

# Microemprendimientos socioproductivos y pobreza. La experiencia del IMAS en Costa Rica



# Microemprendimientos socioproductivos y pobreza. La experiencia del IMAS en Costa Rica

**Editorial del Norte**®®

(507) 8392-7381

[faro\\_1954@yahoo.es](mailto:faro_1954@yahoo.es)

Apartado postal 1946-1100

San José, Costa Rica

Fundación ILIDES®®

[www.ilides.org](http://www.ilides.org)

[fundacion@ilides.org](mailto:fundacion@ilides.org)

Edición virtual 2009

Impreso en pdf.



362.5  
R7414m Rojas Carballo, Fabio  
Microemprendimiento socioproductivos y pobreza.  
La experiencia del IMAS en Costa Rica / Fabio Rojas  
Carballo y Daniel Rueda Araya. -- 1ª ed. -- San José,  
Costa Rica: Editorial del Norte y Fundación ILIDES, I  
IMAS, 2009.  
183 p.  
  
ISBN 978-9968-831-17-8  
  
1. POBREZA 2. POBREZA - COSTA RICA I. Título  
II. Rueda Araya, Daniel.

La investigación que sustenta este ensayo, fue financiada por el Instituto Mixto de Ayuda Social por medio de la Licitación Restringida 10-06: Contrato de servicios profesionales para el seguimiento y diseño de un sistema de seguimiento de los incentivos de emprendimiento e ideas productivas tipo donación y crédito aprobado con recursos del IMAS. No obstante, el proceso de producción y de publicación de esta obra fue financiado en su totalidad por la Fundación Instituto Internacional de Liderazgo en Desarrollo Local (Fundación ILIDES) y en virtud de un convenio de cooperación, se encomendó a la Editorial del Norte de IDS ABRA la producción de la obra.

## Créditos

### Autores

#### Fabio Rojas Carballo<sup>©</sup>

Es un geógrafo costarricense, quien ha dedicado más de veinte años a la formación de adultos en los espacios rurales y urbanos. Ha publicado numerosos trabajos en administración universitaria, desarrollo rural e ideas productivas.

#### Daniel Rueda Araya<sup>©</sup>

Es un administrador costarricense, quien ha trabajado en investigaciones sociales en los últimos quince años, ha publicado numerosos trabajos sobre la administración y el desarrollo social.

### Portada

Foto de Doña Kathia Almengor, de Limón, Costa Rica y sus hijos, mostrando su idea productiva agropecuaria. Doña Kathia, es una de esas miles de mujeres que de manera absolutamente anónima son las responsables del desarrollo logrado por Costa Rica en los espacios rurales.

### Fotografías

Todas las fotografías son propiedad de la Fundación ILIDES<sup>©</sup>.

# Contenidos

Introducción	4
Capítulo I	
Los antecedentes de los emprendimientos productivos	10
Capítulo II	
El marco teórico	21
Capítulo III	
La metodología	44
Capítulo IV	
El análisis e interpretación de los datos	63
Capítulo V	
Conclusiones y recomendaciones	151
Capítulo VI	
Propuesta de seguimiento	167
Bibliografía	180

## Introducción

Algunos estudiosos del problema de la pobreza latinoamericana han venido señalando, con mucha frecuencia, que los objetivos de desarrollo asociados a la cuestión social no se cumplen en su totalidad y solo se logran algunas metas o se obtienen resultados en ciertas perspectivas. Pareciera que las condiciones de la realidad social, institucional y organizacional que se concreta en los procesos de la gestión de programas sociales, fuerzan los objetivos hacia una especie de fragmentación, en la cual los más pobres son siempre los perdedores y quienes presentan y mantienen las mismas o mayores carencias.

De acuerdo con esta premisa, en la ejecución de la política pública latinoamericana orientada a los sectores sociales excluidos del bienestar general, del trabajo cotidiano de la lucha contra la pobreza y del cometido por el desarrollo social, se ha venido perdiendo capacidad de gobernanza en las organizaciones y ha provocado un desequilibrio de las normas y de las instituciones, de las estructuras y de los sistemas que articulan la atención de estos propósitos sociales.

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina (Cepal), ha señalado la importancia que tiene el funcionamiento adecuado de la institucionalidad, que puede definirse como el conjunto de normas que regulan el comportamiento de los actores, las organizaciones, la calidad de las mismas, los modelos de organización y gestión, los arreglos institucionales (Cepal, 2000).

Esta situación estratégica urge del Estado y, en particular, de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y además de las asociaciones interagenciales internacionales, el compromiso formal de repensar lo social en la gestión de la política pública y los efectos sobre el bienestar del ser humano, en el empleo, en la generación de ingresos, en la formación de

oportunidades, en la ampliación del conocimiento, en la promoción de la cultura, en el fortalecimiento de la democracia, en el mejoramiento de las libertades individuales y en la ampliación de las capacidades comunitarias.

La conclusión esencial del debate técnico y académico radica en el postulado de que, para cualquier racionalidad programática, paradigma o modelo de gestión, el fundamento de todo acto social y actividad pública destinada a los sectores marginados o sujetos de exclusión es producir bienestar, alcanzar metas cada vez más altas y la certeza de ganar en la superación de la pobreza, aunque sea parcialmente. Por las lecciones aprendidas, la transformación productiva y el impacto de la inversión social, esta conclusión del debate también conlleva la seguridad de que los sectores o personas beneficiadas nunca más volverán a ser las mismas.

Sin embargo, el desafío del desarrollo social no termina ahí sino que va más allá, no queda restringido a la reducción de la pobreza sino que pretende objetivos mayores de permanencia y sostenibilidad. Por tal motivo, las políticas públicas y los mecanismos institucionales deben contener iniciativas para la reducción de la pobreza, pero, fundamentalmente, deben incorporar estrategias para generar una efectiva y decisiva movilidad social intergeneracional.

El Estado debe comprender que es en el ámbito comunitario donde se desarrolla y se amplía el capital social, entendido como la acumulación de recursos productivos centrados en la solidaridad, la confianza, la comunidad de valores, el sentido de la interacción, de los intereses compartidos, de las relaciones de causalidad y de la integralidad, entre otros rasgos de identidad comunitaria, y sus efectos en la generación de oportunidades productivas y en la equitativa distribución de las utilidades.

Por otra parte, Giovanni Sartori ha señalado que las "instituciones y constituciones no pueden hacer milagros. Pero difícil será que tengamos buenos gobiernos sin buenos instrumentos de gobierno" (Sartori, 1994: 8). Efectivamente, la implementación de instrumentos debidamente validados y

adaptados a las realidades geográficas particulares se constituye en una condición indispensable para alcanzar mayor eficacia e incidencia de las políticas públicas en el desarrollo social comunitario, sea urbano o rural.

En cada proyecto de gestión institucional dirigido a solventar necesidades sociales es esencial contar con el acompañamiento técnico profesionalizado que permita garantizar el apoyo y la colaboración a los beneficiarios en el momento oportuno y el éxito de las políticas públicas.

De manera congruente con lo anterior, es pertinente la puesta en marcha de procesos de acompañamiento financiero. Un buen acompañamiento técnico debería alertar al sistema público de los requerimientos económico financieros que demandan los proyectos de gestión institucional para consolidar las actividades productivas.

Como parte de los programas de financiamiento de microemprendimientos o emprendimientos productivos sociales, que son aprobados a la población en condición de pobreza, es fundamental la promoción, el apoyo, y reconocimiento de las organizaciones del Estado, de modo que les permita a los microemprendimientos insertarse exitosa y sostenidamente en el mercado de los bienes y servicios. Este tipo de programa requiere, además, el diagnóstico, el estudio y la evaluación de las condiciones del entorno y de la situación productiva de los negocios, así como de las capacidades y habilidades de los emprendedores, donde la capacitación permanente juega un papel fundamental.

Muchas veces los procesos de evaluación y de sistematización de proyectos no son atendidos eficazmente en las organizaciones sociales. El tiempo transcurre rápido, la falta de personal, de recursos, de instrumentos y técnicas correctas, convenientes y adaptadas a los requerimientos específicos las obliga a restarle importancia a la evaluación o a dejarla para otros momentos, cuando las condiciones lo permitan.

Sin embargo, en la actualidad las organizaciones demandan cada vez mayores conocimientos e información de sus actividades cotidianas. La modernidad las obliga a mejorar permanentemente las actividades y el camino más exitoso para obtener la información y los conocimientos es estudiando y evaluando los proyectos que promueven, que emprenden o que financian.

En consecuencia, para realizar lecturas adecuadas de los proyectos es fundamental sistematizar y llevar a cabo una interpretación crítica del proceso vivido. Es decir, no se trata solamente de registrar lo que sucedió sino de proceder con una lectura del proceso a partir de ciertas claves, categorías de análisis, instrumentos y metodologías de trabajo que permitan recolectar los datos de la forma más objetiva posible.

No obstante, eso no es sencillo. La construcción de instrumentos que proporcionen un conocimiento claro y preciso de las realidades sociales en estudio exige articular distintas percepciones, experiencias y capacidades de los actores que participan en la gestión de los proyectos para conocer las condiciones, los componentes y los indicadores sociales involucrados.

En otras palabras, el diseño de sistemas de seguimiento implica la participación proactiva de aquellas personas que tienen roles definidos en las actividades sociales institucionalizadas de los proyectos y que comparten objetivos comunes.

De cualquier forma, lo importante de los procesos de evaluación es aprender de lo vivido, extraer en forma crítica enseñanzas y así mejorar las prácticas de la formulación, ejecución y la misma evaluación de los proyectos estudiados, dedicando el tiempo suficiente para valorarlos y sistematizarlos.

Con esta motivación introductoria, se resume el interés del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) de estudiar y comprender las realidades de las personas que recibieron incentivos, sea por donación o crédito, que fueron destinados durante el 2005 para actividades productivas que, como medio principal o

complementario, les permitiera generar empleo e ingresos familiares que tengan impactos en la satisfacción de las necesidades básicas.

## **Objeto de estudio**

La investigación realizada tenía como objeto de estudio fundamental:

Efectuar por muestreo el seguimiento de los incentivos tipo donación y crédito concedidos en el 2005 con recursos del IMAS y con base en los resultados obtenidos diseñar un sistema de seguimiento apto para la oferta institucional dirigida a la población objetivo quienes efectúan diversas actividades productivas como medio principal o complementario para generar empleo e ingresos familiares que permitan satisfacer las necesidades básicas.

## **Objetivos específicos del estudio**

En cuanto a los objetivos específicos del estudio, se trabajaron los siguientes:

Los objetivos específicos del estudio corresponden con exactitud a los establecidos en el Contrato suscrito entre la Fundación ILIDES y el IMAS, explicitados en la cláusula segunda y que rezan así:

1. Obtener el conocimiento claro y preciso sobre la caracterización de las diversas actividades productivas financiadas con donación y crédito con recursos del IMAS.
2. Determinar los elementos claves de las actividades productivas que deben ser objeto de seguimiento.
3. Elaborar un instrumento de seguimiento acorde con las diversas actividades productivas y sus etapas del ciclo productivo y administrativo.
4. Realizar el seguimiento con base en un marco muestral adecuado para la determinación de la pertinencia del instrumento de acuerdo con la variedad de actividades productivas.

5. Definir la periodicidad de la aplicación del seguimiento según las diversas actividades.
6. Establecer una metodología de seguimiento de los resultados obtenidos (diseño de un sistema).

## **Productos del estudio**

Los productos del estudio se pueden reseñar de la siguiente forma:

Cada uno de los productos del estudio corresponden con exactitud a los establecidos en el Contrato suscrito entre la Fundación ILIDES y el IMAS, explicitados en la cláusula tercera y que rezan así:

1. Instrumento para realizar seguimiento diseñado de acuerdo con los incentivos otorgados tipo donación y crédito, adecuado para zona urbana y rural así como las distintas actividades productivas y su etapa productiva.
2. Seguimiento efectuado a una muestra de la totalidad de los incentivos otorgados tipo donación y crédito correspondientes al 2005.
3. Sistema de seguimiento adecuado para las actividades productivas otorgadas con recursos IMAS
4. Documento final que contenga conclusiones y recomendaciones sobre la adecuada aplicación del sistema de seguimiento de los incentivos otorgados.

A lo largo del presente documento se describe el proceso principal realizado en la investigación con el fin de conocer la población y la dinámica que le caracteriza y, con base en ellos, proponer el sistema de seguimiento acorde a la estrategia de intervención social que caracteriza al IMAS.

# Capítulo I

## Los antecedentes de los emprendimientos

### Introducción

La década de los ochenta sirvió de marco coyuntural para el colapso de los modelos de desarrollo fundamentados en la sustitución de importaciones que se pusieron en marcha en América Latina varias décadas atrás. La crisis de la deuda contraída por los sectores públicos y privados, fundamentalmente en la década anterior, y los altos precios de los hidrocarburos desataron una inflación incontrolable que, junto a esquemas equivocados y corruptos de gestión gubernamental, se conjugaron en una larga inestabilidad económica y política. Surgió una amplia variedad de reformas macroeconómicas y nuevas políticas sociales que vendrían a esbozar nuevos modelos económicos más orientados a la apertura de mercados y a la exportación, en un marco de recuperación democrática (Franco, 2006).

En la década de los noventa, el conjunto de reformas del Estado y el ambiente general de cambio que había iniciado en los ochentas incidieron en la aprobación de nuevos programas sociales para la erradicación de la pobreza que muestran una tímida orientación al financiamiento de actividades productivas y continúan centrados en políticas asistencialistas.

En Argentina, Chile, México, Bolivia y Costa Rica, entre otros países, se aprueban programas de incentivos a las microempresas y los emprendimientos sociales productivos con fuertes componentes de capacitación empresarial. En general, los distintos programas promueven la creación de empleos, favorecen

políticas de distribución del ingreso que garantice a los sectores pobres el acceso a los bienes y servicios básicos, atención de la salud, de la educación, y de la seguridad social.

De acuerdo con Auxiliadora Cascante, quien realizó una consultoría para el IMAS en el 2006, los proyectos productivos presentan antecedentes desde la propia fundación del IMAS en el año 1971, con el otorgamiento de créditos blandos para el desarrollo de alternativas de producción para vendedores ambulantes del casco central de San José desalojados por la Municipalidad de esa ciudad.

<b>Antecedentes de ideas productivas</b>	
<b>Período</b>	<b>Programas</b>
1979-1983	Programa de Desarrollo Urbano
1980-1985	Programa de Ayuda Mutua y Empresas Comunitarias
1980-1986	Programa de Artesanía y Pequeña Industria
1983	Convenio IMAS-INA
1984-1987	Proyecto Fomento de explotaciones agropecuarias
1986-1987	Programa de proyectos socioproductivos
1988-1991	Programa de Generación de Empleo
1992-1994	Programa de Apoyo a la Producción
1989	Programa de Asistencia al Movimiento Comunal Organizado
1988	Fideicomiso IMAS-GTZ para damnificados del Huracán Juana
1994-1997	Se crea el Área de Trabajo
1998-2002	Programa de Oportunidades Económicas y laborales
2003-	Eje Economía Solidaria

*Fuente: Cascante, 2006: 13.*

Sin embargo, en Costa Rica, este tipo de conceptos y de incentivos a la producción se observan en el Plan Nacional de Combate a la Pobreza, puesto en marcha a partir de 1994, que estaba conformado por cinco grandes áreas:

Trabajo, Desarrollo Humano y Local, Solidaridad, Mujer y Familia e Infancia y Juventud.

En el área de Trabajo, la principal estrategia de este marco conceptual se denomina: Programa Ideas Productivas, que ofrece incentivos económicos (créditos reembolsables y créditos no reembolsables) para financiar actividades productivas propuestas por personas físicas o grupos organizados en situación de pobreza. Se define la idea productiva como la percepción de un negocio que tenga una persona en condición de pobreza y que el mismo le permita ascender a la clase media (Ruiz y otros, 1998).

Este programa de Ideas Productivas con algunos pequeños variantes, más en el campo de lo conceptual que en su ejecución pragmática, se ha mantenido hasta el presente, tanto dentro del Plan Nacional de Combate a la Pobreza (1994-1998), como en el Plan de Solidaridad (1998-2002) y en el Plan Vida Nueva (2002-2006).

Sin embargo, la situación de la pobreza no muestra mayores impactos. Por ejemplo, de acuerdo con el Informe del Estado de la Nación, aun cuando se observan algunos progresos en cuanto a la finalización de la educación primaria entre la población pobre, en comparación con los indicadores de la década anterior, los resultados no son importantes. En el 2003, el porcentaje de población pobre que finalizó la primaria fue del 44,1%, mientras que el 53,9% fue para la población en pobreza extrema. La educación secundaria muestra menores niveles de conclusión, ya que el porcentaje de los que no concluyeron fue del 90,0%. Para el caso de los jefes de hogar, presenta solo 4,8 años de escolaridad, mientras que en las jefas es solo de 4,6 años.

En cuanto al desempleo, se observan importantes incrementos, puesto que para hogares pobres la tasa se incrementó de un 8,8 en 1990 a un 16,7 en el 2003, mientras en los hogares de los no pobres pasó de 2,2 en 1990 a 3,2 en el 2003. Una de las características de la pobreza en Costa Rica es su feminización.

Los hogares pobres jefeados por mujeres pasaron de 20,9% en 1990 a 32,5% en el 2003 (Castro, 2005). La pobreza presenta un significativo crecimiento en la mayor parte de los espacios rurales, y es más pronunciada en aquellas zonas donde radican las familias rurales con mayores limitaciones educativas, de capacitación y de salud.

Aunque ciertas familias rurales han logrado incorporarse en crecientes actividades rurales no agrícolas y se han empleado en actividades propias de la nueva ruralidad, no ha sido lo suficiente para evitar el crecimiento del número de pobres e indigentes presentes en el medio rural (Mora, 2006).

Para el 2005, las distintas gerencias del IMAS se dedican a atender una amplia variedad de estrategias, entre las que se encuentran las orientadas a financiar actividades productivas. Estas actividades son organizadas en el marco del eje denominado OPEL. Para el caso se consideran las siguientes definiciones.

**Ideas productivas.** Se entienden las ideas productivas como el insumo de gestión principal del Eje OPEL. Este insumo consiste en incentivos económicos (donaciones) para el financiamiento de actividades productivas que gestionan ante las instancias correspondientes de las gerencias regionales las personas cabeza de familia o grupos organizados en condición de pobreza.

**Capacitación:** Se constituye en un factor básico para la transformación y aseguramiento de la calidad, tanto en la formulación como en la ejecución de las ideas productivas. Consiste en el aporte económico que se otorga a la población en situación de pobreza para promover acciones de formación y capacitación, tanto individual como grupal, que faciliten la superación de las condiciones de pobreza.

**Crédito:** Es una modalidad de gestión y de concesión de recursos económicos para el emprendimiento de actividades productivas. Por medio de este componente se otorgan recursos para la capacitación y para crédito destinado al desarrollo de actividades productivas de distinta naturaleza, en condiciones favorables a personas de en condición de pobreza. Este apoyo se otorga

mediante tres mecanismos: a) Fideicomiso IMAS-Bancredito; b) convenio IMAS-FID; y, c) convenio IMAS-Fundecoca.

El cuadro siguiente muestra la participación de la población en condición de pobreza en la elaboración y aprobación de los microemprendimientos 2005.

Universo del estudio						
Componentes	Agropecuarios		No agropecuarios		Total	
	♂	♀	♂	♀	♂	♀
Ideas productivas	738	426	217	834	955	1.260
Crédito	182	80	54	149	236	229
<b>Total</b>	<b>920</b>	<b>506</b>	<b>261</b>	<b>983</b>	<b>1191</b>	<b>1489</b>

Para el año 2005, se aprobaron 3.265 microemprendimientos. De estos, 1.260 fueron aprobados a mujeres y novecientos cincuenta y cinco, a los docentes y estudiantes.

Con el fin de describir más detalladamente la modalidad de crédito, se utiliza como ejemplo el Fideicomiso. Esta modalidad surge como respuesta a los problemas de empleo e ingresos que afectan a los sectores de mayor vulnerabilidad por su condición de pobreza y se constituye en un mecanismo de atención a personas y organizaciones que tienen proyectos productivos y requieren desarrollarse o presentan carencias empresariales.

Para apoyar dichos sectores, el IMAS suscribió un contrato de fideicomiso con el Banco Internacional de Costa Rica (BICSA), que luego fue sustituido por el Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancredito) y el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), con recursos propios y del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf), con el fin de establecer mecanismos ágiles de apoyo a las actividades e iniciativas microempresariales que beneficien a las mujeres (Asamblea Legislativa, 1998) y las familias en condiciones de pobreza, como un medio para lograr la inserción laboral y productiva y mejorar la calidad de vida de las personas beneficiarias.

La idea es facilitar el acceso a financiamiento por parte del BNCR y, como se trata de población que no cuenta con recursos económicos, que el fideicomiso aporte garantías y servicios de apoyo para los beneficiarios de esta modalidad.

En otras palabras, el fideicomiso es una alternativa real de acceso a crédito para la población en situación de pobreza que necesita recursos económicos para desarrollar una actividad productiva. Se trata de un mecanismo ágil y flexible, adecuado a las necesidades de la población objetivo, para lo cual cuenta con una estructura organizativa, funcional y financiera independiente, que permite al IMAS y al BNCR brindar un servicio más oportuno y garantizar la seguridad de los recursos para aprobar el crédito.

En resumen, el objetivo del fideicomiso es facilitar el acceso al sistema financiero convencional a las mujeres o familias en condición de pobreza, que no cuentan con activos reales o líquidos como garantía para el crédito y presentan deficiencias organizativas, técnicas y tecnológicas, mediante distintos instrumentos de gestión, como por ejemplo:

- a) Aporta las garantías que demanda el Banco Nacional para las operaciones de crédito de mujeres o de familias en condición de pobreza.
- b) Cubre el diferencial de la tasa de interés que cobra el Banco Nacional sobre los créditos colocados, que se otorga como subsidio a las mujeres y familias en pobreza.
- c) Presta servicios de apoyo, asesoría y asistencia técnica; y,
- d) Establece alianzas estratégicas con otras instituciones para prestar servicios de apoyo.

Se puede afirmar que las microfinanzas se ubican en un campo especializado que combina la banca con metas sociales y requiere de buenos programas de capacitación en todos los niveles, desde las instituciones financieras mediante los organismos de regulación, supervisión, y de sistemas de información, hasta las entidades gubernamentales y las agencias donantes de cooperación. Lamentablemente, en general, el sector de las microfinanzas en Costa Rica aun

está en sus primeras etapas, a pesar de que, de acuerdo con José Arce, el mercado de las microfinanzas han venido creciendo en todo el mundo y, en la actualidad, presenta un interesante mercado para la banca que está siendo muy bien aprovechado en los países desarrollados.

Por supuesto que este tipo de servicio financiero no es sencillo. Está documentado internacionalmente que la pequeña escala y los altos costos de provisión de los servicios financieros a las personas pobres implican tasas de interés más elevadas en comparación a las aplicadas en el sistema bancario formal.

También se conoce que el motivo del mayor monto en la tasa obedece más a los costos de transacción y de provisión de los servicios y menos a estimaciones por eventuales pérdidas crediticias. Lo cierto es que la tasa de repago de las operaciones de microcrédito no suele ser sistemática ni considerablemente mayor que la observada en préstamos formales normales (Arce, 2005).

Sin embargo, aun cuando las microfinanzas se han venido perfilando en el mercado y que existe algún nivel de apertura en la banca costarricense para incursionar en este campo, pareciera que existe alguna incapacidad para formular adecuadamente productos crediticios o de ahorro para las personas de menores recursos.

Lo anterior contrasta con la visión del IMAS en cuanto a financiar microemprendimientos, sea por donación o microcréditos y promover este tipo de servicio financiero en el país, como una alternativa para apoyar a la población en condición de pobreza.

Además, un elemento ideológico presente en la discusión es que la dependencia de los fondos gubernamentales, tales como los que ha venido transfiriendo el IMAS, y de los donantes debería disminuir en la misma medida que los intermediarios financieros y los mercados maduren. Aunque se trata de soluciones que la banca dirige más a personas que tendrían posibilidades

concretas de realizar actividades productivas exitosas que a personas en extrema pobreza, sin ingresos ni medios de repago que necesitan otras formas de ayuda antes de hacer uso de las facilidades crediticias.

La queja fundamental de la banca es que el gobierno debe ser de facilitador y no proveedor directo de servicios financieros y que los subsidios de donantes internacionales deben complementar y no competir con el capital del sector privado. Pareciera que hasta el momento este tipo de discusión no ha tomado mayores niveles, por cuanto la modalidad de fideicomiso fue negociada entre el IMAS y el BNCR.

Ello brinda cierta tranquilidad a los defensores del sistema financiero porque, además de que el IMAS subsidia al beneficiario la cuota de intereses, también le asegura al banco que los recursos crediticios aprobados a la población pobre no se pierden en caso de que se incumpla con los pagos correspondientes, pues por ser garante respondería por el pago de la deuda, una vez que el acreedor haya agotado el cobro contra el deudor (Procuraduría General de la República, 2006).

Para todos los efectos, este mecanismo de apoyo se orientará, especialmente, a facilitar el otorgamiento de créditos con tasas de interés favorables, el financiamiento de garantías adicionales y subsidiarias a estos créditos y la prestación de servicios de apoyo, capacitación y seguimiento de la actividad productiva en todas sus fases, con el fin de dar sostenibilidad a los proyectos productivos en beneficio de las mujeres o las familias en situación de pobreza. (Asamblea Legislativa, 2001).

## **La gestión institucional para los emprendimientos**

El financiamiento de los emprendimientos individuales o grupales por parte del IMAS busca propiciar las condiciones necesarias para que las familias pobres puedan iniciar el desarrollo de su potencial de participación en procesos de producción, autogestión y generación de empleos, de modo que logren incorporarse progresivamente al proceso productivo.

En el caso de las ideas productivas que consisten en incentivos económicos no reembolsables para el financiamiento de actividades productivas individuales o grupales de personas en condición de pobreza. Parte del principio fundamental de combinar lo productivo con la capacitación con el fin de preparar adecuadamente a los beneficiarios para que participen en procesos cada vez más complejos, conducentes a la consolidación o creación de microempresas con posibilidades de sostenibilidad y con capacidad de insertarse en los mercados ordinarios.

En un proceso evolutivo, el financiamiento de ideas productivas se considera como el primer paso en la formación de empresarios y en la consolidación de negocios de largo plazo, un proceso que incluye, desde la capacitación o formación para la producción, hasta la colocación del producto final en manos de los consumidores, sin dejar de lado el apoyo en la administración.

La actividad productiva puede corresponder a cualquier actividad económica que no atente contra las buenas costumbres: agricultura, industria, comercio (de bienes y servicios). Lo fundamental es que las personas de escasos recursos encuentren en él el camino de su superación socioeconómica.

## **Procedimientos de gestión**

En general, los procesos de financiamiento del IMAS, tanto en el programa de ideas productivas (donaciones) como en el programa de créditos, están a cargo del eje Oportunidades Económicas y Laborales (OPEL). Como parte de los procedimientos, la solicitud de idea productiva o de crédito consiste en completar un formulario de proyecto que, especialmente, debe incluir claramente los objetivos y metas propuestas, los recursos con que cuenta y la organización para la ejecución del proyecto. Se toma en cuenta que el crecimiento del emprendimiento es el producto de etapas de un proceso.

De manera similar, la modalidad de crédito Fondos Locales de Solidaridad consiste en el financiamiento de actividades productivas desarrolladas por familias pobres, en comunidades que están dispuestas a la administración

eficiente de los fondos comunales que son administrados por organizaciones de amplia trayectoria en proyectos y programas crediticios. Estas organizaciones controlarán y supervisarán toda la gestión responsable del buen funcionamiento y uso de los recursos por parte de las comunidades, sin perder de vista que los recursos y rendimientos generados son propiedad de la comunidad.

Entre las organizaciones autorizadas para administrar la aprobación de microemprendimientos están: la Fundación Unión y Desarrollo de Comunidades Campesinas (Fundecoca) que tiene como zona de cobertura la Región Huetar Norte, que incluye los cantones de Sarapiquí (provincia de Heredia), San Carlos y Upala (provincia de Alajuela) y el Fondo Integración y Desarrollo (FID) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que actúa en el valle central.

Estas organizaciones asumen las responsabilidades de realizar todos los estudios correspondientes a la formalización del microcrédito, de las garantías y de los procesos para recibir los repagos e, incluso, recuperar los microcréditos aprobados. Deben, asimismo, brindar asesoría, seguimiento y capacitación.

En el cuadro siguiente, se observa el total de microcréditos aprobados en el 2005, según sexo y tipo de proyecto.

<b>Modalidades de crédito y enfoque del microemprendimiento</b>									
<b>Modalidad</b>	<b>Hombres (♂)</b>			<b>Mujeres (♀)</b>			<b>Total</b>		
	<b>Agro</b>	<b>No agro</b>	<b>Total</b>	<b>Agro</b>	<b>No agro</b>	<b>Total</b>	<b>Agro</b>	<b>No agro</b>	<b>Total</b>
FID	68	14	82	20	12	32	88	36	114
Fundecoca	26	3	29	28	8	36	54	11	65
Fideicomiso	88	37	125	32	129	161	120	166	286
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>54</b>	<b>228</b>	<b>80</b>	<b>149</b>	<b>229</b>	<b>262</b>	<b>213</b>	<b>465</b>

Como se puede observar, el FID aprobó más del doble de microcréditos a hombres que a mujeres. Mientras que Fundecoca aprobó más microemprendimientos a mujeres, aunque la diferencia no sea significativa, el Fideicomiso Bancrédito-IMAS-BNCR si tiene una diferencia significativa a favor de las mujeres. En general, se aprobaron mucho más microemprendimientos de créditos en actividades agropecuarias que a las no agropecuarias, mientras que la diferencia entre microcréditos aprobados a hombres en comparación con mujeres es insignificante, de 228 para hombres a 229 para mujeres.

# Capítulo II

## Marco teórico

### **Introducción a los programas para erradicar la pobreza**

En las últimas dos décadas, América Latina ha experimentado la introducción de diversas leyes y de programas para la erradicación de la pobreza, con diferentes fundamentos teóricos y objetivos prácticos. Muchas veces, la puesta en marcha de las propuestas se llevaba a cabo sin mayores diagnósticos y sin la preparación adecuada de las instituciones que asumían esas responsabilidades. Ciertamente es que la pobreza está determinada por su magnitud, situación demográfica y económica, y por una complejidad que agrega múltiples dimensiones y condiciones. Precisamente por su complejidad inherente y constructo dinámico, la pobreza va tomando distintos matices, interacciones y profundidades según sean las situaciones coyunturales en las que se inserta. Esta realidad incide en la efectividad de las acciones gubernamentales.

Los programas sociales no solo fracasan o muestran ineficacia por la complejidad que reúne el tratamiento de la pobreza, sino también por las ambivalencias políticas y administrativas de gobiernos que no definen ni aceptan políticas de largo plazo. Por razones ideológicas y de estilo, los gobiernos no dan credibilidad a los esfuerzos de gobiernos anteriores, y con el cambio de gobierno cambian las políticas.

En consecuencia, ante las presiones de la sociedad, las demandas de eficacia y eficiencia de los programas de lucha contra la pobreza y los cálculos políticos, el nuevo gobierno asume su propia visión problemática y sustituye el programa y el funcionamiento de las organizaciones encargadas de su ejecución. En esos

procesos de reordenamiento y orientación estratégica de la acción gubernamental se pierden meses de trabajo y la oportunidad de llevar esperanza y solución, aunque parcial, a las familias.

De alguna forma, los programas de combate a la pobreza han estado influidos por los objetivos macroeconómicos y de crecimiento que se fijan los gobiernos. La presunción teórica señala al recuperar los equilibrios, resolver la inflación, disminuir la participación del Estado en ciertas áreas, ampliar espacios al sector privado, incentivar el empleo y promover la apertura de mercados, se estimula una mejor distribución de la riqueza y, por tanto, una reducción de la pobreza.

De alguna forma, en el contexto político, los gobiernos han venido interpretando con mediana claridad que la reducción de las desigualdades incrementa la estabilidad de los sistemas democráticos, mientras que la concentración de la riqueza crea riesgos y oposiciones derivadas de la reacción de los grupos perdedores en condición de pobreza, cualquiera que sea su definición y medición.

Sin embargo, las políticas macroeconómicas nunca han sido suficientes para paliar las desigualdades porque la complejidad de la pobreza presenta una amplitud y profundidad mucho mayor a los diagnósticos realizados. Pareciera que la desigualdad y la exclusión social introducen variantes inesperadas que no permiten la aplicación de soluciones adecuadas, de corto o mediano plazo. En este sentido, Nora Lustig y otros afirman que "cuanto más desigual sea un país, menos efectivo será el crecimiento para reducir la pobreza" (Lustig, 2001).

Siempre en la perspectiva macroeconómica, de acuerdo con Jorge Rodríguez, uno de los dilemas más confusos que enfrenta Latinoamérica está circunscrito, precisamente, a las desvinculaciones entre crecimiento económico, pobreza y, en términos genéricos, lo que se denomina como progreso social (Rodríguez, 2006). Pero, fundamentalmente, el dilema ha llegado hasta las estrategias que sustentan la política social que en las últimas dos décadas se encamina más a

incentivar la producción y el empleo, mientras que, de manera algo confusa, se alejan del asistencialismo, con lo cual empieza a observarse la ruptura de las propuestas teóricas que motivaron la lucha contra la pobreza durante muchos lustros.

A partir de las experiencias y conocimientos adquiridos por el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), el Banco Mundial y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se han elaborado algunas aproximaciones e interpretaciones de los programas de lucha contra la pobreza puestos en marcha a partir de la década de los noventa. Según Pablo Villatoro, los gobiernos latinoamericanos han venido diseñando y construyendo estos programas sociales con base en ciertos principios, tales como: la equidad, la participación, la transparencia, la descentralización, la modernización del estado y los derechos sociales (Villatoro, 2005).

Desde la perspectiva pragmática, en esos programas se privilegia el incremento del capital humano, las capacidades de los pobres, la creación de empleo, el desarrollo de la infraestructura (capital físico) y las iniciativas de microcrédito. Mientras que, para esos programas sociales, los marcos conceptuales describen y explican la importancia de ciertos conceptos y objetivos en la reducción de la pobreza en contextos urbanos, periurbanos y rurales, entre los que destacan: el crecimiento económico como una condición necesaria, pero insuficiente para la superación de la pobreza, los equilibrios macroeconómicos, la profundización de las reformas estructurales, la promoción de un crecimiento intensivo en mano de obra, la reducción de las tasas de inflación no superiores a un dígito, la liberalización de la economía, la privatización de empresas públicas y cambios en los marcos reguladores de los sistemas financieros, el acceso a los mercados, el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la eliminación de distorsiones en los precios.

Para este tipo de programas sociales, los marcos teóricos también señalan las dificultades de implementación y las capacidades institucionales de los países,

principalmente en el marco de la economía política y de la gestión organizacional. No obstante, para Jim Levinhson, muchas de estas relaciones conceptuales presentan serias insuficiencias de evidencia empírica (Levinhsohn, 2001), y no permiten afirmar que sean realmente efectivas para reducir la pobreza.



