la Comisión Regional Agropecuaria;
- ✚ Urgencia e importancia de realizar el proyecto, de conformidad con la prioridad asignada por la comunidad;
- ✚ Beneficios directos e indirectos que tendrá la organización de base, sus miembros (los beneficiarios del proyecto) y la comunidad;
- ✚ Verificación del cumplimiento de los fines del IMAS (principalmente atender a personas pobres o en condición de pobreza extrema y que sean costarricenses);
- ✚ Verificar que exista equilibrio entre los costos del proyecto, los beneficios a la comunidad, los beneficiarios directos y los beneficiarios indirectos.

<sup>25</sup>

Las Asociaciones para el Desarrollo Integral de la Comunidad requieren aprobación de la Junta Directiva para firmar Proyectos por montos menores a los quinientos mil colones y de la Asamblea por montos mayores a dicha suma (Decreto Ejecutivo N° 25409-G, La Gaceta N° 172 del 10-09-96).

Además, es importante detallar y cuantificar los aportes comunales, cuando corresponda.

Verificado lo anterior y subsanadas las eventuales deficiencias, el técnico o profesional lo remite a la Gerencia Regional, junto con su recomendación y la totalidad de la documentación relativa al mismo, que para efectos operativos se denomina como el expediente del proyecto.

**Plazo: 5 días hábiles.**

4. Sancionar el proyecto en segunda instancia: La Gerencia Regional y el Técnico o Profesional respectivo sancionan la propuesta, fundamentándose en el proyecto, la disponibilidad de recursos económicos y la planificación local o regional.

- 4.1 Sí la sanción es negativa (rechazo), la Directora Regional instruye que se archive el expediente del proyecto e informa, por escrito, a la organización de base sobre los motivos de la resolución negativa, así como de su derecho a presentar recurso de revocatoria ante la Gerencia Regional y de apelación ante la Dirección del Área Trabajo o la Gerencia de Desarrollo Social, documento que deberá incorporar en el expediente del Proyecto. Además, cuando corresponda, informa a la Comisión Sectorial del Sector Agropecuario.

**Plazo: 2 días hábiles**

- 4.2 Sí la sanción es positiva (aprobación), la Gerencia Regional informa a la organización de base y cuando corresponda a la Comisión Sectorial del Sector Agropecuario, y le asigna fecha para el acto de formalización del convenio o del documento que corresponda.

**Plazo: 5 días hábiles**

- 4.3 Ingresa en el SISATEN la aprobación del beneficio en forma de **resolución compleja**, anotando en la casilla **En sesión o acuerdo N°** el número de tres dígitos que constituye un consecutivo de estos proyectos en la Gerencia Regional; en la casilla de **Acta N°** anotar el número de la respectiva Oficina Regional (del 01 al 11, según corresponda); en la casilla **Artículo N°** anotar los dos últimos números del año en curso. De forma tal que estos tres grupos de números antecidos por la letra **IPA**, constituyen el código del proyecto. Por ejemplo: **IPA-0011196**, significa: **Proyecto N° 1 de la Oficina Regional de Limón del año de 1996.**

**Plazo: 1 día hábil**

- 4.4 Ingresa las boletas **Ingreso de atención primaria para solicitantes** de cada uno de los beneficiarios directos del proyecto al SISATEN como una atención diferida (Código D) a la organización de base responsable del proyecto.

**Plazo: 1 día hábil**

5. Cuando corresponda, la Gerencia Regional elabora cuatro originales del convenio con la organización de base, utilizando el formato de convenio modelo aprobado por el Consejo Director, y procede a la firma de los cuatro originales.

En este acto, además, la Gerencia Regional o el funcionario que ella determine, entrega a la organización de base los siguientes documentos:

- ✚ Copia de los formularios para la presentación de los informes mensuales y finales.
- ✚ Copia del presente procedimiento, con el fin de que la organización de base tenga un conocimiento más preciso de las acciones que debe realizar, y asesora al solicitante (persona física o a la organización de base) sobre los mismos y cualquier otra situación particular que, en criterio de la Gerencia Regional deba conocer.

**Plazo: 5 días hábiles**

6. Una vez formalizado el convenio modelo (debidamente firmado) procede a realizar la siguiente distribución:

- ✚ El primer original se incluye en el expediente del proyecto en la Gerencia Regional.
- ✚ El segundo original se envía a la respectiva organización de base.
- ✚ El tercer original se envía a la Dirección de Asesoría Jurídica.
- ✚ El cuarto original se envía al Área Trabajo.

**Plazo: 2 días hábiles**

7. Realiza la reserva presupuestaria en su control interno y la reserva financiera institucional (en el presupuesto institucional).

**Plazo: 2 días hábiles.**

**e. Los procesos en el Área Trabajo del IMAS**

1. Registra el proyecto y lo incorpora en la respectiva base de datos del Área.

**Plazo: 1 día hábil.**

2. Realiza evaluación periódica del componente, según su metodología interna.

**Plazo: Actividad permanente.**

3. Dicta las políticas y los lineamientos para el normal desarrollo del componente.

**Plazo: Actividad permanente.**

4. Atiende y resuelve las eventuales apelaciones, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Social, e informa lo resuelto a la respectiva Gerencia Regional para que proceda como corresponda.

**Plazo: Según la disposición legal de que se trate.**

**f. La ejecución del proyecto**

1. La organización de base es la responsable de la ejecución del proyecto y como parte de este proceso, rinde los siguientes tipos de informes a la Gerencia Regional:
  - ✚ Informes mensuales ordinarios, el cual deberá ser presentado ante la Gerencia Regional cada treinta (30) días.
  - ✚ Informes extraordinarios, cada vez que se requieran, para este tipo de informe y por su naturaleza no se utiliza un formato en particular, sin embargo, puede utilizar el formato de los informes ordinarios, indicando que se trata de un informe extraordinario o simplemente el envío de una carta, fax, etc. En caso de comunidades alejadas, o de fuerza mayor, dicha información podrá ser suministrada a través de la vía telefónica, en cuyo caso el técnico o el funcionario que lo atienda realizará el informe correspondiente y le dará un tiempo prudencial para que presente el respectivo informe.
  - ✚ Informe final, que deberá presentarse a más tardar una semana después de concluido el proyecto.
2. La Gerencia Regional es la responsable de dar seguimiento (evaluación de la ejecución) al proyecto, para ello realiza las siguientes acciones:
  - ✚ Análisis y sanción de los informes mensuales (ordinarios), los extraordinarios, y del informe final.
  - ✚ Inspecciones periódicas, las que debe documentar, ya sea en el apartado incluido para ese fin en el formulario de informe mensual o en un informe puntual.
  - ✚ Otras acciones de seguimiento que considere oportunas.

Dependiendo del resultado de estas acciones de seguimiento, la Gerencia Regional determina la continuación o la suspensión del suministro de los recursos económicos pactados para la ejecución del proyecto.
3. En caso de situaciones de emergencia, catástrofe, siniestro u otra situación fuera de lo normal, la Dirección Superior (Presidencia Ejecutiva) o la instancia por ella determinada dictará los lineamientos pertinentes para que la población afectada sea atendida de manera inmediata.

*Procedimientos aprobados por la Lic. Rose Marie Ruiz Bravo, Presidenta Ejecutiva del IMAS. Oficio CAT-206-97 del 25 de noviembre de 1996, en vigencia a partir de esta fecha.*

## CONSEJO DIRECTIVO COMUNICACIÓN DE ACUERDO

Acuerdo	CD-443-96
Acta	053-96
Artículo	Quinto
Fecha	25 de noviembre de 1996
Para ser ejecutado por	Área Trabajo, Presidencia Ejecutiva, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia Administrativa y Financiera, Planificación, Asesoría Jurídica y Auditoría

### CONSIDERANDO QUE:

- a. El Programa Ideas Productivas del Área Trabajo es una actividad ordinaria del Instituto Mixto de Ayuda Social.
- b. El Programa Ideas Productivas del Área Trabajo constituye una acción estratégica del Instituto Mixto de Ayuda Social en el combate a la pobreza y así está concebido en su plan estratégico.
- c. Es de vital importancia para la institución el desarrollar acciones conjuntas con las organizaciones de base por medio de la modalidad de proyectos.
- d. El artículo 34 de la ley constitutiva del IMAS dice: *en cumplimiento de sus fines, el IMAS podrá financiar, promover o participar en la ejecución de programas destinados a combatir la pobreza que sean propuestos por organizaciones privadas o públicas sin fines de lucro.*
- e. Es de especial interés para la institución incorporar a la sociedad civil, por medio de sus organizaciones de base, en los programas de combate a la pobreza, razón de ser de la Institución.
- f. Las organizaciones de base se constituyan en las formuladoras y las ejecutoras de los proyectos del programa ideas productivas.
- g. Con el fin de agilizar y de tornar operativos los convenios de cooperación con las organizaciones de base, debe otorgarse un Poder Especial a las Directoras Regionales<sup>26</sup> que las faculte para la firma de los convenios.

### POR TANTO, EL CONSEJO DIRECTIVO ACUERDA:

- A. Aprobar el Convenio Modelo entre el IMAS y las Organizaciones de Base para la formalización del Programa Ideas Productivas, que se adjunta como anexo único del presente acuerdo.**

<sup>26</sup> **Nota del Editor:** Como uno de los productos del **Proceso de Transformación del Instituto Mixto de Ayuda Social** a partir del 15 de abril de 1997 los cargos de los *Directores Regionales* evolucionaron a *Gerentes Regionales*.

- B. Se otorga Poder Especial a las Directoras Regionales para la firma de los Convenios a que se refiere este acuerdo.**
- C. El presente acuerdo deberá ser ejecutado por los funcionarios competentes, bajo las políticas y los lineamientos establecidos por el Área Trabajo, y atendiendo los procedimientos que establezca la Administración del IMAS para su ejecución.**

**Sometida a votación la firmeza de este acuerdo, se resuelve por unanimidad declararlo firme,**

**ROSE MARIE RUIZ BRAVO  
PRESIDENTA EJECUTIVA DEL IMAS**

Sobre las Constancias de Legalidad de los Convenios de Cooperación a suscribir con las Organizaciones de Base, el Consejo Directivo del IMAS, estableció lo siguiente:

**CONSEJO DIRECTIVO  
COMUNICACIÓN DE ACUERDO**

Acuerdo	CD-485-96
Acta	056-96
Artículo	Primero
Fecha	09 de diciembre de 1996
Fecha de comunicación	20 de diciembre de 1996
Para ser ejecutado por	Gerencia de Desarrollo Social, Dirección de Asesoría Jurídica
Comunicado a	Presidencia Ejecutiva, Gerencia de Desarrollo Social, Sub-Gerencia Administrativa y Financiera, Planificación, Asesoría Jurídica, Auditoría, Dirección de Desarrollo Local, Área Trabajo, Regionales
Asunto	Formalización de Convenios, Formalización de Constancias de Legalidad emitidas por la Dirección de Asesoría Jurídica

**CONSIDERANDO:**

- a. Que el Consejo Directivo aprobó los modelos de Convenio de Cooperación a suscribir por el IMAS con las Organizaciones de Base para la ejecución de los Programas Subsidio Temporal para Desempleados e Ideas Productivas.
- b. Que de conformidad con los procedimientos establecidos, dicho modelo de convenio cuenta con la Constancia de Legalidad emitida por la Dirección de Asesoría Jurídica de éste Instituto;

- c. Que de conformidad con las disposiciones del Artículo 7 de la Ley Número 4760 de Creación del IMAS, el Programa Trabajo constituye actividad ordinaria de este Instituto.
- d. Que es potestad de este Consejo Directivo reglamentar la ejecución de los distintos programas a cargo de éste Instituto, dentro del marco del Plan Estratégico Institucional y de las competencias y potestades que la Ley y los reglamentos le asignan.

**POR TANTO, EL CONSEJO DIRECTIVO ACUERDA:**

- A. Los Convenios de Cooperación que suscriban las Direcciones Regionales con las Organizaciones de Base para la ejecución del Programa Trabajo: Subsidio Temporal para Desempleados e Ideas Productivas, se formalizarán de conformidad con los Convenios Modelo aprobados por éste Consejo Directivo –que contaron en su oportunidad con la Constancia de Legalidad emitida por la Dirección de Asesoría Jurídica– para la ejecución de dichos programas, por lo que resulta innecesario requerir una nueva Constancia de Legalidad.**
- B. Los Asesores de la Dirección de Asesoría Jurídica brindarán la asesoría en el proceso de aprobación y de ejecución de los respectivos proyectos que se tramiten en cada una de las Direcciones Regionales, de acuerdo con las directrices, requisitos y regulaciones establecidas por las leyes y reglamentos para este tipo de contrataciones.**
- C. Las Direcciones Regionales deberán remitir a la Auditoría General y a la Dirección de Asesoría Jurídica, para su revisión, archivo y custodia, los originales de los convenios que se suscriban bajo el marco de actuación del Programa Trabajo, sin perjuicio de las responsabilidades en que incurran por la omisión de éste trámite.**

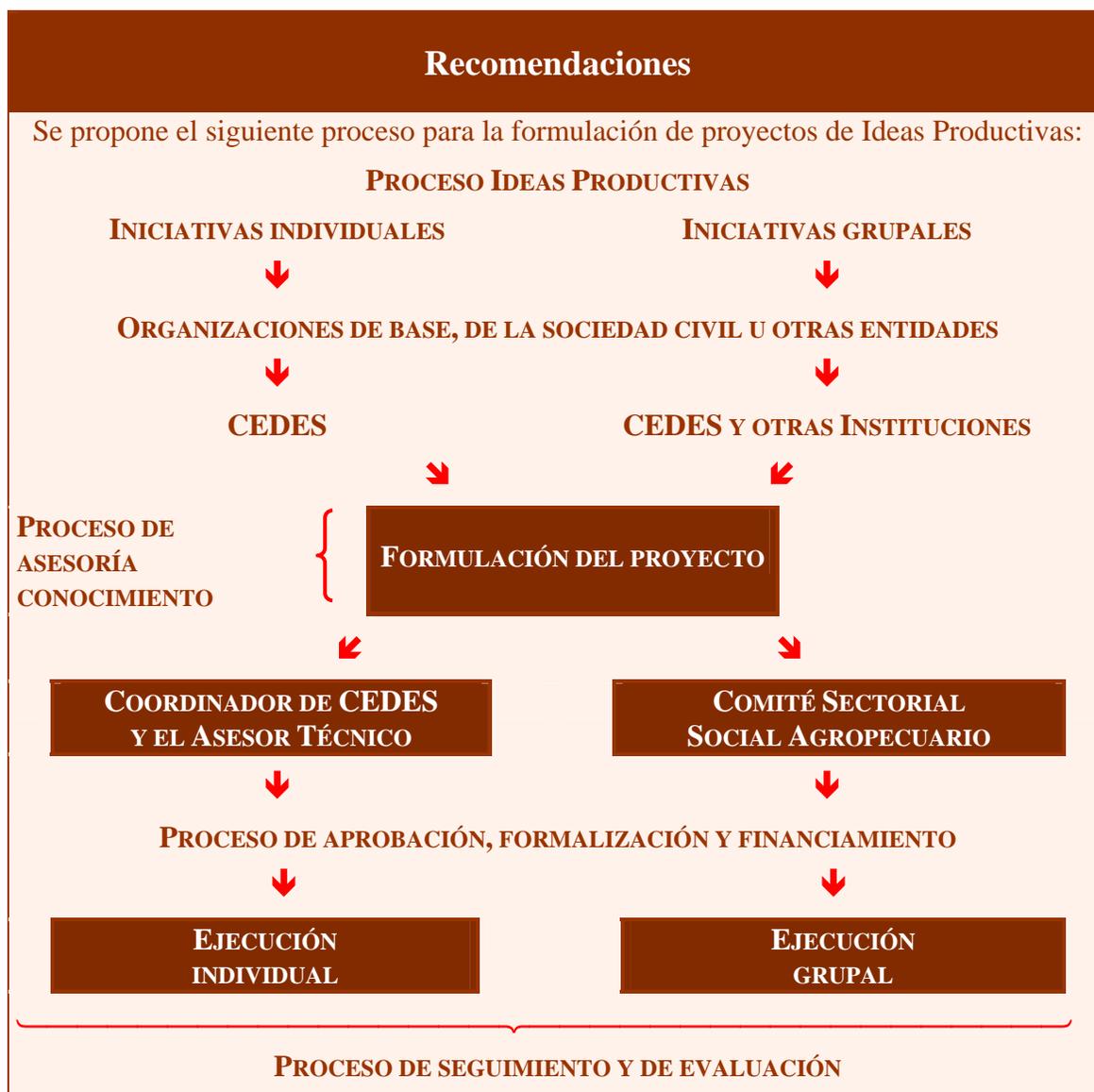
**ROSE MARIE RUIZ BRAVO**  
**PRESIDENTA EJECUTIVA DEL IMAS**

## **8.2 LA NORMATIVA DESEADA**

A esta altura del proceso, este tema resultó el más álgido, pues se reconoció que la normativa aprobada era expedita y apropiada para el estadio actual de desarrollo institucional, pero que ya era hora de evolucionar de los reglamentos a los procesos, donde se pudiese trabajar con las comunidades más como agentes de cambio que como interventores sociales.

### **Grupo 11**

- *¿Qué otra normativa se requiere para un adecuado funcionamiento del Programa Ideas Productivas?*



## 9. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Existen diferentes concepciones y formas de evaluación, dependiendo de cuales sean los objetivos a lograr, diferentes momentos para efectuarla (evaluación ex-ante, de proceso, ex-post, de impacto).

El concepto de evaluación acorde al nuevo modelo de intervención institucional es el de investigación / acción / evaluación, como proceso dinámico, creativo y retroalimentador que permita permanentemente vislumbrar las acciones correctivas apropiadas, enriquecer las experiencias de trabajo al interior de cada región y entre las diferentes Gerencias Regionales del IMAS, involucrando a los beneficiarios como participantes activos del proceso.

Esta evaluación se denomina participativa y tiene como objetivo: *Acercar la relación del evaluador y los beneficiarios. Se utiliza generalmente para pequeños proyectos y persigue que la población objetivo del proyecto participe en el diseño, programación y ejecución de mismo. Está mas orientada hacia las actividades, comportamientos a expresiones actuales y espontáneas que hacia los objetivos formales, toma en cuenta diferentes valores y perspectivas. No sólo es el evaluador el que la elabora o planifica sino que debe existir una participación de los interesados y afectados*<sup>27</sup>.

Existen diferentes tipos de evaluación en función del momento en que se realizan, entre ellas destacamos las siguientes:

### **9.1 LA EVALUACIÓN EX-ANTE**

La evaluación ex-ante se realiza antes de que se inicie el proyecto, permite considerar valores anticipados al proceso decisorio sobre la pertinencia, la conveniencia y la calidad del proyecto.

### **9.2 LA EVALUACIÓN EX-POST**

La evaluación ex-post permite detectar los aspectos disociados resultantes entre lo planeado o lo aprobado y lo logrado por el proyecto.

### **9.3 LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS**

La evaluación de los procesos facilita medir la cobertura del programa o del proyecto en cuestión, determinar el grado como está llegando a la población objetivo y realizar el seguimiento de los procesos.

Por tanto, permite identificar defectos en el diseño de los procedimientos, los obstáculos para la implementación y por intermedio de las actividades brindar información para la toma de decisiones correctivas.

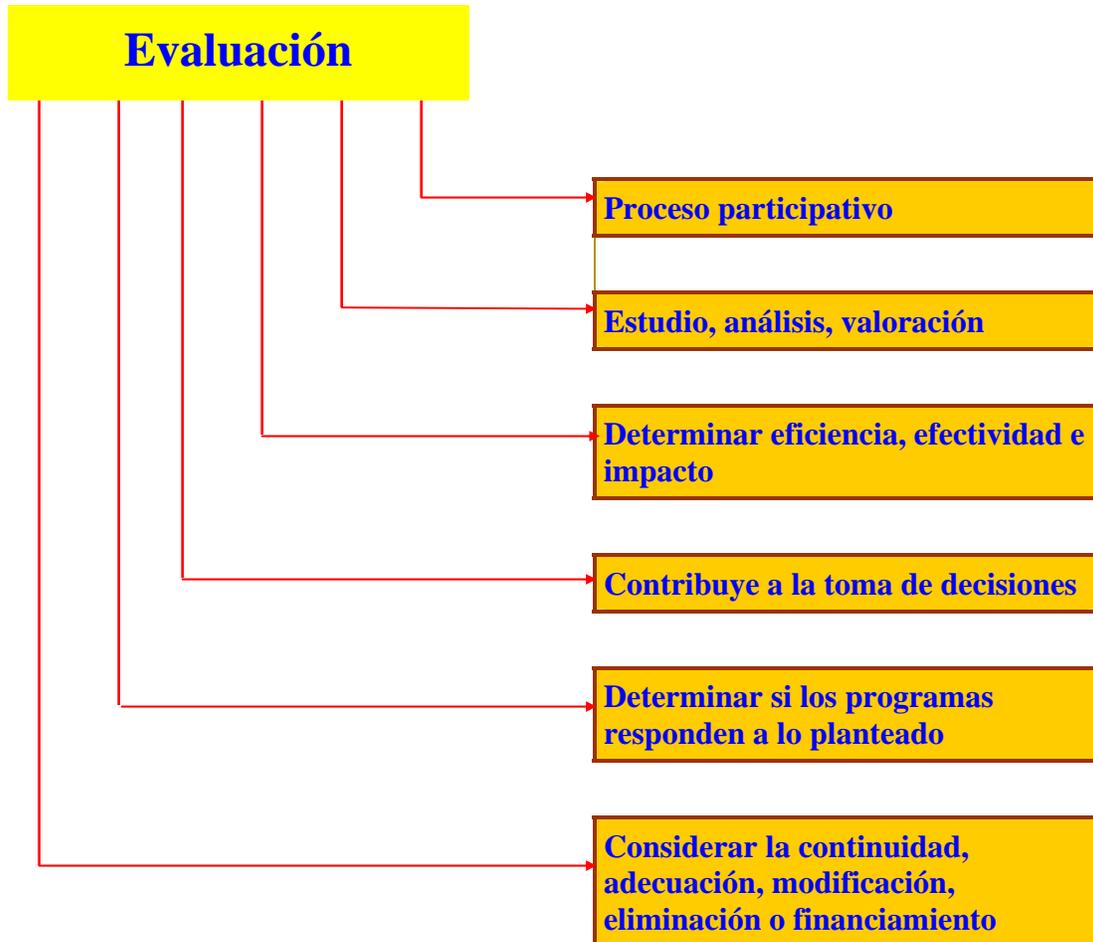
### **9.4 LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO**

Evalúa los efectos producidos en la población objetivo y establece si los resultados esperados se lograron. En el caso del IMAS, interesa determinar la medida en que han cambiado las condiciones de vida de los grupos objetivos.

---

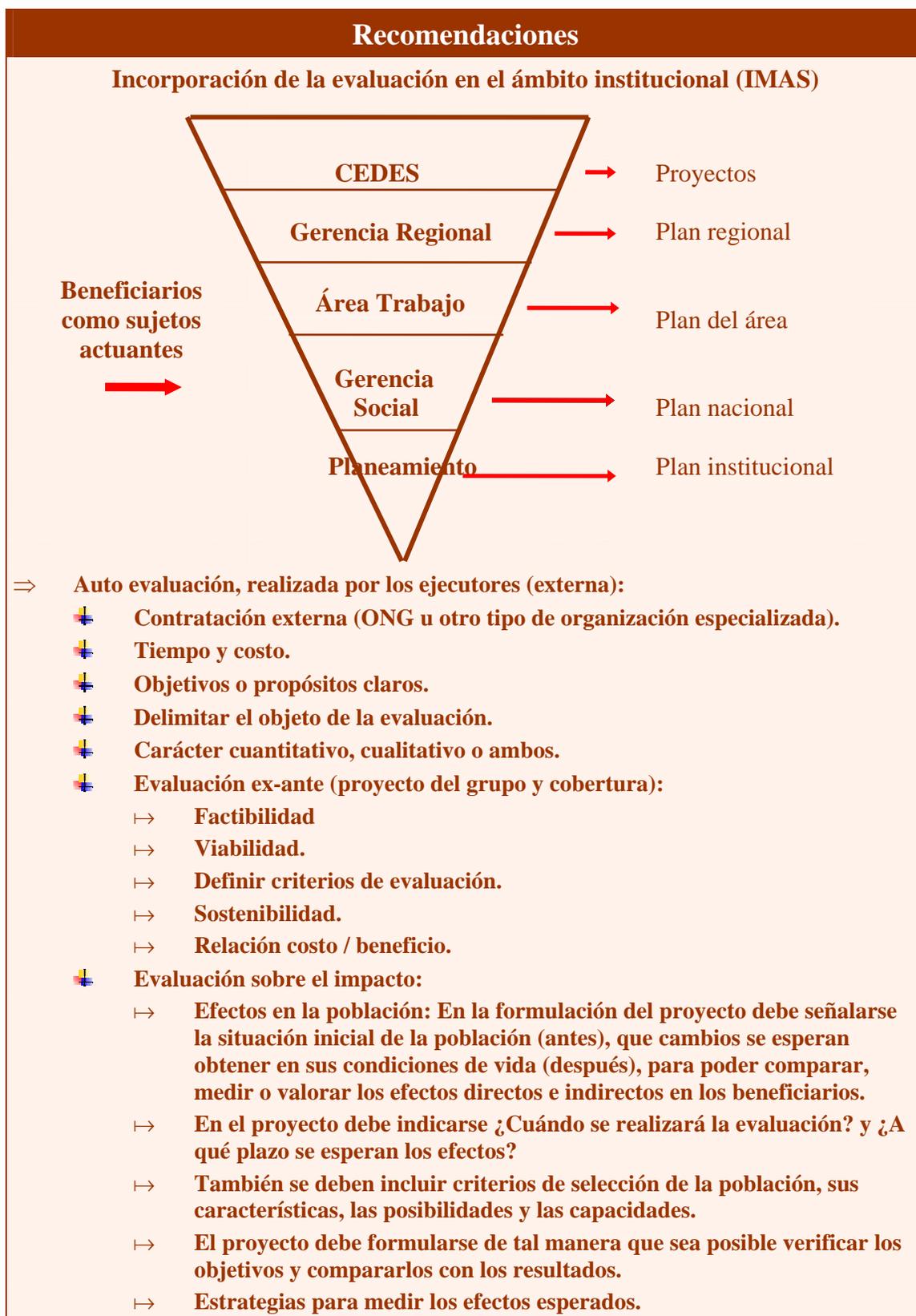
<sup>27</sup> INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. Propuesta de Sistema de Evaluación. San José, Costa Rica.

## ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO



### Grupo 12

*¿Cómo incorporar la evaluación en la estrategia del Programa Ideas Productivas?*



## 10. LA AUDITORÍA COMUNITARIA<sup>28</sup>

El marco filosófico del IMAS, en el que asienta su quehacer institucional (la visión, la misión y el plan estratégico) demanda un estilo de trabajo de naturaleza promocional y de coordinación interinstitucional, en el cual las comunidades y las poblaciones meta, deben asumir un nivel de responsabilidad y de participación en todos y cada uno de los momentos propios de los procesos de ejecución de los respectivos proyectos formalizados en el ámbito local.

Así, las comunidades, por la vía de sus respectivas organizaciones, devienen en corresponsables de su propio desarrollo y participan en forma plena en la formalización de los proyectos que se gesten y que sean de interés para la colectividad comunal, para enfrentar situaciones problemáticas que afectan a su población.

Esto significa, que las comunidades deben participar en la búsqueda de soluciones, en la negociación de los proyectos, en la planificación de las acciones, en la búsqueda de los recursos necesarios, en la canalización de esfuerzos institucionales, en las labores de ejecución y de seguimiento de los proyectos, y evidentemente en el control de las acciones puntuales que forman parte del proceso.

Es en este contexto que planteamos que las comunidades deben ejercer la labor de auditoría comunitaria activa respecto a las responsabilidades y a los compromisos adquiridos con las instituciones participantes, la sociedad civil en su conjunto y por las propias organizaciones comunales. Este concepto implica que las comunidades realizarán una labor de revisión y de reflexión constante de las acciones que se están ejecutando, de monitoreo de los *tiempos* de ejecución de las acciones, del control de los recursos que se emplean, de la evaluación de los resultados y sobre todo, de denuncia de las situaciones anómalas que se identifiquen en cada caso.

Las organizaciones de base, dado su interés en la ejecución de los proyectos que benefician a su población, son las instancias indicadas para ejercer este **derecho** a demandar calidad y prontitud en los servicios que ofrecen las instituciones, a demandar un uso adecuado y pertinente de los recursos planificados, y a demandar un trato digno por parte de los funcionarios, de las instituciones y de las organizaciones participantes.

### Grupo 13

- ⇒ *¿Qué aportes haría el grupo con relación al concepto de auditoría comunitaria?*
- ⇒ *¿Cómo se podría poner en práctica la auditoría comunitaria?*
- ⇒ *¿Qué otros elementos deben ser incorporados?*

---

<sup>28</sup> Concepto en proceso de conceptualización, sujeto a las críticas y la reflexiones que los lectores hagan del mismo (Martorell, R. 1997. Desarrollo Local, IMAS).

## Recomendaciones

- ⇒ **En el IMAS, se debe entender que la Auditoría Comunitaria es un proceso participativo de la comunidad, que tiene como eje central el control local.**
- ⇒ **La Auditoría Comunitaria debe insertarse como un componente de la evaluación, enfocándola desde dos puntos de vista: Lo comunal y lo institucional.**
- ⇒ **Es fundamental definir que se entendiendo por Comunidad: Un representante, un grupo de vecinos, una organización, todos sus miembros en asamblea u otro tipo.**
- ⇒ **¿Qué se requiere para tornar operativo el concepto de Auditoría Comunitaria?**
  - ✚ **Se requiere una comunidad organizada.**
  - ✚ **Se requiere capacitación, información, asesoría y seguimiento, para que las comunidades asuman y se apropien de su función auditora.**
  - ✚ **Se deben diseñar instrumentos apropiados para el registro de datos, que le permitan a la comunidad analizar y ponderar las diferentes situaciones, brindando información sistemática y periódica, y que pueda compararse con otras regiones.**
  - ✚ **Para que la comunidad ejerza la función auditora, la Institución debe identificar claramente quienes son los grupos meta, sus características, capacidades y condiciones, bajo una visión de integralidad.**
- ⇒ **¿Qué otros elementos deben ser incorporados?**
  - ✚ **Los deberes de las comunidades, entre ellos:**
    - ↳ **El compromiso.**
    - ↳ **La responsabilidad.**
    - ↳ **La auto evaluación.**
    - ↳ **La participación.**

## 11. LA INTEGRALIDAD DE LA ACCIÓN INSTITUCIONAL

El IMAS desarrolla diferentes programas en las Áreas de: Infancia y Juventud, Desarrollo Local, Solidaridad, Mujeres y Familia, y Trabajo. Sin embargo, es posible y necesario que dependiendo del tipo de proyecto formulado por la respectiva organización de base, lograr una interrelación entre ellos. Así, un proyecto financiado con recursos de *Ideas Productivas* puede tener componentes que correspondan y que sean financiados con el presupuesto del *Programa de Subsidio Temporal para Desempleados*. También, es posible que el mismo proyecto contemple y se le aprueben componentes con los recursos presupuestarios de programas de otras Áreas, por ejemplo, de *Infraestructura Comunal (Dotación Básica)* del Área de Desarrollo Local, o del de

Hogares Comunitarios del Área de Infancia y Juventud, precisamente, esta interrelación e integración de esfuerzos constituye una de las principales fortalezas del Área Trabajo.

Ese enfoque obedece a una visión de atención integral de las comunidades y de las organizaciones de base formulada por el IMAS, de manera tal que la interrelación entre los programas o entre las áreas constituye en si misma una nueva opción de desarrollo, facilitando la erradicación de la pobreza en las comunidades beneficiadas, permitiendo, además, una mayor optimización de los recursos.

## **Grupo 14**

- *¿Cómo lograr la integralidad de la acción institucional en los ámbitos local y regional?*

### **Recomendaciones**

- ⇒ **En la fase de diagnóstico, grupal e individual debe identificar las necesidades y los problemas de las comunidades, para poder priorizar sobre aquellos que requieran intervención pronta y oportuna, y así, definir opciones de atención, integrando esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros para lograr la acción integral.**
- ⇒ **La estructura organizacional y funcional debe facilitar las condiciones para operacionalizarlo. Delimitar las expectativas institucionales, personales y los recursos disponibles.**
- ⇒ **Es importante crear espacios para analizar situaciones diferenciadas y definir líneas de acción conjuntas para esos casos.**
- ⇒ **La permanencia de funcionarios en las comunidades permitirá un mayor conocimiento, contacto con las comunidades y la participación de ésta será un recurso valioso para la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los programas y los proyectos.**
- ⇒ **La coordinación interinstitucional y los mecanismos que se establezcan son importantes y necesarios para lograr la integralidad de las acciones.**
- ⇒ **Se recomienda una definición conceptual de: ¿Qué se entiende por *integralidad de la acción institucional*? y ¿Qué tipo de *red* se requiere para cubrir la integralidad institucional?**

## **11.1 EL ENFOQUE INTEGRAL DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS**

El desarrollo del sector de la microempresa demanda un enfoque integral que involucra diversos componentes: crédito, capacitación, asistencia técnica, comercialización, entre muchos otros.

El IMAS ha asumido de manera sistemática la canalización de recursos económicos, descuidando otros aspectos igualmente importantes, que se analizarán en el presente apartado.

### **11.1.1 EL APORTE ECONÓMICO**

El aporte económico brindado por la institución para apoyar al sector productivo se ha concretado en préstamos en condiciones favorables, donaciones o proyectos con ambas modalidades.

A partir del año de 1996, el IMAS acuerda no ejecutar el componente de crédito, y asumir el trabajo desde la perspectiva del desarrollo de las Ideas Productivas reconceptualizadas.

### **Grupo 15**

- *¿Debe la Institución canalizar recursos en forma de crédito o de donación a la población objetivo del programa?*
- *¿Cuáles serían los requerimientos para reactivar estos tipos de financiamiento?*

#### **Recomendaciones**

- ⇒ **El IMAS debe continuar con la política de créditos dirigida a los microempresarios ubicados en la zona fronteriza entre la pobreza y la prosperidad, y de manera especial a aquellos que se encuentren en riesgo de caer en situaciones de exclusión social.**
- ⇒ **El IMAS debe continuar con la política de donaciones dirigida de manera exclusiva a las personas en condición de pobreza extrema y a los proyectos (colectivos) de infraestructura para la producción en comunidades de extrema pobreza.**
- ⇒ **Esta política debe considerar la creación de fondos de retorno (Fondos Locales de Solidaridad), combinando la capacidad institucional y la capacidad comunal para su administración. El objetivo sería que las comunidades administren dichos fondos de manera directa.**
- ⇒ **Es imperativo evaluar la capacidad de gestión de las comunidades y de crear las acciones pertinentes para potenciarlas (empoderamiento).**

### **11.1.2 LA CAPACITACIÓN**

La eficiencia y el progreso de las microempresas dependen, en alguna medida, de las destrezas que puedan desarrollar cada uno de los individuos que la integran, con la finalidad de que sus miembros puedan realizar en el área respectiva las tareas por las cuales es responsable. Este principio demanda una búsqueda de conversión e incremento constante de la calidad del *Capital Humano* de la microempresa donde un proceso de capacitación adecuado puede constituirse en un elemento de vital importancia.

Con base en los documentos de soporte distribuidos en el Seminario es posible identificar diferentes posiciones con respecto al tema de la capacitación, entre ellos, destacamos los siguientes.

Señala Rojas<sup>29</sup> que es un error condicionar la participación de los beneficiarios del Programa Ideas Productivas a la incorporación de los candidatos en procesos previos de capacitación, al respecto afirma: *Los procesos de capacitación no pueden ser concebidos como requisito previo de los programas del IMAS, ello podría crear falsas expectativas y desvirtuar los programas, tanto los de capacitación propiamente como los de desarrollo. La pregunta ¿Ya capacitamos a la gente, ahora que les ofrecemos? Constituye contradictoriamente la respuesta a la capacitación concebida como requisito. Sin lugar a dudas ello es un llamado de atención.*

Para otros exponentes, el tema de la capacitación debe ser abordado como un requisito previo de participación en el desarrollo de cualquier idea o proyecto productivo.

En una oferta de servicios para el desarrollo de un Proyecto de Evaluación del Programa Ideas Productivas presentada –a solicitud del Área Trabajo del IMAS– por la firma de consultores FERYSOL S.A.<sup>30</sup> se afirma que: *Para aprovechar adecuadamente las oportunidades del entorno, los empresarios potenciales y establecidos, se pueden beneficiar de un sistema de apoyo que favorezca el desarrollo de sus capacidades innatas, que además les provea de un marco estructurado para el desarrollo de sus empresas. Todos estos elementos permiten que este potencial empresarial, rinda frutos en la forma de empresas y microempresas exitosas, enriqueciendo así el quehacer económico nacional.*

## Grupo 16

- *Diseñe una estrategia de capacitación acorde a las características de la población cubierta por el Programa de Ideas Productivas.*

### Recomendaciones

- ⇒ **Los programas de capacitación deben planificarse como parte de un proceso gestado para estimular una actitud positiva hacia la capacitación y debe adaptarse a las características y a las necesidades de la población meta. Debe orientarse considerando los siguientes elementos:**
- ✚ **Desarrollo de cursos de inducción según las necesidades detectadas.**
  - ✚ **Estos cursos deben permitir el detectar las necesidades de seguimiento y de asesoría de la población meta.**
  - ✚ **A la Gerencia Regional le debe corresponder definir si asume la capacitación de manera directa o si se contrata organizaciones especializadas en la materia.**
  - ✚ **Como en la etapa de seguimiento por lo general surgen nuevas necesidades, la Gerencia Regional, debe determinar como resolverlas, y a quién le corresponde, y debe establecer los correspondientes mecanismos de coordinación y de seguimiento, con el fin de lograr el éxito deseado.**

<sup>29</sup> ROJAS, F. Op. Cit. Pág. 8.

<sup>30</sup> FERYSOL FS CONSULTORES. 1997. Experiencias emprendedoras en poblaciones socialmente excluidas: casos costarricenses. San José, Costa Rica. Pág. 3.

### 11.1.3 LA ASESORÍA

#### Grupo 17

- *¿Cómo se conceptualiza la asesoría que se debe brindar a la población objetivo del Programa?*
- *¿Cuenta el IMAS con el personal requerido y capacitado par ello?*

#### Recomendaciones

- ⇒ **La asesoría que se debería brindar a la población se conceptualiza como un proceso de estímulo y de desarrollo de la actividad productiva, que permita determinar las necesidades y el como resolverlas.**
- ⇒ **El IMAS no siempre cuenta con el personal requerido y capacitado para realizar las soluciones a la medida, pero en todo caso, el funcionario del IMAS debe operar bajo el concepto de ser un facilitador de los procesos y apoyarse en organizaciones especializadas.**

### 11.1.4 LA COMERCIALIZACIÓN

#### Grupo 18

- *¿Cuáles estrategias institucionales pueden ser implementadas para el apoyo y el fortalecimiento de redes de comercialización entre los micro empresarios urbanos y rurales?*

#### Recomendaciones

- ⇒ **Identificar a las organizaciones especializadas en el abastecimiento, la producción y la comercialización por áreas productivas (inventario de la capacidad instalada).**
- ⇒ **Buscar y fortalecer redes de producción y de comercialización.**
- ⇒ **Apoyar y fomentar organizaciones para la comercialización interna y externa.**
- ⇒ **Infraestructura de apoyo al proceso de comercialización:**
  - ✚ **Centros de Acopio.**
  - ✚ **Plantas Empacadoras.**
  - ✚ **Centros de Distribución (tipo CENADA, etc.).**
- ⇒ **Búsqueda de mercados nacionales e internacionales**
- ⇒ **Para facilitar el proceso de comercialización: realizar acciones de coordinación con otros programas de instituciones (comedores escolares del MEP, CEN-CINAI, CNP, MAG, etc.).**
- ⇒ **Fortalecimiento de las redes de complementariedad entre microempresarios.**
- ⇒ **Apoyar los procesos de comercialización grupal para iniciativas de producción individual.**

### **11.1.5 LA INNOVACIÓN Y LA CALIDAD<sup>31</sup>**

La calidad es la presencia de atributos (tangibles e intangibles) y la ausencia de deficiencias tangibles e intangibles que el cliente valora. Se requiere la mejora continua y discontinua no solamente porque lo que se valora en el mercado cambia con el tiempo en los diversos segmentos de la población, sino también porque los competidores actuales y los nuevos se dotan de mejores capacidades competitivas y alteran permanentemente las bases de la competitividad.

Las bases de competencia son alteradas por cambios en el entorno económico y social, en los clientes y en los mercados.

La globalización e integración creciente en la forma de bloques con mercados cada vez más globalizados y exigentes en su interior es una realidad inevitable para los países y sus empresas (locales y extranjeras).

Como en los bloques existen y se instalan empresas de *clase mundial*, el ambiente competitivo que se genera es intenso y también de *clase mundial*.

Dentro de dicho ambiente, la calidad, la productividad y la innovación surgen no solamente como características claves para competir, sino también para sobrevivir económicamente. El desarrollo científico y tecnológico se convierte en un elemento esencial para lograr este fin, a través de, entre otros aspectos, de la calidad, la productividad, y la innovación.

Las empresas que van a sobrevivir, aún aquellas que operan sólo en un mercado local, son aquellas que desarrollan permanentemente características de *clase mundial*.

Una empresa de calidad (de *clase mundial*) es aquella que:

- ⇒ **Hace lo correcto.**
- ⇒ **Bien desde la primera vez (calidad en la fuente a través de la prevención, no la corrección).**
- ⇒ **Bien todo el tiempo.**
- ⇒ **Siempre buscando el mejoramiento continuo y discontinuo (innovación) de sus productos y servicios, así como de toda la organización: el rumbo de la ventaja empresarial (procesos, estructuras, recursos humanos, cultura y clima organizacional).**
- ⇒ **Siempre satisfaciendo competitivamente las necesidades y las expectativas de los clientes en cada segmento de mercado donde opera, ahora y en el futuro.**

La calidad hoy en día se define como la ve y la siente el cliente, no como la ve el suplidor. Esto por cuanto el cliente es el último juez que juzga la calidad de un producto o servicio.

La calidad de una empresa es entonces competitividad en costos y en diferenciación, anticipando, satisfaciendo y excediendo las necesidades y expectativas de los clientes, mejor

---

<sup>31</sup> DOBLES, R. El mundo que se está forjando.

que sus competidores en el segmento o segmentos del mercado donde opera. En este sentido, es también rapidez en todo lo que hace.

Las empresas de calidad o de *clase mundial* son las que sobrevivirán en el futuro, aún si sólo operan en el mercado local. Por definición, una empresa de *clase mundial* es la que adquiere las características anteriores. Su definición no está ligada a la participación local o internacional. Como los mercados locales se están internacionalizando, adquiriendo progresivamente los altos niveles de competitividad mundial a través de las aperturas unilaterales y negociables y otras tendencias de la globalización, se pone en peligro la sobrevivencia económica de la empresa si no se logran los nuevos requerimientos de competitividad en costo y diferenciación, que definen al final quien gana y quien pierde.

La competitividad se logra con productos y servicios enfocados al cliente y con una organización con las características de *clase mundial*.

Según Ohmae<sup>32</sup>, la estrategia para que se tenga éxito debe estar basada en el cliente y que, por estrategia se entiende *la creación de valores sostenibles para el cliente que resulten mejores que los de la competencia* en el mercado o segmento meta donde se opera.

En el mundo moderno de crecientes exigencias, ya no solamente se requiere hacer muy bien lo actual con gran productividad y calidad, sino también, debido a la aceleración del cambio externo, se debe introducir continuamente la innovación en procesos, productos y servicios, así como en la organización como un todo, ello se denomina como el rumbo de la ventaja empresarial.