*Doña Kathia Almengor, de Limón, y sus hijos, mostrando su idea productiva agropecuaria.*

Por su parte, Villatoro, ya citado, afirma que los modelos de intervención social utilizados por los gobiernos latinoamericanos para paliar los efectos de las crisis y superar la pobreza en el largo plazo, se han diseñado en función de los criterios de focalización, eficiencia e impacto. Según este autor, estos modelos programáticos también responden a tres orientaciones estratégicas, a saber:

- a) “los programas de empleos temporales desarrollados como respuesta a las crisis económicas;
- b) los programas de transferencias condicionadas para enfrentar la pobreza estructural mediante el fomento del capital humano en educación, salud y nutrición; y,
- c) los programas con orientación productiva y autoempleo que utilizan sistemas de microfinanzas y microcréditos para apoyar el financiamiento de emprendimientos a la población con incapacidad para la generar ingresos” (Villatoro, 2005: 16).

En la década de los ochenta, la crisis de la deuda y sus consecuencias en la balanza de pagos, junto al incremento en los precios del petróleo, provoca profundas contracciones económicas y evidencia las debilidades de las estrategias de desarrollo que se venían aplicando en América Latina. A partir de este momento se inicia un proceso de reformulación de las políticas para el desarrollo en la región que venía tomando ciertas características pocos años atrás.

Esta realidad socioeconómica, matizada además por la introducción de los programas de ajuste estructural que inciden en el tamaño del Estado, tiene implicaciones concretas en la creación de programas de empleo temporal como una respuesta habitual frente al desempleo galopante.

Efectivamente, el programa de empleo temporal es una intervención de políticas activas en el mercado de trabajo que busca evitar caídas severas en los ingresos de la población en condición de pobreza. Se trata de programas que suelen entregar transferencias monetarias de bajo valor como pago por la participación en proyectos de infraestructura intensivos en mano de obra.

Por su parte, los programas de transferencias condicionadas apuntan a la capacitación juvenil y, especialmente, se sustentan en la corresponsabilidad de las familias, en el papel protagónico de la mujer, en la intersectorialidad y en la focalización. Estos programas entregan transferencias bajo el compromiso de

los hogares a mantener sus niños en las escuelas, asistir a controles de salud, a capacitación laboral y a mantener altos los niveles de nutrición de los niños y niñas.

En el caso de los programas con orientación productiva y autoempleo, se procura el desarrollo de modelos de negocios, la capacitación en ideas productivas y el financiamiento de emprendimientos.

<b>Algunos programas de erradicación de la pobreza, en microfinanzas</b>				
<b>Programas</b>	<b>País</b>	<b>Entidad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Componente</b>
Pro Empleo	Chile	Servicio Nacional de Capacitación Laboral	Capacitar desempleados	Subsidios a la capacitación de mano de obra
Opciones productivas	México	Secretaría de Desarrollo Social	Diversificar producción y el autoempleo	Crédito a pequeños productores rurales y mujeres
Banco Sol	Bolivia	Fundación para Promoción y Desarrollo de Microempresa	Fomentar microempresa y el autoempleo	Microcréditos, servicios de ahorro, remesas
Jóvenes en acción	Colombia	Departamento Administrativo de Presidencia de la República	Incrementar oportunidades de empleo	Capacitación laboral y práctica empresarial
Chile joven	Chile	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Incrementar la inserción laboral jóvenes	Microcréditos
Sicat	México	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Incrementar empleo	Microcréditos
Ideas productivas	Costa Rica	Instituto Mixto de Ayuda Social	Promover autoempleo y la empresarialidad	Incentivos económicos y microcréditos

Este tipo de programas de orientación productiva han sido fuertemente criticados por la tendencia a otorgar microcréditos a poblaciones que,

necesariamente, no necesitan los subsidios del Estado y no califican en el rango de pobreza extrema ni de pobreza media. Principalmente en aquellos casos que obligan a rembolsar los créditos, las organizaciones prefieren asegurar el retorno del dinero prestándolo a personas que, aun cuando presentan limitaciones no son realmente pobres y poseen grados de educación dentro del promedio, máxime si estas organizaciones que tienen a cargo la ejecución de los programas de microcrédito deben rendir cuentas y exhibir bajos niveles de morosidad.

Finalmente, los objetivos del Milenio suscritos por los países del mundo proponen reducir la extrema pobreza a la mitad en el 2015, lo cual implica poner en juego políticas que fomenten el aumento de oportunidades, el empleo y el crecimiento económico, y que promuevan la acumulación de capital humano, la redistribución de activos y la protección social de los más pobres.

Una de las principales lecciones derivadas de la reforma de los programas sociales es la necesidad de una política integral, que combine instrumentos de corto y largo plazo y que permita la creación de sinergias y la creación de redes de conocimiento, a partir de la información pertinente que poseen las organizaciones que trabajan con objetivos similares en las mismas zonas, más si es posible incrementar y armonizar la colaboración de la cooperación internacional y de la red interagencial en las que se agrupan las principales fuentes multilaterales y bilaterales de cooperación. Cobra especial importancia el mejoramiento de la administración y gestión de los microemprendimientos productivos para garantizar su crecimiento sostenido.

## **La gestión de emprendimientos y las microfinanzas**

Los microemprendimientos productivos sociales no son actividades nuevas. Más bien, lo realmente nuevo es el ambiente económico y el contexto político que favorece su introducción masiva. Estas actividades productivas pueden ser individuales o grupales, que por lo general son entidades cooperativas. Antes de analizar el emprendimiento, conviene reconocer el concepto de

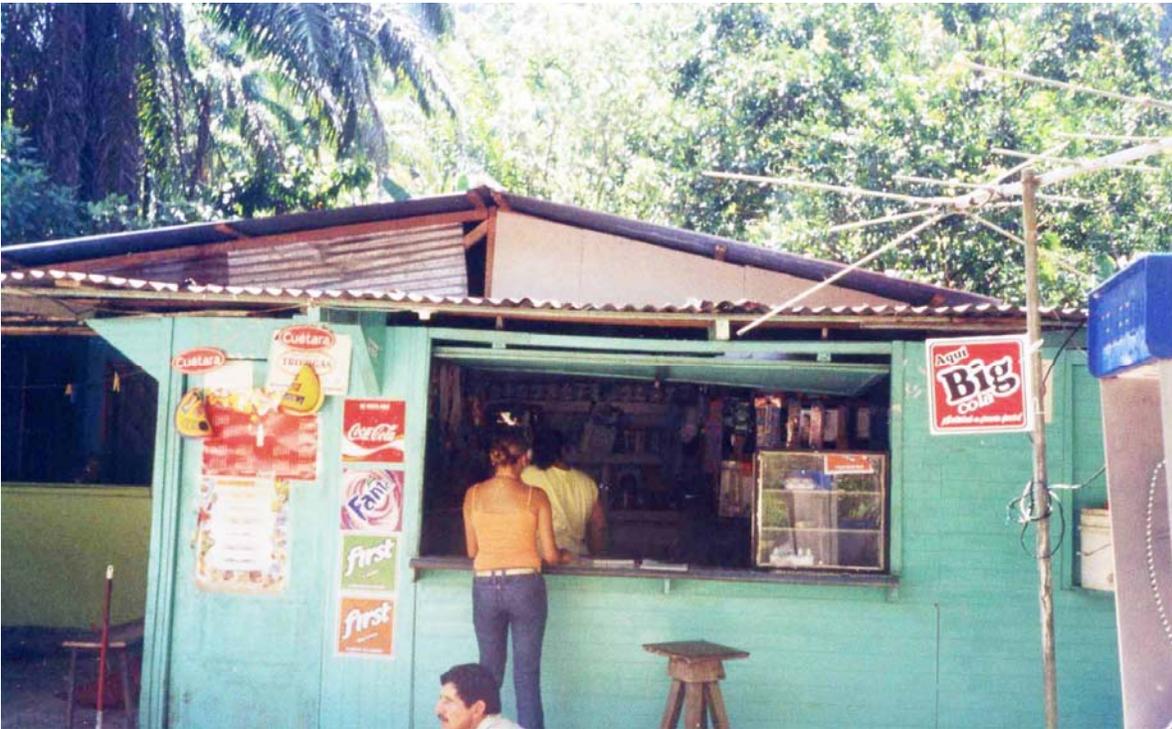
emprendedor que proviene del "entrepreneur" francés. Con este término se denominaba a los pioneros que estaban dispuestos a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, al mejor estilo de Cristóbal Colón.

Para Joseph Schumpeter, el emprendedor es la figura central del proceso económico, es el innovador y el que asume el rol fundamental en la economía. El emprendedor es el que origina, inicia o comienza un negocio o empresa. Una descripción más psicológica retrata al emprendedor como una persona flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, creativa y orientada al crecimiento, adjetivos que se enmarcan en el espíritu del "entrepreneur" schumpeteriano. Aunque muchas veces es sustituido por un gestor o gerente porque el emprendedor tiene mayor propensión a iniciar nuevos negocios y proyectos, de acuerdo con Schumpeter la función del emprendedor "...no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan..." (Schumpeter, 1942). De lo anterior se desprende que crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor –otros dicen que todo empresario es un emprendedor, pero no cualquier emprendedor es un empresario–, sino el empeño para lograr que, ante las adversidades propias del entorno de pobreza y de las mismas capacidades y limitaciones impuestas por la vulnerabilidad, sea posible reunir las condiciones necesarias para iniciar un microemprendimiento productivo. Básicamente, este tipo de emprendedor es el objeto de este estudio.

Los microemprendimientos sustentados por la política social, y que surgen en el contexto de los programas de lucha contra la pobreza, encuentran una descripción y explicación teórica en las propuestas de la economía social, de la economía solidaria, de la economía popular y de la economía del trabajo.

En general, esas referencias explican los emprendimientos a partir de las relaciones sociales, de reciprocidad y cooperación que establecen los actores de la economía. Del mismo modo, consideran las estrategias de trabajo y de supervivencia que se manifiestan en los microemprendimientos productivos, no

solo para la obtención de ganancias monetarias y excedentes que son intercambiados en el mercado, sino en la creación de las condiciones que favorecen la formación humana, la socialización del conocimiento, la cultura y la salud, entre otros elementos, en tanto desarrollan acciones de solidaridad, colectivas y organizadas en el ámbito comunal con la pretensión de una mejor calidad de vida (Sarria y Tiribia, 2004).



*En su pulpería, doña Lionicia Ramírez, en Caracol Norte de Ciudad Nelly, atendiendo la entrevista y mostrando lo exitosa que es su idea productiva. Es notoria la ausencia de un rótulo que diga: "Otra Idea Productiva financiada por el IMAS" ello invisibiliza el esfuerzo de los microemprendimientos y la acción del Estado.*

## **Componentes teóricos de los emprendimientos**

Desde la perspectiva de su financiamiento, los microemprendimientos responden al microcrédito y, por ende, a las microfinanzas como expresión de la democratización del recurso financiero que se transa en costos de intermediación mínimos y bajas tasas activas (interés). El microcrédito es un pequeño crédito reembolsable que se constituye en la alternativa real para la

población en condición de pobreza, de muy bajos ingresos, y que no tiene acceso al sistema bancario y financiero (Días, 2004). Desde la perspectiva de sus objetivos, los microemprendimientos permiten generar inclusión social y la recuperación de las capacidades y habilidades productivas de las personas como sujetos productivos, creativos, con creciente grado de autonomía y capacidad de trabajo. Desde el punto de vista de la teoría económica, los microcréditos son generadores de autoempleo y, al menos de subempleo. En casos de proyectos que presentan un crecimiento productivo permanente, es posible la generación de empleo familiar e, incluso, de empleo ordinario. Aunque algunos negocios están totalmente regulados, normalizados y reconocidos por el Estado como parte de la economía formal, por lo general funcionan en la informalidad, porque no logran responder y cumplir con los requisitos que imponen los gobiernos locales y pagar las cargas impositivas respectivas. A pesar de las posibles limitaciones que enfrentan, los microemprendimientos productivos financiados mediante microcréditos forman parte del flujo circular de la economía, por un lado, demandan insumos, materias primas y tecnologías y, por otro, producen bienes y servicios que son transados en el mercado ordinario.

Otros elementos teóricos sobre el funcionamiento de microemprendimientos han sido elaborados por Paul Singer (2002), quien reconoce la existencia de una base de voluntariado en la gestión de microemprendimientos y por José Coravaggio (2002) que destaca una función de autoconsumo en la base solidaria. En particular, algunos autores coinciden en que, por su extracción territorial, étnica, social o cultural, los emprendimientos productivos están más orientados a una función social que a la acumulación de capital y, en este sentido, estiman fundamental el surgimiento de redes económicas, políticas y culturales (Euclides Mance, citado por Abramovich, 2005). Sin embargo, de acuerdo con Singer, si los emprendimientos no reinvierten en sí mismos y en su entorno, con la finalidad de ensanchar continuamente el sector económico y el espacio en que pueden actuar íntegramente, la economía social no podrá desarrollarse adecuadamente (Singer, 2002).

Los microemprendimientos pueden dedicarse a múltiples actividades en cualesquiera sectores productivos. Existen miles de experiencias, muchas de ellas espontáneas, que luchan por sobrevivir, por consolidar sus productos y servicios, por aportar soluciones de empleo o subempleo, por reducir la exclusión social, prácticamente, con muy poco apoyo y reconocimiento público. Dentro del mercado de bienes y servicios, los microemprendimientos pueden tener un funcionamiento similar a cualquier otro negocio ordinario con lógica de acumulación; sin embargo, dadas sus características, y su evolución comercial y productiva, se trata de actividades que presentan una finalidad social distinta.

*Don Luis Mora Moya y su esposa, explican al entrevistador el estado de su proyecto agropecuario: "siembra de frijoles", en Chirripó, Cartago.*

En general, la población que asume los microemprendimientos se considera en condición de pobreza, es decir, es una población que sufre los efectos de la

privación, de la impotencia y de la vulnerabilidad propia del círculo de la pobreza.

Son personas que presentan la imposibilidad de acceso al crédito porque no cuenta con los recursos ni las posibilidades de cumplir con los requisitos bancarios y son personas que, en su mayoría, no pueden acceder a un puesto de trabajo en el mercado formal.

Se trata de iniciativas productivas que asumen mujeres jefas de hogares, familias completas que encuentran la posibilidad de producir sus propios alimentos (autoconsumo), que pueden comercializar una parte importante de su producción.

Otros son hombres que han perdido la oportunidad de colocación laboral, algunos con edades avanzadas que los desplazan del mercado, pero todos están dispuestos a conformar negocios sostenibles y ofrecer bienes y servicios que son demandados por el colectivo social.

## **La administración de los emprendimientos**

Las motivaciones y los conocimientos para formar y administrar un microemprendimiento representa un proceso de especial complejidad porque se conjugan factores de naturalezas distintas Algunos autores mencionan, incluso, que la empresariedad y la actitud de riesgo son características naturales en las personas y no necesariamente aprendidas. Otros señalan que, por el contrario, el entorno y los ambientes de negocios forman empresarios exitosos. Luz Sande señala que, según la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, en el 97% de los casos el fracaso de los emprendimientos se debe a una mala gestión. El éxito de una micro, pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos del emprendedor, es decir, por los distintos conceptos, herramientas y experiencias que ha adquirido y que resultan clave para la sobrevivencia del emprendimiento (Sande, 2006).

Se puede afirmar que la comprensión de este proceso ha sido largamente estudiado, tanto desde la perspectiva de la personalidad y liderazgo como del aprendizaje cognitivo social y de las herramientas y técnicas para la gestión administradora. En este contexto, factores como la necesidad de reconocimiento, la percepción de riqueza, grado de sentido comunitario, necesidad de desarrollo personal y necesidad de independencia, se estiman de importancia en la creación de microemprendimientos.

Conceptualmente, la producción se constituye en una de las funciones fundamentales de cualquier tipo de emprendimiento, sin importar si se dedica a producir bienes o servicios. En los microemprendimientos se pueden distinguir, al menos, tres funciones principales: la función comercial, la función administrativa y financiera y la función de producción.

La función comercial se concentra en atraer y asegurar clientes, en estudiar y seleccionar las estrategias del mercadeo, de la promoción y publicidad, en el estudio y análisis del ambiente de negocios y de la competencia, sea directa, indirecta o potencial.

La función administrativa se dedica a la dirección, a la planificación, a la supervisión, al control, tanto de los recursos humanos como financieros. Dentro de esta función destacan las preocupaciones de la dirección en cuanto a la ubicación del negocio, de la planta de procesamiento y la selección de proveedores de insumos y de materias primas, de los servicios de logística, transporte, carga y descarga. Además considera los procesos de planificación estratégica, la elaboración de planes de negocios, el manejo financiero y el control de costos. Uno de los elementos fundamentales se concreta en el tratamiento contable, que va desde el uso de sistemas automatizados que consideran toda la contabilidad completa hasta la utilidad de los esquemas sencillos, muchas veces simplificados al control de ingresos y egresos.

La función de la producción u operativa se relaciona con las cadenas de producción y la transformación de los insumos y materias primas, o productos intermedios o semielaborados, en productos finales, o del proceso necesario

para producir un servicio. Incluye todo tipo de operaciones, desde la recepción de mercancías hasta su colocación en estanterías. Mance señala que las cadenas de producción están constituidas por las etapas necesarias para producir, distribuir y comercializar los bienes o servicios hasta que lleguen al consumidor final. Para algunos otros autores, el concepto de cadenas de producción incluye también los procesos de la publicidad, como parte del costo final y que sería recuperado por la venta del producto. Es decir, la cadena productiva considera los insumos y productos intermedios que se han consumido o procesado durante la producción del bien o servicio. En cuanto a la eficiencia y eficacia, esta función está determinada por los tiempos de producción y los plazos de entrega. Un emprendimiento puede analizarse también a partir de su ciclo de vida o de las fases de su desarrollo que bien responden a las etapas de nacimiento, crecimiento, madurez y cierre.

La fase de nacimiento o de concepción corresponde a la definición, al estudio de y selección de los objetivos y de los requerimientos para emprender, los costos y tipo de materias primas, donde también se deben autoevaluar las aptitudes, habilidades y destrezas personales, las posibilidades del mercado y la existencia de clientes suficientes, pero también se trata del momento cuando el emprendimiento arranca y se pone en marcha.

La etapa de crecimiento, es una fase de construcción real, de hacer que las cosas funcionen. Esencialmente, en esta fase se busca satisfacer las necesidades de los clientes en todas sus dimensiones con el fin de atraer más. Se evalúan los productos y se mejora el plan de negocios. Se aplican las estrategias de promoción y publicidad y se busca cómo ampliar la producción.

En cuanto a la fase de madurez supone que el emprendimiento ha alcanzado una operación productiva constante y una integración real de las tres funciones: comercial, administrativa y producción. Es una fase donde los aspectos técnicos, económicos y sociales propios del emprendimiento funcionan adecuadamente.

En la fase de cierre se abandona el emprendimiento, sea porque el proyecto ha terminado en fracaso, o porque desapareció en los consumidores la necesidad que se buscaba satisfacer. En esta fase se analiza si el emprendimiento fracasa por problemas personales que afectan a los emprendedores, de enfermedad o familiares; se consideran a la vez problemas de financiamiento, problemas de gestión administrativa o problemas comerciales, específicamente de mercadeo o de competencia. Al igual que en las etapas anteriores, en esta fase pueden obtenerse lecciones importantes para no repetir los mismos errores en el futuro.

### **Otros factores de gestión de emprendimientos**

Desde que el ensayista francés del siglo XVI, Marqués de Montaigne, advirtió que ninguna ganancia se obtiene sin que otro pierda la oportunidad de ganar, la competencia y la competitividad entre organizaciones, empresas, emprendimientos y negocios, ha venido creciendo de manera sistemática. Entre algunos de los elementos para promover la competitividad de la producción en los microemprendimientos están: la aplicación de controles de calidad, la relación ética y honesta con el cliente, la estimación correcta del esfuerzo y del producto ofrecido, la valoración de la creatividad (Gaiger, 2000).

Entre otros elementos prioritarios que requieren los microemprendimientos están las reformas jurídicas que permitan incorporar este tipo de actividad económica en el funcionamiento del flujo circular de la economía, que reconozcan su existencia y que otorguen incentivos, facilidades y beneficios para su crecimiento y consolidación.

Los microemprendimientos deben considerar los criterios de sostenibilidad económica, socioeconómica y anticipada, de modo que contrarresten la idealización del negocio por parte de las entidades financieras y las organizaciones públicas. Se debe tener claro, también, que los microemprendimientos pretenden construir relaciones sociales distintas y productos no contabilizados como valor mercantil, así como otros criterios

(precio justo, cuidado de la naturaleza y calidad de las relaciones de trabajo, entre otros), que los diferencian de las empresas ordinarias.

Para tales efectos, la sostenibilidad económica implica evaluar los emprendimientos asegurando que cubran todos sus gastos y el valor imputado de otros costos de bienes o servicios gratuitos o subsidiados y, además, que logren su objetivo social. Su eficiencia y sostenibilidad sería evaluada desde la premisa de que su objetivo es el de cualquier empresa: obtener un excedente económico monetario.

Por su parte, la sostenibilidad socioeconómica admite la vía de los subsidios económicos generalizados, tales como para educación, capacitación, exceptuación de impuestos, sistemas de salud, a partir del principio de redistribución progresiva por parte de las organizaciones públicas, así como aportes de trabajo u otros recursos de trabajo voluntario, redes de ayuda mutua y uso de la vivienda para la producción, como costos no computados.

La sostenibilidad anticipada suele calcular la cuenta de ingresos y egresos monetarios para producto y técnica de producción dada al comienzo de la iniciativa, como una prueba de su eventual viabilidad. Pero las capacidades, los productos, las técnicas y las condiciones y oportunidades de mercado variarán, como varían las necesidades, cambiando por tanto la productividad y los resultados en valores de uso y de valor de cambio. Esto determina un proceso de aprendizaje y un tiempo mucho mayor para las fases de nacimiento y crecimiento del microemprendimiento.

El desarrollo de la economía social demanda, entonces, construir emprendimientos productivos que cumplan papeles adecuados, económicamente razonables, de manera que las habilidades y capacidades potenciales de los emprendedores puedan ser adecuadamente aprovechadas.

Los microemprendimientos pueden dedicarse a múltiples actividades en cualesquiera sectores productivos. Existen miles de experiencias, muchas de ellas espontáneas, que luchan por sobrevivir, por consolidar sus productos y

servicios, por aportar soluciones de empleo o subempleo, por reducir la exclusión social, prácticamente, con muy poco apoyo y reconocimiento público. Dentro del mercado de bienes y servicios, los microemprendimientos pueden tener un funcionamiento similar a cualquier otro negocio ordinario con lógica de acumulación. Sin embargo, dadas las características, evolución comercial y productiva, se trata de actividades que presentan una finalidad social distinta.



*Doña Ángela Rodríguez, en Puntarenas, en su Taller de costura, una de las ideas productivas más exitosas en el país.*

En general, la población que asume los microemprendimientos se considera en condición de pobreza, es decir, es una población que sufre los efectos de la privación, de la impotencia y de la vulnerabilidad propia del círculo de la pobreza. Son personas que presentan la imposibilidad de acceso al crédito porque no cuenta con los recursos ni las posibilidades de cumplir con los requisitos bancarios y son personas que, en su mayoría, no pueden acceder a un puesto de trabajo en el mercado formal. Se trata de iniciativas productivas

que asumen mujeres jefas de hogares, familias completas que encuentran la posibilidad de producir sus propios alimentos (autoconsumo), que pueden comercializar una parte importante de su producción. Otros son hombres que han perdido la oportunidad de colocación laboral, algunos con edades avanzadas que los desplazan del mercado, pero todos están dispuestos a conformar negocios sostenibles y ofrecer bienes y servicios que son demandados por el colectivo social.

### **Principios básicos**

1. Aun cuando se pueda observar la sociedad como totalidad, siempre será fluida y compleja como una red de relaciones sociales a distintas escalas.
2. Los factores determinantes de la vida social no son totalidades externas sino interacciones sociales.
3. El cambio social es un término abstracto. No hay un único proceso maestro de cambio social sino procesos fragmentarios en distintos niveles de complejidad, a veces paralelos otras contrapuestos o solapados.
4. Los hechos sociales no necesariamente surgen de manera sucesiva ni en un orden particular.
5. La lógica del proceso social tampoco necesariamente es ordenada en términos de la división del trabajo, la especialización institucional o la desagregación de funciones. Con frecuencia aparece de manera indiferente, desorganizada, regresiva, colapsada.
6. El orden social no necesariamente depende del equilibrio entre diferenciación e integración. A veces la forma más racional de salvaguardar un orden social más aceptable es la protesta, la rebeldía, el desequilibrio.
7. El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una

sociedad. Numerosos estudios demuestran que la cohesión social es un factor crítico para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. El capital social no es solo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas.

8. Una noción restringida del capital social es aquella que lo considera como una serie de asociaciones horizontales entre personas que incluyen redes sociales y normas asociadas que afectan a la productividad y el bienestar de la comunidad. Las redes sociales pueden aumentar la productividad al reducir los costos asociados al establecimiento de negocios. El capital social facilita la coordinación y la cooperación.
9. Una interpretación más amplia del capital social toma en cuenta tanto los aspectos positivos como los negativos, de manera que incluye las asociaciones verticales y horizontales entre personas, al igual que el comportamiento entre y dentro de las organizaciones, como por ejemplo las empresas. Este punto de vista reconoce que las relaciones horizontales son necesarias para dar un sentido de identidad y un propósito común a las comunidades, pero también insiste en que sin formar relaciones que trasciendan varias divisiones sociales (por ejemplo, religión, etnia, estatus socio-económico), las relaciones horizontales pueden convertirse en una base para la búsqueda de intereses restringidos, que impidan el acceso a la información y a los recursos materiales que de otra manera pudieran ser de gran asistencia para la comunidad (por ejemplo, información sobre vacantes de trabajo, acceso a crédito) como totalidad (organismo social, sistema social) y se divide en totalidades más pequeñas, en sociedades distintas, separadas.

Finalmente, entre los teóricos de los microemprendimientos y microcréditos cabe desatacar la figura de Muhammad Yunus, premio Nóbel de la Paz 2006 y el Grameen Bank. Yunus, un economista nativo de Bangladesh y educado en los Estados Unidos, inició un experimento en el ámbito de las microfinanzas.

Alrededor de 1974, durante una hambruna en su país, Yunus descubrió que préstamos de muy pequeño monto podían hacer una diferencia significativa en la capacidad de las personas pobres para sobrevivir, pero que los bancos tradicionales no estaban interesados en realizar estas pequeñas operaciones crediticias debido a que consideran que implican muy altos riesgos de incumplimiento.

En este contexto, Yunus crea un mecanismo crediticio para personas de bajos recursos económicos. Su primer crédito de su propio bolsillo por la suma de US\$27 para financiar a un grupo de 42 artesanas del bambú. En 1976, Yunus fundó el Grameen Bank, con el objetivo de otorgar créditos a personas pobres en Bangladesh. Desde ese año, el Grammen Bank ha otorgado préstamos a millones de personas por un monto superior a los US\$5.000 millones y, al finalizar el año 2005, el número de operaciones crediticias activas sobrepasaba los 4 millones.

Con el fin de asegurar el pago de las obligaciones crediticias el banco utiliza un sistema de "grupos de solidaridad" que consisten en pequeños grupos informales, la mayoría de ellos exclusivamente femeninos, que se reúnen semanalmente en sus comunidades para realizar negocios con los representantes del banco y apoyarse mutuamente en sus esfuerzos de autosuperación de sus condiciones socioeconómicas.

Conforme ha ido creciendo, el Grameen Bank ha desarrollado además otros esquemas alternativos de crédito dirigidos a las personas pobres. Además de operaciones microcrediticias ofrece préstamos de vivienda, financiamiento de proyectos pesqueros y de riesgo, capital de riesgo, producción textil y otras actividades; adicionalmente se han desarrollado servicios financieros de depósito y ahorro.

El éxito del Grammen Bank ha inspirado esfuerzos similares en otros países en desarrollo y aún en las economías avanzadas, como es el caso de los Estados Unidos.

La mayoría de los proyectos de microcrédito, si no todos, tienen un énfasis en las mujeres (cerca del 96% de los préstamos del banco van dirigidos a mujeres), pues presentan mejores tasas de repago crediticio (menos riesgo de incumplimiento) y los réditos generados por las actividades productivas generadas por el crédito sirven para satisfacer las necesidades de todo el grupo familiar.

De esta forma, aunque no es el único esquema de microcrédito, el denominado Grameencredit, se convirtió en un parámetro de referencia para la actividad de las microfinanzas por sus características distintivas:

- ✚ Promueve el acceso al crédito como un derecho humano.
- ✚ El objetivo institucional es ayudar a las familias pobres para que ellas mismas superen esa condición. En consecuencia, está focalizado en esa población y, dentro de ella, en especial a las mujeres.
- ✚ El crédito otorgado no está garantizado por un documento ni expresado legalmente en forma de un contrato; su funcionamiento se basa en la confianza, no en procedimientos legales.
- ✚ En algunos contextos se considera sinónimo de microcrédito.
- ✚ Está dirigido a financiar actividades generadoras de ingreso y autoempleo o vivienda para los pobres, no solamente para ser utilizado para cubrir necesidades de consumo.
- ✚ Nace en contraposición a los servicios bancarios tradicionales que rechazan a la población pobre por considerar que no puede cumplir con las eventuales obligaciones crediticias que demanda; por lo tanto, su metodología de análisis y de prestación es diferente a la de la banca tradicional.
- ✚ Provee servicios financieros bajo el principio de que los usuarios no deben acercarse al banco sino el banco llegar a la gente.

- ✚ Para acceder a los créditos los potenciales deudores deben pertenecer a un grupo social organizado (por ejemplo, una asociación de productores, una cooperativa, entre otros).
- ✚ Los préstamos son otorgados en una secuencia continua, es decir, nuevos recursos están disponibles para los deudores una vez que sea amortizada la operación anterior.
- ✚ Los créditos son amortizados en forma periódica, usualmente semanal o quincenal.
- ✚ Un deudor puede recibir simultáneamente más de un préstamo.
- ✚ La operación crediticia viene acompañada de programas de ahorro, ya sea voluntario u obligatorio.
- ✚ Los créditos son usualmente otorgados a las personas por medio de organizaciones sin fines de lucro o instituciones propiedad de los mismos deudores.
- ✚ Cuando son provistos mediante organizaciones con fines de lucro de propiedad distinta a la de los deudores, se realizan esfuerzos para mantener la tasa de interés cobrada a un nivel consistente con la sostenibilidad del programa de financiamiento más que en función de la rentabilidad del acreedor.
- ✚ La filosofía y experiencia de este tipo de operaciones crediticias establece que la tasa que se cobra por los recursos debe ser cercana a la que cobre el mercado bancario convencional, sin sacrificar la sostenibilidad del esquema crediticio, y teniendo como objetivo paralelo alcanzar a la población pobre y hacer auto sostenible la operación financiera en el menor tiempo posible.
- ✚ Se otorga alta prioridad a la acumulación de capital social y humano, la protección del medio ambiente y la innovación tecnológica.

- ✚ Se forman grupos, organizaciones y centros de deudores con el objetivo de promover el liderazgo, la transparencia y la gobernabilidad democrática de estas organizaciones y grupos.

# Capítulo III

## La metodología

### Introducción

Para obtener la información requerida y lograr el objetivo propuesto por la investigación, se diseñó una metodología que se fundamenta en la aplicación de distintos instrumentos para la recolección de los datos.

Es una metodología que responde a indicadores cualitativos y cuantitativos basados en los conceptos fundamentados en el marco teórico y las diferentes variables sociales y económicas que presentan los microemprendimientos financiados por el IMAS y los principales factores que intervienen en la gestión de las gerencias que tienen a cargo los procesos de aprobación y seguimiento de dichos emprendimientos.

En la medida de lo posible, según la calidad de los datos en términos de su normalidad y homogeneidad, los resultados serán inferidos del marco muestral al conjunto de la población responsable de los proyectos.

También, se utilizará el razonamiento deductivo –que permite ir de lo general a lo particular–, para explicar algunas tendencias generales observadas o derivadas del referencial teórico analizado y deducir aquellos aspectos que ofrecen un potencial explicativo a la situación estudiada.

Particularmente, con respecto a la población objetivo, interesa determinar la magnitud y dirección de los cambios con los resultados obtenidos en los proyectos y con la ayuda del Eje OPEL. Aun cuando tiene el propósito de establecer un juicio valorativo de lo realizado (carácter retrospectivo), también la intención apunta hacia adelante al generar conocimientos tendientes al logro

de una mayor comprensión del proceso de desarrollo sostenible de los proyectos (carácter prospectivo).

## **Los instrumentos y el universo del estudio**

Con la finalidad de explorar las diferentes perspectivas del objeto de estudio, de acuerdo con los proyectos aprobados por el IMAS durante el 2005, tanto en ideas productivas como en créditos, se diseñaron tres instrumentos de encuesta semiestructurada para la recolección de datos que se aplicaron a dos poblaciones distintas que fueron debidamente validados para su comprobación efectiva y evitar el manejo equivocado de términos que no pudieran ser bien entendidos por la población del estudio. En primer lugar, se diseñó una encuesta semiestructurada (ver anexo 1) para conocer de manera preliminar y concisa, la situación actual del seguimiento que se aplica a actividades que son aprobadas por OPEL. El instrumento se aplicó, según la opinión y recomendaciones, a dieciséis actores institucionales que están a cargo de las diez gerencias regionales, quienes a su vez conducen los Centros de Desarrollo Social (CEDES). En segundo lugar, se diseñó un cuestionario (ver anexo 2) que se aplicó a seis funcionarios del OPEL, a partir de los siguientes componentes:

- a. Selección de las propuestas de incentivos para actividades productivas.
- b. Seguimiento de la ejecución de la actividad productiva.
- c. Programas de capacitación y situación general de las Gerencias Regionales.

En tercer lugar, se diseñó otro instrumento de encuesta semiestructurada (ver anexo 3) para caracterizar las diversas actividades productivas financiadas con donación y crédito con recursos del IMAS y proceder a identificar, discutir y sistematizar las condiciones, los componentes y los indicadores sociales necesarios que demanda un sistema de seguimiento apto para la oferta institucional del Eje OPEL del IMAS.

En general, la población o el universo de los beneficiarios del programa de incentivos, por donación (ideas productivas) y crédito, del eje OPEL la conformaron todos los proyectos aprobados durante el 2005 a la población en condición de pobreza y pobreza extrema, que presenta características de vulnerabilidad, privación e impotencia.

En cuanto a la modalidad denominada ideas productivas, la población total fue de 2.215 coordinadores de proyectos; mientras que, para la modalidad denominada como crédito, a partir de sus tres dimensiones: FID, Fundecoca y Fideicomiso, la población total fue de 464 coordinadores de proyectos, para un total de 2.679 microemprendimientos. En adelante se observa el universo del estudio.

<b>Universo del estudio</b>						
<b>Componentes</b>	<b>Agropecuarios</b>		<b>No agropecuarios</b>		<b>Total</b>	
	♂	♀	♂	♀	♂	♀
Ideas productivas	738	426	217	834	955	1.260
Crédito	181	80	54	149	235	229
<b>Total</b>	<b>929</b>	<b>506</b>	<b>271</b>	<b>983</b>	<b>1.190</b>	<b>1.489</b>

Para efectos del diseño de los instrumentos se tomaron las siguientes consideraciones:

- a. El seguimiento debe entenderse como un monitoreo o evaluación en un momento dado que parte de situación inicial (antes de recibir el beneficio) y compara con la situación final (después de recibido el beneficio), valorando los cambios. Es decir, se trata de una verificación periódica, física y financiera, cuantitativa y cualitativamente, con base en la formulación de indicadores, descriptores, informes periódicos y otros instrumentos.
- b. No es un acompañamiento, aunque debe generar información para formular un plan de este tipo.