La aceleración del cambio externo obliga a una aceleración igual o superior del cambio interno. En este sentido, la capacidad de desarrollo de un país y de una empresa se mide por su capacidad de cambio. La ciencia y la tecnología son ingredientes indispensables para lograr y mantener ventajas competitivas permanentes.

El problema de la competitividad no es solamente como hacemos muy bien lo actual, sino también como introducimos nuevos adelantos y nuevas actividades, productos y servicios que aumenten la satisfacción del cliente. *¿De qué sirve ser muy eficientes produciendo algo que el mercado ya no está requiriendo?* Muchos países en vías de desarrollo no solamente enfrentan este problema (producen muy bien algo que está en retroceso comercial), sino que también producen ineficientemente productos y servicios que el mercado internacional cada vez está necesitando menos, o que los paga mal.

## **Grupo 19**

- ***Siendo estos elementos de vital importancia para el desarrollo actual de estas unidades productivas: ¿Qué estrategias se deberían implementar para abordar estos requerimientos del nuevo orden económico?***

---

<sup>32</sup> OHMAE, K. El mundo sin fronteras: Poder y estrategia en la economía entrelazada. Op. Cit. Pág. ix

### Recomendaciones

- ⇒ **Debe promoverse un plan integral de apoyo a los micro productores y a los microempresarios en general, en los campos de la calidad, la innovación y la creatividad.**
- ⇒ **Diseñar la organización de redes con el fin de que los microempresarios puedan intercambiar información, especialmente en el campo de la calidad.**
- ⇒ **Lograr, mediante la definición de políticas públicas, un explícito apoyo a todas las iniciativas productivas innovadoras y creativas (pequeñas, medianas y grandes).**
- ⇒ **Capacitación y asistencia técnica constante (vista como un proceso).**
- ⇒ **Acceso a fuentes de financiamiento.**
- ⇒ **Cuando se requiera (especialmente en los proyectos grandes), se debe contratar estudios de mercado, tanto nacional, como internacional.**
- ⇒ **Diseñar mecanismos facilitadores para la organización de las alianzas estratégicas entre pequeños, medianos y grandes productores.**
- ⇒ **Establecer mecanismos novedosos que faciliten el intercambio de experiencias innovadoras.**

#### **11.1.6 LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL**

En la época actual, en la que impera la globalización y de apertura comercial, las organizaciones de los pequeños y los medianos productores de bienes y de servicios constituyen, posiblemente, uno de los mejores mecanismos para enfrentar de manera colectiva y solidaria los múltiples problemas que demandan estas nuevas exigencias.

#### **Grupo 20**

- ***¿Cómo favorecer y apoyar estos procesos desde la perspectiva de la población objetivo del IMAS?***

### Recomendaciones

- ⇒ **Favorecer los procesos productivos que respondan a demandas explícitas.**
- ⇒ **Fomentar, apoyar y fortalecer la organización de pequeños y de medianos productores y de organización de éstos con los grandes productores.**
- ⇒ **Fomentar y apoyar la modernización de los procesos productivos.**

## 12. LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES

Para tornar operativo el Programa Ideas Productivas, según Rojas<sup>33</sup>, el IMAS debe realizar las siguientes acciones:

- *Diseñar programas que faciliten la identificación de los emprendedores.*
- ⇒ *Estructurar sesiones de trabajo que motiven a los beneficiarios a plantear su idea productiva.*
- ⇒ *Formar a los emprendedores para que estén en capacidad de escribir sus propuestas de ideas productivas.*
- ⇒ *Establecer una política de financiamiento para las Ideas Productivas, por ejemplo:*
  - ✓ *Incentivos económicos.*
  - ✓ *Créditos no reembolsables (donaciones).*
  - ✓ *Créditos reembolsables con intereses subsidiados total o parcialmente por el IMAS.*
- ⇒ *Crear unidades especializadas para la promoción y desarrollo del Programa de Ideas Productivas en cada Regional.*
- ⇒ *Diseñar métodos de trabajo, formularios, y metodologías de evaluación orientadas a facilitar la formulación y el desarrollo del Proyecto por parte de los emprendedores.*
- ⇒ *Definir programas alternativos para las personas o grupos de personas que no son emprendedores o que sus necesidades o intereses tengan otras orientaciones, es decir, dirigidos a las personas que no desean o no les interese convertirse en empresarios.*
  - ✓ *Establecer una categorización de los tipos de Proyectos de Ideas Productivas (de los emprendimientos), por ejemplo:*
    - ✓ *Nuevos empresarios (personas físicas o familias).*
    - ✓ *Nuevas empresas (organizaciones de base).*
    - ✓ *Infraestructura para la producción (plantas industriales o agroindustriales, orientados a dar valor agregado a los productos producidos por ellos o por otras organizaciones de base).*
- ⇒ *Establecer criterios para priorizar la selección de los proyectos a financiar, por ejemplo:*
  - ✓ *Rentabilidad (proyectos sostenibles).*
  - ✓ *Generación de nuevos empleos.*
  - ✓ *Novedad y riesgo.*
  - ✓ *Apoyo al desarrollo de la comunidad (desarrollo local).*
  - ✓ *Dominio tecnológico del emprendedor.*
- ⇒ *Diseñar programas de capacitación para los nuevos emprendedores, que por ejemplo contengan los siguientes elementos:*
  - ✓ *Administración de un negocio.*
  - ✓ *Gerenciamiento de un negocio.*
  - ✓ *Ética y lucratividad.*
  - ✓ *La empresariedad.*
  - ✓ *La competitividad.*
  - ✓ *Los precios y los costos.*
  - ✓ *La solidaridad.*

---

<sup>33</sup> ROJAS, F. Op. Cit. Pág. 11-12.

## *Ideas productivas: una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*

- ✓ *Los derechos laborales.*
- ✓ *La calidad.*
- ⇒ *Establecer políticas para que los emprendimientos desarrollados bajo el Programa de Ideas Productivas se constituyan en sociedad anónimas (empresas privadas lucrativas).*

### **Grupo 21**

- ⇒ *¿Comparte el grupo los requerimientos expuestos?*
- ⇒ *¿Qué otros se deben incorporar?*

<b>Recomendaciones</b>	
⇒	<b>Sobre los requerimientos institucionales, se propone, realizar acciones de inserción en la comunidad (que permita una metodología basada en):</b>
✚	<b>Diferentes niveles de pobreza (definir métodos cuantificables de fácil y oportuna aplicación).</b>
✚	<b>Conocer los patrones culturales de las comunidades que sirvan de base para la promoción y el desarrollo de proyectos.</b>
✚	<b>Medir el potencial y la viabilidad de los proyectos (determinar que exista las condiciones para su éxito).</b>
✚	<b>Identificar a la población, y asignar los beneficios según su condición socioeconómica: Subsidios o donaciones (no reembolsables) y créditos (reembolsables).</b>
⇒	<b>La formulación y la presentación de los proyectos debe ser por iniciativa de los solicitantes y que dichos proyectos se resuelvan con visión de desarrollo, entendida ésta como la erradicación de la pobreza, y no simplemente por <i>gastar el presupuesto</i> (para mantener los niveles de ejecución presupuestaria).</b>
⇒	<b>El papel de las Instituciones del Estado (IMAS, MAG, CNP, IDA, etc.) debe ser la de facilitación, de colaboración y de apoyo a los pobladores en condición de pobreza y de sus organizaciones de base.</b>
⇒	<b>Las políticas de financiamiento deben centrarse en: Donación (subsidio no reembolsable) y Crédito (subsidio reembolsable):</b>
✚	<b>Los subsidios no reembolsables (donaciones) deben asignarse sólo a la población meta de la Institución (pobreza extrema).</b>
✚	<b>Los subsidios reembolsables (créditos) debe asignarse a la población pobre.</b>
⇒	<b>Los créditos dirigidos a la población pobre no deben ser administrados por el IMAS, la intervención será más exitosa si se recurre a entidades especializadas, como los fideicomisos bancarios, las fundaciones de crédito rural o las ONG, y las propias organizaciones de base.</b>
⇒	<b>Realizar un proceso de promoción y de capacitación a los grupos organizados, sobre las diversas opciones para acceder al financiamiento institucional, y que de acuerdo a su propia organización el grupo decida la mejor opción, siempre dentro de las políticas institucionales.</b>

### **13. LAS IDEAS PRODUCTIVAS EN EL MARCO DEL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE**

En relación al concepto desarrollo humano sostenible, Pichardo señala<sup>34</sup>: *El concepto de desarrollo se asocia con la calidad de vida de los habitantes de una sociedad y se mide por la calidad de vida del promedio de los integrantes de esa sociedad; se esperaría que los estratos más pobres fueran el porcentaje más bajo posible.*

*El significado básico del concepto de sustentabilidad es la capacidad de continuación indefinida en el futuro. Este término ha estado cargado de una dimensión ecológica; no obstante, la insostenibilidad humana puede deberse a razones sociales o económicas.*

Como rasgos de insostenibilidad en lo social, Pichardo<sup>35</sup> menciona:

- *Comportamiento errático de la inversión pública en programas sociales.*
- *Variaciones poco significativas en la estructura de distribución de los ingresos.*
- *Desmejoramiento de la calidad de los servicios*
- *Fragilidad de la estructura ocupacional como reflejo de las fluctuaciones económicas.*
- *Tendencia sostenida de disminución de la Pobreza, sin que necesariamente implique un mejoramiento en la calidad de vida de amplios sectores de la población.*

Refiriéndose específicamente al mercado de trabajo, Pichardo señala como rasgos de insostenibilidad los siguientes:

- *Insuficiencia en la absorción plena de la fuerza de trabajo, particularmente para las mujeres y la juventud.*
- *Baja productividad y deterioro de los ingresos provenientes del trabajo*

Como Retos del Desarrollo Sostenible, específicamente en lo que al IMAS concierne, Pichardo<sup>36</sup> considera los siguientes:

- *Fortalecer las capacidades de demanda y de gestión de la sociedad civil*
- *Incorporar la calidad de vida como parte de la estrategia de desarrollo.*
- *La participación ciudadana como signo de los nuevos tiempos.*

Además, según Pichardo<sup>37</sup>, los retos anteriormente mencionados implican:

- *Reconocer lo local como espacio para reivindicar la participación*
- *El reconocimiento de las capacidades de las mujeres y los hombres, la visibilidad del trabajo femenino y la redefinición de lo femenino y lo masculino*

---

<sup>34</sup> PICHARDO, ARLETTE. 1997. Foro de Desarrollo Humano Sostenible. Cartago, Costa Rica. IMAS / PNUD / Consejo de la Tierra / CIMPE-UNA. Pág. 3

<sup>35</sup> Op. Cit. Pág. 4-5.

<sup>36</sup> Op. Cit. Pág. 6.

<sup>37</sup> Op. Cit. Pág. 7.

- *La prolongación de la infancia y la juventud como mecanismo para ampliar el entendimiento.*
- *Las relaciones primarias permeadas de afecto.*

Estos rasgos de sostenibilidad deben también considerarse en la construcción colectiva de una estrategia de atención del Programa Ideas Productivas.

## **Grupo 22**

- *¿Cómo incorporar la estrategia del Desarrollo Humano Sostenible en la implementación del Programa de Ideas Productivas?*

### **Recomendaciones**

- ⇒ **Los procesos se deben realizar en el seno de las comunidades, mediante la participación de las familias en las acciones de generación de ingresos, con el fin de lograr un mejoramiento en la calidad de vida.**
- ⇒ **Apoyar proyectos adecuados a las condiciones geográficas de cada región que permita que éstos se desarrollen en armonía con la naturaleza y los requerimientos de la comunidad y de sus pobladores, aprovechando los recursos y las ventajas comparativas de cada una.**



**A MANERA DE CONCLUSIÓN:  
ELEMENTOS CLAVE A CONSIDERAR PARA LA  
DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA DEL  
PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS**



## **A MANERA DE CONCLUSIÓN: ELEMENTOS CLAVES A CONSIDERAR PARA LA DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS**

*Noemy Araya Alfaro<sup>38</sup>  
Luis Fernando Campos Vargas  
Silvia Morales Jiménez  
Fabio Rojas Carballo*

Con base en las recomendaciones de los grupos de trabajo, el Equipo Técnico del Área Trabajo, preparó la siguiente síntesis, por constituir los elementos fundamentales facilitadores para una clara conceptualización y un marco operativo viable del Programa Ideas Productivas.

### **a. Sobre la capacitación**

Los participantes en el Seminario coinciden en que la capacitación debe ser el elemento central del Programa Ideas Productivas, y que ésta ha sido brindada de manera indiscriminada, considerada en algunas oportunidades como requisito para optar al financiamiento del Programa, carente de lineamientos generales y específicos, lo cual, entre otros detrimentos ha limitado su impacto.

Por tanto, es necesario que los programas de capacitación se desarrollen considerando los siguientes lineamientos:

- ⇒ Debe conceptualizarse como un proceso permanente.
- ⇒ Debe estar orientado a mejorar y a desarrollar habilidades y destrezas de las personas, de manera tal que puedan contar con mejores herramientas para el manejo de sus proyectos productivos.
- ⇒ Los programas de capacitación deben ser organizados esencialmente en dos paquetes instruccionales: Los **programas formativos** y los **programas especializados**.

 **Los Programas Formativos**, que deben considerar las siguientes áreas:

- ⇒ La organización.
- ⇒ La administración empresarial.
- ⇒ La competitividad.
- ⇒ La producción y la productividad.
- ⇒ La comercialización.
- ⇒ La lucratividad.

---

<sup>38</sup> Equipo Técnico, Área Trabajo, IMAS (en orden alfabético).

- ✚ **Los Programas Especializados**, que deben estar claramente direccionados y altamente especializados al objeto empresarial, de manera tal que en el proceso de capacitación la persona logre el dominio pleno del negocio.
- ⇒ La capacitación debe estar dirigida a resolver las necesidades particulares de cada una de las personas, de los grupos, de las organizaciones de base, y de las comunidades.
- ⇒ Los programas de capacitación pueden ser impartidos directamente por el IMAS, por otras Instituciones Estatales o bien ser contratados con organizaciones especializadas (como las ONG).
- ⇒ Debe formar parte integral del proyecto y no puede ser concebido como requisito previo para la aprobación o el financiamiento del proyecto. Es indispensable que todo proyecto socioproductivo cuente con un fuerte componente de capacitación direccionado a que las personas participantes logren el éxito del mismo.
- ⇒ En el caso de las organizaciones de base y de las comunidades los programas de capacitación deben estar orientados en los siguientes aspectos:
  - ✚ Diagnóstico de la problemática organizacional o comunal.
  - ✚ Herramientas para la priorización de problemas.
  - ✚ Planteamiento de soluciones adecuadas a los problemas previamente priorizados.
  - ✚ Formulación de proyectos de desarrollo, especialmente proyectos socioproductivos.
- ⇒ Cada curso que se imparta debe planificarse como parte de un proceso gestado para estimular una actitud positiva hacia la capacitación y debe adaptarse a las características y a las necesidades de la población meta. Por tanto, como mínimo cada uno debe contar con al menos una sesión de aprestamiento.

**b. Sobre la participación de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**

- ⇒ Se concibe a las ONG como entidades coadyuvantes en el proceso de fortalecimiento de las comunidades y de sus organizaciones de base, centrados en el concepto básico del humanismo, es decir, que por encima de los intereses de la comunidad o de la organización de base se encuentran las necesidades de cada una de las personas participantes en el proceso.
- ⇒ Debe responder a una estrategia diseñada por el IMAS en cuanto al campo de competencia, los costos, los contenidos del trabajo y la evaluación de la efectividad.
- ⇒ Debe existir una adecuada correspondencia entre los recursos asignados a la ejecución propiamente dicha y a los gastos de intermediación de las ONG.
- El Área Trabajo del IMAS debe definir un modelo para la participación de las ONG, que considere entre otros un código de ética, en proyectos productivos y socioproductivos. Dicho modelo, además, debe definir el campo de competencia,

el establecimiento de límites para su actuación y las herramientas para estandarizar los procesos de documentación, aspecto central para facilitar el proceso de evaluación.

- Se debe verificar el grado de aceptación de la comunidad sobre el trabajo que realicen las ONG y evaluar su actuación.
- Establecer un registro de ONG por especialidad que facilite su calificación.
- En el proceso de contratación de las ONG debe prevalecer la transparencia, tanto en la selección, como en lo relativo a los costos de intermediación de las ONG.
- Permanentemente las ONG deben garantizar y respetar el derecho a la privacidad y la confidencialidad de la información que aportan los beneficiarios, ello debe constituir un principio que guíe la relación IMAS / ONG (elementos que además deben ser ampliamente desarrollados en el Código de Ética del IMAS).
- Se recomienda que el Área Trabajo realice un proceso de inducción dirigido tanto a los profesionales y a los técnicos sociales del IMAS como a los consultores de las ONG seleccionadas o calificadas para desarrollar proyectos con la Institución.

**c. Sobre las redes de solidaridad**

⇒ Se debe descubrir y potenciar a las redes de solidaridad existentes entre la población y viabilizar nuevas formas que permitan reforzar la solidaridad entre los microempresarios y entre las organizaciones de base.

Al respecto es necesario realizar las siguientes acciones:

- ✚ Descubrir las redes de solidaridad existentes en las comunidades pobres.
- ✚ Concienciar sobre los beneficios de estas redes: transferencia tecnológica, comercialización, información, etc.
- ✚ Promocionar la creación de nuevas redes y la integración de éstas (red de redes).
- ✚ Introducir el concepto *capital social* (Formas flexibles de funcionamiento, intercambios recíprocos, apoyo mutuo, etc.).
- ✚ Capacitar al personal del IMAS en este aspecto, para propiciar en las comunidades el aprovechamiento óptimo de los recursos.
- ✚ Promover encuentros regionales y nacionales con los beneficiarios del Programa para fomentar el surgimiento y el fortalecimiento de este tipo de redes, que pueden jugar un papel facilitador en la potenciación y la sostenibilidad de los proyectos socioproductivos.

**d. Sobre las redes de comercialización**

⇒ Identificación de las Redes existentes en el campo de la comercialización, con miras a la constitución de una Red de Redes Especializadas.

- ⇒ Diseñar nuevas Redes de microempresarios y de organizaciones de base orientadas a la reducción de los costos de producción y de intermediación entre el micro productor y el consumidor.
- ⇒ Identificación de mecanismos válidos que puedan ser apoyados por el IMAS para la creación de formas de comercialización colectivas, tales como: Centros de acopio, centros urbanos de comercialización para la demanda interna y externa, entre otros.
- ⇒ Apoyar la formación de organizaciones para la comercialización interna y externa y estrategias para la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales, entre los mercados nacionales debe darse especial atención a la coordinación interinstitucional, por ejemplo con: Comedores Escolares, CEN-CINAI, CNP, MAG, etc.
- ⇒ Apoyar procesos de comercialización grupal, independientemente de que el proceso productivo se realice de manera individual o colectivo.
- ⇒ Favorecer los procesos productivos que respondan a demandas explícitas.

**e. Sobre las políticas de financiamiento**

- ⇒ Se debe definir un abanico de opciones adecuado a las características de la población demandante del servicio en el área socioproductiva.
- ⇒ Continuar con la política de donaciones dirigidas únicamente a la población en condición de extrema pobreza, para apoyar ideas emprendedoras asociadas a problemas de acceso al crédito formal, a la falta de experiencia, al incipiente desarrollo gerencial para el manejo de las unidades, entre otras.
- ⇒ Como un segundo estadio, se recomienda la apertura de líneas de crédito dirigidas a los microempresarios, una vez desarrollada su habilidad y potenciado su desarrollo por medio de los programas de capacitación.
- ⇒ Los programas de crédito dirigidos a los microempresarios debe ser administrado con la intermediación de actores especializados públicos, privados o mixtos y empleando mecanismos expeditos, como los fideicomisos, los bancomunales, los comités de crédito de comunidades rurales, los comités de crédito de comunidades urbanas, entre otros. Pero, siempre bajo el concepto del abanico de opciones con el fin de que los microempresarios y lo emprendedores tengan plena libertad de escoger cualquiera de los mecanismos aprobados por el IMAS.
- ⇒ Potenciar en las comunidades y en las organizaciones de base el funcionamiento de fondos rotativos de crédito, que permitan a éstas eficientar el uso y la administración de los recursos y su canalización vía crédito a las personas que lo necesitan. Para lograrlo se requiere de una clara y dirigida estrategia de capacitación altamente especializada.

**f. Sobre las modalidades de intervención**

- ⇒ El IMAS debe favorecer y constituir respuestas a las demandas de las comunidades. Las modalidades de intervención deben responder a las necesidades reales de cada región respetando las diferenciaciones locales.
- ⇒ En algunos casos se debe privilegiar el traslado de recursos a organizaciones especializadas para el financiamiento de proyectos colectivos, en otras se puede recurrir al traslado de recursos para que las organizaciones apliquen los créditos a las personas por ellos identificadas, a los referidos por los profesionales del IMAS, o simplemente contra solicitud individual o grupal.
- ⇒ Específicamente en la modalidad de atención grupal por medio de organizaciones de base del sector agropecuario se sugiere lo siguiente:
  - ✚ Las organizaciones de base identifican los proyectos con la acción facilitadora de las instituciones que correspondan (MAG, IDA, CNP, CENARA, etc.).
  - ✚ El IMAS actúa como Institución gestora y articuladora del desarrollo local, por medio de procesos de aprestamiento y de diagnósticos comunales, favoreciendo la participación comunitaria.
  - ✚ A nivel regional debe funcionar el Comité Sectorial Social Agropecuario (CSSA) y a nivel local los Equipos Técnicos Interinstitucionales (ETI).
  - ✚ Los CSSA evalúan y recomiendan los proyectos de la respectiva región, constituyendo el banco o cartera de proyectos como principal insumo para la planificación sectorial regional. Se identifican las instituciones, las responsabilidades y los funcionarios responsables de realizar las acciones facilitadoras de cada proyecto.
  - ✚ El proceso de rendición de cuentas lo realiza el CSSA, en forma coordinada con las Organizaciones de Base y con los ETI.
  - ✚ Periódicamente se deben organizar presentaciones sobre el desarrollo y grado de ejecución de los proyectos.
  - ✚ En cualquiera de las opciones identificadas, el beneficiario debe tener la libertad de escoger la que mejor se adecue a sus características e intereses.
  - ✚ Se debe garantizar el derecho a la privacidad de la información, garantizada por medio de un código de ética.

**g. Sobre las organizaciones que el IMAS debe involucrar en el Programa Ideas Productivas**

- Asociaciones de Desarrollo Comunal.
- Asociaciones de Pequeños Productores.
- Asociaciones de Microempresarios.
- Organizaciones de base de otra índole.

- Organizaciones No Gubernamentales.
- Organizaciones de Bienestar Social.
- Fundaciones.

#### **h. Sobre la organización del sector microempresarial**

- ⇒ Como una respuesta a los requerimientos de la globalización y la apertura comercial, es urgente favorecer la organización y la consolidación del sector microempresarial para que puedan encontrar soluciones a los múltiples problemas de la actividad productiva: la compra de insumos, los contratos y los subcontratos de pedidos, la comercialización, y el abordaje de la capacitación, entre otros.
- ⇒ Estas formas asociativas deben ser impulsadas por el IMAS como un eje central para favorecer la capacidad de gestión de la comunidad y de sus organizaciones de base.
- ⇒ Se sugiere que el Área Trabajo organice encuentros de microempresarios organizados y los no organizados que les permita reproducir e intercambiar sus experiencias.

#### **i. Sobre el concepto de Auditoría Comunitaria**

- Se trata de un proceso participativo de la comunidad que tiene como eje central el control por parte de éstas de los resultados y del papel de las instituciones públicas y privadas.
- Debe concebirse como un componente más de la evaluación, enfocándolo desde dos puntos de vista: Comunal e Institucional.
- Para tornar operativo este concepto se requiere:
  - ✚ Una comunidad organizada.
  - ✚ Capacitación, información, asesoría, y seguimiento, para que asuman y se apropien de su función auditora.
  - ✚ Diseñar instrumentos apropiados para el registro de información, que le permita a la comunidad analizar y ponderar las diferentes situaciones, brindando información sistemática y periódica.
  - ✚ Para que la comunidad ejerza su función auditora, la Institución debe identificar claramente quienes son los grupos meta, sus características, capacidades, potencialidades y condiciones, bajo una visión de integralidad.
  - ✚ Deben incorporarse los deberes y derechos de las comunidades.

#### **j. Sobre las estrategias para la evaluación del Programa Ideas Productivas**

- ⇒ Incorporación de la evaluación institucional (IMAS).
- ⇒ auto evaluación, realizada por los ejecutores (externa):
  - ✚ Contratación externa (ONG u otro tipo de organización especializada).

- ✚ Tiempo y costo.
- ✚ Objetivos o propósitos claros.
- ✚ Delimitar el objeto de la evaluación.
- ✚ Carácter cuantitativo, cualitativo o ambos.
- ✚ Evaluación ex-ante (proyecto del grupo y cobertura):
  - ⇒ Factibilidad.
  - ⇒ Viabilidad.
  - ⇒ Definir criterios de evaluación.
  - ⇒ Sostenibilidad.
  - ⇒ Costo / beneficio.
- ✚ Impacto:
  - ⇒ Efectos en la población: En la formulación del proyecto debe señalarse la situación inicial de la población (antes), que cambios se esperan obtener en sus condiciones de vida (después), para poder comparar, medir o valorar los efectos directos e indirectos en los beneficiarios.
  - ⇒ En el proyecto debe indicarse ¿Cuándo se realizará la evaluación? y ¿A qué plazo se esperan los efectos?
  - ⇒ También se deben incluir criterios de selección de la población, sus características, las posibilidades, las capacidades y demás especificidades particulares.
  - ⇒ El proyecto debe formularse de tal manera que sea posible verificar los objetivos y compararlos con los resultados.
  - ⇒ Plazo de los efectos.

**k. Sobre la integración de la acción institucional en el ámbito local, regional y nacional**

Lograr un enfoque integral y articulado de la acción institucional es una premisa institucional fundamental, por ello se deben considerar los siguientes elementos:

- En la fase de diagnóstico comunal, grupal e individual se deben identificar las necesidades y los problemas para poder priorizar sobre aquellos que requieran intervención oportuna y pronta, y así definir opciones de atención, integrando esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros para lograr la atención integral.
- La estructura funcional y operacional de la Institución debe facilitar las condiciones para este abordaje integral.
- Delimitar las expectativas institucionales, personales y los recursos disponibles.

- Crear espacios para el análisis colectivo de situaciones y la definición de líneas de acción conjuntas.
- La permanencia de funcionarios en las comunidades permitirá incrementar el conocimiento de la realidad.
- La participación de la comunidad en la formulación, el seguimiento y la evaluación de los programas y de los proyectos.
- La coordinación interinstitucional como requisito indispensable, así como la creación de mecanismos que la operaticen.

**l. Sobre la estrategia del desarrollo humano sostenible en la implementación del Programa Ideas Productivas**

Para lograr una estrategia de desarrollo humano sostenible en el desarrollo del Programa Ideas Productivas se sugiere:

- Que los procesos se generen en el seno de las comunidades, mediante la participación de las familias en los procesos de generación de ingresos, con el fin de lograr un mejoramiento en la calidad de vida.
- Apoyar proyectos adecuados a las condiciones geográficas de cada región que permitan que éstos se desarrollen en armonía con la naturaleza y los requerimientos de la comunidad y de sus pobladores, aprovechando los recursos que cada uno tiene.

**m. Sobre el rol del IMAS en el desarrollo del Programa Ideas Productivas**

- El fin primordial de la Institución es promover procesos organizativos para que las comunidades pobres gradualmente se conviertan en proactivas de su propio desarrollo, mediante la identificación y la puesta en marcha de proyectos socioproductivos de carácter sostenible.
- Lo anterior implica desarrollar estrategias de capacitación claras que brinden las herramientas necesarias a las comunidades para que puedan participar activamente en estos procesos, diagnosticar y priorizar sus problemas en el campo productivo y plantear ideas viables e innovadoras.
- Este esfuerzo debe ser realizado con el concurso de varios actores públicos y privados, las municipalidades, las instituciones, los organismos internacionales y los nacionales, las universidades, sólo para citar algunos.
- El enfoque debe ser integral: crédito, asistencia técnica, capacitación, gestión tecnológica, comercialización, creatividad e innovación, organización del sector, son elementos que deben estar incorporados de manera articulada en la estrategia de intervención con este sector.
- El IMAS debe realizar las siguientes acciones:
  - ✚ Adecuada inserción en las comunidades.

*Ideas productivas: una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*

- ✚ Identificar la población objetivo para cada modalidad de intervención según su grado de pobreza, definiendo los perfiles de los participantes. (crédito, subsidios no reembolsables, fondos rotatorios).
- ✚ Conocer los patrones culturales de las comunidades como base fundamental de la promoción y el desarrollo de los proyectos.
- ✚ Medir el potencial y la viabilidad de los proyectos.
- ✚ Evaluar el impacto del programa.
- ✚ Los proyectos deben responder a iniciativas de los participantes y ser formulados y concebidos con *visión de desarrollo* (resolver el problema de pobreza) y no simplemente para *gastar el presupuesto*.

# PONENCIAS

# IDEAS PRODUCTIVAS: PROPUESTA DE CONCEPTUALIZACIÓN

*Fabio Rojas Carballo*<sup>39</sup>

## Presentación

Tras veinticinco años de lucha contra la pobreza, es sano evaluar los programas que desarrolla el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para cumplir con la misión que le encomendó el legislador. Este proceso se está realizando con gran suceso, lo que permite vislumbrar el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Estratégico (1996) de la Institución.

Motivados por lo anterior y por la celebración del *Seminario Ideas Productivas*, organizado por el Área Trabajo del IMAS, hemos considerado pertinente preparar y someter a discusión el presente documento.

Los que directa o indirectamente participamos en el desarrollo del Programa Ideas Productivas del Área Trabajo, hemos detectado, que los actores de este proceso empleamos nuestras propias definiciones. Ello tiene origen en la insuficiente solidez de la definición institucional del Programa Ideas Productivas.

Un reciente ejemplo que muestra esta problemática, lo constituyen las 298 propuestas de ideas productivas presentadas en el *Taller Proyectos de Desarrollo e Inversión en Comunidades Rurales*<sup>40</sup>, realizado por el IMAS, con el concurso de las Instituciones del sector agropecuario, el primero de octubre de 1996. Entre las propuestas presentadas por el Sector Agropecuario en ese Taller, sólo para mencionar algunas, se encuentran las siguientes:

- ⇒ Compra de finca para organizaciones de campesinos pobres.
- ⇒ Siembra de productos agropecuarios.
- ⇒ Capital de Trabajo para organizaciones de base.
- ⇒ Compra de un vehículo para el transporte de productos agrícolas.
- ⇒ Compra de un tractor de llantas con aperos.
- ⇒ Construcción de un Centro de Capacitación.
- ⇒ Construcción de caminos rurales.
- ⇒ Construcción de puentes.
- ⇒ Pago de deuda de una organización de base dedicada a la producción agrícola.
- ⇒ Electrificación rural.

---

39 Asesor, Presidencia Ejecutiva, Instituto Mixto de Ayuda Social.

40 IMAS. 1997. *Proyectos de Desarrollo e Inversión en Comunidades Rurales de Costa Rica: Estrategia de Abordaje de la Pobreza*. San José, Costa Rica. 141p.

Cuando indicamos que ese tipo de propuestas no corresponden a Ideas Productivas, la respuesta siempre es la misma: **Entonces... ¿Qué son las Ideas Productivas?**

Este documento, borrador aún, pretende dar una respuesta a dicha interrogante.

## **Algunas consideraciones preliminares**

Tal y como se mencionó en la presentación, esta propuesta pretende dar respuesta a la interrogante: *¿Qué son las Ideas Productivas?*. Pero, primero es necesario considerar algunos aspectos de especial importancia, entre ellos, el hecho de que las Ideas Productivas corresponden a un programa estratégico del Instituto Mixto de Ayuda Social, ello significa que la definición o conceptualización que adoptemos debe necesariamente estar referida al área de especialización de la Institución: La erradicación de la pobreza, y más específicamente, de la pobreza extrema.

Esta situación, a veces olvidada por propios y extraños, es central. La conceptualización que adoptemos debe estar referida dentro de ese esquema, pues, no se trata de que la Institución deba atender a esos sectores de la población, no, ese no es el rol del IMAS, su rol, y se reitera, porque no puede olvidarse, consiste en erradicar la pobreza extrema.

Este es el contexto dentro del cual se enmarca este discurso. Por ello, en este apartado introductorio se mencionan de manera sucinta los elementos esenciales del campo de acción del IMAS.

## **Dimensión de la Pobreza en Costa Rica**

Según el *Plan Nacional de Combate a la Pobreza* (1994), la pobreza tiene múltiples dimensiones, y esa heterogeneidad se refleja en la diversidad de estimaciones que pretenden medirla. Si se mide a partir de las carencias materiales, es decir, con el indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI), se encuentra en condición de pobreza, entre un 31 y un 38% de las familias de la sociedad costarricense. Si el problema se considera como una insuficiencia de ingresos, medido con el indicador de la línea de pobreza, entre un 16 y un 24% de las familias es pobre y por tanto tienen un consumo insuficiente de un conjunto de bienes y de servicios básicos. Si se combinan ambos indicadores, encontramos que la pobreza excede el 37 por ciento de las familias del país<sup>41</sup>.

Con base en las informaciones provenientes de la *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples* (Julio, 1995), se estima que en poco más de 92 mil hogares en el país (2.727 menos que en 1994) aparecen registrados como pobres. En números absolutos, la cantidad de hogares registrados con pobreza material por el número de integrantes promedio por hogar, equivale a 22.547 personas menos que en julio de 1994, lo que significa en julio de 1995 un total de 441.335 personas en condición de pobreza<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> SEGUNDA VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. 1996. Plan Nacional de Combate a la Pobreza. San José, Costa Rica. Pág. 15.

<sup>42</sup> PROYECTO ESTADO DE LA NACIÓN (COSTA RICA). Estado de la nación en desarrollo humano sostenible: Un análisis amplio y objetivo sobre la Costa Rica que tenemos a partir de los indicadores más actuales. San José, Costa Rica. Pág. 76.

El ingreso familiar mensual promedio en los hogares pobres, según la encuesta mencionada, es de ¢26.899,00<sup>43</sup> y en los extremadamente pobres de ¢14.197,00; mientras que en los hogares no pobres es de ¢105.272,00. El ingreso per cápita mensual promedio por familia en los hogares pobres es de ¢4.370,00 y en los extremadamente pobres es de sólo ¢2.833,00; mientras que en los hogares no pobres es de ¢26.099,00

El salario de un peón (trabajador agrícola) es de aproximadamente ¢32.568,00 por mes y el de un trabajador no calificado de ¢36.072,00. El costo de la canasta básica per cápita por mes, a enero de 1996 es de ¢6.730,70 en la zona urbana y de ¢5.748,12 en la zona rural, y por hogar de ¢29.615,09 y de ¢27.590,97 respectivamente. Lo anterior significa que el salario devengado por este tipo de trabajadores, apenas alcanza para cubrir las necesidades alimentarias y no garantiza la satisfacción adecuada de otras necesidades<sup>44</sup>.

Por tanto, y con base en los anteriores datos oficiales, los programas que desarrolla el IMAS, y dentro de ellos el de Ideas Productivas, deben estar dirigidos a resolver el problema de pobreza de esos 441.335 costarricenses, aunque esta meta parezca un tanto utópica.

## **La definición de la pobreza**

Los datos aportados en el apartado precedente, plantean un problema de definición, de medición y por tanto de estrategia de abordaje de la pobreza. Por tanto, a continuación se incursiona en lo relativo a la definición y a la medición de la pobreza.

Para ello, se utiliza la definición que el IMAS ha adoptado, a pesar, de que el autor del presente artículo considera que la misma es débil e imprecisa, quizá por debilidad en su marco teórico, pero, corresponde a la definición Institucional.

Los argumentos vigentes en la Institución sobre la pobreza son los siguientes:

*En primer lugar, para la Institución es indispensable reconocer o identificar la pobreza extrema, ya que constituye la población objetivo prioritaria.*

*En segundo lugar, es necesario delimitar otros rangos de población pobre que, bajo el contexto económico actual están en situación de riesgo, por lo que también ameritan una intervención oportuna.*

*El Método Integrado de Pobreza (MIP) y más específicamente la tipología de Katzman, permite ampliar considerablemente el análisis de la pobreza mediante un enfoque más dinámico y global, lo que facilita una conceptualización y una medición más adecuada de la misma, de acuerdo con los requerimientos antes anotados.*

*Desde el punto de vista conceptual y para el caso concreto del IMAS, la pobreza se define fundamentalmente, como una situación socioeconómica determinada por:*

---

43 Para efectos de referencia histórica, al 31 de julio de 1995, el tipo de cambio de colones costarricenses a dólares estadounidenses era ¢181,37/USD1,00 (información oficial de Banco Central de Costa Rica: <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/IndicadoresEconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=367>)

44 Campos, F.; Soto, P. y Campos, L. F. 1996. Instituto Mixto de Ayuda Social, Área Trabajo. San José, Costa Rica. Pág. 3

### *Ideas productivas: una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*

- a. *Insatisfacción de una o más necesidades básicas relacionadas con vivienda (estado, hacinamiento y servicios), condición de actividad, categoría ocupacional y educación del jefe de familia y tenencia de la vivienda.*
- b. *Insuficiencia o carencia de ingresos (por debajo de la línea de pobreza) para adquirir los alimentos indispensables u otro tipo de requerimientos elementales para la sobrevivencia familiar.*

*Es posible que una misma familia presente ambas condiciones, o solo una de ellas, y de cualquier forma será calificada como pobre. Lo que puede variar es el tipo o intensidad de la pobreza, que remite a la medición y clasificación de la misma. Al respecto, cabe señalar que al IMAS le corresponde atender las personas que están por debajo de la Línea de Pobreza, por lo que habría dos tipologías que la institución tiene que abarcar, prioritariamente<sup>45</sup>.*

### **¿Que pretende el IMAS con el Programa Ideas Productivas?**

Según se desprende del *Plan Operativo* (1995), el Instituto Mixto de Ayuda Social, definió que el Programa Ideas Productivas funcione dentro de los siguientes términos:

- ⇒ Ofrecer incentivos económicos para financiar actividades productivas incipientes, de baja tecnología, ubicadas en el sector informal de la economía, cuyos beneficiarios no tengan acceso a créditos del sistema financiero nacional.
- ⇒ Combinar la producción con la capacitación.
- ⇒ Introducir al beneficiario en procesos de producción cada vez más complejos.
- ⇒ Preparar al beneficiario para que se constituya en microempresario.
- ⇒ Crear microempresarios autónomos, insertos en el mercado financiero y laboral ordinario.
- ⇒ Centrar la capacitación en aspectos de producción y de gerencia de las microempresas.
- ⇒ Garantizar una integración completa entre la capacitación y la producción.
- ⇒ Favorecer la inserción de la microempresa en mejores condiciones competitivas en el mercado.
- ⇒ Favorecer el ascenso progresivo de los beneficiarios hacia un desarrollo social sostenido.
- ⇒ Facilitar la inserción progresiva en procesos de producción más complejos y menos subsidiados.

En síntesis, la Institución le asigna al Programa la siguiente misión: *Ideas Productivas busca, mediante la capacitación y la concesión de incentivos económicos en forma coordinada, ofrecer las condiciones mínimas para una producción de subsistencia y la preparación para participar en algún sistema de crédito subsidiado para la microempresa<sup>46</sup>.*

<sup>45</sup> IMAS. 1996. Definición de Pobreza.

<sup>46</sup> IMAS. 1995. Plan Anual Operativo 1996. San José Costa Rica. Pág. 60.

Sin embargo, según se desprende del documento en mención, Ideas Productivas se concibe como un primer estadio de desarrollo, cuyo eje central lo constituyen dos elementos: la Capacitación y el Incentivo Económico (subsidio).

El segundo estadio de desarrollo lo constituye el componente Crédito para Microempresa y se establece en los siguientes términos: *En el caso de Ideas Productivas el objetivo central de la actividad es la capacitación para la inserción en los procesos formales de producción. Mientras que en los créditos, el objetivo es la consolidación de la microempresa, a través de un proceso de acumulación sistemático y sostenido...*<sup>47</sup>

Para tornar operativo el Programa, se establecieron los siguientes criterios de selección: *Bajos ingresos. Comunidades marginadas. Habilidad para desarrollar actividades productivas. Disponibilidad para participar en procesos de capacitación. Otros que contribuyan al cumplimiento de los objetivos*<sup>48</sup>.

En cuanto a los beneficiarios del Programa, la Institución definió lo siguiente: *La población a beneficiar la conforman personas, familias o grupos ubicados en niveles de pobreza, con habilidad demostrada para desarrollar actividades productivas. Incluye artesanos, campesinos, microempresarios y otros cuyos ingresos no superan el costo de la canasta básica. Especial atención se dará a mujeres jefes de hogar y jóvenes con habilidades para desarrollar actividades productivas*<sup>49</sup>.

El objetivo general del Programa se definió en los siguientes términos: *Facilitar a la población de escasos recursos, las condiciones para la incorporación y permanencia dentro del proceso productivo, a través del apoyo a pequeñas unidades productivas, ubicadas en el sector informal, que les proporcione un desarrollo económico y social*<sup>50</sup>.

Como objetivo específico del Programa se definió, el siguiente: *Capacitar y conceder incentivos económicos a familias pobres con el fin de ofrecer las condiciones mínimas para una producción cada vez más compleja que les prepare para constituirse en microempresarios y tener acceso a otras fuentes de financiamiento*<sup>51</sup>.

De lo hasta aquí planteado, se desprende que la concepción institucional del Programa Ideas Productivas es tímido y por tanto limitado, centrado en la capacitación y en el otorgamiento de incentivos económicos, con un marcado acento en la zona fronteriza entre el asistencialismo y el desarrollo.

Aunque se tiene documentación sobre procesos institucionales de capacitación orientados a la habilitación de las personas (procesos formativos), también hay que reconocer que algunos programas de capacitación están orientados hacia el proceso de instrucción, ello torna preocupante la concepción institucional, aquí transcrita; así como el caso, que también es una realidad en la Institución, de que algunos beneficiarios participan en programas de capacitación, diseñados como *requisito* para obtener *incentivos económicos*, situación lamentable pues permite inferir que se motiva la *instrucción para el asistencialismo*.

---

<sup>47</sup> Op. Cit. Pág. 61

<sup>48</sup> Op. Cit. Pág. 62

<sup>49</sup> Op. Cit. Pág. 62

<sup>50</sup> Op. Cit. Pág. 62

<sup>51</sup> Op. Cit. Pág. 63

Los procesos de capacitación no pueden ser concebidos como requisito previo de ningún programa del IMAS, ello podría crear falsas expectativas y desvirtuar los programas, tanto los de capacitación, como los de desarrollo. La pregunta *¿Ya capacitamos a la gente, ahora que les ofrecemos?* constituye contradictoriamente la respuesta de la capacitación concebida como requisito. Sin lugar a dudas, ello es un llamado de atención.

La experiencia acumulada en el presente año, muestra una situación mucho más acorde a las necesidades de la población pobre del país, los proyectos financiados por el Programa Ideas Productivas del IMAS superan notablemente las expectativas de la Institución, expresadas en agosto de 1995 en el documento *Plan Operativo 1996*.

Por ejemplo, el Área Trabajo, dentro de la cual funciona el Programa Ideas Productivas, centra su trabajo en la siguiente concepción:

En concordancia con lo enunciado en el Plan Nacional de Combate a la Pobreza, el Área Trabajo busca el fomento de las oportunidades de empleo de los sectores más pobres de nuestra población, localizados en el sector agrícola tradicional y el sector informal urbano, a través del mejoramiento de su fuerza de trabajo e incidiendo de manera positiva en la estimulación de actividades de producción, de acuerdo a lo demandado por el desarrollo socioeconómico del país. Es importante tener en cuenta los diferentes parámetros que emanan de los entes rectores sectoriales, con el propósito de no incentivar actividades de mercado incierto o de baja rentabilidad. No obstante, no podrán dejar de ser consideradas actividades que por su creatividad o su respuesta a necesidades reales y específicas de las comunidades, incursionen en áreas de la producción más particulares o novedosas.