- c. El seguimiento debe permitir la obtención de información para evaluar resultados, la eficiencia y eficacia de los microemprendimientos, identificar puntos críticos en la gestión y ejecución, y la atención de riesgos, así como facilitar toma de decisiones sobre acciones correctivas.
- d. Los proyectos pueden ser aprobados mediante donaciones o créditos. Las donaciones pueden responder al desarrollo de productos para autoconsumo o para comercializar. Los créditos deben responder al desarrollo de productos o servicios para comercializar.
- e. En general, los microemprendimientos para comercializar pretenden una transformación en negocios viables, nuevos o poco desarrollados que están en manos de familias en condición de pobreza, con el fin de constituir una la fuente generadora de empleo y de recursos económicos necesarios para el sostenimiento y crecimiento familiar.

Cualquiera que sea la modalidad, el microemprendimiento busca constituirse en una actividad productiva:

- a. Como un primer paso en el proceso de desarrollo económico.
- b. Con todas las etapas de un proyecto productivo.
- c. Con demandas de capacitación o formación para la gestión del proceso de producción hasta la colocación del producto final.
- d. Con demandas en la gestión administrativa.
- e. Para participar en procesos cada vez más complejos conducentes a su consolidación.
- f. Para la posterior creación de microempresas sostenibles e insertarse en mercados económico productivos
- g. Con el fin de propiciar las condiciones para iniciar el desarrollo del potencial de participación en procesos de producción, autogestión y generación de empleo, de modo que permita lograr progresivamente su incorporación al proceso productivo.

- h. Para esos fines, presentan objetivos y metas a alcanzar, demandan recursos y un sistema organizativo. Los recursos aprobados giran en torno a capital para maquinaria y equipo pequeño, materia prima, capital de trabajo, apoyo en la comercialización.

Con base en el marco teórico propuesto y con el fin de detectar las dificultades que enfrentaban los microemprendimientos en su ejecución, se propuso caracterizar su funcionamiento a partir de:

- a. Cantidad de proyectos y condición de los mismos, tipo de proyecto por sexo.
- b. Resultados económicos y modalidades de empleo.
- c. Percepciones generales de los coordinadores acerca del proyecto.
- d. Organización de la actividad productiva.
- e. Fases de desarrollo por microemprendimiento.
- f. Relaciones que establecen con otros emprendimientos u organizaciones de otro tipo.
- g. Impactos en el emprendedor y en la familia.

## **Criterios propuestos para estimar el tamaño de la muestra**

Interesó proponer un conjunto de criterios y utilizarlos para seleccionar una porción simplificada de la población. Pero no se trata de una muestra cualquiera, más bien, se propuso seleccionar una muestra balanceada o equilibrada, donde todos los proyectos tuvieran la misma posibilidad de ser seleccionados y que, efectivamente, reprodujeran los rasgos básicos, similitudes y diferencias de toda la población. Para la selección de la muestra fue necesario utilizar variados criterios y técnicas, a saber:

- a. Se consideraron todos los beneficiarios aprobados durante el 2005.
- b. Se aplicó un segundo criterio que obligó a distribuir los beneficiarios por gerencia regional (diez) y calcular la proporción respectiva para cada una de ellas.
- c. Con base en este criterio, se utilizó un tercero que procede a calcular dicha proporción de beneficiarios de las gerencias regionales por tipo de incentivo (donación o crédito).
- d. Dentro del tercero, se aplicó el siguiente criterio para calcular la proporción de proyectos según actividad productiva. Para el caso de la estimación de la muestra, solo se distribuyeron en dos actividades productivas: agropecuario y no agropecuario.
- e. Con base en este criterio distributivo, se calculó la proporción de proyectos según el género del proponente del proyecto aprobado: hombre o mujer.
- f. Una vez estimado el tamaño de la muestra, se le aplicó a cada una de las subpoblaciones la misma proporción con el fin de distribuir el tamaño de muestra entre todas.
- g. Los proyectos de cada población se seleccionaron al azar, con técnicas de aleatoriedad numérica.

## Tipo de diseño para muestreo

Dadas las características generales de la población, se ha seleccionado un diseño de muestreo estratificado proporcional que se conformó a partir de la descomposición de la población total o universo de estudio en estratos, subconjuntos o subpoblaciones.

Claramente, los estratos surgen de los criterios anteriormente señalados, mientras que para determinar el número de informantes por estrato se aplicó una relación proporcional.

Para la formación de los estratos se han tomado en consideración algunas reglas. En primer lugar, se ha procurado que los criterios empleados permitan que la población agrupada en cada estrato sea lo más homogénea posible. También, se procuró que el número de estratos no fuera muy grande.

En todo caso, la idea ha sido construir un modelo de muestreo basado en métodos aleatorios estratificados que asegurarían contar en los distintos estratos de interés una representación adecuada, pero de una fijación proporcional o de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato. Cada estrato funciona independiente, por lo cual se aplicó dentro de ellos el muestreo aleatorio estratificado para elegir los elementos concretos que forman parte de la muestra.

Se ha seleccionado este tipo de muestreo porque presenta mayores ventajas para recolectar la información, en comparación con otros diseños. Dos razones que avalan la decisión tomada son: a) el muestreo estratificado permite obtener estimaciones separadas para cada colectivo y, con ello, controlar de antemano el error estadístico de los resultados para cada colectivo; y, b) en el muestreo estratificado, el error para el conjunto de la muestra es menor que el generado por el muestreo aleatorio simple, lo que redundará en una mayor precisión de las estimaciones. En adelante se presenta el marco muestral estimado con base en la aplicación MS Excel para Windows.

Tipo de proyecto	#	%	<b>Tamaño de la muestra: 260 informantes</b>
<b>Donaciones</b>	2.216	82,66	
<b>FID</b>	114	4,25	
<b>Fideicomiso</b>	286	10,67	
<b>Fundecoca</b>	65	2,42	
<b>Total de proyectos</b>	<b>2.681</b>	<b>100,00</b>	
Tipo de proyecto	#	%	Distribución de la muestra
Donaciones	2.216	82,66	215
Créditos	465	17,34	45
<b>Total</b>	<b>2.681</b>	<b>100,00</b>	<b>260</b>

## Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se calculó con base en la siguiente fórmula:

$$n =$$

Donde:

Como se puede notar en la propuesta muestral, para el caso de una variable X, que puede denominarse como "gestión del proyecto", se ha decidido que el valor de la proporción de individuos que presentan esta característica

fundamental es del 75% (p), contra un 25% que no la presentan (q). ¿Cómo se obtiene este parámetro?

Según el conocimiento que se tiene de la población y de otros estudios, como por ejemplo el realizado por la consultora Auxiliadora Cascante Loría, titulado: Evaluación del proceso seguido por el IMAS para la identificación, clasificación y selección de las personas, familias y grupos usuarios del componente Ideas productivas (Contratación directa 216-05), de febrero de 2006, es posible inferir que en su mayoría, al menos para el 75% de la población, la variable gestión del proyecto puede categorizarse como insuficiente y, por el contrario, para el 25% de la población esta variable puede ser categorizada como suficiente.

Enseguida se presenta la distribución general por estratos de la muestra.

### **Distribución general de los informantes por proyecto**

Para el caso de los proyectos tipo Donación (ideas productivas):

<b>Donaciones</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>	<b>Muestra</b>
Gerencia Región Noreste	241	10,88	23
Gerencia Región Suroeste	143	6,45	14
Gerencia Región de Alajuela	155	6,99	15
Gerencia Región de Cartago	251	11,33	24
Gerencia Región de Heredia	109	4,92	11
Gerencia Región Chorotega	381	17,19	37
Gerencia Región Pacífico Central	273	12,32	27
Gerencia Región Brunca	164	7,40	16
Gerencia Región Huetar Norte	224	10,11	22
Gerencia Región Huetar Atlántica	275	12,41	27
	2.216	100,00	215

Agropecuario	%	Muestra	No agropec	%	Muestra
98	40,66	10	143	59,34	14
1	0,70	0	142	99,30	14
56	36,13	5	99	63,87	10
164	65,34	16	87	34,66	8
46	42,20	4	63	57,80	6
250	65,62	24	131	34,38	13
104	38,10	10	169	61,90	16
46	28,05	4	118	71,95	11
152	67,86	15	72	32,14	7
248	90,18	24	27	9,82	3
1.165		113	1.051		102

Agropecuario						No agropecuario					
Hombre	Muestra	Mujer	Muestra	Hombre	Muestra	Mujer	Muestra				
86	87,76	8	12	12,24	1	29	20,28	3	114	79,72	11
1	100,00	0	0	0,00	0	40	28,17	4	102	71,83	10
33	58,93	3	23	41,07	2	17	17,17	2	82	82,83	8
112	68,29	11	52	31,71	5	23	26,44	2	64	73,56	6
25	54,35	2	21	45,65	2	7	11,11	1	56	88,89	5
168	67,20	16	82	32,80	8	28	21,37	3	103	78,63	10
84	80,77	8	20	19,23	2	25	14,79	2	144	85,21	14
27	58,70	3	19	41,30	2	31	26,27	3	87	73,73	8
64	42,11	6	88	57,89	9	17	23,61	2	55	76,39	5
138	55,65	13	110	44,35	11	0	0,00	0	27	100,00	3
<b>738</b>		<b>72</b>	<b>427</b>		<b>41</b>	<b>217</b>		<b>21</b>	<b>834</b>		<b>81</b>

Para el caso de los proyectos tipo Crédito, que incluyen el FID, Fundecoca y el Fideicomiso:

Créditos	ABS	%	Muestra
Gerencia Región Noreste	26	5,59	3
Gerencia Región Suroeste	50	10,75	5
Gerencia Región de Alajuela	41	8,82	4
Gerencia Región de Cartago	57	12,26	6
Gerencia Región de Heredia	29	6,24	3
Gerencia Región Chorotega	52	11,18	5
Gerencia Región Pacífico Central	38	8,17	4
Gerencia Región Brunca	38	8,17	4
Gerencia Región Huetar Norte	93	20,00	9
Gerencia Región Huetar Atlántica	41	8,82	4
	<b>465</b>	<b>100,00</b>	<b>45</b>

Agropecuario	%	Muestra	No agropec	%	Muestra
0	0,00	0	26	1,00	3
32	0,64	3	18	0,36	2
14	0,34	1	27	0,66	3
38	0,67	4	19	0,33	2
4	0,14	0	25	0,86	2
47	0,90	5	5	0,10	0
5	0,13	0	33	0,87	3
25	0,66	2	13	0,34	1
71	0,76	7	22	0,24	2
26	0,63	3	15	0,37	1
<b>262</b>		<b>25</b>	<b>203</b>		<b>20</b>

Agropecuario						No agropecuario					
Hombre	Muestra	Mujer	Muestra	Hombre	Muestra	Mujer	Muestra				
0	0,00	0	0	9	0,35	1	17				
28	0,88	3	4	1	0,06	0	17				
7	0,50	1	7	9	0,33	1	18				
34	0,89	3	4	4	0,21	0	15				
1	0,25	0	3	4	0,16	0	21				
38	0,81	4	9	1	0,20	0	4				
5	1,00	0	0	14	0,42	1	19				
22	0,88	2	3	3	0,23	0	10				
32	0,45	3	39	7	0,32	1	15				
15	0,58	1	11	1	0,07	0	14				
<b>182</b>	<b>18</b>	<b>80</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>5</b>	<b>150</b>	<b>15</b>				

A manera de resumen, el cuadro siguiente muestra la distribución general:

	Abs	%	Muestra	Donaciones		Crédito	
				Abs	Muestra	Abs	Muestra
Gerencia Región Noreste	267	9,96	26	241	23	26	3
Gerencia Región Suroeste	193	7,20	19	143	14	50	5
Gerencia Región de Alajuela	196	7,31	19	155	15	41	4
Gerencia Región de Cartago	308	11,49	30	251	24	57	6
Gerencia Región de Heredia	138	5,15	13	109	11	29	3
Gerencia Región Chorotega	433	16,15	42	381	37	52	5
Gerencia Región Pacífico Central	311	11,60	30	273	27	38	4
Gerencia Región Brunca	202	7,53	20	164	16	38	4
Gerencia Región Huetar Norte	317	11,82	31	224	22	93	9
Gerencia Región Huetar Atlántica	316	11,79	31	275	27	41	4
	<b>2.681</b>	<b>100,00</b>	<b>260</b>	<b>2216</b>	<b>215</b>	<b>465</b>	<b>45</b>

	ABS	%	Muestra	Agropecuario	Muestra	No agro	Muestra
Gerencia Región Noreste	267	9,96	26	98	10	169	16
Gerencia Región Suroeste	193	7,20	19	33	3	160	16
Gerencia Región de Alajuela	196	7,31	19	70	7	126	12
Gerencia Región de Cartago	308	11,49	30	202	20	106	10
Gerencia Región de Heredia	138	5,15	13	50	5	88	9
Gerencia Región Chorotega	433	16,15	42	297	29	136	13
Gerencia Región Pacífico Central	311	11,60	30	109	11	202	20
Gerencia Región Brunca	202	7,53	20	71	7	131	13
Gerencia Región Huetar Norte	317	11,82	31	223	22	94	9
Gerencia Región Huetar Atlántica	316	11,79	31	274	27	42	4
	<b>2.681</b>	<b>100,00</b>	<b>260</b>	<b>1.427</b>	<b>139</b>	<b>1.254</b>	<b>122</b>

Los dedicados a lo agropecuario				Los dedicados a lo NO agropecuario			
Hombres	Muestra	Mujeres	Muestra	Hombres	Muestra	Mujeres	Muestra
86	8	12	1	38	4	131	13
29	3	4	0	41	4	119	12
40	4	30	3	26	3	100	10
146	14	56	5	27	3	79	8
26	3	24	2	11	1	77	7
206	20	91	9	29	3	107	10
89	9	20	2	39	4	163	16
49	5	22	2	34	3	97	9
96	9	127	12	24	2	70	7
153	15	121	12	1	0	41	4
<b>920</b>	<b>89</b>	<b>507</b>	<b>49</b>	<b>270</b>	<b>26</b>	<b>984</b>	<b>96</b>

## La selección aleatoria de cada uno de los informantes

Para efectos de seleccionar aleatoriamente a los informantes, se procedió a utilizar una aplicación de uso libre ubicada en la dirección de web: [http://nosetup.org/php\\_on\\_line/numeroaleatorio](http://nosetup.org/php_on_line/numeroaleatorio) El procedimiento consistió en indicar el rango mínimo y máximo en los que se ubican los informantes, según las listas respectivas de cada uno, así como la cantidad de números que contiene cada muestra específica.

En otras palabras, una vez ubicada la lista (p.ej. en el archivo IMAS-Ideas productivas 2005, ordenado por filas, según las variables gerencia: Alajuela, sexo: femenino, tipo de proyecto: agropecuario, se determina el rango de los

informantes que poseen estas características y el tamaño de la muestra. Entonces, se introduce en el software numero-aleatorio el número de fila en que empiezan estos informantes y el número de fila donde terminan y luego el tamaño de la muestra.

De ese modo, la aplicación WEB generó los números aleatorios de acuerdo con el tamaño de la muestra del ejemplo y, sucesivamente igual, para cada una de las listas. En caso de que resultara algún número repetido, se volvían a generar los aleatorios hasta que la lista saliera sin repeticiones.

En el caso de la muestra para los proyectos Ideas productivas (donaciones), se recurrió al archivo IMAS-Ideas productivas 2005 (hoja 1: Ideas con motivo). Enseguida se muestran los 215 informantes seleccionados:

### **Ideas productivas**

5, 12, 27, 37, 42, 50, 63, 72, 83, 101, 107, 111, 121, 125, 135, 150, 157, 161, 170, 185, 193, 203, 210, 227, 238, 251, 269, 292, 299, 301, 310, 318, 342, 349, 350, 355, 364, 382, 387, 389, 400, 403, 426, 435, 448, 468, 473, 484, 498, 516, 525, 528, 531, 550, 565, 572, 579, 581, 597, 599, 608, 629, 630, 644, 648, 667, 685, 702, 704, 707, 714, 759, 760, 761, 782, 793, 800, 815, 817, 825, 842, 848, 852, 868, 873, 880, 893, 896, 903, 930, 931, 935, 973, 975, 991, 995, 999, 1037, 1042, 1050, 1060, 1061, 1074, 1079, 1081, 1104, 1116, 1123, 1126, 1129, 1137, 1138, 1150, 1154, 1156, 1163, 1199, 1206, 1208, 1298, 1308, 1311, 1313, 1324, 1339, 1360, 1362, 1366, 1381, 1391, 1398, 1412, 1415, 1419, 1428, 1432, 1456, 1462, 1480, 1485, 1490, 1496, 1499, 1500, 1501, 1507, 1513, 1535, 1544, 1555, 1563, 1566, 1571, 1573, 1586, 1601, 1622, 1630, 1639, 1656, 1667, 1673, 1675, 1702, 1707, 1720, 1748, 1752, 1759, 1761, 1767, 1773, 1779, 1794, 1795, 1797, 1801, 1811, 1840, 1851, 1872, 1892, 1899, 1910, 1923, 1932, 1939, 1955, 1957, 1963, 1990, 1993, 1997, 2000, 2015, 2023, 2024, 2044, 2057, 2060, 2074, 2089, 2098, 2103, 2111, 2144, 2149, 2161, 2164, 2165, 2178, 2205, 2207, 2210, 2212.

En el caso de la muestra para los proyectos relacionados con los créditos, se recurrió a tres archivos distintos, según su origen: FID (11 informantes), Fundecoca (6 informantes) y Fideicomiso (28 informantes). Enseguida se muestran los 45 informantes seleccionados de créditos:

### **IMAS-FID Créditos**

7, 18, 23, 38, 51, 60, 69, 78, 102, 112, 115.

### **IMAS-Fundecoca créditos**

6, 24, 32, 46, 59, 64

### **IMAS-Fideicomiso créditos**

9, 14, 24, 37, 44, 53, 69, 75, 86, 100, 105, 119, 125, 134, 141, 155, 167, 177, 191, 205, 211, 217, 223, 238, 247, 260, 271, 281.

En el anexo 4 se presentan las características generales de los informantes seleccionados.

### **Mecanismo para la sustitución de informantes**

En el caso de que al momento de la entrevista el informante seleccionado no se encuentre, sea porque no vive en la localidad o que no sea posible localizarlo de manera efectiva, se propone sustituirlo por el siguiente informante de la misma lista que presente las mismas características, según gerencia, sexo y tipo de proyecto y localidad específica. Dado el diseño de la muestra, existe una alta probabilidad de que, si ocurriera el caso señalado, sea completamente posible seleccionar otro informante con las mismas características en cualquier parte del país, según sea la localidad.

### **Gestión del trabajo de campo**

Con la finalidad de llevar a cabo un trabajo de campo exitoso y armonioso, se realizaron tres etapas: 1) una selección de encuestadores para cada región; 2)

plan de rutas por región para la aplicación del instrumento de encuesta; y, 3) capacitación activa a los encuestadores sobre el instrumento, en el comportamiento adecuado para tratar al informante y el manejo de incidencias posibles que pudieran resultar inesperadas. Para estos efectos se procedió a elaborar un manual especializado (ver anexo 5 sobre el manual del entrevistador).

De manera similar, para la presentación formal del encuestador ante el informante emprendedor y coordinador del proyecto, se solicitó una carta al IMAS, suscrita por el señor Juan Carlos Dengo González, coordinador de Generación de Empleo y Desarrollo Comunitario.

## **Análisis e interpretación de los datos y explicación de resultados**

Para el análisis e interpretación de los datos del estudio se utilizarán como principal referencia los enunciados y los indicadores contenidos en los instrumentos y el método descrito para la comparación retrospectiva de la población estudiada, los cuales serán procesados mediante la aplicación Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 11.5 para Windows Xp. Para el caso de las preguntas abiertas se utilizaron técnicas propias del análisis de contenido.

Para efectos del análisis estadístico no paramétrico, se procedió a utilizar los estadísticos descriptivos y las tablas de contingencia para el cruce de variables con el fin de obtener los datos procesados que permitieran describir la población de la manera más adecuada posible. Además, junto a las tablas de contingencia, se aplicó la prueba de la ji cuadrada ( $\chi^2$ ) para determinar la correlación existente entre las variables cruzadas. Cuando existe relación significativa se indica en el análisis.

Por otra parte, la revisión teórica y la estructuración del marco de referencia se estructuró a partir del estudio de los documentos, procedimientos actuales y del marco jurídico legal, con la finalidad de analizar e interpretar los resultados observados desde una perspectiva teórica y metodológica que ubica la complejidad de la realidad objeto de estudio en su respectivo contexto histórico y social.

La descripción, análisis e interpretación y discusión de los resultados se llevó a cabo en forma progresiva, para sintetizar los resultados en el capítulo de conclusiones y recomendaciones. Finalmente, como parte de la estrategia para la recolección de los datos, y la discusión de metodologías y de los resultados, se contó con la participación de un funcionario del Eje OPEL, que fungió como contraparte técnica del contrato, para efectos de:

- a) coordinación de las actividades técnicas y operativas tanto a nivel regional como central;
- b) suministro de los documentos del caso para efectuar las acciones requeridas (marco normativo, plan anual operativo, manuales); y,
- c) revisión de avances e informe final.

El planeamiento general del trabajo de recolección de datos y de análisis, se presenta en el anexo 6.

### **Limitaciones del estudio**

Realmente, aplicar un instrumento de encuesta en todo el país, por mejor regionalizado que se tenga o por menor o mayor cantidad de recursos humanos y de instrumentos con que se cuente, siempre se constituye en una tarea ardua y compleja, tanto desde la búsqueda y selección de los encuestadores y de los informantes como de la misma ejecución del trabajo.

Fundamentalmente, las limitaciones más importantes surgen de la dinámica propia del trabajo de campo. La tarea de localizar a los informantes obligó, muchas veces, a trasladarse a pie por caminos intransitables, durante una o dos horas, hasta llegar a la casa o la parcela. Sin embargo, por errores en las direcciones que constan en los expedientes de las gerencias IMAS, solo se logró constatar fehacientemente de que la persona buscada ya no tenía esa dirección y los vecinos, o los inquilinos de la misma vivienda desconocían la nueva ubicación, o que se había trasladado a vivir temporalmente a otra región. En menos ocasiones, aun cuando se dejó el instrumento una o dos, no fue posible recibirlo completado; en otros casos ocurría que solo era posible localizar al informante por la noche, pero el encuestador ya no estaba disponible o tenía por su propia seguridad personal. Por estos motivos, fue necesario sustituir a varios informantes, con base en el procedimiento descrito en la metodología.

Paradójicamente, un proceso bastante planificado, como el trabajo de campo para la recolección de los datos, también adquiere matices inesperados. En una decena de casos, luego de que el informante fuera sustituido por imposibilidad de localizarlo, de pronto el mismo informante localizó al encuestador y se puso a sus órdenes, lo cual permitió aplicar una encuesta adicional (el informante original más el sustituto). Lo más sencillo habría sido manifestarle que ya no era necesario, pero se aprendió que esa respuesta, además de que no era entendible por la población en estudio, se tornaba despectiva, razón por la cual se decidió aplicar la encuesta correspondiente.

En algunos otros casos, por los requisitos de la prueba estadística, y el comportamiento de los datos que no permitían homogeneidad en varianzas y poca normalidad en las muestras, se decidió utilizar la estadística no paramétrica que reduce las posibilidades de procesamiento y, por tanto, de análisis.

*Proceso de capacitación a uno de los equipos de entrevistadores.*

## **Análisis exploratorio de los datos**

Con la finalidad de obtener un conocimiento básico de los datos recolectados y de las relaciones existentes entre las variables propuestas antes de aplicar los estadísticos previamente definidos, se realizó un análisis exploratorio de datos. Específicamente, se utilizaron algunos métodos sencillos para organizar y preparar los datos, detectar fallas en el diseño y en la recolección de los datos, en el tratamiento y evaluación de datos ausentes, en la identificación de casos atípicos y en la comprobación de los supuestos requeridos para el uso de ciertas técnicas estadísticas.

Aun cuando este enfoque se descuida por parte de los analistas de datos, mediante este proceso de análisis exploratorio de datos las tareas pueden parecer insignificantes y sin consecuencias a primera vista, pero son una parte esencial de cualquier análisis estadístico.

Efectivamente, en total se recolectaron 266 encuestas, pero en el proceso de realizar el respectivo análisis sobre la calidad de los datos recopilados e inmediatamente digitalizados, en la denominada matriz de información primaria (ver anexo 7), se adoptó la decisión de eliminar diez entrevistas, para un total de 256 instrumentos aplicados. Esta decisión se tomó por cuanto esas encuestas no reunían la calidad que se esperaba, además, fundamentalmente, no correspondían a emprendimientos según la definición planteada, dado que se trataba de ayudas, becas u otro tipo de donación. En consecuencia, para evitar problemas de homogeneidad de la población, se eliminaron.

Este proceso de depuración resulta vital para garantizar la excelencia de las opiniones recopiladas en el trabajo de campo. Por ejemplo, dos de los cuestionarios eliminados, corresponden a personas beneficiarias de fideicomiso que habían fallecido, e incluso que según los familiares que fueron entrevistados nunca recibieron los recursos. Sin embargo, una vez digitada la información, de igual manera se decidió eliminarla. En este caso, se consideró que tampoco correspondían a la definición propuesta.

Por otro lado, dos de las personas beneficiadas con créditos del FID, resultó materialmente imposible localizarlos, razón por la cual también se entrevistaron familiares, pero se decidió eliminar dichos cuestionarios, pues la información recopilada muestra claramente que esos familiares resultaron no ser informantes calificados por carecer de los conocimientos básicos de la idea productiva en cuestión.

## Capítulo IV

# Análisis e interpretación de los datos

### Introducción

El análisis e interpretación de los datos presenta dos grandes componentes. En primer lugar, a partir de las percepciones de los informantes coordinadores de los microemprendimientos aprobados por las gerencias regionales, se indagan las características de las diversas actividades productivas financiadas mediante donación y crédito con recursos del IMAS y se procede a identificar, discutir y sistematizar las condiciones, los componentes y los indicadores sociales necesarios que demanda un sistema de seguimiento apto para la oferta institucional del Eje OPEL del IMAS.

En segundo lugar, con base en las percepciones, opiniones y recomendaciones de los actores que están a cargo de las gerencias regionales del IMAS –quienes a su vez conducen los Centros de Desarrollo Social (CEDES)– y de seis funcionarios del OPEL, se analizan las capacidades institucionales para llevar a cabo la selección de los microemprendimientos productivos propuestos por la población en condición de pobreza; así como el seguimiento de la ejecución de estas actividades y las acciones correspondientes a los programas de capacitación.

Para ambos casos, se utilizan los datos recolectados con la aplicación de los instrumentos de encuestas semiestructuradas aplicados en diciembre de 2006 y en marzo y abril de 2007.

## Análisis de las percepciones de los emprendedores

### Descripción de la población

De conformidad con lo definido en la propuesta metodológica, explicitada en el capítulo anterior, la muestra se estimó en 260 informantes. Como se explica en la metodología, después del análisis exploratorio de datos, aun cuando se aplicaron por distintas razones 266 instrumentos de encuesta la muestra real resultó, finalmente, en un total de 256 informantes. De estos informantes coordinadores de los microemprendimientos productivos, el 63,7% (163 personas) son mujeres y el 36,3% (93) son hombres. Esta relación se mantiene en el tipo de financiamiento, con la lógica diferencia en términos absolutos, como veremos más adelante.

<b>Número de proyectos, según sexo</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo (%)</b>
Hombres	93	36,3
Mujeres	163	63,7
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100,00</b>

Esta distribución es proporcional al total de la población estudiada, lo cual permite mostrar el enorme esfuerzo realizado por el IMAS, y las entidades del Estado vinculadas al proceso, para involucrar a la mujer en los proyectos socioproductivos locales, permitiendo iniciar experiencias que faciliten la visibilización de la mujer, así poco a poco, al interior de las comunidades, se empieza a fortalecer las actividades económicas de las mujeres. Esfuerzo que deberá incrementarse aún más en los años venideros.

### Tipo de financiamiento

Sobre el tipo de financiamiento, se encontró que el 84% (215 proyectos) corresponden a ideas productivas (donación) y el restante 16% (41 emprendimientos) son créditos (reembolsables).



*Doña Dinora Rodríguez, vecina de Aguas Zarcas, San Carlos, muestra su idea productiva de enfoque agropecuario.*

A pesar de que la tendencia nacional e internacional tiende a fortalecer las acciones de crédito, el IMAS apuesta a consolidar el proceso de donaciones. Esta posición parece congruente con el tipo de población de pobreza y pobreza extrema con que trabaja el IMAS, como se verá más adelante, pero también implica mayores compromisos de acompañamiento y seguimiento institucional para evitar que el dinero fácil involucre a cero compromiso.

<b>Proyectos, según tipo de financiamiento</b>		
<b>Tipo</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Ideas productivas	215	84
Créditos	41	16
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100</b>

La participación de hombres y de mujeres mantiene, como ya se indicó, la tendencia de 6 a 4, donde novedosamente las mujeres representan la cifra mayor. El siguiente cuadro se explica por sí solo.

<b>Proyectos, según tipo de financiamiento y sexo</b>						
<b>Sexo</b>	<b>Ideas productivas</b>		<b>Créditos</b>		<b>Totales</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombres	78	36,3	15	36,6	93	36,3
Mujeres	137	63,7	26	63,4	163	63,7
<b>Totales</b>	<b>215</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

Dicha tendencia de 6 mujeres contra 4 hombres, se mantiene en las diversas modalidades del tipo de financiamiento, ya sea idea productiva o crédito y también por gerencia regional.

## **Enfoque de los proyectos**

Como es de esperar, en el enfoque de los proyectos, es decir entre agropecuario y no agropecuario, la participación de los hombres y de las mujeres, tanto en ideas productivas, como en crédito, presenta marcadas diferencias.

Con el fin de desagregar el análisis, en este apartado se realiza según la totalidad de hombres y de mujeres por enfoque y en los siguientes dos apartados se estudiará la participación de los hombres y de las mujeres por el tipo de financiamiento.

Del total de emprendimientos, se registra que el 47,3% tiene enfoque agropecuario, contra el 52,7 que tienen enfoque no agropecuario, situación que acontece por igual en todo el territorio nacional, evidentemente en algunas gerencias regionales la situación varía, principalmente en las dos de San José, pero las diferencias no son relevantes según el enfoque, lo que sí es relevante,

es que en la totalidad del país domine el enfoque no agropecuario, lo que muestra la tendencia ya documentada de la denominada nueva ruralidad, donde el comercio y en general las actividades no agropecuarias se incrementan día a día, dominando incluso el mundo de los negocios en los espacios tradicionalmente rurales. Hasta hace un lustro, lo rural era sinónimo de agricultura, hoy florecen incontables proyectos y actividades en general no agropecuarias, y que además genera importantes ingresos económicos en períodos cortos (de un mes o menos) y no la lenta y casi asfixiante espera hasta que concluya la cosecha, se recolecte y se coloque en el mercado, implicando varios meses sin ingresos reales y que de alguna manera esa dependencia de los ingresos post cosecha constituyen los principales disparadores de la pobreza rural.

<b>Proyectos, según enfoque</b>		
<b>Enfoque</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Agropecuario	121	47,3
No agropecuario	135	52,7
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

En cuanto a la participación de hombres y mujeres por enfoque de los proyectos, se encuentran estas relaciones: el enfoque agropecuario es dominado por los hombres con un 55,4% contra un 44,6% de las mujeres, esta diferencia de 10 puntos es importante porque define una mayoría de hombres por este enfoque, pero según el comportamiento histórico de la participación activa de las mujeres, muestra un incremento simplemente sin precedentes, donde se pasa de una participación absolutamente invisibilizada, donde incluso se carece de estadísticas, a una participación casi igual a la de los varones. Esto muestra una vez más que si a las mujeres se les siguen brindando oportunidades su actuación en el espectro empresarial seguirá creciendo abrumadora y positivamente.

En el enfoque no agropecuario, la situación cambia radicalmente, el dominio de las mujeres es simplemente contundente, mientras que los hombres dirigen el 19,3% de estos proyectos, las mujeres lideran el enfoque no agropecuario con un aplastante y esperanzador 80,7%.

Enfoque de los proyectos, según sexo						
Sexo	Agropecuario		No agropecuario		Total	
	#	%	#	%	#	%
Hombres	67	55,4	26	19,3	93	36,3
Mujeres	54	44,6	109	80,7	163	63,7
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

Es de vital importancia que esta información se sistematice para empezar a construir fuentes confiables para documentar el incremento de la participación femenina en este tipo de emprendimientos (y en las demás actividades del IMAS y del Estado).

### Enfoque de los proyectos de ideas productivas

En el tipo de financiamiento de ideas productivas, se registra que del total de proyectos, el 48,4% tiene un enfoque agropecuario, mientras que en el 51,6% el enfoque es de los emprendimientos no agropecuarios, estas relaciones son muy relevantes pues en teoría un país históricamente rural los proyectos agropecuarios deberían prevalecer.

Enfoque de los proyectos de ideas productivas		
Enfoque	#	%
Agropecuario	104	48,4
No agropecuario	111	51,6
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>100,0</b>

Aunque dicha participación muestra un aparente empate técnico entre los dos enfoques, en la participación por sexo, las diferencias empiezan a aflorar.

Como es de esperar, en el enfoque agropecuario, los hombres dominan este escenario con un 53,8%, mientras que las mujeres participan con un importante 46,2%, la participación femenina continúa impactando positivamente, pero en el enfoque no agropecuario, nuevamente los números les favorecen sensiblemente, ellas dominan ese enfoque con un 80,2%, mientras que los varones solo lideran el 19,8% de los emprendimientos.

<b>Enfoque de los proyectos de ideas productivas, según sexo</b>						
<b>Sexo</b>	<b>Agropecuario</b>		<b>No agropecuario</b>		<b>Total</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombres	56	53,8	22	19,8	104	100,00
Mujeres	48	46,2	89	80,2	111	100,00
<b>Totales</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>	<b>111</b>	<b>100,00</b>	<b>215</b>	<b>100,00</b>

### **Enfoque de los proyectos de crédito**

Los proyectos financiados por medio de crédito, del total de proyectos, el 41,5% es de enfoque agropecuario y el restante 58,5 es de enfoque no agropecuario, sigue imponiéndose lo no agropecuario.

<b>Enfoque de los proyectos de crédito</b>		
<b>Enfoque</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Agropecuario	17	41,5
No agropecuario	24	58,5
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>

En el enfoque no agropecuario, las mujeres dominan ampliamente el escenario con un 48,8%, mientras que los hombres solo participan con un lejano 9,7%. En cambio, en el enfoque agropecuario, las mujeres solo lideran un 14,6% de los proyectos y los hombres ejecutan el 26,8%. Se debe recordar que históricamente el enfoque agropecuario ha sido un nicho masculino, por eso se

debe resaltar que los varones continúen incursionando en esta especialidad y reconocer la participación femenina que pasó de una cifra cercana al cero, hará unos diez años, a un 14,6%, cifra que representa un hito al esfuerzo femenino contra la adversidad.