Tres ideas centrales estructuran el planteamiento del Área Trabajo:

**a. El mejoramiento y el aumento de la productividad de los grupos sociales de menores recursos.<sup>1</sup> Mejoramiento y aumento de la productividad de los grupos sociales de menores recursos**

No sólo el difícil acceso a recursos productivos reduce la viabilidad de las unidades productivas de los pobres, sino también el reducido conocimiento que posee la persona emprendedora sobre alguna actividad remunerada.

La oferta de capacitación normalmente ha estado divorciada de la demanda real, lo cual ocasiona una canalización inadecuada de los recursos disponibles y hace inoperante el esfuerzo formativo.

De esta forma, deberá velarse por que los programas del Área Trabajo, se encuentren circunscritos a las especificidades del desarrollo socioeconómico del país y la estructura y dinámica del mercado laboral, adecuando la metodología en capacitación para que de manera ágil y oportuna, se suplan las necesidades de conocimiento en áreas críticas de aspecto administrativo, financiero y técnico.

**b. El acceso real a los recursos productivos**

La insuficiencia estructural de capital que poseen los sectores más vulnerables social y económicamente, produce que sus posibilidades de generación de ingresos se vean disminuidas.

El apoyo integral a la persona emprendedora, para acceder a recursos productivos diferentes de su fuerza de trabajo debe ser un lineamiento básico en el planteamiento de esta Área.

**c. La generación de empleo**

Como una resultante de las acciones programáticas planteadas y visualizada la acción como un proceso de capacitación, acceso a recursos, instrumentos o herramientas mínimas que permitirá el desarrollo de la actividad productiva con carácter de permanencia y de sostenibilidad<sup>52</sup>.

## **Entonces... ¿Qué son las Ideas Productivas?**

Se parte de la premisa de que una Idea Productiva, consiste esencialmente en la percepción de un negocio que tiene una persona o un grupo de personas (organizados legalmente o no).

Por tanto, se debe entender que cuando estamos hablando de ideas productivas, estamos hablando de negocios.

La triada: **Creatividad, Imaginación y Conocimiento**, constituye la base de la conceptualización del Programa Ideas Productivas. Por tanto, cualquier iniciativa para participar en este proceso, debe gestarse por los propios actores: los beneficiarios.

Para proponer una Idea Productiva, no debe ser requisito el que los beneficiarios participen en programas de capacitación, aunque se puede (y debemos hacerlo) diseñar sesiones de trabajo (sesiones de aprestamiento) dirigidos a que ellos, con una fuerte dosis equilibrada de creatividad, de imaginación y de conocimiento, puedan diseñar una posibilidad de negocio.

El negocio puede corresponder a cualquiera de las actividades económicas: la agricultura, la industria o el comercio (de bienes y de servicios). Puede ser pequeño o grande. Lo fundamental consiste en que las personas beneficiadas puedan estar en capacidad en un tiempo predeterminado a superar su condición de pobreza.

Debe erradicarse de nuestras concepciones que los agricultores deben presentar sólo opciones de negocios agrícolas, y de que los radicados en las zonas urbanas, deben corresponder al sector informal. Esta concepción estereotipada debe ser modificada. Debemos enfrentarnos a un nuevo paradigma.

Las personas que participen en este Programa, además de ser pobres, deben ser emprendedoras, la persona que no es emprendedora difícilmente podrá desarrollar un negocio con éxito.

El Programa será exitoso, cuando sus beneficiarios en lugar de volver al IMAS a solicitar más recursos, vengán a ofrecer su concurso para apoyar a nuevos emprendedores y hasta participar en el financiamiento de nuevos emprendimientos por medio de mecanismos creativos, como los Fondos Locales de Solidaridad Social (propuesta en elaboración).

Por tanto, para efectos del IMAS, una Idea Productiva debe ser:

---

<sup>52</sup> CAMPOS, F.; SOTO, P. y CAMPOS, L. F. 1996. Instituto Mixto de Ayuda Social, Área Trabajo. San José, Costa Rica. Pág. 6

**La percepción de un negocio que tenga una persona o un grupo de personas que se encuentren en condición de pobreza y que el mismo les permita ascender a la clase media.**

Para tornar operativo el Programa Ideas Productivas, el IMAS debe realizar las siguientes acciones:

- ⇒ Diseñar programas que faciliten la identificación de los emprendedores.
- ⇒ Estructurar sesiones de trabajo que motiven a los beneficiarios a plantear su idea productiva.
- ⇒ Formar a los emprendedores para que estén en capacidad de escribir sus propuestas de ideas productivas y de asesorar a otros (proyectistas).
- ⇒ Establecer una política de financiamiento para las Ideas Productivas, por ejemplo:
  - ✚ Incentivos económicos.
  - ✚ Créditos no reembolsables (donaciones)
  - ✚ Créditos reembolsables con intereses subsidiados total o parcialmente por el IMAS.
- ⇒ Crear unidades especializadas para la promoción y el desarrollo del Programa de Ideas Productivas en cada Regional.
- ⇒ Diseñar métodos de trabajo, formularios, y metodologías de evaluación orientadas a facilitar la formulación y el desarrollo del proyecto por parte de los emprendedores.
- ⇒ Definir programas alternativos para las personas o grupos de personas que no son emprendedores o que sus necesidades o intereses tengan otras orientaciones, es decir, dirigidos a las personas que no desean o no les interese convertirse en empresarios.
- ⇒ Establecer una categorización de los tipos de proyectos de Ideas Productivas (de los emprendimientos), por ejemplo:
  - ✚ Nuevos empresarios (personas físicas o familias).
  - ✚ Nuevas empresas (organizaciones de base).
  - ✚ Infraestructura para la producción (plantas industriales o agroindustriales, orientados a dar valor agregado a los productos producidos por ellos o por otras organizaciones de base).
- ⇒ Indicar de manera expresa cuales propuestas no son ideas productivas, por ejemplo:
  - ✚ Financiamiento de siembras.
  - ✚ Compra de bienes inmuebles.
  - ✚ Pago de deudas.
  - ✚ Obras comunales.
  - ✚ Compra de vehículos de tracción y maquinaria y equipo.
  - ✚ Capital de trabajo, salvo que forme parte integral de una idea productiva.
- ⇒ Establecer criterios para priorizar la selección de los proyectos a financiar, por ejemplo:

*Ideas productivas: una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*

- ✚ Rentabilidad (proyectos sostenibles).
  - ✚ Generación de nuevos empleos.
  - ✚ Novedad y riesgo.
  - ✚ Apoyo al desarrollo de la comunidad (desarrollo local).
  - ✚ Dominio tecnológico del emprendedor.
- ⇒ Diseñar programas de capacitación para los nuevos emprendedores, que por ejemplo contengan los siguientes elementos:
- ✚ Administración de un negocio.
  - ✚ Gerenciamiento de un negocio.
  - ✚ Ética y lucratividad.
  - ✚ La empresariedad.
  - ✚ La competitividad.
  - ✚ Precios y costos.
  - ✚ La solidaridad (Fondos Locales de Solidaridad Social).
  - ✚ Los derechos laborales.
  - ✚ La calidad.
- ⇒ Establecer políticas para que los emprendimientos desarrollados o financiados por el Programa Ideas Productivas se constituyan o evolucionen a sociedades anónimas (empresas privadas lucrativas).

Las anteriores, corresponden a algunas de las acciones que quedan en el tintero para ser desarrolladas en breve.

# EL SECTOR INFORMAL URBANO Y LA GLOBALIZACIÓN: LA EXPERIENCIA DEL CENTRO NACIONAL DE ACCIÓN PASTORAL

*Ricardo Solano Gamboa*<sup>53</sup>

## Experiencias para contar

**Daniel**, es un joven vecino de la comunidad de Hatillo<sup>54</sup>. Luego de una lucha contra las drogas se logra sobreponer, y toma la decisión de montar una microempresa de fabricación de turrónes. Su negocio lo instala en el patio de su casa, en un espacio de aproximadamente 6 metros cuadrados, con poca ventilación y deficiente luz natural. La energía eléctrica y el agua utilizadas en su negocio son los mismos que utiliza en su casa. Es decir no hay separación de medidores. Las máquinas requeridas para la producción son hechas por el mismo. El capital de trabajo disponible no supera los 250 mil colones.

Con el ingreso que le depara su negocio, Daniel mantiene a su esposa y a tres niños. Él es la única fuente generadora de ingresos en la familia. Sin embargo, su esposa colabora con Daniel en la comercialización de los turrónes. Ella, por este trabajo, y por el que realiza cotidianamente dentro del hogar no percibe ningún ingreso.

Para producir sus turrónes Daniel requiere contratar cuando menos a tres personas. Luego de seis meses de haber empleado a dos nicaragüenses y a un menor de edad, se producen roces que culminan en la decisión por parte de Daniel de prescindir de sus servicios. Hasta ese momento todo transcurría normalmente. Sin embargo, se presentan simultáneamente dos acontecimientos que provocan serios desajustes en la microempresa. Por un lado, incursiona al mercado que ya Daniel tenía cautivo, otro tipo de turrón a un precio más bajo y con un período crediticio de un mes. Daniel, los vendía de contado y haciendo excepciones con crédito a cancelar en 15 días. Por otra parte, un nicaragüense y el menor de edad presentan los reclamos respectivos ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Rápidamente se encuentra con una cita a la cual debe comparecer. De acuerdo a las estimaciones de ley, los montos correspondientes al aguinaldo, cesantía y vacaciones superan para ambos casos los 400.000 colones.

Por un lado la competencia y por otro la aplicación de la ley, obligaron a Daniel a cerrar momentáneamente su negocio. El problema legal lo solucionó fuera de los tribunales reconociendo una suma de dinero inferior a la calculada en el Ministerio. Para cancelar este dinero recurrió a un amigo que le alquiló dinero pagando una tasa de interés mensual del 8%.

Para reiniciar labores en la producción de turrónes, Daniel se entera de la existencia de un Programa del IMAS denominado Ideas Productivas. Recurre al mismo, y en dicha Institución le aprueban su idea productiva, otorgándole un financiamiento vía donación por la suma de

---

<sup>53</sup> Investigador del Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP).

<sup>54</sup> La Comunidad de Hatillo es un Distrito del Cantón Central de San José, ubicado aproximadamente a 3 kilómetros al sudoeste del centro de San José.

250.000 colones. Con ese dinero invierte nuevamente en lo necesario para continuar su lucha por la subsistencia.

Asimismo, nos encontramos con **Eduardo Flores**, un ex empleado de la fábrica de *Calzado Canadá Miky*, que luego de obtener experiencia en el ramo del calzado toma la decisión de formar su microempresa. Su negocio lo inicia en sociedad con un amigo suyo llamado Oscar. Se establecen en la comunidad de Río Azul<sup>55</sup>. En muchas ocasiones utilizaban los camiones que transportaban basura para salir al centro de San José a comprar la materia prima o en su defecto transportar el producto ya terminado. Luego, establecen la microempresa en los alrededores de la Avenida 10<sup>56</sup>. En la actualidad su producto se vende en todo el país.

Recientemente, a Eduardo se le han presentado dos dificultades. Los importadores de calzado están ofreciendo a las tiendas el producto a precios más bajos, y con un crédito a cancelar en tres meses plazo, mientras que Eduardo daba crédito a pagar a un mes plazo.

Esta situación lo obliga a tomar algunas decisiones:

Buscar un financiamiento dentro del Sistema Financiero Nacional. A fin de poder contar con mayor volumen de materia prima y extender el plazo de crédito a sus clientes. Una vez realizados los intentos respectivos se entera que no califica como sujeto de crédito, básicamente por no contar con garantías reales. Ante esa situación, recurre a amigos que le facilitan un millón de colones sin ninguna garantía, pagando una tasa de interés del 6% mensual.

Para diferenciar su producción de la que en este momento se esta importando, Eduardo recurre a cambiar radicalmente su línea de producción. Deja de fabricar zapato de cuero para confeccionar calzado con materia primas sintéticas. Esto abarata sustancialmente el precio final del producto, y por supuesto le permite perfilar otro tipo de clientela. Asimismo, introduce al mercado una imitación del calzado marca *caterpillar*, con precios mucho más bajos que los de la marca original.

Ambas iniciativas le han permitido mantenerse en el mercado, generando empleo directo a cuando menos doce operarios. Los cuales son contratados a destajo. La mitad de ellos hacen el trabajo en su propia casa de habitación, el resto trabajan en el taller.

Recientemente, Eduardo sufrió un desfalco por dos millones de colones en productos, por medio de la entrega de calzado a un vendedor que apareció ofreciendo sus servicios. Sin ningún documento de respaldo, Eduardo le confió zapatos para que los vendiera en la Zona Atlántica y en Guanacaste. Luego de dos meses de trabajar, el famoso vendedor desapareció del mapa. Quizá, esto recupera una frase del ebanista Luis Alberto Ortega, otro microempresario, en la que dice: *La pobreza es la madre de la inventiva*.

**Sobeida**, es una joven madre de tres niños, vecina de Alajuelita<sup>57</sup>. Se encuentra conviviendo con un hombre adicto a las drogas. Ella ha sido una persona agredida física y mentalmente. Por casa de habitación tiene un cuarto de 8 metros cuadrados, el cual está tomado en alquiler.

---

<sup>55</sup> La Comunidad de Río Azul es un Distrito del Cantón de La Unión, Provincia de Cartago, ubicado aproximadamente a 10 kilómetros al sudeste del centro de San José.

<sup>56</sup> La Avenida 10, está ubicada en el casco urbano de San José.

<sup>57</sup> Alajuelita es un Cantón de la Provincia de San José, ubicado aproximadamente a 8 kilómetros al sudoeste del centro de San José.

La situación económica por la que está pasando en este momento la obligan a confeccionar pijamas y ropa de niña. Su producción es vendida casa por casa en los barrios urbanos cercanos. Asimismo, aprovecha que en la Feria del Agricultor de Hatillo, la Asociación de Trabajadores Independientes (ATI) logró negociar un espacio para que sus afiliados y afiliadas vendan sus producción. Allí coloca sus productos todos los domingos. Pero, también, Sobeida en la época de Navidad compra manzanas y las revende en el Mercado de las Pulgas<sup>58</sup> que se instala en el parque ubicado frente a la terminal de trenes que iban a Puntarenas.

En un momento en donde la situación económica se le puso más difícil, utilizó el Programa de Ideas Productivas del IMAS. Con la ayuda económica recibida, compró materia prima y cambió su máquina de coser casera por una máquina industrial.

**Doña Carmen Bolaños** es una señora de 60 años de edad, vive en la comunidad de Metrópolis II en Pavas<sup>59</sup>. Actualmente tiene serios problemas de visión, sin embargo, recurrió al Centro de Acción Social (CAS) del IMAS de Cristo Rey<sup>60</sup> con la finalidad de obtener financiamiento dentro del Programa Ideas Productivas, para adquirir una máquina de coser y materia prima para confeccionar ropa. Ella, antes de solicitar financiamiento para su idea productiva no había recibido ninguna capacitación, y su conocimiento de costura era muy limitado. No tenía claro que produciría, cuanto produciría, ni a donde vendería su producto.

Posterior a la aprobación de su idea productiva se le dio el seguimiento respectivo, detectándose los siguientes resultados: La máquina de coser la tiene guardada en su cuarto, y el dinero que tenía que invertir en la compra de materia prima, lo utilizó para cancelar los recibos de la luz y del agua que tenía atrasados desde hacía 4 meses.

Doña Carmen, al igual que los demás casos citados, son ejemplos reales de una cotidianidad en la cual se encuentran inmersos cientos de miles de familias en nuestro país. Cada una con necesidades distintas, pero luchando sin rendirse, tratando de conseguir cuando menos el pan de cada día.

## **El trabajo del CENAP hacia el sector**

El Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP) es un organismo de Educación y Desarrollo con veinte años de funcionamiento, que promueve transformaciones en el quehacer y en la calidad de vida de pequeños y pequeñas productores y productoras de las zonas urbanas y rurales. Cambios que se manifiestan en lo cotidiano y en lo micro regional, pero con proyección hacia espacios sociales, económicos, culturales y políticos amplios. Transformaciones que sean ecológicamente sanas, socialmente justas, económicamente sostenibles, culturalmente apropiables y en equidad de género.

Desde el último decenio, el CENAP apoya a la pequeña producción urbana y rural, por medio de dos programas uno urbano y otro rural, constituidos por equipos técnicos interdisciplinarios.

---

<sup>58</sup> El Mercado de las Pulgas es un centro de comercialización utilizado principalmente por los microempresarios del sector informal, esta ubicado dentro del casco urbano de San José.

<sup>59</sup> Pavas es un Distrito del Cantón Central de San José, está ubicado aproximadamente a 3 kilómetros al oeste del centro de San José.

<sup>60</sup> Nota del Editor: Como uno de los productos del Proceso de Transformación del Instituto Mixto de Ayuda Social, el Centro de Acción Social de Cristo Rey evolucionó a la Gerencia Regional de San José Suroeste

El Programa Urbano trabaja con el sector de la micro y pequeña empresa manufacturera de los barrios del sur de San José.

En el sur de la ciudad Capital operan una diversidad de pequeños negocios, que generan el principal sustento de miles de familias y absorben gran cantidad de mano de obra nacional y nicaragüense, quienes cada día enfrentan mayores dificultades para insertarse en el mercado laboral del denominado sector moderno.

Esas micro y pequeñas empresas, producen los más variados bienes y servicios, enfrentan condiciones muy duras de competencia y no cuentan con políticas y legislaciones acordes con sus características.

El Programa Urbano pretende buscar niveles de incidencia mediante la prestación de servicios institucionales y la intermediación con otras instancias estatales o privadas, en el campo del financiamiento, la comercialización y la organización.

La problemática de la tecnología es abordada mediante asesorías administrativo contables, información sobre materias primas, maquinarias, equipo, financiamiento, tecnología, formas de producción, relaciones humanas, calidad, productividad, salud laboral, trámites para la obtención de facturas timbradas, género, autoestima, entre otros.

El CENAP procura una articulación entre lo educativo, lo productivo y lo organizativo, que aporte a la mitigación de la pobreza y trascienda hacia la potenciación de experiencias micro con una dimensión alternativa que acumula elementos, prácticas, conocimientos y experiencias en la construcción de un proyecto alternativo de sociedad. No trabaja sólo por la inclusión en la sociedad, sino también hacia la transformación de ésta.

A partir de su cotidianidad, el CENAP pretende impulsar a los microempresarios en lo político, que identifiquen el aislamiento como su peor aliado, y que con la organización y la movilización conquistarán espacios hasta ahora negados.

Impulsar su visibilización y elevar su autoestima buscando, por un lado, que el conjunto de la sociedad revalore su aporte y rompa los estereotipos construidos sobre el sector informal urbano (SIU).

Lo anterior se logra mediante la movilización creativa de recursos sociales, culturales y económicos, para mejorar la integración y la calidad de vida de los grupos sociales excluidos; así como para impulsar prácticas productivas y de consumo más adecuadas con la sostenibilidad de los recursos naturales.

La apuesta de CENAP tiene dos puntas: la sobrevivencia y la actoría en sociedad. El empoderamiento de los sectores populares también tiene dos aristas: el poder para vivir con dignidad (ámbito productivo) y el poder de negociar (ámbito político).

Como producto de su práctica, el CENAP definió tres modalidades de establecimientos:

- a. **Microempresas de subsistencia (o TCP):** Son unidades económicas con pocas posibilidades de sostenibilidad, poseen maquinarias y equipos rudimentarios, tienen productos de baja calidad y son malos sujetos de crédito, tienen carácter unipersonal, aunque ocasionalmente incluyen fuerza de trabajo familiar. Sus cualidades se aproximan a las de los *trabajadores por cuenta propia*.

- b. **Microempresas potencialmente sostenibles:** Cuentan con maquinaria y equipo en mejor estado que las anteriores, suelen tener hasta cinco empleados o empleadas. Tienen un mercado más fijo, normalmente el nexo comercial promueve una relación de amistad entre productores e intermediarios. Por lo regular han operado por más de cinco años.
- c. **Pequeñas empresas:** Pueden tener entre cinco y veinte empleados o empleadas. Compran un mayor volumen de materia prima, porque disponen de más espacios de mercado. En ciertos casos logran capitalizar, especialmente en activos fijos.

## **Caracterización del sector informal urbano**

En Costa Rica, en 1990, el 54,7% de la mano de obra estaba estructurada en el sector formal, ya para 1993, se había reducido al 47,5%. Dicho de otro modo, en tres años la fuerza de trabajo que absorbía el sector formal disminuyó en un 7,2%. La principal merma fue registrada en la categoría de *grandes empresas privadas*, que bajaron su absorción en un 5,2%.

Cabe preguntarse *¿A dónde fue a parar esa mano de obra?* La respuesta contundente es que, en ese mismo lapso, el sector informal urbano (SIU) pasó de concentrar el 45,2% de la fuerza laboral, al 52,5%. Puede apreciarse que el SIU aumentó en un 7,3%.

Las micro y pequeñas empresas tienen un peso importante en la absorción de fuerza de trabajo costarricense. Sólo en el Área Metropolitana de San José, ocupan el 33% de la población económicamente activa (PEA) industrial, y el 32,7% de la misma categoría en el país (Altembur, 1995). Es decir, uno de cada tres empleados o empleadas industriales obtiene sus ingresos en las pequeñas y medianas empresas (PYME).

La presencia de las mujeres en el sector informal siempre ha sido numerosa, ya que el realizar sus actividades productivas en el hogar (o cerca de él), les facilita combinar la obtención de ingresos con las tareas tradicionales de atención de la familia.

La feminización de la pobreza y el aumento de las mujeres en el sector informal se refleja en que entre el 60 y 70 por ciento de la afiliación a organizaciones de la micro y pequeña empresa en Centroamérica, está constituida por mujeres. La contradicción radica en que todavía la mayor parte de los cargos directivos de esas organizaciones está en manos de los hombres.