Es de resaltar la importante cantidad de proyectos agropecuarios que lideran las mujeres, que aunque mantiene una relación de solo el 14,6% implica un interés de incursionar en este tipo de créditos, nótese que en el enfoque no agropecuario, los hombres se involucran solo con un 9,7% relación sensiblemente baja con respecto a las mujeres, hace menos de un lustro ambos tipos de enfoque eran dominados totalmente por los hombres, quienes ejercían un poder omnipresente en todo tipo de actividades. Es un buen augurio de que cada día se continúe el acercamiento a una sociedad más equitativa entre los hombres y las mujeres.

<b>Enfoque de los proyectos de créditos, según sexo</b>						
<b>Sexo</b>	<b>Agropecuario</b>		<b>No agropecuario</b>		<b>Total</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombres	11	26,8	4	9,7	15	36,6
Mujeres	6	14,6	20	48,8	26	63,4
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>41,5</b>	<b>24</b>	<b>58,5</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>

La información desplegada muestra que las mujeres tienen acceso al crédito de manera sostenida y que lo están ejerciendo, dominando incluso abrumadoramente los emprendimiento de enfoque no agropecuario, estas relaciones se analizarán más adelante en el apartado sobre el financiamiento de los emprendimientos.

### **Algunos datos relevantes**

**Total de la muestra: 256 proyectos**

**Participación de hombres: 36,3%**

**Participación de mujeres: 63,4%**

**Mujeres que lideran proyectos de ideas productivas no agropecuarias: 80,2%**

**Hombres que lideran proyectos de ideas productivas agropecuarias: 53,8%**

**Mujeres que lideran proyectos de créditos no agropecuarios: 83,3%**

**Hombres que lideran proyectos de créditos agropecuarios: 64,7%**

### **Indagando sobre los beneficios directos de los emprendedores**

Uno de los problemas más graves en los procesos de recolección de la información corresponde precisamente al tema de los beneficios generados. Desde el momento en que se validaron los formularios de las entrevistas, se detectó esa dificultad, la cual es común en los estudios de opinión, pues a poca gente le gusta hablar de sus ingresos, sobre los empleados que tiene, o cuánto consume de lo que produce, máxime cuando la información es gestionada a solicitud del IMAS y como prueba de ello a todas las personas entrevistadas se les entregó una carta firmada por el Coordinador de OPEL del IMAS, garantizando la oficialidad del estudio.

Era evidente el temor de los emprendedores en suministrar esa información pues seguramente temían perder las ayudas que reciben o que podrían recibir de parte del IMAS.

Por un lado, era necesario que las personas a entrevistar fueran alertadas de que se trataba de un estudio oficial, institucional, pues además, ante los problemas de inseguridad imperantes en el país, se consideró necesario que ellos contaran con un documento del IMAS que le solicitara la colaboración, por esa razón la Fundación ILIDES, elaboró una carta de presentación la cual fue firmada por el Coordinador de OPEL del IMAS y la misma se le entregó a cada persona a entrevistar y con la indicación expresa del nombre del encuestador y la invitación a que guardara esa carta por un tiempo prudencial de un mes.

Sobre este particular es importante documentar que varias personas llamaron al IMAS, unos para verificar la veracidad de la carta, algunos para solicitar nuevas ayudas y otros para reportar al entrevistador, además, a varios de los encuestadores, los beneficiarios les solicitaron su cédula de identidad para verificar su nombre en la carta, en fin la iniciativa dio los frutos esperados.

Pero, por otro lado, la existencia de esa carta también generó el problema de que algunas personas podrían omitir alguna información clave, como la relativa a ingresos, ganancias, autoconsumo, etc. Por esta razón, en el cuestionario, se establecieron varios tipos de preguntas con el fin de indagar sobre esta temática y así lograr palpar la realidad. A los entrevistadores se les capacitó fuertemente en este aspecto.

## **Salarios generados en los emprendimientos**

El estudio permitió determinar que del total de los emprendimientos, el 35,2% tienen un salario generado por el proyecto, mientras que el 64,8% declaró que los ingresos del proyecto no le permiten tener un salario.

Los hombres en una relación de 9,4% tienen un salario con los ingresos del proyecto, mientras que un 25,8 de las mujeres reportan tener salario como producto del proyecto. Aunque estas relaciones no son muy altas, permiten mostrar una notoria mejoría en las condiciones económicas de estas personas,

que en un 35,2% declaran ingresos económicos obtenidos por la gestión del proyecto.

<b>Emprendedores con salario generado en el proyecto, según sexo</b>						
<b>Sexo</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>		<b>Totales</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombre	24	9,4	69	26,9	93	36,3
Mujer	66	25,8	97	37,9	163	63,7
<b>Totales</b>	<b>90</b>	<b>35,2</b>	<b>166</b>	<b>64,8</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

Claro está que no basta con recibir un salario, también es fundamental conocer la calidad y la cantidad del mismo, los resultados fueron una verdadera sorpresa pues se trata de emprendimientos nuevos, que tienen menos de dos años de haber recibido los recursos económicos y financieros del parte del IMAS.

### **Cantidad de los ingresos salariales generados por los emprendimientos**

Del total de beneficiarios que reciben salario el 83,3% declaran recibir menos de cien mil colones mensuales, el 14,4% gana entre cien y doscientos mil colones por mes, el 1,1% percibe entre doscientos y trescientos mil colones mensuales y también, el 1,1% dice ganar entre cuatrocientos y quinientos mil colones mensuales.

Nuevamente son las mujeres las que reportan mayores ingresos, el 60% recibe menos de cien mil colones por mes, mientras que los hombres esta relación asciende a solo el 23,3%; en el grupo que recibe entre cien y doscientos mil, las mujeres vuelven a marcar la pauta con un 11,1%, mientras que los hombres solo el 3,3% se encuentra en este rango; entre las personas que ganan de doscientos a trescientos y de cuatrocientos a quinientos mil colones mensuales nuevamente son las mujeres las que con una representación

mínima dominan estos rangos, en cada uno con un 1,1%, pero en ambos rangos los varones no reportan ingresos.

<b>Salarios mensuales de los emprendedores, según sexo</b>														
<b>Sexo</b>	<b>A -¢100.000</b>			<b>A -¢200.000</b>			<b>A -¢300.000</b>			<b>A -¢500.000</b>			<b>Total</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombre	21	28	23,3	3	23	3,3	0	0	0	0	0	0	24	26,7
Mujer	54	72	60,0	10	77	11,1	1	100	1,1	1	100	1,1	66	73,3
<b>Totales</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>83,3</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>14,4</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>1,1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>1,1</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Como se narrará más adelante, los proyectos más exitosos de las mujeres corresponden a salones de belleza y a talleres de costura, ambos tipos de actividades tienen, en apariencia, una amplia posibilidad de seguir participando en esos segmentos del sector servicio, con más capacitación, mejor seguimiento y acompañamiento este tipo de negocios y otros les permitirá a las mujeres un desarrollo sostenible. En el caso de los varones, las oportunidades de negocios exitosos no se vislumbran con tanta claridad, habrá que trabajar fuerte en ambos casos y con protocolos debidamente probados para determinar los tipos de proyectos que podrían tener más éxito por gerencia regional.

### **Calidad del empleo en los emprendimientos**

Tal y como se explicitó en el apartado tras anterior, solo el 35,2% de los proyectos declararon tener un salario generado por el proyecto, sin embargo, en el tema de la calidad del empleo, los datos permiten vislumbrar que la situación real es bastante superior. Así, el 64,45% del total de los beneficiarios reportan que sus proyectos les permiten tener autoempleo, esta relación prácticamente duplica la cantidad de gentes que reportaron tener un salario; además, el 18,3% dice que sus emprendimientos generan poco empleo, el 8,5% dicen que generan un empleo regular y el 8,5% restante también dice que genera buen empleo.

Calidad del empleo en los proyectos, según enfoque y sexo											
Sexo	Enfoque	Auto- empleo		Poco empleo		Empleo regular		Buen empleo		Total	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Hombre	Agro	35	13,6	15	5,8	8	3,1	9	3,5	67	26,2
	No agro	21	8,2	2	0,8	2	0,8	1	0,4	26	10,1
<b>Parcial</b>		<b>56</b>	<b>21,8</b>	<b>17</b>	<b>6,6</b>	<b>10</b>	<b>3,9</b>	<b>10</b>	<b>3,9</b>	<b>93</b>	<b>36,3</b>
Mujer	Agro	21	8,2	18	7,0	6	2,3	9	3,5	54	21,1
	No agro	88	34,4	12	4,7	6	2,3	3	1,2	109	42,6
<b>Parcial</b>		<b>109</b>	<b>42,6</b>	<b>30</b>	<b>11,7</b>	<b>12</b>	<b>4,6</b>	<b>12</b>	<b>4,7</b>	<b>163</b>	<b>63,7</b>
<b>Totales</b>		<b>165</b>	<b>64,4</b>	<b>47</b>	<b>18,3</b>	<b>22</b>	<b>8,5</b>	<b>22</b>	<b>8,5</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

En este aspecto, las mujeres vuelven a dictar la pauta, el 42,6 afirma que sus proyectos permiten generar autoempleo, mientras que solo el 21,8% de los hombres secundan esa afirmación, en las demás calidades también dominan las mujeres aunque con proporciones un tanto similares a las de los hombres. Ello refleja una actitud mucho más positiva de las mujeres que en los varones.

## El autoconsumo en los emprendimientos

Como posiblemente muchas personas se comen, literalmente hablando, las ganancias de los proyectos, y eso no lo ven como ingresos, se decidió preguntar sobre este particular, siempre con la intención de llegar a determinar con exactitud los beneficios económicos que les generan sus proyectos.

Parece necesario volver a recordar que solo el 35,2% reportó tener salarios generados por sus proyectos, pues bien, en el tema del autoconsumo, se registra que el 78,1% si consume lo que el proyecto produce o comercializa, contra un 21,9% que afirma que no consume lo que produce o comercializa.

<b>Proyectos donde los emprendedores consumen los que producen o comercializan, según enfoque y sexo</b>							
<b>Sexo</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Si consume</b>		<b>No consume</b>		<b>Total</b>	
		<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombre	Agro	55	21,5	12	4,7	67	26,2
	No agro	20	7,8	6	2,3	26	10,1
<b>Parcial</b>		<b>75</b>	<b>29,3</b>	<b>18</b>	<b>7,0</b>	<b>93</b>	<b>36,3</b>
Mujer	Agro	39	15,2	15	5,9	54	21,1
	No agro	86	33,6	23	9,0	109	42,6
<b>Parcial</b>		<b>125</b>	<b>48,8</b>	<b>38</b>	<b>14,9</b>	<b>163</b>	<b>63,7</b>
<b>Total</b>		<b>200</b>	<b>78,1</b>	<b>56</b>	<b>21,9</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

Estos hallazgos (salarios generados en los proyectos, autoempleo y autoconsumo) son muy importantes porque permiten determinar que los proyectos efectivamente están impactando el seno de las familias, el tener autoempleo y el poder consumir los que producen o comercializan implica que la gente ahora está ocupada y que no tienen que buscar recursos para su consumo cotidiano. Por supuesto que esto no significa que están tocando el cielo con la mano derecha ni izquierda, pero si miden un impacto real en el proceso, siempre largo, de la superación de la pobreza, se hace necesario documentar debidamente estos hallazgos para el momento en que se deban dictar nuevas políticas institucionales, tanto en los ámbitos nacional como regional.

Se afirma lo anterior porque las relaciones encontradas por regiones no difieren de unas con respecto a las otras, el comportamiento nacional es también válido en los espacios regionales.

En este apartado también se registra que el 48,8% de las mujeres afirman que consumen lo que producen o comercializan, mientras solo el 29,3% de los varones se incorporan en este proceso que podemos calificar de autoconsumo. En el caso de los hombres el autoconsumo más fuerte es en los proyectos de

enfoque agropecuario con un 21,5%, mientras que las mujeres el fuerte es en los proyectos de enfoque no agropecuario con un 33,6%.



*Don Abel Castillo Rivera, mostrando su plantación de cacao en Limón, una idea productiva agropecuaria.*

## **Proyectos que emplean familiares hombres**

El concepto de autoempleo no debe entenderse como exclusivo de los emprendedores o beneficiarios directos de los proyectos, también, de alguna manera, incluye a los miembros de la familia primaria y posiblemente a otros familiares que comparten las experiencias microempresariales con los emprendedores.

Siempre con el sano principio de investigar todas las opciones hasta encontrar la realidad y poder describirla, el empleo de familiares lo dividimos en hombres

y mujeres, en este apartado trataremos exclusivamente la contratación de familiares hombres.

Los responsables de los proyectos dicen que en el 72,6% del total de la muestra no contratan familiares hombres, mientras que el 17,9% dice que contrata un familiar hombre, el 7,4% contrata a dos familiares hombres, el 1,6% contrata a 3 familiares hombres y el restante 0,4% contrata a 4 familiares hombres.

Hilando profundo en este apartado, se encuentra que en total los proyectos contratan a un centenar de familiares hombres, distribuidos así: 46 contratan a uno (46), 19 contratan 2 (38), 4 contratan 3 (12), y 1 contrata a 4 (4), total 100 empleados hombres que son familiares). Es decir se trata de una cantidad impresionante de familiares hombres contratados.

<b>Proyectos que emplea familiares hombres, según sexo</b>												
<b>Sexo</b>	<b>Ninguno</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>Total</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombre	60	23,4	19	7,4	11	4,3	3	1,2	0	0,0	93	36,3
Mujer	126	49,2	27	10,5	8	3,1	1	0,4	1	0,4	163	63,7
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>72,6</b>	<b>46</b>	<b>17,9</b>	<b>19</b>	<b>7,4</b>	<b>4</b>	<b>1,6</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

La raíces del autoempleo (familiar en este caso) son extensas, se revisó la literatura especializada y no se encontraron estudios que permitan determinar si dichas relaciones son altas o bajas, simplemente se carece de estudios sobre el particular, a nuestro entender se trata de un hallazgo de gran importancia.

### **Proyectos que emplean familiares mujeres**

En el caso de los proyectos que contratan familiares mujeres, el hallazgo tiene un perfil ligeramente inferior al descrito anteriormente, así el 73,4% dice que nos contrata a familiares mujeres, mientras que el 18,8% contrata a una

familiar mujer, el 5,9% contrata a dos, el 1,6% contrata a tres y el 0,4% contrata a cuatro familiares mujeres.

Proyectos que emplea familiares mujeres, según sexo												
Sexo	Ninguna		1		2		3		4		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Hombre	71	27,7	15	5,9	5	2,0	1	0,4	1	0,4	93	36,3
Mujer	117	45,7	33	12,9	10	3,9	3	1,2	0	0,0	163	63,7
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>73,4</b>	<b>48</b>	<b>18,8</b>	<b>15</b>	<b>5,9</b>	<b>4</b>	<b>1,6</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

En cuanto a la cantidad de familiares mujeres contratadas, se encuentra que los proyectos contratan a un total de 96 mujeres, según se explica a continuación: 48 contratan a una (48), 15 contratan 2 (30), 4 contratan 3 (12), y 1 contrata a 4 (4), total 96 empleadas mujeres que son familiares). Esto significa que los 256 proyectos contratan a un total de 196 familiares (100 hombres y 96 mujeres), más, el autoempleo, el empleo con salario mensual y el autoconsumo. Visto así, el panorama se vislumbra alentador.

## Proyectos que emplean hombres

Se consideró importante indagar a cuantas personas no familiares contratan los proyectos, por esa razón este tema se ve en dos partes, en esta se analiza la contratación de hombres y en el siguiente la contratación de mujeres.

Se encontró que el 91,8% de los proyectos no contrata hombres que nos sean familiares, mientras que el 3,5% contrata a un hombre, el 2% contrata a dos, el 0,8% contrata a tres, el 1,6% contrata a cuatro y el restante 0,4% contrata a cinco hombres.

Proyectos que emplea hombres, según sexo														
Sexo	Ninguno		1		2		3		4		5		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Hombre	82	32,0	5	2,0	2	0,8	1	0,4	2	0,8	1	0,4	93	36,3
Mujer	153	59,8	4	1,6	3	1,2	1	0,4	2	0,8	0	0,0	163	63,7
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>91,8</b>	<b>9</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>2,0</b>	<b>2</b>	<b>0,8</b>	<b>4</b>	<b>1,6</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

Así, el total de proyectos contrata a 46 hombres: 9 contratan a uno (9), 5 contratan a dos (10), 2 contratan a tres (6), 4 contratan a 4 (16) y 1 contrata a 5 (5)

De esta forma se determina que el fuerte en la contratación es de familiares, aunque la contratación de 46 hombres por parte de solo el 8,2% de los proyectos (solo los que contratan hombres no familiares), se registra que aunque son pocos los que contratan, el resultado final se torna relevante.

### Proyectos que emplean mujeres

En el tema de la contratación de mujeres (no familiares) por parte de los proyectos las relaciones se reducen sensiblemente, mientras el 94,9% no contrata a ninguna mujer, encontramos que solo el 5,1% de los proyectos contrata a mujeres no familiares, en las siguientes proporciones: el 2,3% contrata a una, el 2,3% contrata a 2, y el 0,4% contrata a cuatro.

Proyectos que emplea mujeres, según sexo											
Sexo	Ninguna		1		2		4		Total		
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	
Hombre	90	35,2	1	0,4	2	0,8	0	0,0	93	36,3	
Mujer	153	59,8	5	2,0	4	1,6	1	0,4	163	63,7	
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>94,9</b>	<b>6</b>	<b>2,3</b>	<b>6</b>	<b>2,3</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>	

Esto significa que en total los proyectos contratan a 22 mujeres no familiares, distribuidas así: 6 contratan a una (6), 2 contratan a dos (12), 1 contrata a 4 (4).

De esta forma se detectó, que los 256 proyectos, en total contratan a 264 personas externas al proyecto (aquí se está excluyendo expresamente el autoempleo y el autoconsumo), aunque se debe resaltar tres hallazgos importantes, el primero, que la mayoría de las personas contratadas son familiares; segundo, esto significa que los emprendimientos son empresas primariamente familiares, y que cerca del 30% de los proyectos contrata a familiares hombres y mujeres y menos del 10% contrata a personas que no son familiares; tercero, esto significa precisamente que más del 72% de los proyectos no contratan empleados o sea que se mantienen como emprendimientos unipersonales.

Con dichas salvedades, se debe afirmar que los datos arrojados son prometedores, muy prometedores.

*Confecciones*

*La Ligia, Alajuela, una exitosa idea productiva de enfoque no agropecuaria.*

## **La gestión administradora de los emprendimientos**

Cualquiera que sea la idea de emprendimiento productivo que se trate de llevar a cabo demanda una importante construcción social. La tarea de ofrecer soluciones a problemas específicos y a las demandas que buscan mejorar la calidad de vida de la población, requiere el rol activo de actores que estén dispuestos a asumir el desafío. No se trata solo de poner en marcha la creatividad y formular una propuesta, sino que obliga a realizar tareas y a disponer de tiempo suficiente para efectuar un diagnóstico de su realidad, de los recursos que cuenta, de las decisiones que se deben tomar. En ese sentido, es preciso ocuparse de diferentes tareas y responsabilidades, muchas de ellas de cierta complejidad que deben ser valoradas y potenciadas adecuadamente para el logro de las metas propuestas.

Por supuesto que el éxito de un emprendimiento no depende, exclusivamente, de las capacidades vinculadas a las personas. También supone un tejido de relaciones e interacciones entre organizaciones sociales de diversa índole, empresarios, demandantes y proveedores que conforman verdaderas redes locales. Con ello, es necesario, por tanto, fortalecer la vocación y el espíritu emprendedor, la actitud de riesgo y el apoyo formal para superar los problemas propios del inicio de las operaciones productivas y de su consolidación.

Se puede definir el emprendimiento como la puesta en marcha de un conjunto de actividades y recursos que se complementan con la finalidad de producir algo, ya sea bienes o servicios, capaz de satisfacer necesidades o de resolver problemas. Un emprendimiento es una propuesta de solución que surge como consecuencia de identificar una oportunidad de negocio o un nicho de mercado. En el caso del presente estudio, enseguida se presenta la tipología de los emprendimientos aprobados por las gerencias del IMAS durante el 2005.

<b>Tipología de los emprendimientos, según enfoque</b>			
<b>Tipo de proyecto</b>	<b>Enfoque del proyecto</b>		
	<b>Agro</b>	<b>No agro</b>	<b>Total</b>
Agricultura (frijol y otros)	9	1	10
Agricultura frutas	13		13
Agricultura verduras	52	1	53
Apicultura	1		1
Artesanías y marroquinería		4	4
Bazar y fotocopiadora		10	10
Cafetería y heladería		2	2
Construcción y electricidad		2	2
Chanchera	7		7
Gallinero	7		7
Ganadería	19		19
Hogar comunitario		2	2
Jardinería y arreglos florales	1	2	3
Lechería de bovino y cabra	9		9
Manualidades		3	
Panadería y repostería		2	2
Pañalera		4	4
Pesquería	1		1
Pulpería		14	14
Salón de belleza		12	12
Sastrería		1	1
Siembra de pasto y forrajes	1		1
Soda (general y escolar)		4	4
Taller de costura		35	35
Taller de ebanistería		1	1
Taller de electrodomésticos		1	1
Taller de soldadura		1	1
Tapicería general		4	4
Taquería y refresquería		2	2
Tejedor de alfombras		1	1
Venta de artículos de belleza		1	1
Venta de lotería		3	3
Venta de productos naturales		1	1
Venta de ropa, íntima, joyas		20	20
Vivero y plantas ornamentales	1		1
Zapatería		1	1
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>135</b>	<b>256</b>

Entre los proyectos agropecuarios destacan los emprendimientos relacionados con la siembra de tubérculos y verduras, así como de ganadería para la cría de

bovinos de engorde y la venta de terneros, la agricultura de frutas, lecherías de bovino y caprino, chancheras (porcino) y pequeñas granjas (gallineros).

En el caso de los emprendimientos no agropecuarios los actores se han orientado a los talleres de costura, diseño de prendas de vestir, la venta de ropa en general, por catálogo, ropa íntima y de joyas, el establecimiento de salones de belleza, los bazares y las pulperías. Un factor importante para iniciar el reconocimiento de los emprendimientos es conocer la permanencia del proyecto.

<b>Tiempo de ejecución del proyecto</b>		
<b>Temporalidad</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Menos de un año	32	12,5
Uno a dos años	157	61,3
Más de dos años	67	26,2
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100,0</b>

Más del 60% de los informantes señala que, al momento de aplicar el instrumento de recolección de los datos, el tiempo de ejecución del proyecto era de uno a dos años, lo que implica un período suficiente para asumir el compromiso firme de ejecutar el emprendimiento y de luchar por su consolidación. Sin embargo, esto no siempre resulta correcto, tal y como se puede observar en adelante.

<b>Fases de desarrollo del proyecto, según enfoque</b>					
<b>Evolución</b>	<b>Agropecuario</b>		<b>No agropecuario</b>		<b>Total</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
En nacimiento	33	27,3	27	20,0	60
En crecimiento	20	16,5	48	35,6	68
En madurez	39	32,2	35	25,9	74
En cierre	29	24,0	25	18,5	54
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>	<b>256</b>

Las fases de desarrollo de los emprendimientos son distintas dependiendo del enfoque y, no necesariamente, están relacionadas con el tiempo dado que el cumplimiento de cada fase depende de factores personales, de capacitación, económicos, de formación de mercado y, especialmente, del tipo de producto o servicio.



*Doña Flora Ulate, en Mercedes Sur, Heredia, líder de un Hogar Comunitario, otra modalidad exitosa de ideas productivas.*

En cuanto a los emprendimientos agropecuarios, el 32,2% de los informantes dice estar en fase de madurez. Por lo general, este tipo de proyectos son de temporada. Esto significa que responden a un cultivo particular que tiene características de siembra y de cosecha de corto plazo; lo cual es un referente para deducir que, en pocos años de gestión, podrían alcanzar un mejor dominio del proceso productivo. Mientras para los emprendimientos no agropecuarios, el 35,6% está en la fase de crecimiento. En este caso, se trata de proyectos de mayor plazo y permanencia, en los que intervienen distintas situaciones alternativas que obligan al emprendedor a enfrentar una curva de aprendizaje más larga. Con el fin de comprender más integralmente el

comportamiento de estas fases, en adelante se describe detalladamente cada una de ellas.

## La fase de nacimiento de los emprendimientos

Dada la importancia de la fase de nacimiento del emprendimiento, que es fundamental para evitar la muerte prematura del proyecto, se han considerado tres componentes básicos: el conocimiento de los requerimientos para emprender, las aptitudes y experiencias sobre el manejo productivo y la existencia de demanda. Con base en el siguiente cuadro, se analiza la fase de nacimiento a partir de sus componentes fundamentales.

Componentes básicos de la fase de nacimiento						
Componentes básicos	Poco		Regular		Mucho	
	#	%	#	%	#	%
Conoce requerimientos básicos	13	21,7	36	60,0	11	18,3
Cuenta usted con aptitudes y experiencias	9	15,0	27	45,0	24	40,0
Tiene clientes para el producto o servicio	16	26,7	30	50,0	14	23,3

Ante la pregunta sobre el conocimiento de los requerimientos básicos que demanda la puesta en marcha del emprendimiento, del manejo pragmático de la idea inicial y de las actividades y tareas necesarias para la operación productiva, el 60% de los informantes dice tener un conocimiento regular, es decir, aunque no posee un dominio del "know how" sí se siente en capacidad de enfrentar el reto.

En cuanto a las aptitudes y la experiencia necesaria para el logro efectivo de las metas que propone el emprendimiento, el 45% señala una condición de regular, con una ligera tendencia a mucho; en este sentido, el informante manifiesta que cuenta con las habilidades y destrezas y con un nivel de práctica normal y estable para cumplir con las exigencias que demanda el

proceso productivo y el manejo de la gestión administradora del emprendimiento.

De manera similar, para el caso del estudio del mercado que constata la existencia de clientela adecuada para el producto o servicio que ofrece, el 50% de los informantes considera que el emprendimiento tiene el mercado regular; en otras palabras, aunque no implica una gran demanda, al menos logra algún grado de sostenibilidad económica.

El surgimiento de ideas y la formulación de propuestas de emprendimientos no es una tarea sencilla, principalmente si se toma en cuenta que por lo general se originan en condiciones adversas de formación educativa, de recursos económicos insuficientes y en un contexto social y organizacional que muchas veces no puede cumplir satisfactoriamente su función. Sin embargo, aun en estas condiciones, la fase del nacimiento presenta una condición regular, estable y normal, por lo que conviene preguntarse por las oportunidades de capacitación.

<b>Ha recibido capacitación para fomentar el nacimiento de los emprendimientos</b>		
<b>Condición</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
No	13	32,5
Si	27	67,5

La capacitación recibida para emprender, aunque poco significativa para el total de la población del estudio, puede ser un indicador valioso del comportamiento normal de los emprendimientos en su fase de nacimiento.

El 67,5% de los informantes indica que recibió capacitación para formular y comenzar el emprendimiento, lo cual deja entrever una fase de nacimiento con pocos problemas. Sin duda, una política permanente de capacitación para el emprendimiento tendría efectos inmediatos y duraderos en el fortalecimiento de estas capacidades en la población en condición de pobreza.

## La fase de crecimiento de los emprendimientos

No existen recetas que aseguren las estrategias para conducir un emprendimiento hacia crecimiento y cumplimiento efectivo de sus metas, muchas veces limitado por obstáculos de carácter estructural y ambiental que están fuera del alcance y de una solución individual del emprendedor.

No obstante, un buen crecimiento es sinónimo de la buena calidad de vida de los emprendimientos que deben ser reconocidos como proyectos tangibles que ocupan un espacio visible y que tienen la oportunidad de crecer sobre la base de la capacidad humana, como factor diferenciable. Pareciera que el crecimiento de los emprendimientos está determinado por el problema del financiamiento, que opera como una constante –en este estudio se analiza más adelante–, referido tanto al capital de trabajo como a la inversión requerida para incorporar nuevas facetas, equipamiento o productos terminados.

Pero el aspecto económico no siempre es suficiente, existen otras motivaciones, otros obstáculos, otras limitaciones que son importantes de analizar. Para el caso de la fase de crecimiento de los emprendimientos del estudio se han privilegiado distintos componentes, de acuerdo con el siguiente cuadro.

Componentes básicos de la fase de crecimiento						
Componentes básicos	Poco		Regular		Mucho	
	#	%	#	%	#	%
Atracción de nuevos clientes	10	14,9	37	55,2	20	29,9
Tiene plan de negocios	25	37,9	29	43,9	12	18,2
Tiene publicidad	39	61,9	22	34,9	2	3,2

Ante la pregunta sobre la atracción de nuevos clientes, como una estrategia permanente que permite el crecimiento de la demanda de los bienes y servicios producidos por el emprendimiento, el 55,2% de los informantes indica que es regular.

Al contrastar las tres categorías de poco, regular y mucho, se podría estar frente a una tendencia más positiva en la atracción de nuevos clientes de regular a mucho, que podría tener explicación en la habilidad y buen juicio de los emprendedores para visualizar el mercado, la demanda y los requerimientos del bien y servicio, razón por la cual exhiben cierto grado de confianza en atraer nuevos clientes.

En cuanto a la capacidad de renovar el plan de negocios, entendido como una propuesta orientadora del crecimiento futuro del emprendimiento, el 43,9% de los informantes coordinadores dice que es regular.

Es importante señalar que, dadas las características de la población del estudio, del contexto geográfico en el que se desenvuelve y las condiciones adversas propias de la condición de pobreza que enfrenta, el plan de negocios supone una propuesta básica y elemental en su estructura, contenido y presentación.

Por otra parte, para el caso de las posibilidades concretas de llevar a cabo actividades de publicidad, sea mediante campañas, ferias de descuento o reconocimiento de saldos, el 61,9% de los informantes señala que es poca. Por supuesto que, sea cual sea el tipo de publicidad que se lleve a cabo, genera altos costos y gastos muchas veces poco planificados que no siempre implican mejores ingresos, razón que podría detener las buenas intenciones de los emprendedores.

La capacitación es una fuente inagotable para fortalecer las capacidades, para devolver la esperanza y mejorar la visión de mundo de las personas, de modo que les permita ampliar las perspectivas y aprovechar el mercado. En ese sentido, conviene conocer las oportunidades de capacitación que han tenido los emprendedores.

<b>Ha recibido capacitación para fomentar el crecimiento de los emprendimientos</b>		
<b>Condición</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	48	67,6
No	23	32,4

El 67,6 de los informantes dice haber recibido capacitación para impulsar el crecimiento del emprendimiento. A pesar de que no se conoce ciertamente el tipo de capacitación ofrecida, es pertinente interpretar que la capacitación ha redundado en beneficios para la población y que ha hecho posible, en parte, los resultados obtenidos.

### **La fase de madurez del emprendimiento**

En un contexto ideal, los emprendimientos que están en fase de madurez presentan distintas características. Por ejemplo, establecen sistemas de control del gasto, de inventarios y del tiempo, controles de calidad, de productividad, de finanzas y de materia prima. Las habilidades de producción se manifiestan en el desarrollo de nuevos productos, entregas a tiempo de pedidos, programación de producción y el control y aseguramiento de la calidad. Especialmente, se trata de un emprendimiento que ha venido acumulando grandes dosis de confianza en sí mismo, donde surge la osadía de creer que se tiene un dominio del mercado.

Algunos autores señalan que, por lo general, un emprendimiento maduro es un emprendimiento que muestra lentitud, estabilidad y, a veces, estancamiento que lo lleva incluso a deteriorarse hasta el punto de cierre. Es decir, esa estabilidad conlleva muchas veces un estancamiento en la gestión, en lo productivo y en la motivación.



*Doña Carmen Cortés, de Belén, Santa Cruz, Guanacaste, muestra su idea productiva de enfoque agropecuario.*

Desde la perspectiva teórica, se conoce que cuando el emprendimiento alcanza cierto grado de desarrollo, empieza a disminuir el componente gerencial emprendedor y adquiere fuerza el componente gerencial de liderazgo; sin embargo, es frecuente que la motivación, la innovación y el emprendimiento decaigan, al igual que el componente de liderazgo.

A diferencia del marco de referencia anteriormente citado, los emprendimientos del estudio están determinados por múltiples condiciones que los opacan y detienen, que buscan debilitarlos e, incluso, cerrarlos: son las condiciones complejas y multidimensionales de la pobreza. Sin embargo, a partir de un modelo analítico de este tipo de emprendimientos, se han seleccionado los siguientes componentes propios de una fase de madurez.

<b>Componentes básicos de la fase de madurez</b>						
<b>Componentes básicos</b>	<b>Poco</b>		<b>Regular</b>		<b>Mucho</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Sabe medir la evolución del emprendimiento	13	17,6	46	62,1	15	20,0
El bien o servicio es conocido por los clientes	8	10,8	22	29,7	44	60,0
Tiene capacidad financiera y de mercadeo	36	52,9	28	41,2	4	5,9

Ante la pregunta sobre la capacidad para medir la evolución del emprendimiento, que considera implícitamente el conocimiento de hacia dónde se orienta y en qué fase del desarrollo o ciclo de vida se encuentra, el 62,1% de los informantes dice que es regular.

Aun cuando han logrado llevar el orden y la observancia de ciertas normas de administración de proyectos, los informantes coordinadores manifiestan estar conscientes que no tienen el conocimiento suficiente para medir cómo ha venido evolucionando el emprendimiento, tienen dudas de la orientación estratégica que resulta de cómo responde el mercado, la competencia y los proveedores de los insumos que demanda la producción del bien o del servicio.

En cuanto a la pregunta, qué tanto conocen los clientes el bien o el servicio que ofrece el emprendimiento, el 60,0% de los informantes señala que el producto es ampliamente conocido por los clientes. Esto permite inferir que los emprendimientos no tienen duda de la fidelidad de los clientes que han venido incorporando. Incluso, dice la población del estudio que el problema fundamental de los emprendimientos no está en la ausencia de clientes.

Dicha situación es totalmente congruente con las respuestas ofrecidas en las fases de desarrollo del emprendimiento tratadas anteriormente. Para el caso de la pregunta relacionada con la capacidad financiera y de mercadeo que presenta el emprendimiento, el 52,9% de los informantes indica que es poca.

Claro está, una de las principales falencias que tienen los emprendimientos es la insuficiente capacidad financiera para resolver los problemas que enfrentan en las distintas fases del ciclo de vida del proyecto.

En ese sentido, a pesar de que tienen la capacidad para atraer nuevos clientes y de su aparente fidelidad, presentan una escasa capacidad de mercadeo, de publicidad y de estrategia para innovar los bienes y servicios que producen, en términos de los procesos productivos, del empaque y del mejoramiento de la calidad.

Nuevamente interesa conocer sobre las oportunidades de capacitación que ha tenido la población del estudio. Al respecto, enseguida se puede analizar el cuadro siguiente.

<b>Ha recibido capacitación para fomentar la madurez de los emprendimientos</b>		
<b>Condición</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	37	68,5
No	17	31,5

El 68,5% de los informantes señala que si ha recibido capacitación en los temas incluidos como componentes básicos de la fase de madurez, mientras el 31,5% de la población indica que no ha tenido la oportunidad de recibir capacitación. Los programas de capacitación efectivos podrían tener un efecto importante en las posibilidades de evitar el fracaso del emprendimiento, más si se parte de la premisa teórica que explica una tendencia al fracaso que surge en la relación que existe entre la madurez y el cierre del proyecto.