## **Las redes como expresión de una propuesta de proyecto social**

Entre los micro y pequeños empresarios (desde luego, incluidos dentro de éstos a las micro y pequeñas empresarias) existe un sentido de pertenencia, construido alrededor de la identidad que les confiere su condición de pequeños productores.

Las redes sirven para la transferencia de tecnología, el acceso a materias primas, acciones productivas conjuntas, contratación de fuerza de trabajo, comercialización, maquinaria, herramientas, equipos, formas de producción, diseño de modelos, comercios donde colocar sus productos, información sobre las instituciones que están dando crédito y sobre los programas de asistencia del Estado, entre muchos otros.

Comparten datos acerca de la calidad de las materias primas, lugares para obtenerla cuando hay escasez, precios y facilidades. En algunos casos, se prestan insumos, para que sus colegas puedan hacer frente a un pedido cuando no tienen dinero.

Muy importantes han sido los enlaces en el proceso productivo, en ocasiones subcontratan un pedido muy grande y lo comparten con otros micro o pequeños empresarios. Intercambian información sobre las bondades o defectos de algún trabajador, sobre sus cualidades, si es alcohólico, sus calificaciones, si es responsable, etc. Por otro lado, los trabajadores conversan sobre las formas de división del trabajo en determinado taller, sobre los salarios, que tal es el o la patrona, etc.

El ámbito más notorio del papel de las redes es el de la comercialización, en la que las micro y pequeñas empresas han demostrado gran capacidad de innovación.

En el SIU se practica la venta directa, por medio de redes de clientes en el barrio y fuera de la comunidad. Algunos han manifestado que prefieren vender fuera de su entorno, porque en ocasiones los vecinos no les pagan y existe mucha competencia. Por ello, han abierto mercados alternativos en algunas provincias y zonas alejadas del país.

La movilidad de un mercado a otro está determinada, entre otros factores, por el tipo de servicios o productos que vendan. Por ejemplo, actividades como las de belleza, repostería y metalmecánica tienen menor facilidad de traslado que las de textiles o de calzado. Pero, la clave de la comercialización, en todos los casos, es la red de clientes, la cual se construye de tres formas:

- a. La clientela va al bazar o taller por la recomendación de otro cliente, relación en la que no median técnicas de publicidad más allá de una tarjeta de presentación.
- b. Colocan productos en bazares de otros microempresarios, a veces sin facturas de por medio. Cuando logran penetrar en las tiendas del comercio formal se les exigen condiciones distintas.
- c. En la comercialización de las micro y pequeñas empresas incide la flexibilidad lo que posibilita jugar con los precios, los plazos y las formas de pago. Las congregaciones religiosas se han convertido en mercados potenciales, donde surgen fuertes encadenamientos a partir de que privilegian comprarle al *hermano* para *ayudarlo*.

En el ámbito de la capacitación, han surgido redes alrededor de la práctica de socializar lo aprendido en los numerosos cursos que ofrecen instituciones del Estado, asociaciones de mujeres o las organizaciones no gubernamentales (ONG). Por estos programas han pasado miles de micro y pequeños empresarios, que de una u otra forma replican lo que creen más relevante, entre sus familiares, amistades, colegas y aprendices.

## **Perspectivas y desafíos para el SIU en el marco de la globalización**

En las condiciones actuales, se perciben algunos desafíos, a saber:

- ⇒ Cómo hacer viable a las micro y pequeñas empresas en el actual modelo económico, que puedan incursionar en actividades de exportación y mejorar su articulación con el sector de transables.

- ⇒ Crear condiciones para que los productores y las productoras sean competitivos: mejorando su capacidad de gestión, innovando en la comercialización y la tecnología, elevando su capacidad propositiva y de diálogo, estimulando su capacidad de organización y de movilización.
- ⇒ En un escenario donde la pasividad es la peor consejera, debemos provocar que todos los actores posibles estén haciendo y proponiendo algo. En ese accionar deben existir respeto a las diferencias, esfuerzo individual y complementariedad, acuerdos y alianzas
- ⇒ Bajo un modelo depredador de la naturaleza y que profundiza la feminización de la pobreza, se deben incluir dos corrientes civilizatorias ineludibles: la perspectiva del género y una relación armoniosa con el medio ambiente.
- ⇒ ¿Cómo hacer para que las políticas que buscan la equidad de género se elaboren a partir de las necesidades identificadas por las mujeres y no desde la óptica de lo que los hombres consideran más conveniente para ellas?
- ⇒ Frente a los medios de comunicación que subestima *lo nuestro*, que promueve *lo de afuera* porque *es mejor*. ¿Cómo intervenir para que nuestra sociedad visibilice los aportes de las PYME en lo económico, lo cultural y lo social?
- ⇒ ¿Cómo potenciar las redes de colaboración que se presentan en el SIU, para asegurar una mejor calidad de vida y para que los proyectos productivos no se conviertan en meras actividades economicistas, perdiendo sus relaciones socioculturales?
- ⇒ En conclusión, ¿Cómo impulsar la actoría en sociedad de los sectores populares, para que éstos sean protagonistas de su historia?

## **Orientaciones para la elaboración de políticas dirigidas al sector informal**

El eje de las políticas públicas dirigidas al SIU debe tener como propósito el fortalecimiento de los factores que inciden en la sostenibilidad de la pequeña producción. Sí las empresas del sector moderno tienen fuertes dificultades para superar los métodos productivos que le procuran baja competitividad, debido a la dependencia tecnológica (Castells, 1991: 97-111), para las PYME la situación es más grave porque, entre otras razones, jamás han sido objeto de políticas de reconversión productiva.

Con la globalización surgen oportunidades para algunos establecimientos de la pequeña producción, que podrían aprovecharse mediante alianzas con empresas del sector de transables. Esas articulaciones pueden constituirse a partir de las ventajas comparativas de las PYME, basadas en la flexibilidad de sus estructuras. Pueden ofrecer el suministro de materias primas, servicios o establecer cadenas productivas con los transables.

Pero, el aprovechamiento de esas oportunidades no depende de la voluntad de los micro y pequeños empresarios, hace falta una política de reconversión productiva acorde con el sector informal, lo que implicaría, entre otros, asistencia técnica, capacitación y programas financieros.

Los gobiernos de nuestra región tienden a concebir que las políticas hacia el SIU tengan como objetivo su *formalización para que dejen de ser una competencia desleal frente a los empresarios honestos que sí contribuyen al fisco*. Desde nuestra óptica, lo necesario es el establecimiento de políticas diferenciadas que consideren las particularidades del sector informal. En última instancia, el sector no busca regalos en términos de las políticas. Más bien lo que pretenden es que se les considere como micro y pequeños empresarios.

La relación del CENAP con centenares de micro y pequeños empresarios permite asegurar que no se oponen a la legalidad, objetan las condiciones que les quieren imponer, pues no consideran sus particularidades. La gran mayoría de establecimientos no resisten las políticas tributarias imperantes.

Tampoco se trata de que los informales *ayuden al Estado*, sino que el Estado ayude a los informales. Esos miles de hombres y de mujeres están contribuyendo con creces con la generación de ingresos para los sectores populares, que de no ser así engrosarían las filas del desempleo abierto, con sus conocidas secuelas.

Sin menoscabo de otros elementos, proponemos que las políticas dirigidas al SIU consideren:

- a. Un marco estratégico para la puesta en marcha de un sistema crediticio, acorde con las lógicas del sector y de sus actividades específicas.
- b. Un marco jurídico y fiscal que estimule el desarrollo e integración de las micro y pequeñas empresas.
- c. Una política de salud y de seguridad laboral que considere las condiciones de los micro y pequeños empresarios, a sus trabajadores y a sus familiares.
- d. La creación de novedosos espacios de comercialización, que trasciendan los barrios y los mercados naturales de la pequeña producción.
- e. Estímulo a los procesos de organización gremial y a otras formas asociativas de tipo local, regional, nacional e internacional.
- f. Estrategias que propicien la articulación de las micro y pequeñas empresas con sectores más dinámicos de la economía.
- g. Campañas públicas de visibilización del aporte del sector a la sociedad costarricense, que contribuyan a romper los estereotipos establecidos.

# EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO EN GESTIÓN CON ÉNFASIS EN GÉNERO Y AUTOESTIMA A DESTINATARIOS Y A DESTINATARIAS DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS

*Ricardo Solano Gamboa*<sup>61</sup>  
*Carlos Cordero Pérez*

## Presentación

En el mes de febrero de 1996 se diseñó el proyecto *Capacitación y seguimiento en gestión con énfasis en género y autoestima a destinatarios y destinatarias del Programa Ideas Productivas*, que fue ejecutado entre los meses de marzo y noviembre por la Dirección del Centro de Acción Social (CAS) de Cristo Rey<sup>62</sup> del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

Durante el período señalado se llevaron a cabo cursos de capacitación sobre gestión básica de microempresas para beneficiarios y beneficiarias del Programa Ideas Productivas; cada grupo, además, implicó la realización de dos talleres de seguimiento y visitas o atención particular a los y las participantes. El diseño del proyecto, de los cursos, de los talleres y de la asesoría técnica a las unidades productivas apoyadas se basó en la experiencia y los estudios de impacto elaborados para proyectos implementados en los años anteriores. Sin embargo, desde la formulación del proyecto para 1996 –tanto por razones técnicas como por el interés bilateral en determinar el impacto real de la capacitación– nos comprometimos en realizar una evaluación final que sirviera de retroalimentación a los capacitadores y al CAS de Cristo Rey, así como al IMAS.

Para tal efecto, al finalizar cada curso se realizó una evaluación, donde privaban los aspectos de metodología, contenido, participación y didáctica. A través de un cuestionario (aplicado de manera aleatoria entre los beneficiarios y las beneficiarias) y del análisis en grupos (basado en ítems previamente establecidos) se buscó identificar la percepción inmediata de los participantes. Este tipo de evaluación permitió a los capacitadores determinar la efectividad de las técnicas y la metodología empleada, al igual que del material didáctico.

Las sesiones o talleres de seguimiento (dos por cada grupo con lapsos de un mes entre el curso y el primer taller, y entre los dos talleres) constituyeron eventos que facilitaron la visibilización del impacto que se iba logrando. Sin embargo, servían sobre todo para ayudar a realizar correcciones en la aplicación de parte de los participantes de los instrumentos de costos, registros y mercadeo; aclarar dudas; y motivar a los microempresarios y a las microempresarias que iniciaban sus actividades productivas impulsadas por la ayuda financiera del IMAS. Los talleres también habían sido diseñados para analizar el tema de las facturas timbradas<sup>63</sup>. Es imperativo indicar que la asistencia a los talleres, si bien no fue total,

---

<sup>61</sup> Consultores de Proyectos de Desarrollo Urbano S.A.L.

<sup>62</sup> Nota del Editor: Como uno de los productos del Proceso de Transformación del Instituto Mixto de Ayuda Social, el Centro de Acción Social de Cristo Rey evolucionó a la Gerencia Regional de San José Suroeste.

<sup>63</sup> Sistema de control tributario establecido por el Ministerio de Hacienda de Costa Rica.

se mantuvo en el porcentaje esperado (20% en relación a los beneficiarios de cada grupo) por los capacitadores y señalando previamente en el proyecto.

En el mes de noviembre de 1996 se debía, por ende, proceder a realizar un análisis del impacto final del proyecto *Capacitación y seguimiento en gestión con énfasis en género y autoestima a destinatarios y a destinatarias del Programa Ideas Productivas*. Para ello se diseñó una muestra representativa (un 15%) y el cuestionario fue elaborado y aplicado por un especialista independiente con el propósito de evitar algún posible sesgo en las respuestas de los microempresarios y de las microempresarias, debido a la relación de confianza lograda entre los capacitadores y los grupos.

Antes de evaluar el impacto, en el presente documento, se resume el proyecto *Capacitación y seguimiento en gestión con énfasis en género y autoestima a destinatarios y a destinatarias del Programa Ideas Productivas*. La síntesis insiste en los objetivos y resultados esperados.

El documento de evaluación no se detiene en la simple recopilación de opiniones y de resultados específicos a partir de los cursos. Por ello en el segundo acápite se sintetiza el proceso seguido por un grupo de beneficiarios y de beneficiarias (en adelante los participantes) del IMAS, que habían recibido apoyo financiero y capacitación para el desarrollo de sus unidades productivas. También, se presentan los resultados de un estudio sobre el impacto de un proyecto anterior –realizado en 1995– con solicitantes de crédito para producción en el CAS de Cristo Rey del IMAS.

Las evaluaciones de los participantes en los cursos se presentan en el apartado siguiente, mostrando primero los resultados cuantitativos a partir de las tablas formuladas y en segundo orden las opiniones o percepciones cualitativas.

El análisis de impacto ocupa el cuarto apartado, donde se describen los cuadros y gráficos que sintetizan los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario. Después, en el quinto apartado, se indican los aspectos más relevantes, de conformidad con el proyecto y para efecto de las conclusiones.

## **El punto de partida de la evaluación: El proyecto**

En el proyecto *Capacitación y seguimiento en gestión con énfasis en género y autoestima a destinatarios y destinatarias del Programa Ideas Productivas*, presentado a la Dirección del Centro de Atención Social Cristo Rey del Instituto Mixto de Ayuda Social, se indicaba la necesidad e importancia de entender el sentido de la capacitación, *como un insumo que contribuya al uso adecuado de los recursos financieros* que recibían.

Desde hace aproximadamente cuatro años hemos venido integrándonos a través del CAS de Cristo Rey a los Programas de Generación de Empleo impulsados por el IMAS. Seis años de experiencia de trabajo en el campo de la asesoría y de la capacitación con el sector de la microempresa, así como en el contacto permanente con productores y productoras urbanas de los Barrios del Sur de San José, se planteaban como atributos principales para la implementación de técnicas y metodologías apropiadas a las necesidades de esa compleja población. *Un punto de partida, para el desarrollo de este proceso, es el conocimiento de la lógica bajo la cual opera el sector (informal)*. Tal conocimiento y experiencia son la base

para *diseñar un modelo que permite la interacción permanente de los participantes, donde la aplicabilidad de conceptos teóricos encuentra un terreno fértil.*

El modelo enunciado implica que los capacitadores son *facilitadores del conocimiento*. Este concepto –explícito incluso ante los participantes en los cursos– consiste en partir de la experiencia y el conocimiento de los microempresarios y de las microempresarias sobre su producto, su mercado y los mecanismos de sobrevivencia y desarrollo de las unidades productivas. Se trata de tomar cada taller de capacitación como un espacio para evaluar la manera en que han venido administrando sus microempresas, haciendo los cálculos de precios, mercadeando, vendiendo y evaluándose. A partir de la reflexión se introducen y discuten las técnicas e instrumentos para administrar la unidad productiva y de mercadear. Pero también para descubrir (autodescubrir) cómo se ven a sí mismos.

El proyecto enumeraba, como problemas principales de los microempresarios y de las microempresarias, *la carencia en la utilización de instrumentos básicos de gestión y comercialización, tales como: precios, registros, redes de clientes y uso de facturas timbradas*. Además se recalca que *los beneficiarios tienen baja valoración personal (autoestima), así como del trabajo que realizan en sus unidades productivas*. El Proyecto afirmaba que con las acciones comprendidas –curso de capacitación, talleres de seguimiento y visitas– se incidiría en dos niveles: en la actitud, estimulando una positiva valoración y autoestima, así como la capacidad de generar iniciativas para adentrarse en un negocio y para el uso de los mecanismos básicos para la administración y el mercadeo; en las aptitudes, en segundo nivel, con el adiestramiento y la práctica de los cálculos de precios, la información sobre los servicios disponibles para la microempresa, el uso de los registros (de clientes y de entradas y salidas) y para que obtengan mejores resultados de las redes de clientes

El proyecto se planteaba como objetivo general: *Propiciar el desarrollo de unidades productivas como fuentes permanentes de generación de ingresos, con características de sostenibilidad, en un contexto productivo y familiar de valoración de género, como una forma de fortalecer la calidad de vida*. Como situación final del proyecto se indicaba que *al finalizar el proceso de capacitación los participantes aplican cuando menos un 20% de los conocimientos adquiridos a través del proceso de capacitación, lo cual se expresa en: uso permanente de un registro, como mínimo; cálculo de costos y de precios adecuados; y detallan datos sobre ventas y cuentas por cobrar a clientes específicos*.

### **Generando capacidades**

A través de los programas de generación de empleo, el Instituto Mixto de Ayuda Social no sólo ha impulsado la creación y la consolidación de iniciativas productivas –con resultados concretos sobre el empleo, el ingreso y la calidad de vida de los usuarios y de sus familias–. También se ha preocupado por la *generación de capacidades*, es decir, aptitudes que favorezcan el sostenimiento de las iniciativas productivas apoyadas.

En tal sentido, pueden valorarse dos casos concretos de impacto obtenido por el IMAS a través de las capacitaciones en gestión básica de microempresas: La Asociación de Trabajadores Independientes (ATI) y el impacto de un curso para solicitantes de crédito durante 1995.

- a. La Asociación de Trabajadores Independientes (ATI) obtuvo su personería jurídica en 1994. Hoy es el ejemplo más visible de la fe en una concepción promocional de los programas de apoyo a la producción y a los sectores marginales.

La idea de formar una organización de microempresarios y de microempresarias surgió en los primeros cursos de capacitación realizados. A partir de su constitución y, sobre todo, de su formación legal, la ATI empezó a impulsar y abrir espacios de comercialización. La primera experiencia la desarrolló la ATI en la Feria del Agricultor de Hatillo. Simultáneamente, la Corporación Uribe solicitó a la ATI la organización de ferias de artesanía y de pequeña industria en sus centros comerciales de Hatillo, donde se encuentra el Supermercado Más X Menos, y La Verbena. También la ATI participó en las ferias de Escazú, organizadas por la Fundación Acción Ya.

En julio de 1994, el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP), organizaron el Primer Encuentro de Microempresarios, en el que se analizaron aspectos relacionados con las políticas y los programas de apoyo a la producción, particularmente en cuanto al programa de crédito que tenía el IMAS. En el evento, el contingente mayoritario de participantes estuvo conformado por los afiliados a la ATI, así como por microempresarios y microempresarias atendidas por el CAS de Cristo Rey, sirviendo como catapulta en el proceso de consolidación y de crecimiento de la misma ATI, al tiempo que retroalimentaba al IMAS sobre el sentir de sus usuarios.

En la organización de las ferias, la ATI partió de la capacitación inicial de sus afiliadas fundadoras brindada por el CAS de Cristo Rey, el aporte a la adquisición de diez módulos que el CAS de Cristo Rey brindó a las microempresarias y la capacitación adicional y el apoyo del CENAP, que, además logró obtener recursos de otras entidades, como del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y de empresas privadas para la ejecución de los proyectos de comercialización.

En abril de 1996, la ATI organizó –con el patrocinio del CENAP, el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, y la Empresa de Servicios Públicos de Heredia– la Feria de Artesanía y Pequeña Industria de Heredia.

En octubre de ese año, la ATI, junto a la Asociación Nacional de Artesanos Independientes (ANAI), organizó el Primer Festival de Artesanía y Pequeña Industria “Café Maduro”, realizado en las instalaciones de Ferias Internacionales de Costa Rica (FERCORI), ubicadas en el Barrio La California, durante quince días, con la participación de 72 artesanos, así como de 10 grupos folklóricos, de teatro y de cultura popular. Aquí se logró el auspicio del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, de la Embotelladora Tica (Coca Cola), de Editorial Océano, de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., de Líneas Áreas Costarricenses S. A. (LACSA) y de Agencia de Viajes Colón. El Festival obtuvo cobertura en los principales medios de comunicación colectiva del país: Telenoticias de Canal 7, Canal 2, Canal 4, Radio Centro, La Nación, Diario Extra, La República, Tico Times y Costa Rica Today.

Para 1997, la ATI tiene programada una serie de ferias de artesanía y de pequeña industria, que le permitirá consolidar su experiencia y los espacios de comercialización que ha venido constituyendo.

- b. En los meses de octubre y noviembre de 1995, se realizó el proyecto *Apoyo y capacitación para microempresas informales solicitantes de crédito*. Este proyecto se concibió en el CAS de Cristo Rey y por los ejecutores para aportar insumos que ayudaran a la sostenibilidad de las unidades microempresariales de los beneficiarios y de las beneficiarias de crédito del Programa de Apoyo a la Producción.

En el mes de enero de 1996, se realizó un estudio sobre el impacto alcanzado por el proyecto en las 24 unidades productivas que obtuvieron crédito. Del estudio se desprenden los siguientes resultados: el 91,6% realizan sus ventas en forma directa a los clientes; el 53,3% emplea registros sobre el efectivo; el 35,3% utiliza registros sobre sus ventas; el 27,5% tiene registros sobre cuentas por pagar. Los 24 créditos beneficiaron a 64 personas en forma directa y a 127 en forma indirecta, para un total de 224 beneficiarios; y permitieron que 8 (33,3%) obtuvieran utilidades entre 200 mil y 700 mil colones hasta enero de 1996, en tanto que 15 (62,5%) alcanzaron utilidades entre 80 mil y 200 mil colones.

En síntesis, puede enumerarse así el impacto del Proyecto:

- ✚ Mejoramiento de las ventas directas.
- ✚ Mayoría de las beneficiarias utilizan registros sobre el manejo de efectivo.
- ✚ Más de una cuarta parte emplea registros sobre ventas.
- ✚ Más de una cuarta parte emplea registros sobre cuentas por pagar.
- ✚ Los beneficios netos mínimos del período fueron de 4.180.000,00 colones.
- ✚ Los beneficios per capita fueron de 18.660,75 colones.
- ✚ Los beneficios per capita relacionados con los beneficiarios directos fueron de 65.312,50 colones.
- ✚ El 15,8% de las microempresas incrementó su productividad.
- ✚ El 21% de las microempresas amplió su mercado actual.
- ✚ El 15,8% de las microempresas elevó la calidad.
- ✚ El 21,2% de las microempresas generó nuevas plazas de trabajo, consolidó su mercado actual, mejoró el local y elevó las ganancias.