### **La fase de cierre de los emprendimientos**

Es importante señalar que, a nivel mundial, el 80% de los emprendimientos fracasa antes de cumplir cinco años de funcionamiento. Otros predicen que solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y el 3% al quinto año de vida, lo cual muestra un índice muy bajo de sobrevivencia.

Según algunos autores, en el 97% de los casos, el fracaso se debe a la mala gestión. El éxito de un emprendimiento está fuertemente condicionado por los conocimientos y la actitud de riesgo del emprendedor.

En el caso de los emprendimientos del estudio se destacan varios factores que inciden en el cierre, como por ejemplo, la formulación inadecuada, un plan de negocios basado en información incorrecta, una capacitación mal dirigida, una curva de aprendizaje muy larga, problemas financieros, carencia de recursos humanos y limitaciones legales y ambientales. Para el caso de la población del estudio, se describen los siguientes factores que han incidido en el fracaso de los emprendimientos.

<b>Componentes básicos de la fase de cierre</b>						
<b>Componentes básicos</b>	<b>Poco</b>		<b>Regular</b>		<b>Mucho</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Problemas personales	15	29,4	12	23,5	24	47,1
Problemas de financiamiento	14	28,0	11	22,0	25	50,0
Problemas de gestión	18	36,0	16	32,0	16	32,0
Problemas de mercadeo y competencia	15	29,4	15	29,4	21	41,2

Como se puede observar, los emprendimientos que han venido cerrando apuntan los problemas personales, de financiamiento, de gestión administrativa, de mercadeo y efecto negativo de la competencia como los principales factores que incidieron en el fracaso. Para el 47,1% de los informantes, los problemas personales han tenido mucha incidencia, mientras que para el 29,4 la incidencia ha sido poca.

En cuanto a los problemas de financiamiento, el 50,0% de los informantes señala que este tipo de problema ha incidido mucho en el fracaso. Los problemas de gestión presentan un giro en relación con los anteriores, aunque insignificante, pues para el 36,0% de los informantes las falencias en la gestión

administradora han incidido poco, mientras que para el 32,0% incide por igual de forma regular o mucho. Por demás, para el 41,2% de los informantes los problemas de mercadeo y los efectos negativos de la competencia presentan mucha incidencia el fracaso de los emprendimientos productivos, mientras que para el 29,4% incide por igual de forma regular o poca.

Otro nivel del análisis propone diferenciar las incidencias que ocurren entre los microemprendimientos de donación y los microemprendimientos de crédito. Esto supone, claro está, que los emprendimientos de donación enfrentan situaciones distintas a los emprendimientos de crédito. Desde esa perspectiva, se presenta el siguiente cuadro.

<b>Tipo de financiamiento y evolución de los emprendimientos</b>									
<b>Tipo</b>	<b>Evolución general del proyecto</b>								
	<b>Nacimiento</b>		<b>Crecimiento</b>		<b>Madurez</b>		<b>Cierre</b>		<b>Total</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Idea productiva	46	21,40	55	25,58	65	30,23	49	22,79	215
Crédito	14	34,15	13	31,71	9	21,95	5	12,20	41
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>23,44</b>	<b>68</b>	<b>26,56</b>	<b>74</b>	<b>28,91</b>	<b>54</b>	<b>21,09</b>	<b>256</b>

Aunque se trata de componentes distintos en su conformación poblacional como en los aspectos muestrales, el cuadro anterior permite considerar algunas diferencias en el comportamiento de las dos modalidades. Por una parte, una evolución en los microemprendimientos de donación en comparación con la involución de los microemprendimientos de crédito.

Ello podría evidenciar otras implicaciones. Mientras los proyectos de donación se ubican en la madurez, los de crédito muestran una tendencia a ubicarse en la fase de nacimiento.

Se podría afirmar que los microemprendimientos de donación avanzan más rápido porque asumen menos cargas que los de crédito, incluso podrían estar saltando etapas del desarrollo ordinario. Unos avanzan más rápido, otros piensan dos, tres, cuatro o cinco veces los pasos que deben dar para avanzar.



*Doña Ligia Piedra, desde Limón, muestra su idea productiva, tipo agropecuaria, cuenta con terneros y un biodigestor.*

En el fondo, lo cierto es que ambos tipos de emprendimiento están determinados por una insuficiencia real de recursos. En adelante, se muestra la situación de los proyectos del presente estudio.

<b>Situación general de los proyectos</b>			
<b>Tipología del proyecto</b>	<b>Proceso de cierre</b>	<b>Continúa funcionando</b>	<b>Total</b>
Agricultura (frijol y otros)	1	9	10
Agricultura frutas	3	10	13
Agricultura verduras	22	31	53
Apicultura	-	1	1
Artesanías y marroquinería	-	4	4
Bazar y fotocopiadora	4	6	10
Cafetería y heladería	1	1	2
Construcción y electricidad	-	2	2
Chanchera	1	6	7
Gallinero	-	7	7
Ganadería	2	17	19
Hogar comunitario	-	2	2
Jardinería y arreglos florales	-	3	3
Lechería de bovino y cabra	-	9	9
Manualidades	-	3	3
Panadería y repostería	1	1	2
Pañalera	3	1	4
Pesquería	-	1	1
Pulpería	4	10	14
Salón de belleza	-	12	12
Sastrería	-	1	1
Siembra de pasto y forrajes	-	1	1
Soda (general y escolar)	1	3	4
Taller de costura	3	32	35
Taller de ebanistería	-	1	1
Taller de electrodomésticos	-	1	1
Taller de soldadura	-	1	1
Tapicería general	1	3	4
Taquería y refresquería	-	2	2
Tejedor de alfombras	-	1	1
Venta de artículos de belleza	-	1	1
Venta de lotería	1	2	3
Venta de productos naturales	-	1	1
Venta de ropa, íntima, joyas	6	14	20
Vivero y plantas ornamentales	-	1	1
Zapatería	-	1	1
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>202</b>	<b>256</b>

Entre los proyectos que presentan mayor tendencia al cierre está la agricultura relacionada con tubérculos y verduras. El cierre de este tipo de proyectos representa un 41,5% de todos los proyectos aprobados en este subsector, más de 4 proyectos de cada 10 han enfrentado el cierre, lo cual podría indicar una tendencia de riesgo. Los proyectos dedicados a las ventas de ropa y de bazar también muestran altos índices de cierre, del 31,3% y 33,3% respectivamente, mientras que las pulperías presentan un 28,5% de cierre. Situación similar ocurre con las pañaleras.

Por el contrario, los proyectos de mayor éxito son los talleres de costura, los salones de belleza, los relacionados con ganadería y gallineros, las chancheras (porcinocultura) y la agricultura en general de granos y frutas.

<b>Situación de los proyectos por sexo</b>								
<b>Sexo</b>	<b>Proceso de cierre</b>			<b>Se mantienen funcionando</b>			<b>Total</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Hombre	22	41,0	23,6	71	35,1	76,4	<b>93</b>	<b>100</b>
Mujer	32	59,0	19,6	131	64,9	80,4	<b>163</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>21,0</b>	<b>202</b>	<b>100</b>	<b>79,0</b>	<b>256</b>	

Tal y como muestra el cuadro anterior, el 23,6% de los emprendimientos aprobados a hombres están en proceso de cierre y el 76,4% continúan funcionando. Para el caso de las mujeres, el 19,6% están en proceso de cierre, mientras el 80,4% aun continúan trabajando.

En general, de todos los proyectos en proceso de cierre el 41,0% está a cargo de hombre y el 59,0% a cargo de mujeres. Por el contrario, de todos los proyectos que se mantienen funcionando el 35,1% están a cargo de hombres, mientras el 64,9% a cargo de mujeres. El índice de fracaso es del 21,1%, lo cual indica que dos de cada diez proyectos han venido enfrentando problemas que los han llevado hasta el cierre. Efectivamente, es una tasa realmente baja

que deja entrever un buen nivel de éxito de los proyectos (78,9%), es decir, casi ocho de cada diez proyectos se mantienen funcionando.

Por otra parte, el futuro de los emprendimientos demanda una importante coordinación, adaptación y esfuerzo. Estos factores requieren también una constante innovación y ajustes en todas las actividades que involucren los procesos y herramientas que tiene a mano el emprendedor, desde el suministro de los insumos y materias primas hasta la garantía de la satisfacción completa del consumidor. Algunos factores se constituyen en ventajas competitivas de los emprendimientos otros en debilidades.

Las fortalezas son aquellos aspectos internos de la organización que le permiten alcanzar sus metas y enfrentar al mercado en mejor forma que la competencia, mientras que las debilidades son aspectos negativos inherentes a la organización que la ponen en desventaja con relación a la competencia.

### **Situación competitiva de los emprendimientos**

Por supuesto que las fortalezas se transforman en verdaderas ventajas competitivas siempre y cuando se aprovechen y exploten debidamente. No existen ventajas cuando no se utilizan en función de satisfacer las necesidades del consumidor. Tampoco existen debilidades cuando la competencia no las evidencia con bienes y servicios mejor producidos.

<b>Tiene planta procesadora</b>		
<b>Condición</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	65	33,0
No	132	67,0

Para efecto de los emprendimientos, una planta de procesamiento es toda aquella maquinaria o equipo que se utiliza para producir o coadyuvar en el proceso productivo del bien o servicio y que contribuye en la satisfacción de las necesidades del cliente. Por ejemplo, en un taller de costura la planta la

constituyen las máquinas de coser. En un gallinero o granja avícola la planta puede ser una incubadora (empolladora) básica.

De acuerdo con el cuadro anterior, los emprendimientos que requieren algún tipo de planta de procesamiento productivo y no cuentan con ella presentan una debilidad (67,0%), mientras que el 33% de los informantes dice que la planta procesadora se constituye en una fortaleza ante la competitividad que se presenta en su sector de negocio. De manera similar se entiende la funcionalidad de un local propio, según se puede observar en el cuadro siguiente.

<b>Tiene local</b>		
<b>Tipos</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Propio	167	69,0
Alquilado	35	14,5
Prestado	40	16,5

La existencia de un local se constituye en una fortaleza para el emprendimiento. Para todos los efectos, el local es toda infraestructura que se utiliza para almacenar, producir los bienes y servicios o atender los clientes y que contribuye con agregar valor a la satisfacción de las demandas.

El 69,0% de los informantes dice contar con local propio para la comodidad de sus clientes y del mismo proceso productivo, contra un 14,5% que lo alquila y un 16,5% que lo utiliza en forma prestada. Sin duda, la posibilidad de tener local propio es una ventaja ante la competencia que surge en cada subsector de negocio, como se puede observar en el siguiente cuadro relacionado con las ventas del bien o servicio.

<b>Estrategia de ventas</b>		
<b>Modalidad</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Local	86	41,6
Casa a casa	62	29,9
Intermediarios	59	28,5

El caso de las estrategias de ventas, la posibilidad de ofrecer los productos en un local simplifica el trabajo y aumenta la confianza del cliente en el emprendimiento. El 41,6% de los informantes dice que su estrategia de venta se realiza dentro de un local como ocurre con los bazares y pulperías, mientras que el 29,9% utiliza una estrategia de ventas casa a casa más propia de la venta de ropa y de joyas. El 28,5% de los informantes utiliza la intermediación como estrategia de ventas, es decir, los bienes se venden al por mayor para ser distribuidos o vendidos al detalle por otras personas. El siguiente cuadro permite apreciar la importancia de contar con un local propio.

<b>Existencia de local y estrategia de ventas</b>							
<b>Tipo de local</b>	<b>Tipo de ventas</b>						<b>Total</b>
	<b>Local</b>		<b>Casa a casa</b>		<b>Intermediarios</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Propio	58	40,0	42	29,0	45	31,0	145
Alquilado	12	54,6	3	13,6	7	31,8	22
Prestado	14	48,3	9	31,0	6	20,7	29
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>42,9</b>	<b>54</b>	<b>27,5</b>	<b>58</b>	<b>29,6</b>	<b>196</b>

El 40% de los informantes coordinadores de los emprendimientos utiliza el local propio para la venta de sus bienes y servicios. A diferencia del 29% que, a pesar de contar con local propio utiliza una estrategia de ventas casa por casa y, de manera similar, el 31% que utiliza intermediarios. En estos casos, el local es utilizado para el proceso productivo, para exhibir el producto o almacenarlo.

Aunque no son datos significativos, al comparar el tipo de ventas mediante local puede apreciarse que los informantes que cuentan con local alquilado o prestado se encuentran en clara desventaja en relación con los que poseen local propio. Otro elemento de gestión administradora del emprendimiento es el tipo de comercialización utilizado, como se puede observar en el siguiente cuadro.

<b>Tipo de comercialización</b>		
<b>Modalidades</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Al detalle	141	73,1
Mayorista	30	15,5
Ambos	22	11,4

El 73,1% de los informantes dice que su venta es al detalle, contra un 15,5 que dice realizar la venta a mayoristas y un 11,4% que utiliza ambos sistemas. Por supuesto que, de manera similar al anterior, tienen mayores ventajas quienes venden al detalle y cuentan con local propio en relación con quienes venden al detalle y deben alquilar el local. La venta al detalle también se realiza casa por casa. Otra fortaleza de los emprendimientos reside en la experiencia que dicen tener los emprendedores en el negocio, tal y como se presenta en el cuadro siguiente.

<b>Experiencia en el proyecto</b>		
<b>Temporalidad</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
No tiene experiencia	15	5,9
De 1 a 12 meses	20	7,8
De 13 a 24 meses	41	16,0
De 25 a 36 meses	23	9,0
Más de 36 meses	156	60,9

De manera muy significativa, el 60,9% de los informantes coordinadores de los proyectos indica que posee una experiencia mayor a los 36 meses en las

labores propias del negocio. Desde la perspectiva teórica, entre más experiencia se cuente en la gestión administradora de un emprendimiento mejor debería ser el manejo y, por tanto, los resultados. En ese sentido, al relacionar la experiencia con las fases de desarrollo es posible encontrar diferencias reveladoras, de acuerdo con el siguiente cuadro.

<b>Fases de desarrollo de emprendimientos Y experiencia de los emprendedores</b>											
<b>Fases de desarrollo</b>	<b>Experiencia en el proyecto expresada en meses</b>										<b>Total</b>
	<b>0 meses</b>		<b>1 - 12</b>		<b>13 - 24</b>		<b>25 - 36</b>		<b>36 y más</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
<b>Nacimiento</b>	3	20,0	7	35,0	16	39,0	8	34,8	26	16,7	60
<b>Crecimiento</b>	1	6,7	8	40,0	9	22,0	7	30,4	42	26,9	67
<b>Madurez</b>	2	13,3	1	5,0	10	24,4	8	34,8	53	34,0	74
<b>Cierre</b>	9	60,0	4	20,0	6	14,6	0	0,0	35	22,4	54
<b>Total</b>	15	100,0	20	100,0	41	100,0	23	100,0	156	100,0	255

Como se puede observar, según las distintas categorías de experiencia el índice más elevado entre los proyectos en proceso de cierre se ubica precisamente en la categoría más alta de tres años (más de 36 meses). Esto no significa que entre más alta sea la experiencia mayor es la tendencia al fracaso. Más bien, lo que podría significar es que el proyecto terminó cerrando después de varios años de gestión.

Lamentablemente, el estigma del fracaso que recae sobre el emprendedor no exitoso sirve como un poderoso disuasivo para recomenzar.

Ciertamente que hay muchos ejemplos de emprendedores que han fracasado y vuelto a empezar con éxito, porque esos emprendedores vieron el fracaso como una experiencia de aprendizaje. Por otra parte, si es posible advertir que la mayor cantidad de proyectos (156) se ubica, precisamente, en esta categoría de experiencia, de lo cual se deduce que los proyectos están siendo coordinados por personas con una amplia experiencia en los negocios

particulares de cada quien, lo que implica una importante fortaleza ante los proyectos que son coordinados por personas con menos cantidad de experiencia.

Este tipo de fortaleza debería reflejarse en la toma de decisiones, como, por ejemplo, se podría decir que por la experiencia en el negocio el coordinador del proyecto estaría en capacidad de determinar con buen juicio las modalidades de promoción que mejor se adaptan al emprendimiento, aunque en muchas oportunidades las decisiones en la materia son tomadas por especialistas en mercadeo. Para los emprendimientos del estudio, las modalidades más utilizadas se muestran en el siguiente cuadro.

<b>Promoción del producto</b>		
<b>Modalidades</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
No tiene	92	38,2
Boca a boca	129	53,5
Anuncios	15	6,2
Descuentos	5	2,1

Para el 53,5% de los informantes, la modalidad más adecuada es la de boca a boca. Sin duda, esta modalidad de promoción que consiste en recomendarle a otros clientes reales o potenciales el tipo, la calidad y cantidad del bien o servicio que ofrece el emprendimiento, mediante el "corra la voz" o el "boca a boca", es una de las técnicas más efectivas del mercadeo.

Cuando los principales defensores, patrocinadores y promotores son los mismos clientes la promoción presenta una alta eficacia y el costo más bajo. Por otra parte, el 38,2% de los informantes dice no utilizar ningún tipo de promoción. Convendría conocer que relación podría existir entre la experiencia en el negocio y las modalidades de promoción utilizadas. En adelante se muestra el cuadro respectivo.

<b>Tipo de promoción utilizada y experiencia del emprendedor</b>											
<b>Modalidades</b>	<b>Experiencia en el proyecto en meses</b>										<b>Total</b>
	<b>0 meses</b>		<b>1 - 12</b>		<b>13 - 24</b>		<b>25 - 36</b>		<b>36 y más</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Sin promoción	6	42,9	2	11,8	8	20,5	7	3,0	69	46,0	91
Boca a boca	5	35,7	14	82,3	30	76,9	13	65,0	66	44,0	129
Anuncios	2	14,3	0	0,0	1	2,6	0	0,0	12	8,0	15
Descuentos	1	7,1	1	5,9	0	0,0	0	0,0	3	2,0	5
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>	<b>240</b>

Pareciera existir una contradicción en la propuesta teórica con respecto a la experiencia y las prácticas de promoción utilizadas. Como se puede interpretar a partir del cuadro anterior, las mayores observaciones absolutas se ubican en la categoría: Más de 36 meses, para un total de 150 observaciones. Precisamente, el índice más alto corresponde a la categoría: Sin promoción, que implica un aparente rechazo a la política de realizar promociones y publicidad: entre más experiencia menos interés en la promoción. Esto podría tener explicación en los costos que representa llevar a cabo campañas de promoción.

Quizá la producción total que tiene el emprendimiento está colocada y, por tanto, no requiere de promoción para ampliar la clientela. Ciertamente, según se indicó anteriormente, los emprendimientos dicen gozar de una fiel clientela. El segundo elemento importante de resaltar es que, para todas las categorías de experiencia, la modalidad de promoción más utilizada es la de "boca a boca", para un total de 129 observaciones (53%).

Uno de los aspectos más importantes de la gestión administrativa radica en el control de los ingresos y los egresos. De alguna forma, esta capacidad no solo es técnica sino que implica una actitud de formalidad y de madurez administrativa que provee el insumo necesario para proyectar el emprendimiento, para planificar adecuadamente el uso de los recursos y para

la definición y establecimiento de metas, en cuanto a la reducción de los gastos y el aumento de los ingresos. En el caso de los emprendimientos del estudio, enseguida se muestra el cuadro correspondiente.

<b>Lleva contabilidad</b>		
<b>Condición</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	106	42,2
No	145	57,8

Aunque se trata de una diferencia poco significativa, el 57,8% de los informantes coordinadores de los emprendimientos señala que no llevan ningún tipo de contabilidad, mientras que el 42,2% dice que si utilizan técnicas de contabilidad para la administración del proyecto. Esto muestra una debilidad importante en la gestión administradora y una falencia que es necesario revertir para la consolidación de los negocios.

Los emprendimientos deben aprender a aprovechar las oportunidades del mercado y su entorno, como también, según sean, a sortear, evadir o enfrentar las amenazas. Se puede decir que las oportunidades son aquellos aspectos positivos externos al emprendimiento que se complementan y facilitan el cumplimiento de sus metas.

Por lo general, las oportunidades o las amenazas se presentan de igual forma para todos los emprendimientos que compiten dentro de un sector específico. Lo que diferencia su mejor aprovechamiento o confrontamiento es la capacidad para advertirlos, encontrarlos, verlos. Las oportunidades pueden surgir en una amplia variedad de aspectos y factores.

Lo contrario a las oportunidades son las amenazas, entendidas como los aspectos negativos externos al emprendimiento que lo frenan o bloquean para el cumplimiento de sus metas. Por ejemplo, en el caso de los emprendimientos del estudio, la disponibilidad de proveedores cercanos podría constituirse en una oportunidad que facilita el proceso productivo del bien o servicio. Lo

contrario podría resultar en una amenaza para su organización productiva. El siguiente cuadro muestra esta posibilidad.

<b>Situación de los proveedores</b>				
<b>Tipo de proveedor</b>	<b>Cercanos</b>		<b>Lejanos</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Proveedor insumos	95	37,8	156	62,2
Proveedor servicios	79	36,9	135	63,1

Para los emprendimientos del estudio, el 62,2% de los informantes coordinadores de los proyectos señala que los proveedores de insumos y materias primas para la producción de bienes tienen una ubicación geográfica muy distante de la ubicación del proyecto, lo cual obliga a los informantes a desplazarse grandes distancias para adquirirlos.

De igual forma, el 3,1% de los informantes dice que los proveedores de materias primas para la producción de servicios se encuentran en lugares lejanos al emprendimiento. En general, representa una seria amenaza para cumplir adecuadamente con los plazos de entrega y el mejoramiento del servicio al cliente, porque son factores externos al emprendimiento que escapan del control y de su capacidad de maniobra.

Además de que los proveedores se ubican en lugares lejanos a los emprendimientos, los costos de los insumos y de las materias primas representan también oportunidades o amenazas que son incontrolables. En adelante se muestra el cuadro correspondiente.

<b>Costo de los insumos y materias primas</b>		
<b>Costo</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Bajo	18	7,3
Regular	101	41,1
Alto	127	51,6

Como se puede observar, el 51,6% de los informantes coincide en que los costos de los insumos y de las materias primas necesarias para la producción de los bienes y servicios que ofrece el emprendimiento son altos y constituyen una seria amenaza para la sobrevivencia de los proyectos. Estos factores inciden directamente en la capacidad de adaptación y en la competitividad de los emprendimientos, condiciones que se ven negativamente agudizadas por los efectos de la competencia.

<b>Tipología de la competencia</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Cercanos</b>		<b>Lejanos</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Competidor directo	148	60,4	97	39,6
Competidor indirecto	121	51,1	116	48,9
Competidor potencial	86	39,1	134	60,9

En este caso, para el 60,4% de los informantes coordinadores de los emprendimientos, los competidores directos, o sea aquellos que producen los bienes y servicios que ofrece el proyecto y que actúan en el sector de producción, se encuentran ubicados, prácticamente, en su misma zona de cobertura; es decir, son competidores cercanos porque, además de que producen los mismos bienes y servicios, actúan en el mismo subsector productivo y están ubicados en la misma zona de cobertura.

Para el 51,1% de los informantes, los competidores indirectos, como aquellos que se dedican a bienes y servicios sustitutos de los ofrecidos por el proyecto, están ubicados en la misma zona de cobertura y se califican, igualmente, como competidores cercanos.

Dadas las características de los competidores que actúan en las zonas de influencia y que constituyen amenazas, urgentes de atender, para la sobrevivencia de los emprendimientos, es importante que el emprendedor mejore sus habilidades, destrezas y capacidades administrativas y que inicie un proceso de innovación que le permita diferenciar sus bienes y servicios de

los ofrecidos por la competencia directa e indirecta, desde el contenido hasta el empaque y el servicio al cliente.

En cuanto a los competidores potenciales, como aquellos que, eventualmente, podrían convertirse en competidores directos porque tienen el conocimiento y la tecnología necesaria para producir dentro de un sector que presenta bajas barreras de entrada, el 60,9% de los informantes coordinadores de proyectos califica este tipo como competidores lejanos, por lo cual surge una oportunidad para elevar las capacidades y fomentar la innovación y contribuir, con ello, en el aumento de las barreras de entrada de manera que se torne más difícil para los posibles competidores futuros entrar en el negocio.

Enseguida se presenta una especie de resumen de lo anterior.

<b>Condiciones competitivas de los emprendimientos</b>				
<b>Factores</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Planta procesadora		X		
Existencia de local	X			
Experiencia en proyecto	X			
Lleva contabilidad		X		
Proveedores de insumos				X
Proveedores de materias primas				X
Costo de insumos y materias primas				X
Competidor directo				X
Competidor indirecto				X
Competidor potencial			X	

Lamentablemente, los emprendimientos enfrentan mucho más amenazas que oportunidades y la misma cantidad de debilidades y fortalezas. Esto tiene repercusiones directas en la gestión administradora y en los resultados de los emprendimientos. Si no se buscan y aplican las medidas correctivas, el futuro se tornará turbio y sombrío.

El objetivo de convertir las condiciones negativas en positivas y de trabajar en el mejoramiento permanente de las mismas condiciones positivas es posible mediante la implantación de programas de capacitación orientados al crecimiento productivo y administrativo de los emprendimientos. Por ello, es importante conocer detenidamente las necesidades que expresan los coordinadores de los emprendimientos.

### Las principales necesidades de los emprendimientos

En términos generales, la evolución productiva que experimentan los emprendimientos, y la importancia sentida para mantenerse dentro de su mercado específico, se enmarcan en un conjunto de necesidades técnicas, financieras, administrativas y de capacitación que se han venido acumulando a través del tiempo. Al respecto, con el siguiente cuadro se pregunta si efectivamente existen esas necesidades.

<b>Necesidades actuales de los emprendimientos</b>		
<b>Tipo</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Ninguna	16	6,3
Pocas	0	0,0
Regular	72	28,6
Muchas	164	65,1

Como se puede observar, para el 65,1% de los informantes del estudio las necesidades actuales que demanda el emprendimiento pueden calificarse como muchas, mientras que el 28,6% de los informantes las califica como regulares. En este sentido, se puede afirmar que los emprendimientos demandan urgentemente una propuesta de diversas soluciones para potenciar sus procesos productivos y mantenerse dentro del mercado específico en el cual compiten.

Necesidades generales de los emprendimientos				
Necesidades	Si		No	
	#	%	#	%
Necesita asesoría	178	71,8	70	28,2
Necesita financiamiento	221	88,1	30	11,9
Necesita capacitación	156	53,5	119	46,5

Entre las necesidades planteadas, el 88,1% de los informantes dice tener necesidades de financiamiento; el 71,8% indica necesidades de asesoría y el 53,5% necesidades de capacitación. Las necesidades de financiamiento son puntuales para cada emprendimiento, así como las necesidades de asesoría.



*Don Miguel Piña, en San Miguel de Desamparados, Región San José Noreste, con su taller electromecánico, otra idea productiva exitosa.*

En forma distinta, las de capacitación son necesidades grupales y pueden constituir una estrategia conjunta para la gestión y transformación de las

condiciones de infraestructura y del comportamiento racional y emocional que presentan los informantes coordinadores de los emprendimientos. El cuadro siguiente permite iniciar la interpretación correspondiente.

<b>Necesidades de capacitación, según sexo</b>					
<b>Temas</b>	<b>Sexo</b>				<b>Total</b>
	<b>Hombre</b>		<b>Mujer</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Ninguna	59	43,1	78	56,9	137
Administración	2	11,1	16	88,9	18
Tecnologías de información	1	50,0	1	50,0	2
Publicidad	1	16,7	5	83,3	6
Tecnología de alimentos	1	16,7	5	83,3	6
Veterinaria	1	33,3	2	66,7	3
Mercadeo	7	30,4	16	69,6	23
Agricultura	6	66,7	3	33,3	9
Psicología	0	0,0	1	100%	1
Mejoramiento de pastos	1	50,0	1	50,0	2
Manejo de ganado	4	33,3	8	66,7	12
Construcción de drenajes	1	100,0	0	0,0	1
Mejoramiento de suelos	1	50,0	1	50,0	2
Búsqueda de recursos	0	0,0	1	100,0	1
Manejo de plagas	2	33,3	4	66,7	6
Corte y confección	0	0,0	6	100,0	6
Soldadura	1	100,0	0	0,0	1
Belleza	0	0,0	2	100,0	2
Manejo de cultivos	4	26,7	11	73,3	15
Servicio al cliente	1	50,0	1	50,0	2
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>36,3</b>	<b>163</b>	<b>763,7</b>	<b>256</b>

El hecho de que el 56,9% del total que no solicitan capacitación sean mujeres no quiere decir que las mujeres coordinadoras de emprendimientos asuman

una posición de animadversión hacia la capacitación más que los hombres, puesto que se trata solo de posiciones relativas.

De igual manera, puede observarse como las mujeres demandan más capacitación que los hombres en todos los temas. Por supuesto que las capacitaciones en administración, mercadeo, manejo de cultivos y de ganado son las más urgentes. Otros temas como corte y confección, publicidad, tecnología de alimentos y manejo de plagas también son solicitados.

Claro está que estos temas son totalmente coherentes con lo que ya se había venido revelando en el análisis anterior. Los informantes coordinadores de los proyectos no demandan capacitación en cuanto al servicio al cliente. Tienen confianza en sus habilidades de atención y, de alguna forma, piensan que esta técnica está resuelta.

Es consecuente también en cuanto a las necesidades de administración y mercadeo, las carencias en el manejo de técnicas contables y de promoción del producto son sensiblemente expuestas en las necesidades de capacitación. Certeramente, las mujeres demandan más capacitaciones en el manejo de cultivos y de ganado que los hombres.

## **El financiamiento de los emprendimientos**

Las dos modalidades de financiamiento promovidas por el IMAS tienen distintas explicaciones teóricas y aplicaciones empíricas: por una parte, las ideas productivas asociadas a financiamiento por donación o apoyo económico no reembolsable y, por otra, el financiamiento vía microcrédito o préstamo económico reembolsable.

No cabe duda que estos tipos de financiamiento tiene impactos en la economía nacional que, posiblemente, el mercado subestima, aun cuando, año con año, han venido incidiendo en la condición de pobreza de mayor cantidad de población. Como afirmó Muhammad Yunus, Premio Nóbel de la Paz del 2006, el método tradicional de cálculo del producto interno bruto (PIB) no presta

suficiente atención a la economía informal, por tanto, el microcrédito es una novedad y no se refleja como debería en las estadísticas que componen el PIB.

La idea de los microfinanciamientos, reembolsables o no, valora las condiciones básicas del ser humano, la capacidad de sobrevivencia, las ansias de mejorar, de elevar el nivel de vida familiar y de aportar una cuota de creatividad individual para ganarse honradamente la vida. Se trata de un servicio de solidaridad que apuesta al desarrollo social y a la búsqueda de alternativas para salir adelante.

En este sentido, se analiza el uso efectivo del financiamiento como factor que permite vivir mejor, pero antes es pertinente conocer las principales orientaciones que presenta, según las percepciones y opinión de los informantes que coordinan los distintos emprendimientos seleccionados para este estudio.

<b>Relación entre el tipo de financiamiento y el enfoque del proyecto</b>					
<b>Tipo financiamiento</b>	<b>Enfoque del proyecto</b>				<b>Total</b>
	<b>Agropecuario</b>		<b>No agropecuario</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Idea productiva	104	48,4	111	51,6	215
Crédito	17	41,5	24	58,5	41
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>47,3</b>	<b>135</b>	<b>52,7</b>	<b>256</b>

Un primer elemento que se debe destacar es que, del 100% de los emprendimientos aprobados, 135 (52,7%) se dedicaron a actividades no agropecuarias y 121 (47,3%) a actividades agropecuarias y que, aun cuando se trata de una tendencia poco significativa, se mantiene en las dos modalidades de financiamiento, tanto en ideas productivas o donaciones como en microcréditos. Ante la pregunta del origen geográfico de los emprendimientos, en adelante se presenta la distribución por gerencias.

<b>Ubicación de los emprendimientos</b>					
<b>Gerencia Regional del IMAS</b>	<b>Enfoque del proyecto</b>				
	<b>Agro</b>		<b>No agro</b>		<b>Total</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
San José Noreste	6	18,7	26	81,3	32
San José Suroeste	3	15,8	16	84,2	19
Alajuela	9	45,0	11	55,0	20
Cartago	12	42,9	16	57,1	28
Heredia	2	15,4	11	84,6	13
Chorotega	26	63,4	15	36,6	41
Puntarenas	10	34,5	19	65,5	29
Huetar Atlántica	26	89,6	3	10,4	29
Brunca	6	31,6	13	68,4	19
Huetar Norte	21	80,8	5	19,2	26
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>47,3</b>	<b>135</b>	<b>52,7</b>	<b>256</b>

En el cuadro anterior se puede observar como los emprendimientos agropecuarios se ubican, esencialmente, en aquellas gerencias que tienen una cobertura cuya población se ubica en zonas rurales. Las excepciones a la regla son las gerencias Brunca y Puntarenas que, aun cuando sus coberturas geográficas son, esencialmente, rurales, tienen mayor cantidad de emprendimientos aprobados en el área no agropecuaria. De manera similar sucede con la gerencia de San José Suroeste con gran parte de población rural o periurbana, donde se han aprobado, por mucho, más emprendimientos en actividades no agropecuarias.

Entre estas variables: gerencias y ubicación de los emprendimientos existe una total dependencia. En otras palabras, las gerencias de vocación más urbana han aprobado mayor cantidad de recursos a emprendimientos no agropecuarios.

La gerencia con más emprendimientos a cargo es la Chorotega (41) y la que tiene menos es Heredia (19). Las gerencias con más emprendimientos agropecuarios son la Chorotega y la Huetar Atlántica y la que presenta mayores emprendimientos no agropecuarios es San José Noreste.

Como se afirmó anteriormente, las necesidades financieras son las que presentan el mayor impacto en la gestión de los emprendimientos. Esta condición incide fuertemente en la dependencia que se establece entre la población en condición de pobreza y las instituciones gubernamentales dedicadas a atender esta injusticia social, tal es el caso del IMAS.

En adelante se analiza la relación que han mantenido los emprendimientos aprobados por las gerencias del IMAS durante el 2005 y los financiamientos anteriores, según lo indicado por los mismos informantes coordinadores de los proyectos.

<b>Financiamiento de ideas productivas y otras ayudas del IMAS</b>							
<b>Enfoque</b>	<b>Ha recibido ayudas anteriores del IMAS</b>						<b>Total</b>
	<b>No</b>		<b>Una ayuda</b>		<b>Varias ayudas</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Idea productiva	108	50,2	96	44,7	11	5,1	215
Crédito	23	56,1	11	26,8	7	17,1	41
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>51,2</b>	<b>107</b>	<b>41,8</b>	<b>18</b>	<b>7,0</b>	<b>256</b>

Del 100% de los emprendimientos que están siendo financiados en el 2005 mediante la modalidad de ideas productivas, el 44,7% de los informantes dice que en el pasado recibió al menos una ayuda del IMAS, mientras que el 5,1% dice que recibió varias ayudas.

Para el caso de los emprendimientos que están siendo financiados en el 2005 mediante la modalidad del crédito, el 26,8% dice que recibió al menos una

ayuda del IMAS, mientras que el 17,1% dice que recibió varias ayudas. Es decir, de los 256 (100%) informantes que se incluyen en este estudio, 125 (48,8%) recibieron ayudas previas. Un análisis más específico ofrece los siguientes datos: en qué consistieron las ayudas anteriores.

<b>Relación entre el financiamiento anterior y el financiamiento actual</b>					
<b>Financiamiento anterior</b>	<b>Tipo financiamiento</b>				
	<b>Donación</b>		<b>Crédito</b>		<b>Total</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Idea productiva anterior	43	81,1	10	18,9	<b>53</b>
Bono educativo anterior	23	88,5	3	11,5	<b>26</b>
Otro tipo de ayuda	47	92,2	4	7,8	<b>51</b>
Crédito anterior	5	38,4	8	61,5	<b>13</b>

De acuerdo con lo manifestado por los informantes, en el caso de los quienes están siendo beneficiados con donaciones, mediante la modalidad de ideas productivas, 43 ya habían recibido este mismo beneficio en el pasado, 23 recibieron bonos educativos, 47 recibieron otras ayudas (dinero para pagar la luz, el alquiler de la casa y diarios, entre otras ayudas) y 5 recibieron créditos anteriores al beneficio de la idea productiva del 2005.

Por su parte, quienes están siendo beneficiados con créditos, sea mediante FID, Fundecoca o Fideicomiso, 10 recibieron donaciones mediante la modalidad de ideas productivas, 3 recibieron bonos educativos, 4 otro tipo de ayudas y 8 créditos anteriores. Por ejemplo, ¿cómo se distribuyen los créditos recibidos en el pasado?

<b>Relación de créditos anteriores y créditos actuales</b>				
<b>Crédito anterior</b>	<b>Financiamiento por crédito 2005</b>			
	<b>FID</b>	<b>Fundecoca</b>	<b>Fideicomiso</b>	<b>Total</b>
FID	3	-	-	3
Fundecoca	-	1	-	1
Fideicomiso	1	-	3	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Tal y como ha sido señalado por los informantes, 3 emprendimientos que ya habían recibido crédito del FID recibieron nuevamente este tipo de crédito, así como un proyecto que había recibido crédito del Fideicomiso. Un emprendimiento que había recibido crédito de Fundecoca y tres de Fideicomiso los recibieron nuevamente.

Como la modalidad de crédito es reembolsable, esto sugiere que antes de recibir el nuevo crédito debieron de haber pagado el anterior, lo cual también muestra que los proyectos han tenido un buen crecimiento. Sin embargo, como se puede observar en el cuadro siguiente, del 100% de los proyectos que se encuentran en proceso de cierre, al menos el 48,2% –casi la mitad–, habían recibido financiamientos anteriores, coincidentemente la misma cantidad de fracasos (13) en proyectos agropecuarios como no agropecuarios.

<b>Financiamiento anterior y proyectos en proceso de cierre</b>							
<b>Enfoque</b>	<b>Ha recibido ayudas anteriores del IMAS</b>						<b>Total</b>
	<b>No</b>		<b>Una ayuda</b>		<b>Varias ayudas</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Agropecuario	16	55,2	13	44,8	0	0,0	29
No agropecuario	12	48,0	12	48,0	1	4,0	25
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>51,8</b>	<b>25</b>	<b>46,3</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>54</b>

No obstante lo anterior, el siguiente cuadro devuelve la confianza en la eficacia del financiamiento sostenido para el mantenimiento de los emprendimientos que continúan funcionando. Los emprendimientos no agropecuarios recibieron 61 ayudas financieras y los agropecuarios 38.

En total, 82 emprendimientos clasificados como agropecuarios y no agropecuarios fueron beneficiados por al menos una ayuda, mientras 17 recibieron varias ayudas, para un total de 99 emprendimientos que representa el 49% de todos los proyectos. De alguna u otra forma, esto permite deducir que, efectivamente, el financiamiento reiterado del IMAS ha sido importante para el funcionamiento de los proyectos.

<b>Financiamiento anterior y proyectos que continúan funcionando</b>							
<b>Enfoque</b>	<b>Ha recibido ayudas anteriores del IMAS</b>						<b>Total</b>
	<b>No</b>		<b>Una ayuda</b>		<b>Varias ayudas</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Agropecuario	54	58,7	32	34,8	6	6,5	92
No agropecuario	49	44,5	50	45,5	11	10,0	100
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>51,0</b>	<b>82</b>	<b>40,6</b>	<b>17</b>	<b>8,4</b>	<b>202</b>

Enseguida se describen las estrategias puestas en marcha para evaluar el funcionamiento de los emprendimientos, así como el apoyo y contribución que ofrecen las gerencias de IMAS.

## **El seguimiento de los emprendimientos**

Las visitas de seguimiento realizadas por las distintas gerencias del IMAS se constituyen en el principal motor de evaluación de los emprendimientos propuestos por la población en condición de pobreza, sean proyectos en el ámbito de las ideas productivas de fondos no reembolsables o, por el contrario,

de proyectos en el ámbito de los distintos tipos de crédito que, necesariamente, son reembolsados por sus beneficiarios.

El seguimiento es, por tanto, la principal fuente de información que recolectan las gerencias sobre la ejecución de los proyectos. En el contexto de los variados usos que debe tener dicha información, se puede inferir que provee a las gerencias del insumo básico para el diseño de variadas estrategias de gestión, de acompañamiento y de apoyo para que los mismos proyectos superen los problemas detectados.

A su vez, le permite a las gerencias mejorar el conocimiento de la administración de los proyectos, aprender nuevas experiencias e implantar mecanismos novedosos de orientación para la formulación, elaboración y ejecución de proyectos.

Es decir, además de que el seguimiento es un factor de desarrollo de los emprendimientos aprobados a la población en condición de pobreza, representa un canal esencial para la retroalimentación, para el aprendizaje, para la autoevaluación y el perfeccionamiento de los instrumentos de trabajo utilizados por el IMAS.

Precisamente por la utilidad que tiene el seguimiento para los proyectos, según cada una de las gerencias e independientemente de la cantidad de informantes por gerencia, se observa que el 96,6% de los informantes señala que la gerencia Huetar Atlántica los ha visitado, al menos, una vez; mientras que el 3,4% dice que no fue sujeto de visita alguna.

Lo contrario se observa en la gerencia Huetar Norte, pues el 11,5% de los informantes manifiesta que fueron visitados, contra un 88,5% que no han tenido la oportunidad de informar sobre la ejecución de sus proyectos. El cuadro siguiente muestra la opinión de los informantes, según la gerencia a la cual pertenecen y que los debe atender.

Visitas de las gerencias a los proyectos					
Gerencia Regional	Si		No		Total
	#	%	#	%	
Huetar Atlántica	28	96,6	1	3,4	29
San José Noreste	23	71,9	9	28,1	32
Cartago	20	71,4	8	28,6	28
Chorotega	25	61,0	16	39,0	41
Alajuela	11	55,0	9	45,0	20
Brunca	10	52,6	9	47,4	19
Puntarenas	14	48,3	15	51,7	29
Heredia	6	46,1	7	53,9	13
San José Suroeste	6	31,5	13	68,5	19
Huetar Norte	3	11,5	23	88,5	26
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>57,0</b>	<b>110</b>	<b>43,0</b>	<b>256</b>

Como se puede observar en el cuadro anterior, para efectos de cada una de las gerencias, la Huetar Atlántica presenta los índices más positivos, en comparación con la Huetar Norte que presenta los más negativos. Sin lugar a duda, ambas gerencias enfrentan grandes limitaciones por efecto del clima, de las distancias y de la conformación geográfica. Se trata de zonas muy similares en cuanto a obstáculos de acceso y de ubicación de los conglomerados poblacionales en grupos urbano rurales y rurales que, incluso, limitan geográficamente entre sí.

Resulta revelador, entonces, que asumiendo desafíos similares presenten diferencias tan marcadas que, de una forma u otra, tienen efectos en las posibilidades de éxito de los proyectos.

Una situación similar se podría deducir al comparar San José Noreste y San José Suroeste.

Sin embargo, entre estas gerencias si existen diferencias importantes en relación con la cobertura geográfica. Mientras la población del noroeste está ubicada, esencialmente, en zonas urbanas o periurbanas, la del suroeste es de

extracción periurbano o rural, con serias limitaciones y obstáculos para el contacto y seguimiento efectivo.

Aunque parezca que este factor no debería ser fundamental para el buen cumplimiento de las actividades y del trabajo en general, tiene efectos directos en el funcionamiento y la administración de la gerencia. Entre más rural sea la población más altos son los requerimientos de especialización en los funcionarios que deben atender poblaciones en condición de pobreza con mayor complejidad y necesidades, y montos más elevados de presupuesto que muchas veces no son aprobados.

En otras palabras, no solo se trata de una mayor cantidad, formación de los recursos humanos y conocimiento especializado, sino que la atención de las poblaciones rurales demanda también mayores presupuestos en gastos de viaje y transporte, cantidad de vehículos, mantenimiento y reparación de los mismos, y capacidad de trabajo en condiciones adversas, entre otros. Por lo general, en la administración pública los presupuestos son insuficientes.

Para el total de las gerencias se observa que el 57% de los informantes que actúan como coordinadores de los emprendimientos indica que sí han sido visitados por el IMAS, mientras que el 43% no ha recibido visitas.

De las diez gerencias, cuatro apuestan significativamente al sí, dos mantienen diferencias positivas pero poco significativas y cuatro presentan diferencias negativas, de las cuales dos son muy significativas.

Esto podría evidenciar una posible ausencia de compromiso por parte de las gerencias para asumir la tarea del seguimiento y, por ende, el desaprovechamiento de las ventajas y de la recolección de información fundamental para el cumplimiento del trabajo y apoyo para los mismos proyectos.

La importancia estratégica que tiene el seguimiento no está totalmente reconocida o las debilidades en la planificación de las actividades, en el presupuesto y en la atención de los proyectos por ubicación geográfica son

mayores a las capacidades institucionales de las gerencias. De cualquier forma, la realidad del seguimiento evidencia, necesariamente, la ausencia de una política de visitas por parte de las gerencias del IMAS.

Al respecto de lo planteado, es necesario preguntarse sobre la cantidad de visitas realizadas por las gerencias a los proyectos que atienden. Claro está que sería más importante conocer la calidad del seguimiento, pero el modelo de análisis e interpretación utilizado en el presente estudio no permite realizar inferencias directas sobre este tipo de interrogación.

Ante este cuestionamiento, una presunción válida diría que entre más visitas de seguimiento se lleven a cabo más y mejor información de la ejecución de los emprendimientos se podrá recolectar. Si se cuenta con los instrumentos correctos, eso sería pertinente y alcanzable, pero independientemente de la respuesta, ¿cuántas visitas efectuaron las gerencias durante el 2005 a los emprendimientos incluidos en el estudio?

<b>Cantidad de visitas efectuadas por las Gerencias Regionales del IMAS a los emprendimientos</b>											
<b>Gerencia Regional</b>	<b>0 visitas</b>		<b>1 visita</b>		<b>2 visitas</b>		<b>3 visitas</b>		<b>4 visitas</b>		<b>Total</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
San José Noreste	10	31,2	12	37,5	8	25,0	2	6,3	0	0,0	32
San José Suroeste	13	68,4	5	26,3	0	0,0	1	5,3	0	0,0	19
Alajuela	9	45,0	1	5,0	4	20,0	4	20,0	2	10,0	20
Cartago	8	28,6	8	28,6	6	21,4	2	7,1	4	14,3	28
Heredia	7	53,8	2	15,4	3	23,1	0	0,0	1	7,7	13
Chorotega	15	36,6	10	24,4	9	21,9	2	4,9	5	12,2	41
Puntarenas	15	51,8	7	24,1	3	10,3	4	13,8	0	0,0	29
Huetar Atlántica	1	3,4	15	51,7	7	24,2	4	13,8	2	6,9	29
Brunca	9	47,4	5	26,3	3	15,8	2	10,5	0	0,0	19
Huetar Norte	23	88,5	3	11,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	26
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>42,9</b>	<b>68</b>	<b>26,6</b>	<b>43</b>	<b>16,8</b>	<b>21</b>	<b>8,2</b>	<b>14</b>	<b>5,5</b>	<b>256</b>

En este cuadro, las 110 observaciones (42,9%) que totalizan las cero visitas corresponden, lógicamente, a las 110 observaciones del No (43,0%) discutidas anteriormente. Para aclarar más el comportamiento de este 43% que presenta

la categoría de cero visitas, valga la oportunidad para analizarla en términos absolutos: por ejemplo, en el caso de la gerencia Huetar Atlántica solo un único informante manifiesta que no fue visitado contra 28 informantes que señalan que si fueron visitados. Esto contrasta con la situación de la gerencia Huetar Norte, donde 23 informantes dicen que no fueron visitados, mientras tres indican que sí.

¿Pero qué sucede con la distribución del restante 57% de las observaciones de frecuencia por gerencia, según lo indicado por los informantes coordinadores de los proyectos? Tal y como muestra el cuadro, siguiendo con las mismas presunciones ya manifestadas, es de esperar que la mayor cantidad se concentre en el menor número de visitas, como realmente ocurre.

- a) Para el 26,6% (68) de los informantes las gerencias del IMAS solo los visitaron una vez durante el 2005, mientras que el 16,8% (43) fue visitado dos veces.
- b) El 8,2% (21) señala que fue visitado tres veces y el 5,5% (14) recibió cuatro visitas.

Esta distribución de visitas presenta distintos enfoques interpretativos. En primer lugar, la perspectiva teórica sostiene que entre más visitas de seguimiento, apoyo y orientación técnica se realicen mejores resultados debería obtener el proyecto, cuestión que se analizará más adelante; sin embargo, pareciera ilógico visitar tres o cuatro veces un mismo proyecto y dejar sin visitar (21\*3= 63; 14\*4= 54; 63+54= 117; 21+14= 35; 117-35= 82), al menos por una vez, a ochenta y dos proyectos o dos veces a cuarenta y un proyectos.

Más aun cuando tres de las gerencias que presentan índices negativos en el cumplimiento de las visitas, como es el caso de Heredia, Puntarenas y San José Suroeste, se encuentran entre las gerencias que incurren en esta práctica. Igual sucede con las otras dos gerencias que no presentan índices positivos significativos, como Alajuela y Brunca.

El hecho es que las gerencias podrían redistribuir el trabajo y aumentar la cantidad de proyectos visitados. En el mismo sentido, el 16,8% de los informantes (43) señala que fueron visitados dos veces y eso está bien, siempre y cuando sea por una necesidad manifiesta de apoyo, de respaldo, de refuerzo a la gestión administradora del proyecto. De otra forma, serían esfuerzos poco representativos del buen desempeño.

Aunque lo anteriormente planteado no surge de una inferencia totalmente válida, si indica una situación problemática que debe ser analizada. Por supuesto que también podrían existir motivos suficientemente justificados para realizar tres o cuatro visitas a ciertos proyectos, pero no puede ser a costa de dejar la misma cantidad de emprendimientos sin el seguimiento que se constituye en un factor estratégico para el conocimiento y retroalimentación efectiva de los proyectos por parte de las gerencias.

Un motivo fundamental para realizar varias visitas puede responder a que también haya recibido varias ayudas, pues podría deducirse que la gerencia establece relaciones más cercanas con aquellos proyectos que han sido más beneficiados. ¿Qué relación existe entonces entre la cantidad de visitas y las ayudas anteriores a la aprobación del proyecto?

<b>Relación cantidad de visitas y ayudas anteriores recibidas por los proyectos</b>											
<b>Ayudas anteriores del IMAS</b>	<b>Cantidad de visitas anteriores del IMAS</b>										<b>Total</b>
	<b>0 visitas</b>		<b>1 visita</b>		<b>2 visitas</b>		<b>3 visitas</b>		<b>4 visitas</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Ninguna	65	49,7	34	25,9	16	12,2	8	6,1	8	6,1	131
Una ayuda	37	34,6	31	28,9	26	24,3	10	9,4	3	2,8	107
Varias ayudas	8	44,4	3	16,7	1	5,5	3	16,7	3	16,7	18
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>42,9</b>	<b>68</b>	<b>26,6</b>	<b>43</b>	<b>16,8</b>	<b>21</b>	<b>8,2</b>	<b>14</b>	<b>5,5</b>	<b>256</b>

Efectivamente, el cuadro muestra una pequeña asociación positiva entre la cantidad de visitas realizadas y las ayudas a los proyectos de las gerencias del IMAS.

Por ejemplo, en el caso de la categoría: varias ayudas que presenta un total de 18 observaciones, al sumar las columnas de tres y cuatro de la variable cantidad de visitas se obtienen 6 observaciones (33,4%) contra 5 observaciones (22,2%) que se obtienen de sumar las columnas de una y dos visitas, lo cual es un indicador de esta asociación.

Por el contrario, al interpretar la categoría: una ayuda y su relación con las distintas cantidades de visitas, se revelan datos que no favorecen la asociación señalada, con lo cual se podría inferir una tendencia menor de las gerencias a visitar más aquellos proyectos que han sido mayormente beneficiados.

Una consulta que surge de lo anterior es si existe relación entre más ayudas, más visitas y la funcionalidad ya analizada de las gerencias. Sin embargo, el mismo cuadro anterior muestra que para esa pregunta cualquier resultado sería poco significativo.

Es decir, al comparar las tres categorías de la variable Ayudas anteriores del IMAS, la mayor parte de las observaciones cae, precisamente, en la categoría: no ha recibido ayudas anteriores.

Como ya se indicó, desde una perspectiva lógica se podría afirmar que a mayor cantidad de visitas mejor desempeño de los proyectos. Aun cuando se conoce que para el 2005 hubo falencias en el cumplimiento del seguimiento, considerando al menos una visita por proyecto, es necesario analizar si existe algún tipo de asociación entre la cantidad de visitas y el desempeño.

En adelante se muestra el cuadro respectivo.

<b>Relación cantidad de visitas y situación del proyecto</b>											
<b>Situación del proyecto</b>	<b>Cantidad de visitas</b>										<b>Total</b>
	<b>0 visitas</b>		<b>1 visita</b>		<b>2 visitas</b>		<b>3 visitas</b>		<b>4 visitas</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Fracasó	24	45,3	12	22,6	13	24,5	4	7,5	0	0,0	55
Sigue funcionando	85	42,2	56	27,9	30	14,8	17	8,4	14	6,9	200
Ns/nc	1	100									1
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>43,0</b>	<b>68</b>	<b>26,6</b>	<b>43</b>	<b>16,8</b>	<b>21</b>	<b>8,2</b>	<b>14</b>	<b>5,4</b>	<b>256</b>

Tal y como se puede observar, el 45,3% de los proyectos fracasados nunca fueron visitados, lo que implica que el 54,7% recibieron al menos una visita, pero eso no evitó que los proyectos terminaran cerrando. Entre los que continúan funcionando, el 42,2% no recibió visitas durante el 2005, por tanto el 56,8% fue visitado alguna vez. Sin embargo, surge una pregunta más específica: ¿participan las gerencias del IMAS en las fases de gestión de un emprendimiento? No se puede saber con exactitud, pero un análisis más detenido de la situación del proyecto proporciona la siguiente información.

<b>Relación entre cantidad de visitas y gestión integral de los emprendimientos</b>											
<b>Gestión integral de los emprendimientos</b>	<b>Cantidad de visitas</b>										<b>Total</b>
	<b>0 visitas</b>		<b>1 visita</b>		<b>2 visitas</b>		<b>3 visitas</b>		<b>4 visitas</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Gestión problemática	44	46,8	20	21,2	18	19,1	9	9,6	3	3,1	94
Gestión regular	57	43,8	35	26,9	19	14,6	10	7,7	9	6,9	130
Gestión exitosa	8	25,8	13	41,9	6	19,3	2	6,4	2	6,4	31
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>42,7</b>	<b>68</b>	<b>26,6</b>	<b>43</b>	<b>16,9</b>	<b>21</b>	<b>8,2</b>	<b>14</b>	<b>5,5</b>	<b>255</b>

Como se explicó en su oportunidad, la gestión problemática incluye aquellos proyectos que cerraron o que se encuentran en proceso de cierre y otros que muestran situaciones confusas y un futuro incierto; la gestión regular es

aquella que viene alcanzando cierto control de las operaciones y que, aunque no le genera mucha ganancia, tampoco está perdiendo; y, finalmente, la gestión exitosa se puede definir como el emprendimiento que ya alcanzó una situación de comodidad y estabilidad económica.

Esta perspectiva muestra una acción institucional de las gerencias del IMAS más centrada en los proyectos que presentan una gestión regular o problemática, y que deja de lado a aquellos proyectos que dicen estar mejor. De acuerdo con la información del cuadro anterior, el 48% de los informantes que enfrentaban una gestión problemática o regular fueron visitados por las gerencias al menos una vez. En este caso como en el anterior, desde la perspectiva estadística, no existe ninguna asociación válida entre las visitas y la gestión de los proyectos. Una forma distinta de apreciar la misma información se presenta enseguida.

<b>Relación entre cantidad de visitas y fases de gestión</b>											
<b>Fases de gestión del proyecto</b>	<b>Cantidad de visitas del IMAS</b>										
	<b>0 visitas</b>		<b>1 visita</b>		<b>2 visitas</b>		<b>3 visitas</b>		<b>4 visitas</b>		<b>Total</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Nacimiento	4	80,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	0	0,0	5
Crecimiento	25	43,8	13	22,8	13	22,8	4	7,0	2	3,6	57
Madurez	56	40,0	43	30,7	17	12,1	12	8,6	12	8,6	140
Cierre	24	45,3	12	22,6	13	24,5	4	7,5	0	0,0	53
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>42,7</b>	<b>68</b>	<b>26,6</b>	<b>43</b>	<b>16,9</b>	<b>21</b>	<b>8,2</b>	<b>14</b>	<b>5,6</b>	<b>255</b>

Como ya se afirmó, las fases del proyecto se definen a partir de lo manifestado por los informantes, de acuerdo con los niveles de dificultad que van superando los emprendimientos en su evolución ordinaria. Según se desprende del cuadro, en cuanto a las fases de gestión del proyecto, y desde una perspectiva analítica estrictamente descriptiva por cuanto entre las variables fases de gestión del proyecto y cantidad de visitas no existe una asociación significativa que señale correlación ni dependencia, la categoría referida al

nacimiento es la que muestra menores visitas y, por tanto, la que ha tenido menos atención.

Pareciera contradictorio porque, precisamente, las gerencias del IMAS visitan los proyectos en las primeras semanas o meses después de aprobado el beneficio. Sin embargo, es necesario aclarar que las fases de gestión no tienen referencia temporal. En ese sentido, para algunos proyectos la fase de nacimiento podría haber ocurrido, incluso, antes de recibir el mismo financiamiento.

Las categorías en fase de crecimiento y en fase de cierre presentan una atención por parte de las gerencias del IMAS muy similar, casi idéntica, que no las diferencia en nada. La mayor contradicción se observa en la categoría denominada fase de madurez, porque en esta fase es cuando los proyectos demandan menos atención y no requieren tantas visitas. En este sentido, si las gerencias conocieran las fases de evolución de los proyectos podrían seleccionarlos con mejores criterios y visitar prioritariamente aquellos que presentan mayores necesidades de acompañamiento.

Finalmente, es importante tomar en consideración que las zonas geográficas marginadas y deprimidas del país son atendidas por distintas organizaciones públicas y privadas, fundamentalmente organizaciones no gubernamentales (ONG).

En consecuencia, una estrategia de seguimiento que considere la gestión de redes institucionales podría tener una mayor incidencia en el funcionamiento de los emprendimientos que la acción de una sola organización.

A pesar de que el IMAS y, particularmente, las gerencias han venido utilizando estos conceptos de interacciones sociales, aun no se recolectan observaciones que evidencien este tipo de estrategias conjuntas. El cuadro siguiente muestra la participación de entidades estatales y de otras organizaciones.

<b>Acompañamiento social de otras instituciones</b>		
<b>Instituciones</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Ninguna	193	82,5
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	2	0,9
Instituto Nacional de Aprendizaje	7	3,0
Instituto de Desarrollo Agrario	17	7,2
Ministerio de Educación Pública	2	0,9
Ministerio de Agricultura y Ganadería	9	3,8
Instituto Nacional de las Mujeres	1	0,4
Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo	1	0,4
Visión Mundial	2	0,9
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>100,0</b>

Con base en la información presentada que muestra la poca participación de otras instituciones en el acompañamiento a los emprendimientos, es posible deducir que no se han realizado los esfuerzos pertinentes para construir una efectiva red institucional para promover los proyectos propuestos por la población en condición de pobreza.

Para el 82,5% de los informantes, durante el 2005 no recibieron ninguna colaboración de organizaciones públicas ni privadas, con excepción del IMAS, claro está. Solo el 11,5% asegura haber recibido algún tipo de ayuda, entre las cuales apenas sobresale el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA).

No obstante lo anterior, las organizaciones gubernamentales y las ONG realizan importantes esfuerzos para contribuir con el combate a la pobreza. Con esa finalidad, por ejemplo, el financiamiento por donación o crédito se constituye en un importante instrumento capaz de introducir nuevas dinámicas socioeconómicas que promueven relaciones comerciales de distinta naturaleza.

Además de contribuir en la transformación de la realidad económica local, también actúa sobre los comportamientos de los beneficiarios para devolverles la esperanza y la confianza de que es posible aprovechar oportunidades para mejorar la calidad de vida familiar. No es un instrumento cuya función

predominante es la sobrevivencia mediante el autoempleo, sino una forma de promoción de la empresarialidad y de la actitud de riesgo para fomentar la transformación positiva de la calidad de vida de la población en condición de pobreza.



*Don Salvador Aguilar, en Guaitil de Acosta, vive solo, muy lejos del centro, en condiciones de pobreza extrema, su idea productiva consistió en un proyecto de frijol tapado, que le dio para comer en el 2005...*

## Función del emprendimiento en la transformación social

En general, interesa analizar los posibles impactos que tienen los emprendimientos en el mejoramiento de la calidad de vida familiar y en el cumplimiento de las metas personales, en la superación socioeconómica de los beneficiarios, en general. Al respecto, se muestra el siguiente cuadro.

Emprendimientos y transformación social, según hombres										
Transformación social	Agropecuario					No agropecuario				
	Si		No		Total	Si		No		Total
	#	%	#	%		#	%	#	%	
Ha logrado ampliar sus metas	48	71,6	19	28,4	67	17	65,4	9	34,6	26
Permitió ampliar sus capacidades	54	80,6	13	19,4	67	24	92,3	2	7,7	26
Permitió nuevas oportunidades	40	59,7	27	40,3	67	17	65,4	9	34,6	26
Permitió formar patrimonio	33	49,3	34	50,7	67	9	34,6	17	65,4	26
Permitió mejorar la salud	39	58,2	28	41,8	67	16	61,5	10	38,5	26
Permitió mejorar posibilidad de educación	37	55,2	30	44,8	67	20	76,9	6	23,1	26
Permitió mejorar condiciones de vivienda	20	30,3	46	69,7	66	11	42,3	15	57,7	26
Permitió mejorar condiciones laborales	19	28,4	48	71,6	67	9	34,6	17	65,4	26
Permitió vacaciones y disfrutar	4	6,1	62	93,9	66	8	30,8	18	69,2	26
Permitió ampliar relaciones comunales	37	55,2	30	44,8	67	13	50,0	13	50,0	26
Permitió influir en oportunidades a otros	34	51,5	32	48,5	66	9	34,6	17	65,4	26
Permitió mejorar el ambiente	48	75,0	16	25,0	66	16	64,0	9	36,0	25

Como se puede observar, los emprendimientos han venido incidiendo poco a poco en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias.

Desde el punto de vista de los hombres dedicados a las actividades agropecuarias y no agropecuarias, los informantes coordinadores de los proyectos afirman que han logrado ampliar sus metas. Es decir, la idea de realizar el emprendimiento se ha venido haciendo una realidad concreta.

Pero, también, han logrado cumplir algunos otros objetivos gracias a las nuevas oportunidades que surgen como consecuencia directa o indirecta de llevar a cabo el emprendimiento. Asimismo, para ambas modalidades agropecuarias y no agropecuarias, están ampliando sus capacidades, sus habilidades y conocimientos relacionados con las actividades propias del emprendimiento, han vivido mayores experiencias y más práctica en las diferentes tareas cotidianas.

De manera similar, los informantes señalan que ahora tienen mayores facilidades para cuidar y mejorar la salud de los miembros de su familia y de aprovechar la educación para sus hijos y para ellos mismos. Se puede inferir que, dadas las nuevas condiciones de vida que surgen al cobijo de los emprendimientos, la familia tiene la posibilidad de priorizar el uso de los recursos que bien invierten en salud y en educación.

Pero los emprendimientos son limitados, de poco alcance y aun no están consolidados. Todavía luchan contra la adversidad. Por tanto, los recursos no son suficientes para cubrir todas las necesidades familiares. Los informantes coordinadores de los proyectos manifiestan que, a pesar de las oportunidades que surgen de los emprendimientos, no han logrado formar ni aumentar su patrimonio.

Siguen con las mismas cosas, con los mismos electrodomésticos, la misma cantidad de tierra. Tampoco han logrado mejorar las condiciones de la vivienda. Es necesario realizar arreglos, darle mantenimiento antes de que se deteriore más de la cuenta.

En muchos casos, mantienen la esperanza de ampliar para dar más espacio al emprendimiento, pero será necesario esperar mejores tiempos. Las condiciones laborales siguen siendo las mismas. Cambiarlas obliga a debilitar la atención al cliente. Los recursos no son suficientes para tomar unas vacaciones ni para olvidar por unos pocos días las responsabilidades.

Aun cuando las respuestas son también negativas para el caso de los emprendimientos no agropecuarios, presentan mejores índices en cuanto al mejoramiento de las condiciones de vivienda, de las condiciones laborales y de las posibilidades de disfrutar vacaciones y períodos de descanso.



*Doña Maritza Gatgens, en Quepos, sus creaciones son adquiridas como pan caliente por los turistas que visitan el Parque Nacional Manuel Antonio.*

Los informantes coordinadores de los emprendimientos señalan que las nuevas oportunidades les han permitido ampliar sus relaciones comunales y contribuir sirviendo de ejemplo a otros emprendedores, sembrando desafíos y asumiendo mayores capacidades de riesgo, además de evidenciar una completa actitud

para favorecer el ambiente, aunque estos elementos parecieran poco significativos y, aun menos, en los emprendimientos no agropecuarios que presentan más competitividad por la clientela.

En términos generales, los emprendimientos permiten una mayor cohesión social e interacciones entre los miembros de la comunidad, la cooperación y coordinación. En el cuadro siguiente se observan los resultados para emprendimientos agropecuarios y no agropecuarios coordinados por mujeres.

<b>Emprendimientos y transformación social, según mujeres</b>										
<b>Transformación social</b>	<b>Agropecuario</b>					<b>No agropecuario</b>				
	<b>Si</b>		<b>No</b>		<b>Total</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>		<b>Total</b>
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>		<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Ha logrado ampliar sus metas	36	66,7	18	33,3	54	81	74,3	28	25,7	109
Permitió ampliar sus capacidades	47	87,0	7	13,0	54	101	93,5	7	6,5	108
Permitió nuevas oportunidades	29	53,7	25	46,3	54	69	63,9	39	36,1	108
Permitió formar patrimonio	32	59,3	22	40,7	54	47	43,1	62	56,9	109
Permitió mejorar la salud	40	74,1	14	25,9	54	85	78,0	24	22,0	109
Permitió mejorar posibilidad de educación	38	70,4	16	29,6	54	81	74,3	28	25,7	109
Permitió mejorar condiciones de vivienda	17	31,5	37	68,5	54	49	45,8	58	54,2	107
Permitió mejorar condiciones laborales	21	38,9	33	61,1	54	40	37,4	67	62,6	107
Permitió vacaciones y disfrutar	4	7,8	47	92,2	51	31	28,4	78	71,6	109
Permitió ampliar relaciones comunales	40	75,5	13	24,5	53	52	47,7	57	52,3	107
Permitió influir en oportunidades a otros	34	65,4	18	34,6	52	60	55,6	48	44,4	108
Permitió mejorar el ambiente	42	79,2	11	20,8	53	67	62,6	40	37,4	107

En cuanto a las respuestas ofrecidas por las informantes coordinadoras de emprendimientos se nota una ligera diferencia en comparación con los informantes hombres.

Tanto en los emprendimientos agropecuarios como en los no agropecuarios, las respuestas son muy positivas en cuanto a la ampliación de las metas, la ampliación de las capacidades, el mejoramiento de las posibilidades de educación y de salud.

*Doña Aurelia Cordoncillo, en la Palmira de Cañas, Guanacaste, ha logrado progresar con su cría de pollos.*

Las informantes coordinadoras de proyectos agropecuarios manifiestan que han logrado formar patrimonio, pero no han mejorado las condiciones de sus viviendas ni las condiciones laborales, aunque en los proyectos no agropecuarios muestran ligeras diferencias, siempre negativas, pero pareciera evidenciarse una tendencia a aumentar las posibilidades de que, en un futuro cercano, puedan mayoritariamente disfrutar de vacaciones, de tiempo libre y de condiciones laborales especiales.

Es importante analizar la contradicción que surge más claramente entre las informantes coordinadoras de emprendimientos agropecuarios en comparación con los no agropecuarios. En este caso se observa de manera muy significativa que los emprendimientos agropecuarios presentan una mayor disposición y le dan mucho más importancia a la formación de relaciones dentro y entre comunidades.

Pareciera que el comportamiento de las mujeres agropecuarias está más orientado a establecer relaciones de cooperación para ofrecer mayores oportunidades a otras personas de la comunidad para que asuman condiciones de riesgo, para establecer un sentido de identidad y un propósito común a las comunidades.

<b>Condiciones de vida anteriores a la aprobación del emprendimiento</b>					
<b>Condiciones anteriores</b>	<b>Enfoque del proyecto</b>				<b>Total</b>
	<b>Agropecuario</b>		<b>No agropecuario</b>		
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	
Apenas alcanza para vivir	64	53,8	45	33,3	109
Vivíamos con muchas limitaciones	49	41,2	77	57,0	126
Ni mal ni bien	4	2,4	11	8,1	15
Estábamos bien	2	1,7	2	1,5	4
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>	<b>135</b>	<b>53,1</b>	<b>254</b>

Para el 53,8% de los informantes coordinadores de los emprendimientos agropecuarios, antes de la aprobación del proyecto, las condiciones de vida eran sumamente difíciles, pues los recursos que tenían apenas les alcanzaba para vivir.

En el caso de los emprendimientos no agropecuarios, para el 57,0% de los informantes vivían con muchas limitaciones. En ambos casos, las condiciones de pobreza eran muy vulnerables, porque no contaban con los recursos ni las capacidades necesarias para superar o aminorar los impactos negativos. Y, ¿qué sucede en la actualidad?

<b>Condiciones actuales después de aprobación de emprendimiento</b>	
<b>Condiciones actuales</b>	<b>Enfoque del proyecto</b>

	Agropecuario		No agropecuario		Total
	#	%	#	%	
Apenas alcanza para vivir	48	40,0	45	34,1	93
Vivimos con muchas limitaciones	34	28,3	24	18,2	58
Estamos peor que antes	2	1,7	2	1,5	4
Estamos bien	33	27,5	54	40,1	87
Estamos mucho mejor	3	2,5	7	5,3	10
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>	<b>252</b>

Como se observa en el cuadro anterior, para el 40,0% de los informantes coordinadores de los emprendimientos agropecuarios apenas les alcanza para vivir. Sus condiciones de vida continúan siendo muy difíciles.