## **Evaluación del curso por los participantes**

Para la evaluación de parte de los participantes del proyecto *Capacitación y seguimiento en gestión con énfasis en género y autoestima a destinatarios y destinatarias del Programa Ideas Productivas*, desarrollado durante 1996, se realizó un sondeo entre 27 personas, que resolvieron un formulario de evaluación individual. Además, en sesiones de trabajo en grupo se buscó obtener una evaluación más cualitativa, comprendiendo a la totalidad de la población beneficiada.

A los participantes se les preguntó, en primer término, cómo calificaban los contenidos, la metodología, la utilización del tiempo, la organización del curso, el nivel de conocimientos adquiridos, los instructores, la claridad de la exposición, la participación alcanzada en los talleres y el orden de exposición. Las opciones para calificar eran: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.

Como se puede advertir en el cuadro 1, de la muestra constituida por 27 personas, la mayoría calificó como *excelente* el contenido, la metodología, la organización, el nivel de conocimientos adquirido, los instructores y la claridad con que se presentaron y expusieron los temas. Solamente, el tiempo y el orden de exposición, fueron percibidas de manera distinta por los participantes. Sin embargo, las calificaciones no fueron negativas. Ambos aspectos (*tiempo y orden*) fueron calificados como *muy buenos* por una porción similar a los que opinaron que habían sido *excelentes*.

**CUADRO 1: EVALUACIÓN DEL CURSO**

ASPECTOS ANALIZADOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Contenido	22	5	0	0
Metodología	20	5	2	0
Tiempo	8	11	6	2
Organización	15	9	3	0
Nivel conocimientos	16	6	4	1
Instructores	20	5	2	0
Claridad	19	5	3	0
Participación	17	5	4	1
Orden	13	10	4	0
<b>TOTALES</b>	<b>150</b>	<b>75</b>	<b>28</b>	<b>4</b>

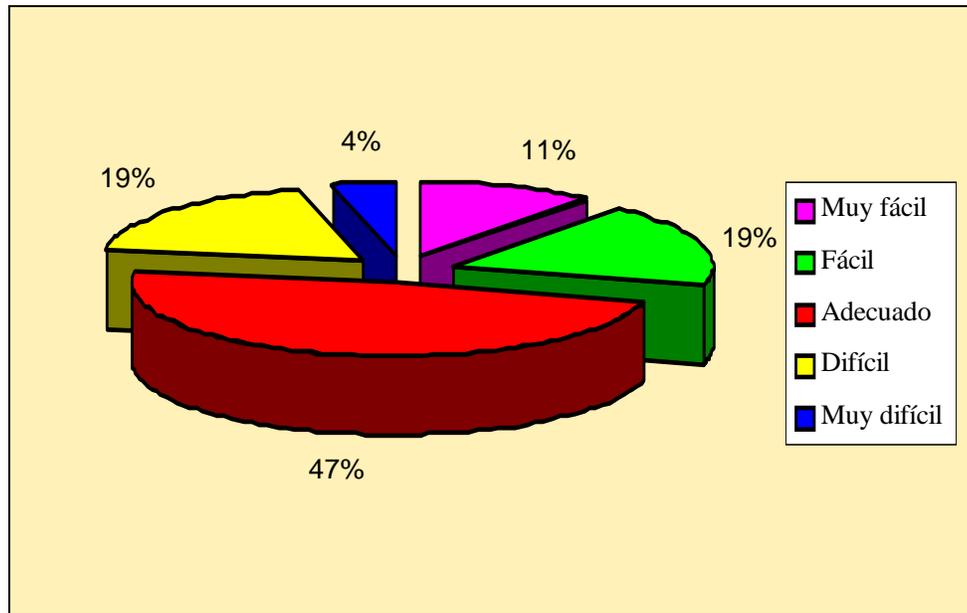
En el cuadro 2 y en el gráfico 1 se muestran las respuestas sobre el grado de dificultad que tuvo el curso para los participantes.

Para la mayoría, el diseño del curso es adecuado; otro grupo señaló que el curso no tuvo dificultad (lo calificaron como *fácil*), en tanto que un grupo de igual magnitud lo calificó como *difícil*, argumentando que tenían problemas en las operaciones aritméticas para el cálculo de los costos.

**CUADRO 2: GRADO DE DIFICULTAD**

Desarrollo del Curso	Absoluto	Relativo (%)
<i>Muy fácil</i>	3	11
<i>Fácil</i>	5	19
<i>Adecuado</i>	13	47
<i>Difícil</i>	5	19
<i>Muy difícil</i>	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

### GRÁFICO 1 GRADO DE DIFICULTAD



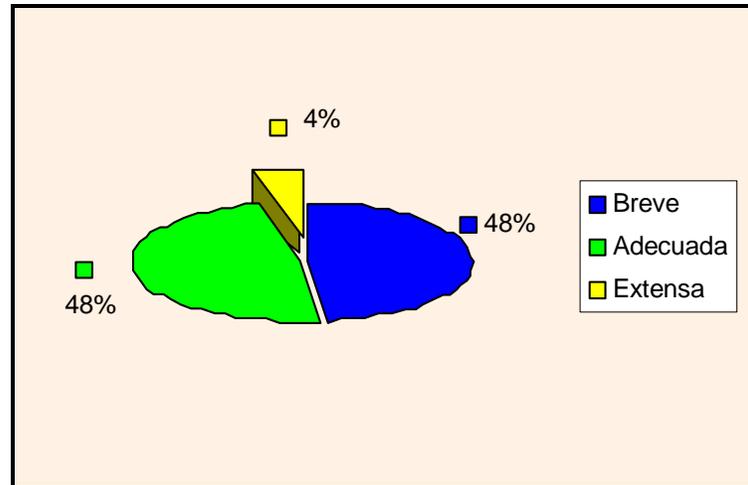
Otro aspecto que se buscó conocer fue el de la opinión de los participantes sobre la duración del curso. En el cuadro 3 y en el gráfico 2 se muestran los resultados obtenidos.

Las opiniones se dividen en cuanto a que la duración del curso es *breve* y *adecuada*, en tanto que sólo una persona opinó que la duración del curso era *extensa*.

### CUADRO 3 DURACIÓN DEL CURSO

PERCEPCIÓN	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Breve	13	48
Adecuada	13	48
Extensa	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

## GRÁFICO 2 DURACIÓN DEL CURSO



En la evaluación de los grupos, los participantes destacaron los siguientes aspectos:

- ⇒ La capacidad de los instructores para desarrollar el curso y explicar.
- ⇒ La confianza que brindaron los instructores y que permite a los y las participantes alcanzar la auto confianza.
- ⇒ La metodología, la manera de impartir el curso es inteligible, hay claridad en las explicaciones, los contenidos son aplicables, prácticos; la manera de dar el curso es amena, se entiende bien, además manifiestan la simpatía y paciencia de los instructores.
- ⇒ La rectificación de errores, sobretodo la diferenciación entre ganancia e ingreso personal, el aprendizaje para organizarse y en el mercadeo del producto.

Los participantes manifestaron que el aspecto más difícil fue lo relativo al *cálculo de los costos*.

A los grupos se les preguntó, además, sobre capacitaciones adicionales. Mencionaron necesitar cursos sobre: administración, contabilidad, productividad, y para ampliar costos.

Un aspecto relevante mencionado por los grupos fue el *que los cursos les permiten compartir y relacionarse con otros microempresarios*.

### **Impacto de la capacitación en la gestión básica de las microempresas**

Para la medición del impacto de la capacitación realizada durante 1996 a beneficiarios del Programa Ideas Productivas, se entrevistó a 24 participantes. El sondeo se llevó a cabo entre el 18 y el 29 de noviembre de 1996.

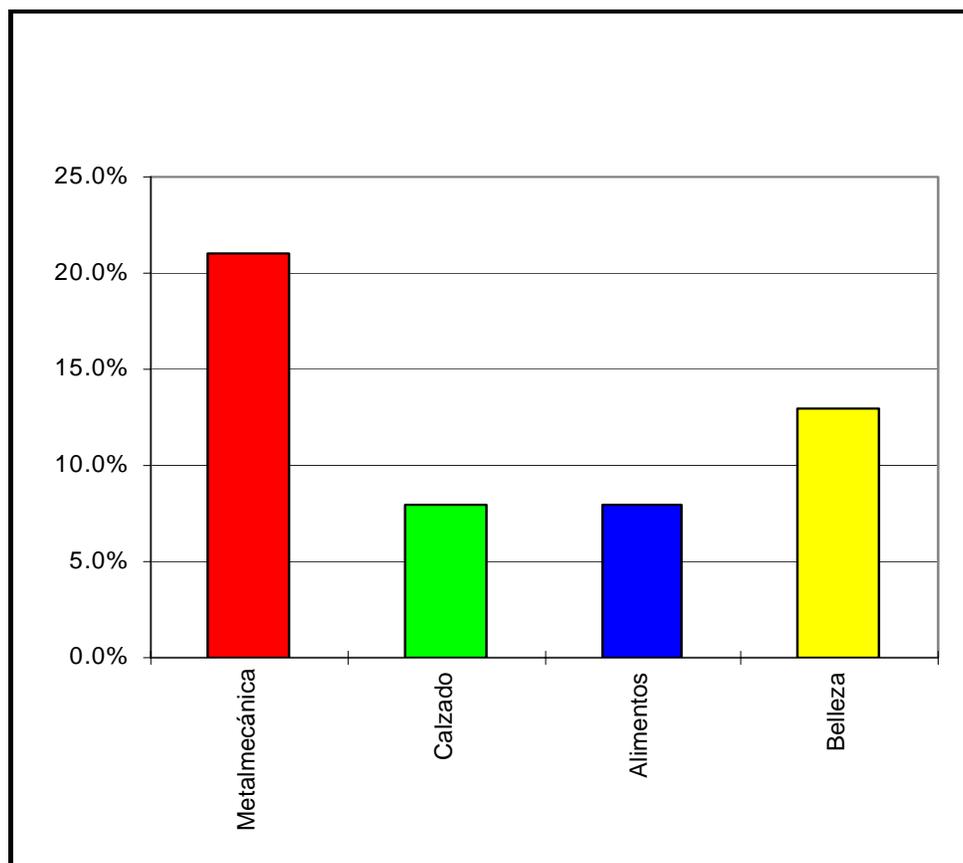
Los participantes son residentes de San José. Sin embargo, se diferencian por el tipo de actividad productiva (Cuadro 4). El 50% de los entrevistados se ubican en el sector textil, seguidas de metalmecánica (21%), belleza (13%) y calzado y alimentos, con 8% cada una de estas últimas.

### **CUADRO 4** **ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO (%)</b>
Textil	12	50
Metalmecánica	5	21
Calzado	2	8
Alimentos	2	8
Belleza	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

La distribución descrita en este cuadro puede visualizarse mejor en el siguiente gráfico.

### **GRÁFICO 3** **ACTIVIDAD PRODUCTIVA** **(Distribución porcentual)**



En el proyecto se planteaba que se buscaba que los participantes utilizaran *cuando menos un 20% de los conocimientos adquiridos a través del proceso de capacitación, lo cual se expresa en: el uso permanente de un registro, como mínimo; cálculo de costos y precios adecuado; y detallan datos sobre ventas y cuentas por cobrar a clientes específicos.*

Es importante tomar en consideración que el resultado esperado se formuló con base en la experiencia y los datos aportados por otros estudios –como el mencionado más arriba–. Cuando diseñamos la propuesta al CAS de Cristo Rey se consideró que debido a la lógica y a las limitaciones del sector informal y de la población marginal (bajo alfabetismo, condiciones de hábitat, priorización sobre la actividad de generación de ingresos, baja cultura empresarial, entre otros) el impacto esperado no podía ser del 100%, sino que del 20%. Así se consignó en el proyecto.

Un primer ítem fue el de *la utilización del registro de clientes y del registro de entradas y salidas*. Los resultados se presentan en el cuadro 5.

**CUADRO 5**  
**UTILIZACIÓN DE REGISTROS**

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Sí	19	79
No	5	21
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

El 79% de los encuestados, emplea alguno de los registros analizados en el curso y el 21% restante indicó que no empleaban ningún tipo de registros.

**CUADRO 6**  
**TIPO DE REGISTROS EMPLEADOS**

TIPO DE REGISTRO	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<i>Clientes</i>	1	5
<i>Entrada / salidas</i>	9	47
<i>Ambos</i>	9	47
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>99</b>

De quienes manifestaron emplear algún tipo de registros, las proporciones se dividen entre quienes señalaron que utilizan solamente el *registro de entradas y salidas* y quienes utilizan los dos tipos de registros incluidos en el curso. Sólo una persona aseguró que emplea *los registros de clientes*.

Quienes no utilizan registros, manifestaron (ver cuadro 7) como razones más importantes la falta de tiempo para levantar los registros, así como que la unidad apenas está iniciando sus actividades.

**CUADRO 7**  
**RAZONES DE NO USAR REGISTROS**

<i>RAZÓN</i>	<i>ABSOLUTO</i>	<i>RELATIVO (%)</i>
Tiempo	2	40
Inicio	2	40
Otras	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Otro de los instrumentos que se analizaron en el curso para los beneficiarios del Programa Ideas Productivas fue el del *cálculo de costos*.

**CUADRO 8**  
**CÁLCULO DE COSTOS**

<i>RESPUESTAS</i>	<i>ABSOLUTO</i>	<i>RELATIVO (%)</i>
<i>Sí</i>	21	88
<i>No</i>	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>101</b>

En el Cuadro 8, se puede observar que el 88% de las entrevistadas señaló que utiliza los *cálculos de costos* en sus operaciones diarias. Es decir, 21 personas. Sólo 3 (un 13%) indicó que no utilizaba el *cálculo de costos*.

El segundo capítulo del curso comprendía aspectos sobre la comercialización o el mercadeo para las microempresas.

Se insistió en la importancia de las redes de clientes para las unidades productivas.

Los medios de promoción de negocios deben concebirse en función de fortalecer e incrementar las redes de clientes.

Se preguntó a los microempresarios sobre los medios o instrumentos para la promoción de los productos (ver cuadro 9).

**CUADRO 9**  
**INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN**

PROMOCIÓN	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Tarjeta de presentación	4	17
Empaques	1	4
Etiquetas o marcas	2	8
Otros	1	4
Nada	16	67
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

El medio de promoción más utilizado fueron las tarjetas de presentación, según se muestra en el Cuadro 9. En segundo lugar, las etiquetas o marcas. Y en tercer lugar, los empaques. No obstante, 16 personas (67%) indicaron que no utilizan ningún medio de promoción de los productos.

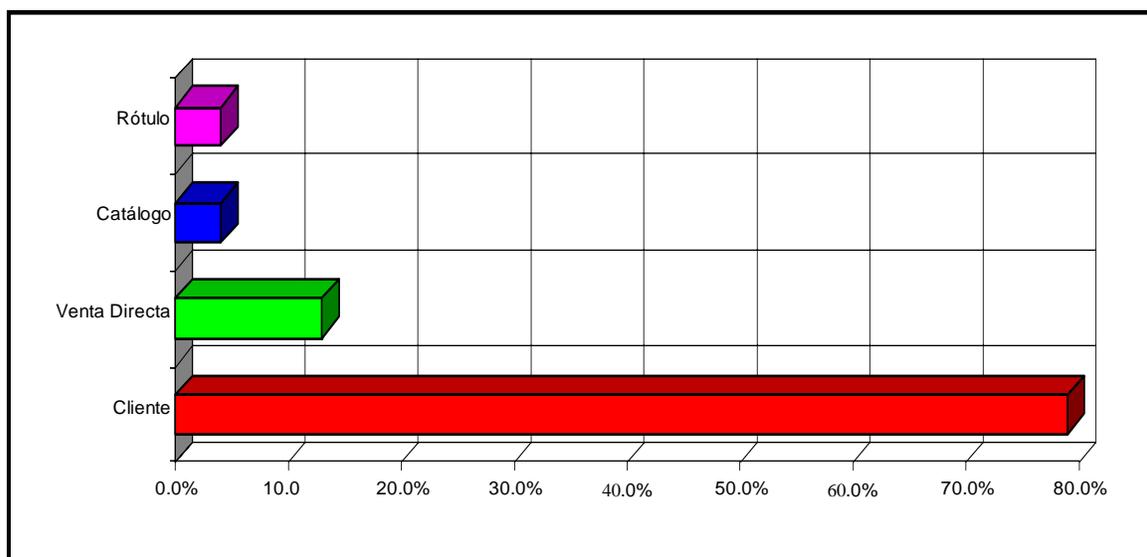
**CUADRO 10**  
**CÓMO DA A CONOCER EL PRODUCTO**

MEDIO UTILIZADO	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Clientes	18	78
Venta directa	3	13
Catálogo	1	4
Rótulo	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

A los microempresarios se les consultó *¿Cómo daban a conocer sus productos?* A pesar de que en el respuesta a la consulta sobre los medio promocionales mostró que un 67% no emplea ningún medio de promoción, en esta otra pregunta enumeraron los principales medios con los que dan a conocer los productos (ver cuadro 10).

El cuadro 10 y el gráfico 4 muestran que la mayoría de los microempresarios dan a conocer los productos a través de sus mismos clientes (ya sean vecinos, familiares o amistades). Esto comprueba la experiencia sobre las redes de clientes y su importancia para los pequeños negocios.

## GRÁFICO 4 MEDIOS PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS



El segundo medio más empleado es la venta directa. Entre tanto los rótulos y los catálogos fueron utilizados por dos participantes.

En las sesiones de seguimiento se planteó el tema de las *facturas timbradas*, como instrumentos para mejorar la inserción de las unidades productivas en el mercado. El cuadro 11 muestra las respuestas a la consulta sobre el manejo de las facturas timbradas.

## CUADRO 11 USO DE FACTURAS TIMBRADAS O DISPENSADAS

RESPUESTAS	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Sí	2	8
No	22	92
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Dos microempresarios manifestaron que utilizan las *facturas timbradas* (ver cuadro 11). Cuando se les consultó –a la mayoría que no emplearon este tipo de facturas– sobre las razones de su no empleo (ver cuadro 12), un 41% afirmó que aún no las necesitaba y un 23% que las ventas eran pocas y no lo ameritaban.

Solo una persona manifestó temor de su utilización, ya que le obligaría a llevar la contabilidad.

**CUADRO 12**  
**RAZONES PARA NO USAR FACTURAS TIMBRADAS O DISPENSADAS**

RAZÓN	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Innecesario	9	41
Temor	1	5
Poca venta	5	23
NS/NR	7	32
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

Otra posible razón del no usar facturas timbradas se refiere a la demanda de facturas de parte de los clientes. Como se muestra en el cuadro 13, el 88% indicó que los clientes no le habían solicitado facturas timbradas en ningún momento. Solamente 3 microempresarios afirmaron que sus clientes sí les habían solicitado facturas; si se compara con los que utilizan las facturas (apenas 2) se puede ver que la relación entre la demanda y su uso puede ser relativa.

**CUADRO 13**  
**DEMANDA DE FACTURAS TIMBRADAS POR CLIENTES**

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Sí	3	13
No	21	88
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>101</b>

Un último aspecto que se indagó fue el de la socialización de los instrumentos y los contenidos del curso por parte de las participantes con otras microempresarios.

El cuadro 14 indica que el 88% de las participantes sí compartió los contenidos e instrumentos conocidos en el curso, con otros microempresarios.

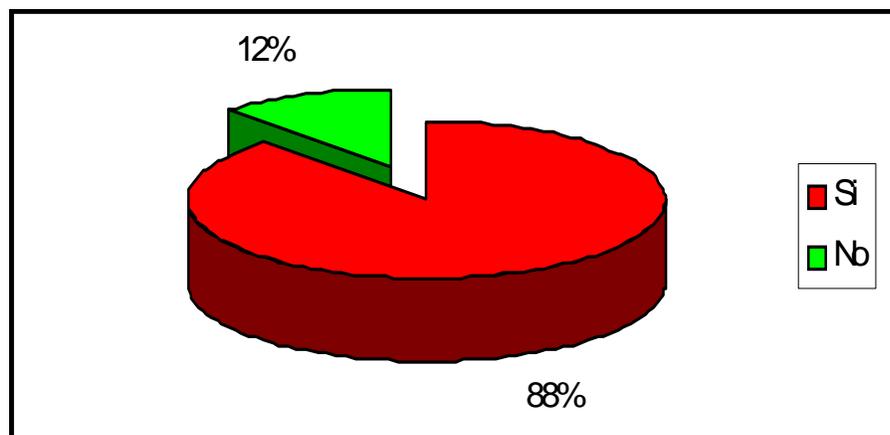
**CUADRO 14**  
**SOCIALIZACIÓN DEL CURSO**

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Sí	21	88
No	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

La socialización de los contenidos e instrumentos del curso no constituía un impacto esperado por el proyecto. Empero, en experiencias anteriores –Curso de Gerencia Básica (1994)– se habían producido intercambios y sesiones especiales fuera del curso entre microempresarias. Fue incluido en el cuestionario a partir de tales experiencias y en la medida que se ha dado importancia a las redes de clientes y a las redes de colaboración entre microempresarios, del tipo de redes de sobrevivencia estudiadas en las actuales ciencias sociales.

El cuadro 15 y el gráfico 5 muestran que los resultados de los cursos no se reducen a los participantes inscritos. Ya habíamos observado –en el capítulo del impacto del curso para beneficiarios de crédito– que a partir de los cursos y de los recursos aportados por el CAS de Cristo Rey hay un conjunto de beneficiarios directos e indirectos. En este caso encontramos que los mismos participantes en el curso para microempresarios que recibieron financiamiento para un proyecto de Idea Productiva durante 1996 socializaron sus conocimientos e instrumentos con otros.

**GRÁFICO 5**  
**SOCIALIZACIÓN DE LOS CONTENIDOS**



A quienes contestaron afirmativamente, se les preguntó sobre las personas con quienes compartieron los contenidos del curso y que constituirían parte de los beneficiarios indirectos del presente proyecto. De acuerdo a la enumeración aportada por ellos, se calcula que unas 28 personas conocieron por medio de los participantes los contenidos de los cursos. Se reiteró que esas 28 personas eran otros microempresarios, algunas con una relación de amistad, pero sobre todo familiares directas.

Al finalizar las entrevistas se pidieron observaciones sobre el curso y su impacto. En general las participantes consultadas manifestaron que a partir del curso tenían más cuidado en el cálculo de los recios de los productos.

### **Aspectos sobresalientes**

- a. Los participantes valoraron positivamente todos los aspectos evaluados sobre el desarrollo del curso, destacándose el contenido, la metodología, los instructores y la

claridad en la exposición. La duración del curso y el grado de dificultad fueron calificados como adecuados, aunque para los participantes lo más difícil fueron las operaciones aritméticas que implica el cálculo de costos.

- b. La utilización de los registros superó las expectativas del 20% en cuanto a participantes que utilizan registros, participantes que emplean los dos tipos de registros analizados (de clientes y de entradas y salidas) o los que sólo emplean los registros de entradas y salidas. El cálculo de costos es utilizado por el 88%.
- c. La utilización de instrumentos de promoción de los productos no alcanza el mismo nivel, sólo el 23% los emplean, aunque superan la meta esperada. Sin embargo, el 78% da a conocer los productos a través de sus clientes y los demás utilizan algún otro medio para darlos a conocer.
- d. El tema de las facturas timbradas no tuvo el impacto esperado. Las razones aludidas por los participantes fueron: *que no lo necesitaban, que apenas estaban empezando la actividad productiva y que las ventas eran pocas*. Empero, la razón fundamental se encuentra en *la no demanda de facturas timbradas* por parte de los clientes, a pesar de las medidas gubernamentales en el campo tributario, particularmente la posibilidad de clasificar a los microempresarios como pequeños contribuyentes.
- e. Hay una fuerte y muy positiva socialización de los conocimientos y de los instrumentos conocidos en el curso. Las estimaciones señalan que por cada participante en el curso hay un mínimo de 1,16 personas beneficiadas (es decir con las que se socializan los contenidos).
- f. Los beneficiarios indirectos ascienden a 1,98 personas por cada microempresario que han recibido recursos del Instituto Mixto de Ayuda Social.



# LAZOS JUVENILES Y ALMA VERDE: UNA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA IDEAS PRODUCTIVAS PARA LOGRAR EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE EN LA REGIÓN BRUNCA

*Xinia Espinoza Espinoza*<sup>64</sup>

## Introducción

El presente documento se constituye en un aporte para el fortalecimiento, la retroalimentación y los ajustes del Programa Ideas Productivas: **Lazos Juveniles Ecológicos y Alma Verde**. Como parte de los elementos estratégicos para lograr el desarrollo humano sostenible en la Región Brunca.

Constituye un esfuerzo de la Gerencia Regional<sup>65</sup> del Instituto Mixto de Ayuda Social en la Región Brunca, instancia que desde el año 1989, ha buscado un nuevo horizonte, con el fin de impulsar y desarrollar proyectos sostenibles en el mediano y en el largo plazo, tendientes a fortalecer la economía regional, por medio del esfuerzo integrado de las instituciones estatales involucradas y de la sociedad civil.

## Algunas definiciones

⇒ **La comunidad.** Es todo lo que existe en una determinada área geográfica, es decir, los seres humanos, seres vivos, los árboles, las piedras, las calles, la tierra, los ríos, etc. Ya que del análisis de todos esos elementos se puede tener un mejor conocimiento de la realidad de esa área geográfica que estamos abordando y desarrollando.

⇒ **La sostenibilidad.** La sostenibilidad se concibe en dos niveles. El primer nivel y el más importante, es la relación que debemos desarrollarnos entre el hombre y el medio ambiente, esta relación debe ser armónica, negociada y respetuosa para poder sobrevivir todos dentro de las comunidades. El segundo nivel, es el proceso que se debe realizar con los proyectos de desarrollo, los que deben nacer de las comunidades, y en los cuales, los funcionarios públicos se debe constituir en soportes técnicos para el desarrollo de esos proyectos.

Este proceso para que sea sostenible debe estar acompañado de un alto componente de capacitación, de educación y apertura, tanto de las comunidades, como de los agentes externos que intervienen en el proceso.

⇒ **Desarrollo humano.** Consiste en la integración de los elementos necesarios para lograr trascender las obras y alcanzar a los seres humanos y transformarlos generando cambios sustanciales en su vida. Esos aspectos son: la educación, la capacitación, la cultura, la libertad, y el acceso a las oportunidades. Es decir, que la educación contribuye a saber vivir, producir y convivir, y que la biodiversidad contribuye a la riqueza tanto de la persona

---

<sup>64</sup> Gerente Regional del IMAS en la Región Brunca (zona sur del país).

<sup>65</sup> Nota del Editor: Como uno de los productos del Proceso de Transformación Institucional, a partir del 15 de abril de 1997 las *Direcciones Regionales* evolucionaron a *Gerencias Regionales*.

como de las comunidades en donde se desarrolla, todo como un proceso de transformación individual y colectiva.

- ⇒ **Desarrollo sostenible.** Es lograr que los procesos de desarrollo tengan los elementos y las características necesarias para estar presentes en las decisiones y sus resultados se sostengan en el largo plazo. Es decir, debemos localizar claramente los elementos dinamizadores e integradores para que los procesos que iniciemos no se debiliten en el largo plazo. Estos elementos son: los seres humanos, la educación, la biodiversidad, y los recursos materiales que hacen que al complementarse aseguren un desarrollo sostenible.

Esta nueva metodología de intervención permite visualizar todos los actores que intervienen en el desarrollo de una persona.

- ⇒ **Las Ideas Productivas.** Las Ideas Productivas en la Región Brunca, son una alternativa de desarrollo para la población ubicada debajo de la línea de pobreza, y que de esta forma se posibilite su incorporación en el sector informal de la economía, logrando articular todos los recursos comunales que les permita lograr un desarrollo humano sostenible.

## **Las políticas**

Este proyecto se enmarca en el Área Trabajo, creada por medio del Plan Nacional de Combate a la Pobreza impulsado por el actual Gobierno.

Como parte de las políticas Institucionales es importante considerar el Proceso de Transformación que está implementando el IMAS, y que a través de su misión y visión busca articular la participación de la sociedad civil, las instituciones nacionales, las entidades internacionales, y la empresa privada, para el logro de los fines y la evaluación del impacto a nivel regional. Este proyecto permite reforzar el trabajo realizado por el IMAS en la Región Brunca desde el año de 1989, que conlleva la articulación y la integración de esfuerzos en busca de la eficiencia y de la eficacia del Programa Ideas Productivas del Área Trabajo, lo cual se logrará en la medida en que se dé una participación activa de las comunidades, integrando a la sociedad civil, el sector institucional y el sector político. Este accionar conllevará la sostenibilidad del proyecto en el mediano y en el largo plazo.

Por medio de este proyecto, se busca fortalecer una política de promoción y de desarrollo, de manera que la familia y la comunidad se conviertan en sujetos de cambio de su transformación social (en la ilustración de la página 109 se puede ver claramente las interrelaciones que acontecen en el trabajo diario al interior de las comunidades).

## **Propuesta para la implantación del Programa Ideas Productivas**

### **Objetivo general**

Promover el desarrollo integral de las familias ubicadas por debajo de la línea de pobreza, a través de procesos generadores de oportunidades de empleo en el sector informal de la región y articuladores del proceso comunal para lograr el desarrollo humano sostenible.

## Ilustración 1



### Objetivos específicos

- Propiciar las condiciones para que las familias tengan acceso a los beneficios del Programa Ideas Productivas.
- Crear mecanismos de coordinación con instituciones públicas y privadas que conforman el sector agropecuario regional.
- Fortalecer las organizaciones de base, para que junto con las comunidades e instituciones determinen las necesidades prioritarias.
- Fomentar con las organizaciones de base, la labor de seguimiento requerida por el proyecto en coordinación con el funcionario de la zona.
- Dar énfasis a proyectos de infraestructura productiva, dado la garantía de asistencia técnica y de comercialización.

## **Metodología de trabajo**

La metodología de trabajo que se ha venido desarrollando desde 1989, tiene como principal eje la apertura a la sociedad civil dentro del quehacer institucional, donde cada individuo de la comunidad se convierte en protagonista de su propio desarrollo, así mismo, se busca el desarrollo integral de las comunidades a través de los cinco ejes del Plan Nacional de Combate a la Pobreza.

Es así como el Programa Ideas Productivas, desde que se implementó en la Región, se enmarca dentro de un proceso de promoción, con miras a que la familia logre su independencia económica, y se ha ido adecuando a la metodología de trabajo, dando un giro a este Programa con el fin de garantizar la participación comunal en la gestión e implementación de proyectos sostenibles y de impacto, que permitan a las familias ingresar al proceso productivo, en condiciones más favorables.

Dentro de este contexto, en 1995, nace en la Dirección Regional Brunca, el concepto de *Infraestructura Productiva*, como un elemento que se desliga del Área Desarrollo Local, hacia el Programa Ideas Productivas del Área Trabajo, caso especial que se puede mencionar es la construcción del *Centro de Acopio de Raíces y Tubérculos de Colinas de Buenos Aires de Puntarenas*.

Como un hecho de especial importancia, cabe destacar que en el Proceso de Transformación del IMAS, actualmente en su etapa final, refuerza esta metodología de trabajo para lograr al final del proceso el desarrollo humano sostenible.

## **Actividades complementarias a la metodología de trabajo**

- a. Capacitación a los Consejos Distritales de Desarrollo Humano Sostenible, en los lineamientos establecidos para la ejecución del Programa Ideas Productivas en las comunidades rurales.
- b. Levantamiento de las necesidades prioritarias nacidas al interior de cada comunidad que contribuya a generar empleo y articular los sectores productivos locales.
- c. Coordinar, capacitar e integrar a las instituciones del sector público involucradas en el desarrollo de este Programa y a la empresa privada para que se garantice la asistencia técnica, el mercadeo y la supervisión permanente al proyecto.
- d. Elaboración de jornadas de evaluación que permita un proceso de retroalimentación y de ajuste al máximo.

## **Criterios para la selección de proyectos**

### **Sobre la población meta**

- a. La población participante debe estar bajo la línea de pobreza.
- b. Población costarricense.
- c. El aporte del IMAS será como máximo del 70% del costo total del proyecto.

*Ideas productivas: una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*

- d. Las comunidades participantes deben firmar carta de compromiso de respeto a la tierra.
- e. Compromiso de los participantes de involucrarse en procesos de capacitación y de protección del medio ambiente.
- f. Sólo se podrá financiar como máximo un proyecto por año por organización de base.

**Sobre los proyectos**

- a. El proyecto debe gestarse en la comunidad como una necesidad sentida.
- b. El proyecto individual o colectivo deberá ser analizado por el Comité Sectorial Agropecuario Cantonal para que analice la viabilidad técnica del mismo, y se le brinde el soporte necesario de asistencia técnica, mercadeo y seguimiento que garantice su sostenibilidad.
- c. Proyectos productivos sostenibles (que generen rentabilidad) y engarzados dentro del proceso comunal de desarrollo.
- d. Proyectos de infraestructura para la producción (plantas de empaque, centros de acopio, centros de capacitación, y centros de distribución, entre otros).
- e. Financiar proyectos de siembra sólo cuando estos sean complemento de los proyectos de infraestructura productiva y se enmarquen en los lineamientos del Programa Ideas Productivas.
- f. Dar prioridad a los proyectos que están en función del desarrollo regional, en el campo productivo y en la comercialización.
- g. El proyecto a financiar por el IMAS, debe constituirse como un complemento al aporte comunal y de otras instituciones públicas y privadas orientado hacia la integración de esfuerzos.
- h. Que el proyecto contribuya a una solución integral del desempleo en las comunidades (microempresas o similares) dando una solución real a una problemática social, es decir, que el financiamiento no corresponda a un componente o al financiamiento de una etapa, debe corresponder al financiamiento total del proyecto.
- i. Que a las organizaciones de base que soliciten financiamiento de proyecto se le realice un análisis de su estado de situación. Sólo calificando aquellas que carezcan de capacidad de endeudamiento en el sistema formal.
- j. Las comunidades e individuos participantes deben firmar carta de compromiso de respeto a la tierra.
- k. Compromiso de los participantes de involucrarse en procesos de capacitación y protección del medio.
- l. Como máximo sólo se financiará un proyecto por año por organización de base.

**Situación actual del Programa Ideas Productivas en la Región Brunca**

⇒ Organización comunal consolidada.

### *Ideas productivas: una opción para el desarrollo empresarial de la población en condición de pobreza*

- ⇒ Coordinación interinstitucional fortalecida.
- ⇒ Incorporación formal del sector agropecuario en el quehacer institucional.
- ⇒ Amplia experiencia del personal en la ejecución del proyecto.
- ⇒ Inserción institucional en la comunidad.
- ⇒ Retroalimentación continua entre la institución y la comunidad.

### **Situación deseada (debilidades en la Región Brunca)**

- ⇒ Fortalecer los mecanismos de seguimiento a cada proyecto por parte de la institución que permita realizar evaluación de impacto generado.
- ⇒ Creación de Fondos Rotatorios cuando el proyecto financiado se dirija a organizaciones que permita a estas auto gestarse sin fines de lucro (ver ilustración 6).

### **Estrategias válidas para el desarrollo de proyectos en la Región Brunca**

- ⇒ Respeto a la Madre Tierra (Lazos Juveniles Ecológicos y Alma Verde).
- ⇒ Involucramiento de las comunidades (de la sociedad civil) con poder real en el quehacer institucional.
- ⇒ Coordinación interinstitucional fortalecida.

La capacitación, la asistencia técnica, la supervisión, el seguimiento, la comercialización, y el control de calidad de los procesos, se han incorporado a esta estrategia de abordaje de la pobreza a través de la coordinación interinstitucional.

Por parte de las comunidades y de las organizaciones de base existe una apertura total para cumplir todas las fases del proceso establecidas en el desarrollo de los proyectos de ideas productivas en los que se involucran.

Desde el momento en que el IMAS en la Región Brunca comenzó a dar una dirección particular a esta metodología de trabajo, se ha dado una apertura total hacia la participación de la sociedad civil. Todo proyecto de desarrollo y entre ellos, los de Ideas Productivas, se han convertido en una punta de lanza para el desarrollo de las comunidades, donde estás a través del proceso de retroalimentación nos han permitido visualizar las necesidades reales de la mismas, generándose como frutos el desarrollo de proyectos de infraestructura productiva como un caso particular en la Región Brunca el cual se ha generalizado al resto del país.

Estos proyectos de ideas productivas, son el único instrumento viable para la población bajo la línea de pobreza, que no tienen acceso al sistema financiero, para lograr desarrollar proyectos productivos con miras a mejorar su nivel de ingreso y por ende su calidad de vida.

## PARTICIPANTES

Nombre	Institución
<b>Adela Cerdas Solórzano</b>	IMAS, Gerencia Regional de Guanacaste
<b>Ana María Trejos Trejos</b>	IMAS, Área Mujer
<b>Carmen Cruz Ramírez</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>David Rodríguez Calderón</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería, Cartago
<b>Edda Zamora Cordero</b>	DESAF
<b>Elisa Donato Monge</b>	Universidad de Costa Rica, IIS
<b>Elizabeth Campos Brenes</b>	IMAS, Gerencia Regional de Limón
<b>Esther Campos Víquez</b>	IMAS, Gerencia Regional de Alajuela
<b>Fabio Rojas Carballo</b>	IMAS, Área Trabajo
<b>Felipe Arguedas</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<b>Flor Castro Bolaños</b>	IMAS, Gerencia Regional de Alajuela
<b>Francisco Hernández Hernández</b>	IMAS, Gerencia Regional de Limón
<b>Gerardo Quesada Leitón</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>Giovanni Beluche V.</b>	Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP)
<b>Gladys Dávila Espinoza</b>	IMAS, Gerencia Regional de Guanacaste
<b>Guillermo Paz Cárcamo</b>	Universidad Nacional, ISAL
<b>Guiselle Ruiz Obando</b>	DESAF
<b>Iris Rojas Sojo</b>	IMAS, Gerencia Regional de Puntarenas
<b>Juan Vicente Orozco</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Ramón
<b>Laura Quesada Monge</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>Lilliana González J.</b>	Universidad de Costa Rica, IIS
<b>Luis Fernando Campos Vargas</b>	IMAS, Área Trabajo
<b>Manuel Portuguese Gutiérrez</b>	IMAS, Gerencia Regional de Cartago
<b>María Concepción Gutiérrez Alvarado</b>	IMAS, Gerencia Regional de Puntarenas
<b>María Teresa Guzmán</b>	IMAS, Gerencia Regional de Puntarenas
<b>Marianela Vargas Acuña</b>	IMAS, Área Mujer
<b>Marlene Oviedo Alfaro</b>	IMAS, Planificación
<b>Marta Isabel Brenes Bonilla</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>Mayra Díaz Méndez</b>	IMAS, Gerencia de Desarrollo Social
<b>Noemy Araya Alfaro</b>	IMAS, Área Trabajo
<b>Norma Méndez Morales</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>Nuria Campos Acuña</b>	Consultores y Asesores (CyA)
<b>Olga Lizano Mora</b>	Universidad de Costa Rica, IIS
<b>Olga Sonia Vargas Calvo</b>	IMAS, Planificación

<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>
<b>Oscar Fernández</b>	Consejo Nacional de Producción
<b>Oscar Montero Rubit</b>	IMAS, Área Trabajo
<b>Oscar Palma Morales</b>	IMAS, Gerencia Regional de Alajuela
<b>Patricia Pastor Ovares</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>Paúl Soto Zúñiga</b>	IMAS, Planificación
<b>Pedro Solís Sánchez</b>	IMAS, Planificación
<b>René Martorell Turcios</b>	IMAS, Área Desarrollo Local
<b>Ricardo Solano Gamboa</b>	Centro Nacional de Acción Pastoral (CENAP)
<b>Rose Marie Ruiz Bravo</b>	IMAS, Presidencia Ejecutiva
<b>Ruth Arias Méndez</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>Sider Hernández Campos</b>	Consultores y Asesores (CyA)
<b>Silvia Morales Jiménez</b>	IMAS, Área Trabajo
<b>Thelma Azofeifa Villalobos</b>	IMAS, Gerencia Regional de Heredia
<b>Victoria Borbón Pineda</b>	IMAS, Gerencia Regional de San José
<b>Vilma Cerdas Porras</b>	IMAS, Gerencia Regional de Pérez Zeledón
<b>Wilberth Ruiz Huertas</b>	IMAS, Gerencia Regional de Puntarenas
<b>William Aguilar Delgado</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<b>Xinia Espinoza Espinoza</b>	IMAS, Gerencia Regional de Pérez Zeledón
<b>Yalile Esna Williams</b>	IMAS, Gerencia Regional de Limón

## BIBLIOGRAFÍA

- CAMPOS, L. F. 1992. **El Instituto Mixto de Ayuda Social y sus programas de apoyo a la microempresa 1980-1992**. San José, Costa Rica. IMAS. 11 p.
- CAMPOS, F.; SOTO, P., y CAMPOS, L. F. 1996. **Instituto Mixto de Ayuda Social, Área Trabajo**. San José, Costa Rica. 21 p.
- DOBLES, R. 1995. **El mundo que se está forjando**. San José, Costa Rica. MICIT. 44 p.
- FERY SOL FS CONSULTORES. 1997. **Experiencias emprendedoras en poblaciones socialmente excluidas: Casos costarricenses**. San José, Costa Rica. IMAS-FERY SOL. 17 p.
- INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. 1995. **Plan anual operativo 1996**. San José, Costa Rica. 99 p.
- INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. 1995. **Presupuesto por Programas del IMAS para 1996**. San José, Costa Rica. 136 p.
- INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. 1996. **Procedimientos del Programa Ideas Productivas con Organizaciones de Base**. San José, Costa Rica. 30 p.
- INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. 1997. **Propuesta de sistema de evaluación**. San José, Costa Rica. 12 p.
- INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL. 1997. **Proyectos de Desarrollo e Inversión en Comunidades Rurales de Costa Rica: Estrategia de abordaje de la pobreza**. San José, Costa Rica. IMAS - PNUD, 1ª Reimpresión. 143 p.
- LEÑERO, J. 1997. **La integración de culturas entre diferentes organizaciones**. San José, Costa Rica. Revista Rumbo
- MARCHIONI. 1989. **Planificación social y organización de la comunidad: Alternativas avanzadas a la crisis**. Madrid, España.
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL. 1996. **Panorama Nacional 1995**. Balance anual, social, económico y ambiental. San José, Costa Rica. 189 p.
- OHMAE, K. **El mundo sin fronteras: Poder y estrategias en la economía entrelazada**
- PICHARDO, ARLETTE. 1997. **Las dimensiones del desarrollo humano sostenible**. Cartago, Costa Rica. CIMPA-UNA-IMAS. 13 p.
- PROYECTO ESTADO DE LA NACIÓN. 1996. **El Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Un análisis amplio y objetivo sobre la Costa Rica que tenemos a partir de los indicadores actuales (Informe 2)**. San José, Costa Rica. PNUD - CONARE. 271 p.
- ROJAS, FABIO. 1996. **Ideas Productivas: Propuesta de Conceptualización**. San José, Costa Rica. IMAS. 14 p.

- RITCHEY-VANCE, MARION. 1996. **El capital social, la sostenibilidad y la democracia en acción: Nuevas medidas para la evaluación del desarrollo de base.** Arlington, Virginia, EUA. En Desarrollo de Base, Fundación Interamericana. Vol. 20, N° 1. Pág. 3-9
- SEGUNDA VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. 1996. **Plan Nacional de Combate a la Pobreza. Hacia una Costa Rica Integrada por las Oportunidades.** San José, Costa Rica. 87 p.
- SOLANO, R. 1996. **Construcción de una estrategia de atención al Programa Ideas Productivas 1997.** San José, Costa Rica. CENAP-IMAS. 10 p.
- SOLANO, R. y CORDERO, C. 1996. **Evaluación proyecto de capacitación y seguimiento en gestión con énfasis en género y autoestima a destinatarios y a destinatarias del Programa Ideas Productivas.** San José, Costa Rica. IMAS-CENAP. 26 p.
- UNIVERSIDAD NACIONAL. 1997. **Foro de desarrollo humano sostenible.** Cartago, Costa Rica. IMAS-PNUD-CONSEJO DE LA TIERRA-CIMPA. Pág. 62 p.