Aunque ciertamente se observa una tendencia de mejoramiento, solo 1,7% dice que están peor que antes. Por ejemplo, en comparación con la situación que tenían antes de la aprobación del emprendimiento, efectivamente se nota un cambio importante. Para el 27,5% asegura que están bien, mientras que en el pasado solo el 1,7% indicó esta situación, por lo que en este caso un 26% de familias mejoraron su condición de vida ostensiblemente.

Para los emprendimientos no agropecuarios la situación es muy distinta, pues para el 40,1% de los informantes coordinadores de los proyectos las condiciones de vida están bien y para el 34,1% apenas les alcanza para vivir. En comparación con las condiciones de vida que decían tener antes de la aprobación del emprendimiento donde solo el 1,5% estaban bien, el cambio es muy importante pues implica un 38,6% de diferencia positiva.

Sin embargo, utilizando técnicas distintas, se pretende ofrecer una visión de las condiciones de vida que presentan los beneficiarios de los emprendimientos desde la perspectiva de un observador independiente. Al respecto, se muestra el siguiente cuadro.

Condiciones de vivienda por observación					
Condiciones de la vivienda	Enfoque del proyecto				
	Agropecuario		No agropecuario		Total
	#	%	#	%	
Pobreza extrema	18	15,4	7	5,6	25
Pobreza	78	66,7	64	50,8	142
No se ven como pobres	21	17,9	55	43,6	76
<b>Total</b>	<b>117</b>		<b>126</b>		<b>243</b>

El 66,7% de los emprendimientos agropecuarios está ubicado en viviendas que evidencian pobreza (regular), el 17,9% se muestra como si no fueran pobres (no se ven como pobres) y el 15,4%, realmente, en viviendas de pobreza extrema.

En cuanto a los emprendimientos no agropecuarios, el 50,8% presenta condiciones regulares de pobreza, pero muy aproximado está el 43,6% de viviendas que no se ve como pobres, y solo el 5,6% están en condición de pobreza extrema.

## Análisis de las percepciones de los actores institucionales

### La selección de los microemprendimientos

**Definición operativa.** Se puede afirmar que el sistema de selección de las actividades productivas consiste en identificar, clasificar y financiar mediante incentivos de donación o de crédito a personas, familias o grupos de emprendedores para que lleven a cabo actividades productivas con posibilidad de generar empleo, obtener ingresos y de transformar la condición de pobreza.

El sistema de selección marca el inicio de la relación del programa OPEL con los beneficiarios. Para la identificación y clasificación adecuada, los funcionarios encargados aplican diferentes técnicas: entrevistas, observación de

comportamientos, análisis de riesgo, además de la revisión de los requisitos establecidos en los procedimientos.

El sistema de selección se constituye en un componente fundamental para el éxito del proceso de transformación de la condición de pobreza, puesto que una buena selección podría inducir un proceso de adecuado gestión productiva, de sostenibilidad económica y de logro.

### **Situación problemática identificada**

Para el primer componente analítico, según los actores encuestados, el sistema de selección de las actividades productivas presenta distintas limitaciones y carencias que influyen en su aplicación y resultados.

**Calidad del proceso de selección.** En cuanto a la consulta sobre el conocimiento que permite generar el proceso de selección, el 18,8% de los actores encuestados señala que el proceso de selección genera el conocimiento adecuado para la aprobación de los proyectos y su posterior seguimiento y éxito, mientras que el 68,8% dice que el proceso de selección no permite generar el conocimiento necesario y determinante sobre los proyectos aprobados.

De esta respuesta se derivan múltiples deducciones analíticas e interrogantes. En primer lugar, es fácil colegir la inoperancia de los procedimientos aplicados, desprender una falta de homogeneidad en la aplicación de los mismos y concluir que el proceso de selección no está generando la información suficiente para comprobar la veracidad de los datos aportados por los posibles beneficiarios ni para apostar por el éxito de la gestión productiva.

Estas conclusiones preliminares obligan a recomendar una exhaustiva revisión de los procedimientos y del sistema de selección en todas sus dimensiones. En ese sentido, ante la consulta realizada a los actores institucionales al respecto del funcionamiento del procedimiento de selección, el 43,8% señala que es urgente modificar la selección para adaptarla a las nuevas condiciones del

entorno, mientras que el 12,5% dice que el funcionamiento inadecuado es a causa de que sistema está incompleto y para el 12,5% restante el sistema no sirve y es necesario cambiarlo totalmente.

Curiosamente, un 31,3% de los actores institucionales no respondieron esta consulta. Prácticamente, la única que no fue contestada por la totalidad de los informantes.

## El seguimiento de las actividades productivas

**Definición operativa.** Se puede afirmar que el seguimiento se constituye en un sistema de gestión institucional básico del Eje OPEL del IMAS.

El sistema de seguimiento consiste en una evaluación que realiza el funcionario de la gerencia respectiva o Cede que busca comparar y medir el avance que ha tenido la actividad productiva, de acuerdo con el proyecto aprobado.

El seguimiento se constituye en una herramienta estratégica de análisis: por una parte, permite verificar la utilización de los recursos según el plan, los objetivos y las metas propuestas; y, por otra, en un insumo para retroalimentar los procesos institucionales, para reorientar la ejecución de las actividades productivas e identificar necesidades, para captar necesidades de capacitación de los beneficiarios y para rendir cuentas.

## Situación problemática identificada

Para el segundo componente analítico, según los actores encuestados, el sistema de seguimiento presenta distintas limitaciones y carencias que influyen en su aplicación y resultados.

**Calidad del instrumento.** En cuanto a la consulta sobre la calidad del instrumento que se aplica en el seguimiento, la respuesta es dividida. Mientras el 50% de los actores afirma que es necesario mejorarlo el otro 50% señala que el instrumento es adecuado para el seguimiento.

Un análisis más pormenorizado hace notar que, en números absolutos, de las 10 gerencias regionales, 6 estiman que es necesario mejorar el instrumento (60%); mientras que de los seis funcionarios del OPEL, solo dos abogan por mejorarlo (33%).

Es decir, en su mayoría, las gerencias regionales reconocen que es necesario analizar, mejorar y terminar diseñando un instrumento que satisfaga los requerimientos institucionales. Un instrumento que debe ser validado con la población beneficiaria y que aporte la información necesaria para construir una base de datos sobre emprendimientos productivos.

Pero no una base cualquiera. Más bien, las gerencias demandan una base de datos integral, que genere indicadores de rendimiento de los proyectos y que permita mostrar el avance y progreso en la lucha contra la pobreza, en la lucha por generar bienestar y contribuir con el empleo. Una entrevista más a profundidad debería de aclarar las diferencias de criterio entre las gerencias, pero fundamentalmente entre las gerencias y los funcionarios del OPEL.

**Calidad de la homogeneidad de los procedimientos.** En cuanto a la consulta sobre la calidad de los procedimientos el 81,3% de los actores señala que los procedimientos son bastante homogéneos. En este caso, en números absolutos, los seis funcionarios del OPEL y siete gerencias indican que los procedimientos están ampliamente institucionalizados.

Es decir, los funcionarios encargados de aplicar el seguimiento conocen los procedimientos, los aceptan y aplican correctamente. Solo tres gerencias señalan lo contrario: Puntarenas, Heredia y Suroeste.-SJ. Surge la inquietud si existe en el conjunto de los procedimientos algunos elementos que distorsionan o que resultan de difícil aceptación en las tres gerencias, por lo cual es preciso aplicar una entrevista a profundidad para determinar esta disimilitud.

**Calidad en la aplicación del seguimiento.** La consulta sobre la calidad de la aplicación del seguimiento se observa desde dos componentes distintos: a) el

primero se relaciona con el lugar desde donde debe ser aplicado el instrumento; y, b) la segunda sobre los términos del seguimiento.

**A) Dónde se aplica el instrumento.** En cuanto a la consulta sobre donde debe ser aplicado el instrumento de seguimiento, el 93,8% de los actores encuestados indica que el instrumento debe ser aplicado en el mismo sitio donde se desarrollan los acontecimientos y solo un actor señala que el instrumento puede ser aplicado en un lugar distinto.

Abrumadoramente, los actores están de acuerdo en que el seguimiento debe realizarse en el lugar donde se lleva a cabo el emprendimiento productivo. Esto es esencial para verificar “in situ” las condiciones de gestión, el crecimiento, avance o progreso de los objetivos y metas propuestas en el proyecto original, las necesidades de capacitación y de insumo-producto que demanda la misma actividad productiva.

En fin, la aplicación del seguimiento en el sitio permite observar distintos elementos que interrelacionan la actividad productiva con su entorno social, económico y competitivo, entre otros. Claro está, llevar a cabo esta labor desde un escritorio es casi un imposible, puesto que no se tendrían mayores elementos de juicio para determinar un avance real del proyecto.

Por otra parte, es necesario señalar la necesidad de complementar el instrumento con distintas técnicas de observación, bitácoras, hojas de vida y recolección de datos contables (económico financieros) para conocer realmente la situación particular de la actividad productiva.

**B) Los términos básicos del seguimiento.** En cuanto a la consulta sobre los términos del seguimiento, el 68,8% de los informantes indica que el seguimiento presenta ciertas dudas y carencias sobre la definición, la delimitación del quién, del cuándo y del cómo se debe hacer, mientras que el 12,5% dice que el procedimiento está claramente definido y para el 18,8% el procedimiento está regularmente definido.

En principio, pareciera que surge una gran contradicción entre esta consulta y la relacionada con la homogeneidad de los procedimientos y, aunque en el fondo son cosas distintas, están articuladas, razón por la cual también es necesario revisar la homogeneidad.

Los términos del seguimiento se refieren a las orientaciones fundamentales que conforman el procedimiento y que deben seguir los funcionarios que lo aplican en cuanto a: 1) la definición de lo qué deben hacer; 2) quiénes lo deben hacer, 3) en qué momentos lo deben hacer y 4) cómo o bajo que condiciones lo deben hacer.

En consecuencia, si la mayoría de los funcionarios considera que los procedimientos presentan problemas en su definición, sin duda se requiere una revisión completa y, aunque por otra parte se perciban de manera homogénea, las carencias apuntadas son suficientes para cuestionar la forma, el fondo y la contextualización de los mismos.

**Calidad en el conocimiento del procedimiento.** En cuanto a la consulta sobre el conocimiento que tienen los funcionarios que aplican el procedimiento, el 50% de los actores señala que los funcionarios conocen exactamente lo que deben observar y manejan los criterios y las metodologías necesarias para recolectar los datos debidamente, mientras el 18,8 dice que los funcionarios no tienen el conocimiento adecuado y para el 31,3% de los informantes los funcionarios solo tienen un conocimiento regular de las tareas que implica el procedimiento.

Un análisis pormenorizado de esta consulta deja entrever que, efectivamente, existen ciertas dudas del tipo de dato que se debe recolectar, del criterio que debe seguirse y de la metodología para hacerlo de la forma más objetiva posible.

Como se ha visto a partir de los resultados y la interpretación planteada el seguimiento y los procedimientos respectivos presentan una importante fragilidad y vacilación por parte de los actores institucionales.

Sin duda, es preciso revisar el procedimiento que se ha venido aplicando para la realización del seguimiento, así como sus instrumentos, técnicas y metodologías para la recolección de los datos. Importa también proponerse la construcción efectiva de bases de datos que permitan sistematizar la información y construir indicadores de gestión sobre las ideas productivas y la efectividad de los incentivos, sea por donación o por crédito.

Por otra parte, surge el interés de que el seguimiento se convierta en toda una herramienta de acompañamiento para los beneficiarios. Esto implica que, como parte de la institucionalidad ya iniciada, el seguimiento deje de ser una herramienta de evaluación para constituirse en una herramienta de gestión institucional que evalúa, orienta y refuerza las capacidades de los proyectos para el logro de los objetivos y metas propuestas.

## **Programas de capacitación y situación general de las gerencias regionales**

Por su naturaleza, este componente se divide en dos subcomponentes, por un lado la capacitación que se lleva a cabo en las gerencias regionales para los beneficiarios de los incentivos, como para sus propios funcionarios; y, por otro, la realidad de las Gerencias Regionales, en cuanto a los recursos humanos, recursos económicos y la comunicación.

### **Situación problemática identificada sobre la capacitación**

Para el tercer componente analítico, según los actores encuestados, los programas de capacitación presentan distintas limitaciones y carencias que influyen en su aplicación y resultados.

**Existencia de un programa general de capacitación.** En cuanto a la consulta sobre la existencia de un programa general de capacitación que promueve y orienta los programas de capacitación específicos de las gerencias regionales, el 75% de los actores institucionales señala que este tipo de programa no existe, mientras el 25% dice que sí (posiblemente esta pregunta puede prestarse para equivocación). Realmente, como tal, el Eje OPEL no cuenta con un programa general de capacitación que considere tanto los requerimientos internos propios y de los funcionarios de las gerencias regionales como de los beneficiarios de los incentivos, sea por donación o crédito.

Dada la importancia que tiene la capacitación para el éxito de este tipo de programas, muchas veces sujetos a las políticas de los gobernantes de turno, y además por las mismas condiciones del entorno cambiante en el que se llevan a cabo las actividades productivas sujetas de donación, pareciera necesario contar con un sistema de capacitación a nivel del Eje OPEL que estimule la

sostenibilidad y permanencia de una política de educación continua. Este programa debe orientar los modelos pedagógicos y las áreas de mayor relevancia, así como, los programas específicos de las gerencias regionales.

**Capacitación para los beneficiarios.** En cuanto a la consulta sobre los tipos de capacitación para los beneficiarios, el 43,8% de los actores institucionales señala que sus gerencias no ofrecen cursos sobre servicio al cliente, mientras que, por el contrario, el 25% dice que en sus gerencias (Huetar Norte, Alajuela y Cartago, además de un actor de OPEL) este tipo de curso si se ofrece. Otros 31,3% no contesta.

Para el caso de las finanzas básicas sobre gestión productiva, las respuestas están totalmente divididas. El 43,8% de los actores señala que si ofrece cursos en finanzas, mientras que el 43,8% dice que no. Otros 12,5% no contesta.

Para el caso de la organización para la producción, el 75% de los actores institucionales indica que en sus gerencias se ofrecen cursos sobre organización de la producción y el restante 25% dice que no ofrecen este tipo de cursos (incluye Limón y la percepción de tres funcionarios del OPEL).

Para el caso de la formación humana, el 43,8 de los actores institucionales manifiesta que en sus gerencias se ofrecen cursos sobre formación humana, mientras que el 31,3% dice que este tipo de curso no está programado. Otro 25% no contesta.

Para el caso de los nuevos emprendimientos, el 12,5% de los actores institucionales señala que en sus gerencias se ofrecen cursos relacionados con los nuevos emprendimientos, mientras que para el 43,8% no se ofrece este tipo de cursos. Otro 43,8% no contesta.

Por otra parte, los actores coinciden en la importancia de ofrecer cursos sobre mercadeo, comercio y formación humana en mujeres.

En términos generales, pareciera que la oferta de los cursos ofrecidos es débil e incipiente. Sin embargo, cualquier deducción preliminar de los datos

recolectados está sujeta a entrevistas más profundas sobre la realidad de la capacitación que se ofrece a los beneficiarios.

**Capacitación para los funcionarios.** En cuanto a la consulta sobre la capacitación a los funcionarios encargados del sistema de selección y del sistema de seguimiento a las actividades productivas, el 93,8% de los actores institucionales indica que, efectivamente, la capacitación que reciben los funcionarios es deficitaria y asistemática, que no responde a los requerimientos de los sistemas de selección ni de seguimiento, mientras que solo el 6,3% indica estar satisfecho con la capacitación recibida por sus funcionarios.

En cuanto al tipo de capacitación, para el 62,5% de los actores institucionales la capacitación sobre el sistema de selección es fundamental, contra un 47,6%; y, por otra parte, para el 68,8% la capacitación sobre el sistema de seguimiento es esencial contra un 31,3% que le resta importancia.

Nuevamente, los actores institucionales demandan la atención en la capacitación urgente de sus funcionarios, de modo que resulte en una mejor atención de los procesos de selección y de seguimiento de las actividades productivas.

### **Situación problemática identificada sobre la situación de las gerencias regionales**

Para la parte B del tercer componente analítico, según los actores encuestados, la situación actual de las gerencias regionales presenta distintas limitaciones y carencias que influyen en su aplicación y resultados.

**El cumplimiento de las metas.** En cuanto a la consulta sobre el adecuado cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Operativo Anual 2005, el 68,8% de los actores institucionales considera que alcanzaron los propósitos con creces; mientras que el 25% dice que los logros fueron incompletos y un 12,5% no contestó. Sin embargo, en general, los actores institucionales señalan que el adecuado cumplimiento de las metas refiere en esencia a la

cantidad aprobada de beneficiarios y a la ejecución del presupuesto. Otras metas no son mencionadas.

**El sistema de selección contra el sistema de seguimiento.** En cuanto a la consulta sobre las prioridades establecidas en las gerencias regionales, el 87,5% de los actores considera que el programa de beneficiarios en sus distintas modalidades está masificado, razón por la cual a las gerencias se les dificulta la atención adecuada de las demandas de los mismos servicios, mientras que para el 12,5% la masificación no ha llegado al límite. Estas percepciones son congruentes con otras consultas relacionadas.

Por ejemplo, para el 100% de los actores institucionales la cantidad de beneficiarios que se atienden en cada una de las gerencias y la influencia que persiste sobre el Eje OPEL sobrepasó las capacidades internas de gestión. En otras palabras, el sistema general de incentivos muestra una tendencia al colapso.

Más aun, ante la consulta de la pertinencia de atraer nuevos beneficiarios al programa de incentivos, el 37,5% de los actores institucionales indica que la selección es prioridad, por tanto es pertinente continuar atrayendo beneficiarios, mientras que, por el contrario, para el 62,5% la selección de nuevos beneficiarios no es una prioridad.

De las respuestas recibidas a estas consultas se puede deducir que la situación actual de las Gerencias Regionales, en cuanto al programa de beneficiarios, se encuentra totalmente desfasada y sin capacidad efectiva de continuar atendiendo los servicios al mismo ritmo que lo ha venido haciendo en los últimos años.

**Los recursos de las gerencias.** Ante la consulta sobre la suficiencia de los recursos económicos asignados a las gerencias, el 62,5% de los actores institucionales señala que los recursos son totalmente insuficientes para cumplir adecuadamente las metas propuestas, mientras que, para el 37,5% los recursos son suficientes.

En cuanto al personal asignado a las gerencias regionales, el 87,5% de los actores institucionales indica que el personal es completamente insuficiente y que faltan recursos humanos para que asuman tareas debidamente programadas que, por lo general, quedan sin cumplir. Para el 12,5% de los actores institucionales las gerencias regionales no tienen mayores necesidades de recursos humanos.

**La demanda de personal exclusivo.** En cuanto a la consulta sobre el funcionamiento de los sistemas de selección y de seguimiento, el 100% de los actores institucionales señala la necesidad urgente de contar con personal exclusivo para atender las demandas de servicios para los sistemas de selección y de seguimiento.

Los actores indican que ya no es posible que los funcionarios tengan que asumir distintas funciones que los apartan de las actividades principales de la selección y el seguimiento. En ese sentido, contar con funcionarios que se especialicen en ambos sistemas tendrá repercusiones muy positivas en la atención efectiva de los servicios.

**La comunicación interorganizacional.** Ante la consulta de la efectividad de las comunicaciones que se establecen entre las distintas instancias, el 25% de los actores institucionales indica que la comunicación entre las gerencias regionales y los administradores del Fideicomiso es muy buena, mientras que el 37,5% dice que es buena y el 37,5% la percibe como regular.

Por otra parte, para el 68,8% de los actores institucionales, la comunicación que se establece entre las gerencias regionales y el Eje OPEL es muy buena, mientras que, para el 25% es buena y, por el contrario, solo el 6,3% la percibe como mala. Estos mismos porcentajes se aplican a la comunicación de las gerencias regionales y los Centros de Desarrollo (CEDES).

# Capítulo V

## Conclusiones y recomendaciones

### Las conclusiones del estudio de los emprendimientos

De acuerdo con el análisis e interpretación de los resultados del estudio descritos en el capítulo anterior, específicamente los referidos a la caracterización de los microemprendimientos a partir de la información recolectada de los emprendedores coordinadores de los proyectos, se han presentan las siguientes conclusiones.

1. Los microemprendimientos financiados mediante donaciones o créditos se constituyen en negocios de bienes o servicios que son conducidos por la población en condición de pobreza. Entre estos pequeños negocios destacan: la siembra de tubérculos, de verduras y frutas, la cría de bovinos de engorde, la venta de terneros, la lechería de bovino y caprino, las chancheras (porcino) y pequeñas granjas (gallineros). Los talleres de costura, diseño de prendas de vestir, la venta de ropa en general, por catálogo, ropa íntima y de joyas, el establecimiento de salones de belleza, los bazares y las pulperías.
2. Sin embargo, los microemprendimientos que presentan mayor solidez son aquellos dedicados a los talleres de costura, los salones de belleza, los relacionados con ganadería y gallineros, las chancheras (porcinocultura) y la agricultura en general de granos y frutas. Entre los que presentan mayor tendencia al fracaso están la agricultura relacionada con tubérculos y verduras, las ventas de ropa y de bazar, las pulperías y las pañaleras. En algunos casos, la razón fundamental estriba

- en la insuficiencia financiera que los lleva, incluso, a comerse los inventarios (autoconsumo).
3. En general, son negocios o, mejor dicho, micronegocios que en su mayor parte también muestran pobreza por el estado físico del local, aun así, se puede afirmar que son atendidos por emprendedores que luchan y que insisten diariamente en la actividad, sin renunciar aunque en ciertos días flaquee en sus esfuerzos. Se trata de micronegocios que dicen tener entre uno y dos años de existencia.
  4. Los microemprendimientos agropecuarios se ubican en una fase de madurez, mientras los no agropecuarios en la fase de crecimiento. De alguna forma esta diferencia implica que los microemprendimientos presentan distintas curvas de aprendizaje. Para los agropecuarios la curva es mucho menor, aprenden más rápido, en algunos casos presentan ciclos productivos de corto plazo, mientras los microemprendimientos no agropecuarios enfrentan la disyuntiva del servicio al cliente, de ofrecer mejores condiciones de atención, productos más variados, que determina una curva de aprendizaje mayor y más compleja.
  5. En la fase de nacimiento, los microemprendimientos dicen tener un conocimiento regular del negocio y un dominio regular de las aptitudes y la experiencia necesaria para consolidarlo. Además, señalan que cuentan con la clientela adecuada. Sin embargo, pareciera que la fase de nacimiento presenta una condición estancada o de inmovilidad que no permite ascender dentro de la misma fase, de modo que el microemprendimiento salte hacia el crecimiento.
  6. En la fase de crecimiento, los microemprendimientos dicen que mantienen una regular atracción de nuevos clientes. En cuanto a la capacidad de renovar el plan de negocios, entendido como una propuesta orientadora del crecimiento futuro del emprendimiento, el 43,9% de los informantes coordinadores dice que es regular. Es

importante señalar que, dadas las características de la población del estudio, del contexto geográfico en el que se desenvuelve y las condiciones adversas propias de la condición de pobreza que enfrenta, el plan de negocios supone una propuesta básica y elemental en su estructura, contenido y presentación. Por otra parte, para el caso de las posibilidades concretas de llevar a cabo actividades de publicidad, sea mediante campañas, ferias de descuento o reconocimiento de saldos, el 61,9% de los informantes señala que es poca. Por supuesto que, sea cual sea el tipo de publicidad que se lleve a cabo, genera altos costos y gastos muchas veces muy poco planificados que no siempre implican mejores ingresos, razón que podría detener las buenas intenciones de los emprendedores. De un modo similar a la fase de nacimiento, los microemprendimientos que se ubican en la fase de crecimiento no han logrado despegar adecuadamente. Aunque se encuentren en la fase de crecimiento, pareciera que mantienen resabios de la fase anterior que no han logrado superar.

7. Para la fase de madurez, el conocimiento de hacia dónde se orienta y en qué fase del desarrollo o ciclo de vida se encuentra es regular, el conocimiento del producto o servicio por parte de los clientes es mucho; y, el conocimiento sobre el manejo financiero y de mercadeo es poco. Nuevamente, los proyectos que se encuentran en la fase de madurez presentan una ambivalencia en la gestión administrativa que no les permite asumir ni responder en forma exitosa a los cambios del entorno y la competencia. Aunque tienen una clientela aparentemente fiel, no encuentran la solución a los problemas del crecimiento y madurez que les permita consolidar un desarrollo sostenible.
8. El principal factor del cierre de los microemprendimientos radica en las limitaciones de financiamiento. Por una parte, la inversión inicial no es suficiente para mantener la eficiencia y eficacia del proceso productivo o de servicios; y, por otra, es posible que no sea solo por insuficiencia,

sino, más bien, porque fue mal calculada, porque no se contaba con un conocimiento preciso de los precios y cantidades de materias primas e insumos necesarios para un buen arranque o, sencillamente, porque el plan inicial de negocio estaba incompleto. Es claro que no existe en este tipo de negocios capacidad de reinversión ni tampoco posibilidades alternativas reales para buscar nuevos fondos.

9. En la segunda razón cierre están los problemas personales que incluye las desavenencias familiares, los quebrantos de salud y, quizá el más importante, la manutención familiar que demanda más recursos que los mismos ingresos que recibe del microemprendimiento y que le obligan a “comerse el negocio”.
10. De cualquier forma, el índice de fracaso es muy bajo: dos de cada diez proyectos han venido enfrentando problemas que los han llevado hasta el cierre, lo cual permite suponer que ocho proyectos de diez o menos continúan funcionando. Aunque se podría advertir que muchos otros están en condiciones difíciles de gestión que ameritan un apoyo extraordinario para que logren evitar un cierre en el corto plazo.
11. Lamentablemente, los emprendimientos enfrentan mucho más amenazas que oportunidades y la misma cantidad de debilidades y fortalezas. Esto tiene repercusiones directas en la gestión administradora y en los resultados de los emprendimientos. Si no se buscan y aplican las medidas correctivas, el futuro se tornará turbio y sombrío. El objetivo de convertir las condiciones negativas en positivas y de trabajar en el mejoramiento permanente de las mismas condiciones positivas es posible mediante la implantación de programas de capacitación orientados al crecimiento productivo y administrativo de los emprendimientos.
12. Las necesidades más sentidas son de financiamiento, pero la capacitación sigue siendo un factor muy carente. Los temas en administración, mercadeo, manejo de cultivos y de ganado son las más

urgentes. Otros temas como corte y confección, publicidad, tecnología de alimentos y manejo de plagas también son solicitados.

13. La estrategia de seguimiento se constituye en una condición fundamental para apoyar el desarrollo de los microemprendimientos. Sin embargo, esta tarea es harta compleja, pues está determinada por las insuficiencias presupuestarias y de recursos humanos de las gerencias, por el cumplimiento de las metas que obligan a aprobar ideas productivas más que a darles seguimiento.

<b>Impacto de los microemprendimientos en la familia</b>							
<b>Impactos</b>	<b>Idea productiva</b>		<b>Crédito</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>			
Ha logrado sus metas	152	63	30	11	182	74	256
Permitió ampliar capacidades	187	27	39	2	226	29	255
Permitió nuevas oportunidades	131	83	24	17	155	100	255
Permitió formar patrimonio	103	112	18	23	121	135	256
Permitió mejorar la salud	152	63	28	13	180	76	256
Permitió mejorar posibilidad de educación	146	69	30	11	176	80	256
Permitió mejorar condiciones de vivienda	84	128	13	28	97	156	253
Permitió mejorar condiciones laborales	77	136	12	29	89	165	254
Permitió vacacionar y disfrutar	40	172	7	33	47	205	252
Permitió ampliar relaciones con otros	116	98	26	15	142	113	255
Permitió influir en nuevas oportunidades	115	96	22	19	137	115	252
Es bueno para el ambiente	147	62	26	14	173	76	249

15. Como se puede observar en este cuadro, los microemprendimientos han tenido importantes impactos en el emprendedor y su familia. Ahora que

tienen autoempleo, empleo y, en otros casos, subempleo, pueden contribuir en los gastos de salud y de educación. Están cumpliendo sus metas, han logrado ampliar las capacidades y habilidades; y encuentran que tienen mayores oportunidades, que el mundo empieza a abrirse, aprecian la realidad diferente, aprovechan mejor las posibilidades. Están mejor relacionados, han logrado crear encuentros en sus comunidades y son ejemplo para otros que también pueden ser emprendedores. Cada vez más, tienen la oportunidad de ir construyendo patrimonio, de adquirir las cosas que necesitan, hay menos privación. Algunos tienen la oportunidad de hacer mejoras a sus viviendas, de introducirle cambios, ampliar, tener un poco más de comodidad. Otros menos tienen mejores condiciones laborales. Unos pocos han logrado vacacionar y disfrutar de ratos de ocio.

16. El cambio y la transformación son posibles, son viables. No es fácil potenciar los microemprendimientos, pero algunos han logrado avances importantes que les permitirán seguir un proceso de consolidación. Otros necesitan más apoyo, más capacitación y asesoría, mientras que unos cuantos merecen más oportunidades.
17. Existen razones suficientes para considerar que la gestión de redes institucionales podría tener una mayor incidencia en el funcionamiento de los emprendimientos que la acción de una sola organización. A pesar de que el IMAS y, particularmente, las gerencias han venido utilizando estos conceptos de interacciones sociales, aun no se recolectan observaciones que evidencien este tipo de estrategias conjuntas.

## **Las conclusiones del estudio de las capacidades institucionales**

De acuerdo con el análisis e interpretación de los resultados del estudio descritos en el capítulo anterior, específicamente los referidos a las capacidades institucionales de las gerencias del IMAS, a partir de la información recolectada de los 16 actores institucionales, se han presentan las siguientes conclusiones.

1. El fundamento de todo acto social y actividad pública destinada a los sectores marginados o sujetos de exclusión es producir bienestar, alcanzar metas cada vez más altas y la certeza de ganar en la superación de la pobreza, aunque sea parcialmente.
2. El sistema de selección no está recolectando la información debida para el posterior seguimiento.
3. El sistema de seguimiento se constituye en una herramienta estratégica de análisis: por una parte, permite verificar la utilización de los recursos según el plan, los objetivos y las metas propuestas; y, por otra, en un insumo para retroalimentar los procesos institucionales, para reorientar la ejecución de las actividades productivas e identificar necesidades, para captar necesidades de capacitación de los beneficiarios y para rendir cuentas.
4. En principio, pareciera que surge una gran contradicción entre la homogeneidad de los procedimientos y mismo el instrumento de seguimiento.
5. En su mayoría, las gerencias regionales reconocen la importancia que tiene el instrumento de seguimiento para satisfacer los requerimientos institucionales de información.

6. En algunas oportunidades, el seguimiento deja de aplicarse en el lugar donde se lleva a cabo el emprendimiento productivo.
7. El personal de las gerencias y los Cedes es completamente insuficiente y faltan recursos humanos para que asuman tareas debidamente programadas que, por lo general, quedan sin cumplir.

## Las recomendaciones para los microemprendimientos

- a. El IMAS y, particularmente, el eje OPEL debe discutir internamente el futuro del programa Ideas Productivas. En este estudio ha quedado demostrado que muchos de los microemprendimientos han logrado reunir condiciones favorables de gestión que han incidido en la capacidad para mantenerse dentro del mercado y, poco a poco, se están consolidando como alternativas reales de negocio, tanto en la producción de bienes como de servicios.
- b. Es preciso, por tanto, definir cuál será el futuro de este tipo de programas, en tanto el objetivo es preparar a los beneficiarios para que participen en procesos cada vez más complejos que, como un primer paso, se introduzcan dentro de un proceso de desarrollo económico y cumplan las etapas de un emprendimiento productivo, desde la capacitación o formación para la producción, hasta la colocación del producto final en manos de los consumidores, sin dejar de lado el apoyo en la administración. Esto implica contar con todo un modelo de acompañamiento y de asesoría al emprendedor, por un lado, y de capacitación formal por otro; es decir, un programa modular de cursos que considere la gestión administradora y productiva de los microemprendimientos.
- c. Además, siguiendo con el objetivo anteriormente planteado, es necesario que el acompañamiento conduzca a la consolidación o creación formal de microempresas. En otras palabras, si los microemprendimientos inician como negocios informales en un 100%, entonces que como una meta de mediano plazo logren formalizarse.

- d. Finalmente, siguiendo con el objetivo inicialmente planteado, si se busca que los emprendimientos logren obtener capacidades de sostenibilidad y de insertarse en los mercados ordinarios, pues entonces es preciso una política institucional orientada a ofrecer un respaldo total a los microemprendimientos productivos que les permita traspasar el período de cinco años de vida empresarial, en el que el 97% de los proyectos presentan una tendencia al fracaso. También es necesario contar con un protocolo que permita establecer el momento idóneo para que un emprendimiento abandone el programa de idea productiva y pase a formar parte del plan de fideicomiso o de crédito.
- e. Se puede afirmar que, hasta cierto punto, podría ser prudente reconceptualizar el programa de Ideas Productivas o aplicar efectivamente su definición, pues en este momento muchos de los proyectos aprobados son, sencillamente, asistenciales disfrazados de productivos, cuando en realidad no presentan ningún tipo de gestión productiva.
- f. Igualmente, no se trata de financiar a la población en condición de pobreza ensayos de emprendimientos o “hobbies” para estar ocupados en algo, sino de actividades realmente productivas que buscan dignificar a la persona, que pretenden hacerla sentirse útil a la sociedad, que tienen como objetivo que las personas logren producir y vender un bien o servicio para obtener un salario que les permita mejorar, aunque sea poco a poco, sus condiciones y calidad de vida.
- g. En adelante se plantea un conjunto de recomendaciones para cumplir los fines propuestos en la definición actual de la idea productiva.
- h. Efectivamente, todos los actores tienen que creerse el hecho de que están frente a un microemprendimiento con posibilidades concretas de convertirse en un negocio sostenible. Los emprendedores tienen que convencerse que pueden convertirse en microempresarios y las

- gerencias que están atendiendo y acompañando emprendimientos que se convertirán en negocios reales con amplias posibilidades de contribuir en la erradicación de la pobreza.
- i. Construir expedientes únicos para cada microemprendimiento, donde se ubique la formulación del negocio, la historia de vida, los informes de seguimiento, los informes del emprendedor, las solicitudes del emprendedor y las respuestas a cada solicitud, entre otros. En este momento, el expediente es de carácter muy familiar, donde efectivamente se archiva la historia de la familia y de todas las ayudas que ha recibido, por lo cual el microemprendimiento solo es una pequeña parte.
  - j. Diseñar una base de datos de microemprendimientos productivos con entradas de auditoría económica, técnica productiva y de negocio en general.
  - k. A partir de la misma formulación del microemprendimiento, seleccionar adecuadamente los microemprendimientos productivos con posibilidades concretas de éxito, de aquellos que caen más en el ámbito del asistencialismo.
  - l. En las solicitudes de financiamiento de los microemprendimientos con mayores posibilidades de éxito, el emprendedor debe tener una idea mejor concebida de lo que se propone realizar y de hasta dónde llegar. Es preciso saber valorar las condiciones de éxito y contar con un instrumento para tal finalidad. Necesariamente el tratamiento de la solicitud debe ser personificado.
  - m. Crear un programa de acompañamiento para los microemprendimientos con claras posibilidades de éxito, conformado por recursos humanos especializados en negocios y proyectos productivos para coadyuvar más eficazmente en los procesos de asesoría y de apoyo general.

- n. Crear una bolsa de negocios con protocolos específicos por tipo de proyecto. Esto aseguraría un mejor acompañamiento y control del microemprendimiento, además que el funcionario tendría mayores conocimientos del negocio y, por tanto, mayores posibilidades de acierto en las asesorías.
- o. El protocolo de la bolsa de negocios debe advertir sobre los niveles de inversión y los costos fijos y variables mínimos que requieren los negocios especificados en la bolsa.
- p. Una bolsa de microemprendimientos debidamente actualizada tendría un conjunto de recomendaciones para los emprendedores. Por ejemplo, en el caso de las ventas de ropa se debe conocer que se han venido introduciendo fuertemente distribuidoras de prendas de vestir con mano de obra nicaragüense muy barata que se instalan en los barrios y cantones disfrazados como tiendas contra las cuales es difícil competir. De hecho, los microemprendimientos dedicados a este tipo de servicio presentan una alta probabilidad de fracaso entre la población del estudio.
- q. En consecuencia, a partir de los protocolos, se debería estar en capacidad para advertirle al emprendedor que su idea productiva podría enfrentar ciertos problemas futuros e, incluso, recomendarle desde el inicio los cambios necesarios. Por ejemplo, en el caso de los microemprendimientos agrícolas se debería de conocer si las tierras son aptas para tal o cual cultivo en cada región, si los productos tienen el mercado y un precio suficiente para la sostenibilidad, si es posible aprovechar otros incentivos gubernamentales por la producción de un cultivo determinado. Incluso, si es del caso, hasta ponerle a disposición otras opciones productivas que sean compatibles con las experiencias, conocimientos y habilidades del solicitante.
- r. Con un buen protocolo de negocio es posible advertir sobre la potenciación del microemprendimiento. El futuro es previsible. Un buen

microemprendimiento caprino, porcino o bovino, u otro de carácter agrícola, podrían generar microemprendimientos sociales y otros micronegocios, como por ejemplo un biodigestor o subproductos como abonos o insumos de alimentos para aves.

- S. Los negocios son distintos. No importa el monto del financiamiento. Si por su naturaleza tiene posibilidades de éxito, en esa medida se debe tratar al emprendedor como un empresario. Por tanto, si el financiamiento se asigna por la modalidad de donación, el emprendedor debe tener total claridad que no es un regalo sino una inversión mediante la cual asume una responsabilidad concreta. Es preciso cambiar la mentalidad de que se le ayuda porque es pobre. No. Más bien, se le ofrece una oportunidad de inversión no reembolsable para que asuma su responsabilidad de emprendedor con mayor facilidad.
- t. En algunos de los microemprendimientos del estudio se comprobó que los financiamientos fueron asignados a una persona distinta del emprendedor. Por ejemplo, la solicitud de financiamiento estaba a nombre del hombre, pero lo hizo con la finalidad de que su cónyuge asumiera el rol de gestora del negocio o al revés.
- u. Del mismo modo, se debe incentivar a los emprendedores y microempresarios para que no esperen a ser visitados por las gerencias. En caso de enfrentar algún problema de ejecución del microemprendimiento que se les ofrezca la posibilidad de ser atendidos en las gerencias por los recursos humanos que puedan asesorar adecuadamente el proceso correctivo y encontrar soluciones conjuntas a los problemas. Incluso, este cambio funcional podría generar la creación de concepto de ventanilla de microemprendimientos productivos en cada gerencia del Imas. Además también se transformaría el concepto de visita masiva al de acompañamiento personificado.

- V. La posibilidad de articular redes interinstitucionales de conocimiento y gestión, entendidas como formas de interacción social, de intercambios dinámicos entre personas, grupos e instituciones identificadas con necesidades similares y problemáticas que, en contextos de complejidad, se organizan como sistemas abiertos y en construcción permanente, podría tener un impacto mucho mayor en la introducción y gestión de los microemprendimientos.
- W. Estas redes incorporarían a los distintos especialistas de las organizaciones que trabajan en las mismas zonas geográficas y que persiguen objetivos relacionados con la superación de la pobreza, aunque sean desde distintas perspectivas. Esto permitiría, por un lado, obtener (mediante el intercambio) recursos de diversos tipos y mejorar la creatividad en el desarrollo de estrategias. Por otro, constituir un espacio fundamental para construir bases ideológicas comunes en torno a la importancia de los microemprendimientos y a la necesidad de mejorar su orientación estratégica.

## **Las recomendaciones para las capacidades institucionales**

- a. Es urgente repensar lo social en la gestión de la política pública y los efectos sobre el bienestar del ser humano, en el empleo, en la generación de ingresos, en la formación de oportunidades, en la ampliación del conocimiento, en la promoción de la cultura, en el fortalecimiento de la democracia, en el mejoramiento de las libertades individuales y en la ampliación de las capacidades comunitarias.
- b. Las políticas públicas y los mecanismos institucionales deben contener iniciativas para la reducción de la pobreza, pero, fundamentalmente,

deben incorporar estrategias para generar una efectiva y decisiva movilidad social intergeneracional. En cada proyecto de gestión institucional dirigido a solventar necesidades sociales es esencial contar con el acompañamiento técnico profesionalizado que permita garantizar el apoyo y la colaboración a los beneficiarios en el momento oportuno y el éxito de las políticas públicas.

- c. Es preciso realizar una exhaustiva revisión de los procedimientos y del sistema de selección en todas sus dimensiones, con el fin de modificarlo y adaptarlo a las nuevas condiciones del entorno.
- d. Las gerencias regionales proponen diseñar un instrumento de seguimiento que satisfaga los requerimientos institucionales y revisar la homogeneidad de los procedimientos.
- e. Es preciso revisar el procedimiento que se ha venido aplicando para la realización del seguimiento, así como sus instrumentos, técnicas y metodologías para la recolección de los datos.
- f. Es necesario complementar el instrumento con distintas técnicas de observación, bitácoras, hojas de vida y recolección de datos contables (económico financieros) para conocer realmente la situación particular de la actividad productiva.
- g. El instrumento de seguimiento debe ser validado con la población beneficiaria y que aporte la información necesaria para construir una base de datos sobre emprendimientos productivos.
- h. Las gerencias regionales demandan una base de datos integral que genere indicadores de rendimiento de los proyectos y que permita mostrar el avance y progreso en la lucha contra la pobreza, en la lucha por generar bienestar y contribuir con el empleo.
- i. El instrumento seguimiento debe aplicarse en el lugar donde se lleva a cabo el emprendimiento productivo. Esto es esencial para verificar "in situ" las condiciones de gestión, el crecimiento, avance o progreso de los

objetivos y metas propuestas en el proyecto original, las necesidades de capacitación y de insumo-producto que demanda la misma actividad productiva.

- j. Importa también proponerse la construcción efectiva de bases de datos que permitan sistematizar la información y construir indicadores de gestión sobre las ideas productivas y la efectividad de los incentivos, sea por donación o por crédito.
- k. Es necesario contar con un sistema de capacitación a nivel del Eje OPEL que estimule la sostenibilidad y permanencia de una política de educación continua.
- l. Los actores coinciden en la importancia de ofrecer cursos sobre mercadeo, comercio y formación humana en mujeres, además de mantener los actuales.
- m. El programa de capacitación debe orientar los modelos pedagógicos y las áreas de mayor relevancia, así como, los programas específicos de las gerencias regionales.
- n. Es importante contar funcionarios que se especialicen en ambos sistemas, lo cual tendrá repercusiones muy positivas en la atención efectiva de los servicios.

## Capítulo VI

### Propuesta de seguimiento

La evaluación de los programas de financiamiento para el combate de la pobreza está determinada por las concepciones teóricas, metodológicas y éticas que asume el fenómeno de la pobreza en sus diversos componentes de privación, de impotencia y de vulnerabilidad, intrínsecos y reiterados en diferentes situaciones de la vida real.

De acuerdo con la concepción que prevalezca, sea economicista, materialista o multidimensional, en la política y en las aplicaciones prácticas que se utilizan en el tratamiento de la pobreza así se propone el sistema de evaluación.

Para los efectos del presente estudio, se parte de una concepción multidimensional de la pobreza que considera diversos aspectos estructurales, dinámicos y complejos, pero solo aquellos que se observan a partir de la percepción de la realidad que dicen tener los beneficiarios de los programas de financiamiento.

En general, aunque existe una variedad de definiciones y una amplia tipología de esta acción administrativa, la evaluación se centra en el análisis del logro de las aspiraciones personales del emprendedor, los productos, los efectos e impactos que ha generado un emprendimiento en un período de tiempo previamente determinado. La evaluación se complementa con la información generada y analizada en los ejercicios periódicos de seguimiento.

Por su parte, el seguimiento forma parte integral del manejo del ciclo de vida del emprendimiento. Es una tarea de gestión, así como la planificación, organización, información y la toma de decisiones. Además de que contribuye a la transparencia de la ejecución del emprendimiento, el seguimiento permite

decidir sobre las adaptaciones de lo propuesto en la formulación del proyecto del emprendimiento, cuando todavía es posible y para justificarla.

Esencialmente, el seguimiento no es un instrumento para criticar o detectar deficiencias, sino que es un método para aprender de las experiencias y ayudar constructivamente a mejorar la ejecución de un proyecto. Se trata de un proceso continuo de generación y entrega oportuna de información de utilidad e importancia sobre la ejecución de eventos, proyectos y planes, sobre la disponibilidad y uso de los recursos humanos y materiales, la participación de los beneficiarios y la coordinación entre los actores participantes.

Un sistema de seguimiento se constituye en una función básica para la adecuada gestión de los emprendimientos, que permite observar y analizar su ejecución, desde el punto de vista de su conformidad con lo propuesto o planificado y que toma en cuenta la situación inicial y las experiencias realizadas para tomar decisiones en la conducción del emprendimiento.

El sistema debe manejar la información pertinente e indispensable para responder de una manera efectiva y eficaz a las responsabilidades que asume. Por tal motivo, el detalle, contenido y presentación varía de acuerdo a cada nivel de ejecución y decisión, para la cual se pueden emplear distintos medios, que sin ser de alto costo, contribuyan a retroalimentarlo.

Entre los medios más utilizados están: reuniones o sesiones de análisis con los emprendedores, visitas de verificación, revisión de documentos, entrevistas, sondeos, estudios de casos, toma de fotografías y realización de vídeos, entre otros. La aplicación de estos medios debe basarse en procesos metodológicos continuos, sistémicos, flexibles y consistentes con los objetivos propuestos.

En todo sistema de seguimiento debe considerar aquel adagio popular, que por sabio y oportuno, se menciona: *ni tan cerca del santo que lo quemé, ni tan lejos que no lo alumbré*, es decir, debe ser un sistema eficiente, flexible, prudente, facilitador --si el emprendedor nos ve como el enemigo no hay sistema que funcione.

De tal manera que dicho sistema debe permitir llevar a cabo un apoyo real y concreto al emprendedor para que su emprendimiento logre las metas propuestas.

## **Algunos factores de verificación para el seguimiento**

Es necesario tener presente que el seguimiento es un proceso coadyuvante, no puede ser visto ni ejecutado como un proceso de intervención para dirimir situaciones calamitosas y empezar a alabar o cerrar proyectos. Son muchos los factores a verificar, a continuación se anota solo los que parecen más relevantes:

- ✚ La disponibilidad, tenencia y conflictos internos de tierras (incluyendo la ubicación de estas tierras para evitar la eventual realización de actividades en estos lugares).
- ✚ La disponibilidad y eficacia de proveedores (en términos de insumos, materias primas, productos primarios, procesados o terminados, según las características del emprendimiento).
- ✚ La disponibilidad y condición física de la infraestructura productiva (riego, drenaje, bodegas, local de trabajo).
- ✚ Las dificultades experimentadas posproducción (perdidas poscosecha, almacenaje de productos, transformación de productos)
- ✚ Las dificultades experimentadas en nivel y eficacia de la gestión y administración del emprendimiento.
- ✚ Las dificultades experimentadas con la distribución y comercialización de productos, sean primarios, semiprocados o transformados.
- ✚ Las dificultades experimentadas con el mercadeo de productos
- ✚ Los ingresos netos registrados, el poder de compra y el porcentaje del ingreso reinvertido en las actividades productivas.
- ✚ Disponibilidad del producto o servicio para autoconsumo

- ✚ Disponibilidad de empleo y subempleo ofrecido por el emprendimiento.
- ✚ Los productos o metas cuantitativas a lograr, en función de la comunidad.
- ✚ Los efectos esperados de los productos realizados.
- ✚ Los impactos previstos como resultado de los efectos logrados.
- ✚ Los productos o metas cuantitativas a lograr (cantidad o volumen de producción o ventas, número y tipo de beneficiarios anticipados, número de familias beneficiarias directas e indirectas).
- ✚ Factores de viabilidad y los riesgos a tomar en cuenta para que los objetivos y las metas propuestas puedan ser logrados:
  - ✚ La disponibilidad de mercados (clientes, demanda).
  - ✚ La viabilidad técnica que determina si el emprendedor tiene un manejo adecuado de las tecnologías disponibles necesarias para el proceso productivo de su emprendimiento, o si el emprendedor domina los conocimientos, el “know how” y las prácticas que demanda el proceso productivo.
  - ✚ Viabilidad económica que evalúa la conveniencia del proceso productivo del emprendimiento atendiendo a la relación que existe entre los recursos empleados para llevarlo a cabo y aquellos de los que se dispone.
  - ✚ La capacitación que debe ser dirigida específicamente al tema requerido.

Estos son solo algunos de los factores a verificar, siendo realistas, no es posible incorporarlos en un proceso de seguimiento o de acompañamiento, máxime cuando una gerencia regional debe supervisar doscientas y más ideas productivas por año.

Por ello es indispensable partir de premisas no solo viables, sino que puedan ser cumplidas y que además, permitan producir aportes para facilitar el éxito de los emprendimientos.

## **A cuáles ideas productivas se les debe dar seguimiento y por cuánto tiempo**

No todas las ideas productivas son emprendimientos, algunas corresponden a ayudas para una cosecha, financiamiento para una capacitación, financiamiento para reparar una chanchera o pollera, y en fin todo aquel proyecto cuya vida productiva sea menor a un año. Este tipo de proyectos deben registrarse como ayudas y por tanto solo se debe verificar la correcta utilización de los fondos públicos asignados.

Entonces, las ideas productivas a las que se les va a dar seguimiento son todas aquellas que desde su formulación se conceptualizan como permanentes, como un negocio o microemprendimiento que tendrá las cuatro fases del desarrollo microempresarial: en nacimiento, en crecimiento, en madurez o en proceso de cierre, todo ello en un período mínimo de dos años.

¿Por qué en un período mínimo de dos años? Porque, salvo situaciones especiales, ningún proyecto de idea productiva debe ser seguido por más de dos años. Se supone, a partir de ese período, que el microemprendimiento ha logrado cierta madurez y cierto éxito, por tanto debe seguir, como toda empresa, que requiere financiamiento para su consolidación, incursionando la cultura del crédito. A partir de ese período de tiempo, el emprendedor debe empezar a gestionar fondos bajo la modalidad de créditos bancarios, con organizaciones, como el mismo IMAS, pero a través del Fideicomiso, de Fundecoca, el FID y de cuantas organizaciones, medios y estrategias el IMAS inventará. Pues se trata de desarrollar emprendimientos y no de adoptarlos.

Si la idea productiva no despegas después de un semestre, es posible que esté mal formulada, que el emprendedor no sabe hacer las cosas, ahí es precisamente donde el papel del facilitador que brinda el seguimiento se torna protagónico. Precisamente, en ese momento debe reorientar el proyecto, alimentarlo con recursos frescos, con nuevas acciones de capacitación, o simplemente proponer el cierre del proyecto. En este caso, se debe capacitar a

la persona para que inicie otro proyecto o para que en asocio con una organización local se pueda beneficiar de otros procesos.

Es necesario recordar que no toda persona puede constituirse en empresario, hay muchas personas que no tienen ese carácter o carecen de esas habilidades, algunos, son mejores administrando, o dirigiendo procesos. Por eso es fundamental, desde el inicio, conocer las habilidades e intereses de los proponentes de las ideas productivas.

Para que el profesional del IMAS o la persona, o empresa que el IMAS le asigne la responsabilidad de dar seguimiento a los beneficiarios, pueda cumplir este cometido es indispensable tener un conocimiento preciso de lo que está aconteciendo. ¿Cómo puede saber lo que sucede si no visita el proyecto o si la visita no se documenta? Toda acción debe tener una respuesta. Para que el seguimiento funcione debe haber respuestas claras a toda acción y ello debe estar debidamente documentado.

## **El proceso de seguimiento de los microemprendimientos**

El sistema de seguimiento propuesto se concibe a partir de una estrategia que integra a los actores que participan en el proceso: emprendedores, profesionales del IMAS, organizaciones que coadyuvan y otras organizaciones que apoyan a los emprendedores en la región. Con esto se busca articular redes de conocimiento que actúan en la promoción y desarrollo de los microemprendimientos en los ámbitos regionales. Para cada etapa se propone, producto, metodología, objetivo y plazo.

Por tanto, el proceso de seguimiento a los microemprendimientos inicia con la formulación de la idea productiva.

Para que el seguimiento del proyecto permita obtener respuestas a lo que está sucediendo, se debe saber que es lo que se busca. La visita al proyecto, debe visualizarse como una evaluación conjunta (IMAS y emprendedor) del

desempeño, que pueda identificar con facilidad los logros y los tropiezos y que además esté debidamente documentada. Esta visita se denomina sesión de análisis.

Lo que no está documentado no existe. Esta es una realidad que debe ser asumida por todos los actores, nada debe ocultarse, un verdadero sistema de seguimiento no consiste en un programa de computación de decenas de miles de dólares, ni es la sofisticación personificada. Un sistema de seguimiento funciona si los actores hablan el mismo lenguaje, si todo está documentado, si se registran los éxitos y los fracasos, cuando se elimina el temor al riesgo, el mismo se empieza a observar como una oportunidad. Pero para el éxito es clave el cumplimiento de metas por parte del emprendedor y la correcta visita por parte de los funcionarios del IMAS. Es inaceptable que un proyecto logre el éxito o fracase y esos acontecimientos no formen parte del conocimiento del IMAS.

Por tanto, el sistema adquiere fundamento con la conceptualización de la incubación de ideas productivas.

La incubación de ideas productivas se entiende como un proceso dinámico para el nacimiento y el crecimiento de microemprendimientos puestos en marcha por la población en condición de pobreza. Se fundamenta en la gestación de un ambiente propicio para la comprensión del negocio y del entorno que enfrenta, en el apoyo financiero, en la asesoría y la capacitación para que las ideas productivas logren sobrevivir, crecer y cumplir las etapas de desarrollo. En estas condiciones, el proceso de incubación de ideas productivas tiene una duración estimada de 24 meses.

## **Etapas del sistema de seguimiento**

**La primera etapa**, que se denomina preincubación de la idea productiva, consiste en la formulación del microemprendimiento. Una definición inadecuada de la idea productiva genera el primer conflicto. De ello depende en enfoque correcto en cuanto a lo que se tiene y lo que se quiere. Cómo

administrar los recursos, qué oportunidades se busca aprovechar, cuáles son las fortalezas y debilidades, cuáles son las amenazas. Proponer una idea productiva sin saber para qué, no se justifica. Es necesario conocer cuáles son las aspiraciones, con qué recursos, habilidades y ventajas se cuenta. De lo que se está proponiendo, qué cosas ya se han hecho, cuánto se ha avanzado y qué se quiere lograr para los próximos dos años.

Una idea productiva la puede tener cualquier persona, pero aquellas que tienen que tienen capacidad de potenciarla, que la conciben de la forma más adecuada posible y que reciben la asesoría, la capacitación y el apoyo formal institucional, son las que posiblemente tendrán éxito y podrán salir de la pobreza, por ello, es fundamental en este grado, conocer las habilidades, la actitud y la vocación del emprendedor.

El seguimiento de la preincubación consiste en determinar, efectivamente, que la idea ha sido claramente formulada y que se cuenta con todos los elementos que clarifican su ejecución. Este proceso debe ser fortalecido y complementado, brindando los aportes necesarios para mejorar las ideas propuestas. Asimismo, podría ofrecerse capacitación y entrenamiento del emprendedor en materia de administración general, formulación de la idea productiva y nociones de servicio al cliente. La meta de esta etapa consiste en la entrega formal de la formulación. Apertura del expediente (un expediente exclusivo para cada microemprendimiento, idealmente electrónico) y entrega del financiamiento inicial.

**Plazo sugerido:** 3 meses.

**Producto esperado:** la formulación de la idea productiva, la firma del contrato, el desembolso de los recursos y el inicio formal del proyecto.

**Cómo se documenta:** En la sesión de análisis denominada de aprobación del microemprendimiento.

**La segunda etapa**, es el inicio de la incubación. Consiste en la instalación de la idea productiva que incluye: la adquisición de los materiales, de materias

primas, de insumos, de equipos y mobiliarios, la realización de las construcciones necesarias para el proceso productivo, la preparación de la mano de obra, de los detalles que demanda la puesta en marcha del proceso productivo.

El seguimiento del inicio de la incubación consiste en la verificación del nacimiento de la idea productiva. La existencia del local o de las construcciones específicas (preparación de terrenos, construcciones de corrales, de potreros, de instalaciones básicas). Verificar la adquisición de equipos, de materiales e insumos, de preparación de mano de obra, incluyendo las facturas y verificación de que efectivamente se adquirió lo aprobado.

**Plazo sugerido:** 3 meses.

**Producto esperado:** Informe del profesional del IMAS y firmado por el emprendedor sobre el estado del arte en el inicio de la incubación, algunas fotos que permitan determinar el grado de arranque y las dificultades enfrentadas. Esto se constituye en la segunda sesión de análisis.

**Cómo se documenta:** Con la introducción del informe anteriormente mencionado en el expediente del microemprendimiento.

**La tercera etapa**, consiste en el crecimiento y maduración de la incubación. Supone que el emprendedor inicia actividades formales de administración del microemprendimiento, como por ejemplo, manejo de presupuestos, de costos, control de procesos productivos, listas de clientes, en fin controles básicos que permitan determinar el avance y que dinámica del negocio. En esta etapa, además, el emprendedor participa en actividades de capacitación, formación y entrenamiento en temas de la administración, del mercadeo, de la calidad y servicio al cliente. Algunos cursos serían en temas más específicos, de acuerdo con los procesos de producción del microemprendimiento y también se verifica el aporte de las instituciones del Estado, la reinversión en inventarios, bodega,

insumos, etc., todo lo que permita medir los grados de reinversión de la idea productiva aprobadas.

El seguimiento se concentra en la verificación de los costos y presupuestos del proceso productivo, de la existencia de clientes en términos de ingresos y de unidades comercializadas, de la calidad del proceso productivo en términos del estado físico del local y de la planta procesadora, de la existencia de inventarios de materiales, materias primas e insumos; de la existencia de productos terminados; del estado del mobiliario y de los sistemas eléctricos y de agua; de la relación microemprendimiento y la comunidad, de la capacidad de autoempleo y empleo, de los problemas que enfrenta en el proceso productivo, de los desafíos para el crecimiento, de los actores que participan en el proceso: la existencia de proveedores y de competidores. Se brinda asesoría en la gestión administrativa y contable, en la introducción de campañas de publicidad y mercadeo y en la formalización de nuevas metas para ampliar los productos o incursionar en nuevos servicios.

**Plazo sugerido:** 8 meses.

**Producto esperado:** Informe del profesional del IMAS y firmado por el emprendedor sobre el estado del arte en el desarrollo de la incubación, algunas fotos que permitan determinar el grado de avance logrado y problemas enfrentados. Esto se constituye en la tercera sesión de análisis.

**Cómo se documenta:** Con la introducción del informe anteriormente mencionado en el expediente del microemprendimiento.

**La cuarta etapa**, consiste en la posincubación que determina la calidad del seguimiento efectuado. Consiste en determinar el grado de avance del microemprendimiento en cuanto a la capacidad financiera y de mercadeo. Nuevamente interesa conocer la presupuestación en cuanto al manejo contable de los costos y los ingresos, de las posibilidades concretas de aumentar el volumen y cantidad de producto, de conocer las estrategias de publicidad que

ha puesto en marcha. En esta etapa es clave valorar el impacto que ha tenido el microemprendimiento en la familia y en la comunidad; la calidad del empleo, montos por ingresos salariales, aportes en salud, educación, en mejoramiento de vivienda y en patrimonio familiar.

**Plazo sugerido:** 8 meses.

**Producto esperado:** Informe del profesional del IMAS y firmado por el emprendedor sobre el estado del arte en la posincubación, algunas fotos que permitan determinar los logros e impacto en la vivienda, en el microemprendimiento, así como los problemas enfrentados. Esto se constituye en la cuarta y última sesión de análisis.

**Cómo se documenta:** Con la introducción del informe anteriormente mencionado en el expediente del microemprendimiento.

Esta nueva modalidad de seguimiento consiste no solo en visitas de los profesionales del IMAS a los microemprendimientos, sino de una apertura funcional en las gerencias para que los emprendedores no tengan que esperar la visita para resolver los problemas que enfrentan y que puedan apersonarse ellos mismos al IMAS en busca de soluciones a posibles problemas. La solución debe ser concebida en el marco de la red de conocimiento interinstitucional antes señalada, como una posibilidad concreta de participación directa de los actores que promueven los microemprendimientos en el ámbito regional.

### **Elementos que deben ser considerados en la formulación de la idea productiva**

Aunque pareciera que en el sector público, y el IMAS no es la excepción, se tiende a elaborar reglamentos voluminosos, que traten de regular todo, formularios súper complejos, que al final ni son leídos, solo se llenan para satisfacer los requisitos legales, la vocación por abrir expedientes disciplinarios, etc., todo ello de alguna manera crea un ambiente nocivo para los emprendimientos. Se necesita una visión mucho más moderna, donde se

documento todo, y la expresión, *el proyecto fracasó*, no signifique la apertura de un expediente, sino la discusión para crear nuevas oportunidades para esas personas en condición de pobreza.

De una revisión los formularios titulados: *Solicitud de financiamiento de ideas productivas sin etapa de comercialización* y, *Solicitud de financiamiento de ideas productivas generales*, se registra que seguramente tienen lo que requiere la normativa institucional, eso no se puede discutir en esta propuesta por improcedente, pero, ninguna de las dos, ni aún integrándolas, permiten visualizar una idea productiva.

En primer lugar debe existir un solo formulario, que se alimente con información que permita conocer la idea productiva, en qué consiste, y con base en él poder darle seguimiento. El formulario no puede ser un martirio, debe ser amigable tanto con el emprendedor como con el profesional del IMAS que a final de cuentas es al que le corresponde complementarlo, de otra manera no va a permitir aprobar buenas ideas productivas ni darles el correcto seguimiento para lograr el éxito deseado.

Un formulario debe contener los elementos indispensables para satisfacer los fundamentos legales, pero en cuanto a la idea productiva debe constituir ante todo un Plan de negocios, el cual debe contener al menos los siguientes elementos:

**El proyecto:** Título del proyecto, el título lo dice todo, un proyecto sin título es como una persona sin nombre. En qué consiste el proyecto, qué sabe el proponente del negocio, de quién (institución, ONG, etc.) tiene apoyo, en qué consiste ese apoyo.

**Metas:** Cuáles son sus metas con el proyecto, autoempleo, contratar a la familia, contratar a otras personas, cuánto aspira a ganar con el proyecto, cuánto aspira a producir y vender con el proyecto. Tiene apoyo de la familia, de la comunidad.

**Proceso de producción:** Descripción de los productos o servicios, cuáles son las posibilidades de crecimiento del negocio, qué habilidades personales tiene para hacer el producto o servicio y con calidad, qué conocimientos técnicos tiene para el éxito de la idea productiva (contabilidad, calidad, servicio al cliente, administración general, cómo vender, etc.), qué necesita para producir su producto o servicio (equipo, materia prima, construcciones, transporte, mano de obra, incluyendo su salario, etc.), en qué consiste el proceso productivo o del servicio y cuánto dura dicho proceso, cuánta experiencia tiene y dónde la adquirió, conoce a los proveedores, sabe quienes son, menciónelos, competencia en su comunidad (directa, indirecta o potencial).

**Proceso de comercialización:** Cuántos clientes tiene su producto o servicio, dónde están, cómo venderá, al detalle, al por mayor, qué precio tiene o tendrá su producto o servicio y cuánto vale el de la competencia, cómo hará la publicidad para promover la venta de su producto o servicio.

**Costos del proyecto:** Cuánto cuesta producir, cuánto cuesta la maquinaria, los insumos, la materia prima, los locales, el transporte, y lo más importante el costo de la mano de obra, desde luego incluyendo la propia.

**Plan de trabajo:** debe contarse con un plan de trabajo para los cuatro semestres, en el cual se pueda observar claramente semestre a semestre los siguientes aspectos: instalación del negocio, inicio del negocio, dinámica o mantenimiento del negocio, crecimiento del negocio con nuevos productos o servicios u otros, comercialización, salarios de él o ella y el de sus colaboradores y colaboradoras.

## Bibliografía

- Abramovich, Ana. 2003. **El papel de los emprendimientos productivos sociales**. En: La economía política de la pobreza en América Latina y el Caribe. CLACSO/CROP. Buenos Aires, Argentina.
- Abramovich, Ana y Vázquez, Gonzalo. 2005. **La difícil construcción de una economía social. Los emprendimientos productivos de la economía popular**. En: II Congreso Nacional de Políticas Sociales. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires, Argentina.
- Ander-Egg, Ezequiel. 1996. **Técnicas de investigación**. Editorial Lumen. Buenos Aires, Argentina.
- Arce, José 2005. **El sector de la microfinanzas en Costa Rica: evolución reciente y aporte al crecimiento y desarrollo económicos**. Informe final. Duodécimo informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Consejo Nacional de Rectores (Conare). Defensoría de los Habitantes. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa. 1998. **Ley de atención a las mujeres en condiciones de pobreza 7769**. Abril, 24. Publicada en La Gaceta 96 del 20 de mayo de 1998. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa. 2001. **Adición de un nuevo artículo 9 a la Ley de atención a las mujeres en condiciones de pobreza 7769**. Ley 8184. San José, Costa Rica.
- Briones, Guillermo. 1996. **Metodología de la investigación cuantitativa**. ICFES. Bogotá, Colombia.
- Cascante, Auxiliadora. 2006. **Evaluación del proceso seguido por el IMAS para la identificación, clasificación y selección de las personas, familias y grupos usuarios del componente ideas productivas. Contratación directa 216-05**. Instituto Mixto de Ayuda Social. San José, Costa Rica
- Castro, Carlos. 2005. **Alcances y efectividad de los planes y programas de combate a la pobreza en Costa Rica en el período 1990-2003. Informe final**. En: Programas gubernamentales ante la pobreza: alcances y limitaciones en la última década. Décimo informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Consejo Nacional de Rectores (Conare) y Defensoría de los Habitantes. San José, Costa Rica.
- CEPAL. 2000. **La brecha de la equidad. Una segunda evaluación**. Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Santiago, Chile.

- Coravaggio, José. 2002. **La economía social como vía para otro desarrollo social**. Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO). San José, Costa Rica.
- Fawcett, Carolina. 2003. **Construyendo puentes para un largo camino: análisis de políticas para la transición de la escuela al trabajo en Latinoamérica**. En: Conferencia sobre la explosión juvenil en los países en desarrollo. Centro Woodrow Wilson, 10 de febrero.
- Coravaggio, José. 2006. **Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria**. En: Cuadernos del Cendes. Caracas, Venezuela.
- Días, Franklin. 2004. **Finanzas solidarias. La otra economía**. Centro Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Mance, Euclides. s.n.a. **Cadenas productivas en economías de Red**. En: Revista Candeia, año I: 1.
- Franco, Rolando. 2006. **Grandes temas del desarrollo social en América Latina y el Caribe**. En: Desarrollo social en América Latina: temas y desafíos para las políticas públicas. pp. 65-104. Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO). San José, Costa Rica.
- Gutiérrez, Edgar. 2006. **Indicadores sociales: una breve interpretación de su estado de desarrollo**. Capítulo II. En: Desarrollo social en América Latina: temas y desafíos para las políticas públicas. pp. 107-148. Facultad Latinoamérica de Ciencias Social (FLACSO). San José, Costa Rica.
- Hernández, Roberto. **Metodología de la investigación**. McGraw Hill. México D.F., México.
- King, Gary y otros. 2000. **La ciencia en las ciencias sociales. El diseño de la investigación social**.
- Levinshohn, Jim (2003). **Las estrategias del Banco Mundial para la reducción de la pobreza: buen mercadeo o buena política**. Serie Papeles de discusión. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).
- Lustig, Nora y otros. 2001. **Reducción de la pobreza y crecimiento económico: la doble causalidad**. En: Seminario sobre Teoría del Desarrollo, CEPAL, Santiago, Chile.
- Mora, Jorge. 2006. **Desarrollo territorial rural en América Latina: discurso y realidades**. 23 y 24 de Febrero de 2006. Universidad Internacional de Andalucía, La Rábida, Huelva, España.
- Procuraduría General de la República. 2006. **Dictamen dirigido a Carlos Monge, Presidente Ejecutivo del Instituto Mixto de Ayuda Social. C-108-2006**. Marzo, 13. San José, Costa Rica.

- Ritchey, Ferris. 2002. **Estadística para ciencias sociales**. McGraw Hill. México DF. México
- Ruiz, Rose y otros. 1998. **Un modelo alternativo para la superación de la pobreza en Costa Rica**. Área de Trabajo. Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). San José, Costa Rica.
- Rodríguez, Jorge. 2006. **Pobreza y población: enfoques, conceptos y vínculos con las políticas públicas con especial referencia a la experiencia y la situación de América Latina**. En: Reunión de expertos sobre población y pobreza en América Latina y el Caribe. Noviembre 14 y 15 de 2006. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CELADE). Santiago, Chile.
- Sandoval, Carlos. 1996. **Metodología de la investigación cualitativa**. ICFES. Bogotá, Colombia.
- Sartori, Giovanni. 1994. **Ingeniería institucional comparada. Una investigación de estructuras. Incentivos y resultados**. Fondo de Cultura Económica. México D.F., México.
- Sande, Luz. 2006. **20 consejos para lograr el éxito que su emprendimiento merece**. En: <http://www.marketing.topexpertos.com/>.
- Sarria, Ana y Tiribia, Lía. 2004. **Economía popular**. Centro Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Singer, Paul. 2002. **Introducción a la economía solidaria**. Editorial Fundación Perseu Abramo. Sau Paulo, Brasil.
- Schumpeter, Joseph. 1997. **Teoría del desenvolvimiento económico**. II edición. Fondo de Cultura Económica. México D.F., México.
- Villatoro, Pablo. 2005. **Estrategias y programas de reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe**. En: XXXI Reunión ordinaria del Consejo Latinoamericano. Sistema Económico Latinoamericana (SELA). Noviembre, 21 al 23. Caracas, Venezuela.