



EMPRENDEDURISMO JUVENIL:
**UNA LLAVE PARA EL DESARROLLO
DE DESAMPARADOS Y UPALA**





EMPRENDEDURISMO JUVENIL:
**UNA LLAVE PARA EL DESARROLLO
DE DESAMPARADOS Y UPALA**



Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene, no implican de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo del país, territorio, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito de la FAO. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en esta publicación para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse a la oficina de FAO en Costa Rica, al apdo. postal 8198-1000 San José, o a la dirección electrónica FAO-CR@fao.org

San José, Costa Rica.
Diciembre, 2012.
© FAOCR

TABLA DE CONTENIDOS

1. LISTA DE ACRÓNIMOS	5
2. PRESENTACIÓN	7
3. CONTEXTO, ENFOQUES, OBJETIVOS Y ALCANCES DEL PROYECTO	8
4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	12
4.1.ETAPA 1. SENSIBILIZACIÓN	12
4.2.ETAPA 2. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	14
4.3.ETAPA 3. CAPACITACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y GESTIÓN SOCIAL.....	17
4.4.ETAPA 4. PLANES DE GESTIÓN JUVENIL Y DESARROLLO PERSONAL.....	19
4.5.ETAPA 5. ASOCIATIVIDAD COMO INSTRUMENTO DE NEGOCIACIÓN JUVENIL.....	21
4.6.ETAPA 6. CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDURISMO	23
4.7.ETAPA 7. RONDAS DE NEGOCIOS JUVENILES	25
4.8.ETAPA 8. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE IDEAS DE NEGOCIOS.....	26
4.9.ETAPA 9. FORMACIÓN DE FORMADORES (SOSTENIBILIDAD)	32
4.10.OTRAS ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD	33
5. RESULTADOS Y PRODUCTOS ALCANZADOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	34
6. LECCIONES APRENDIDAS	38
6.1.PUNTOS ALTOS DEL PROCESO	38
6.2.PUNTOS BAJOS DEL PROCESO.....	40
6.3.RETOS A CORTO PLAZO	41
6.4.RETOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	42
7. CONCLUSIONES.....	43
8. FUENTES CONSULTADAS	44
8.1.FUENTES DOCUMENTALES:	44
8.2.ENTREVISTAS:	44

1. LISTA DE ACRÓNIMOS

ECC	Empresas de Crédito Comunal.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FODM	Fondo Naciones Unidas- España para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social.
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio.
OIT	Organización Internacional de Trabajo.
PANI	Patronato Nacional de la Infancia.
PDP	Plan de Desarrollo Personal.
PEA	Población Económicamente Activa.
PC	Programa Conjunto.
PRONAJUR	Programa Nacional de Juventudes Rurales.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.



2. PRESENTACIÓN

Con miras a contribuir al cumplimiento de los derechos de las personas jóvenes entre 15 y 35 años, de zonas urbanas y rurales del país en condiciones de vulnerabilidad, con limitadas oportunidades para ejercer derechos básicos de educación, formación profesional, empleo y acceso a servicios, se desarrolló el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración, del Fondo Naciones Unidas- España para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (FODM).

El Programa Conjunto (PC), al proponer la creación de acceso real a oportunidades de educación, empleo, salud y seguridad migratoria, a jóvenes en situación particular de vulnerabilidad; constituye una opción de mejora directa, de cambio actual y futuro, con sostenibilidad, para contribuir con eficacia al logro de los Objetivos y Metas del Milenio.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el marco de este PC, ha conducido en conjunto con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), un proceso de capacitación en gestión y emprendedurismo, con personas entre los 15 y 35 años, de las comunidades de San Cristóbal, La Violeta, Bustamante, Cristo

Rey, Frailes, Llano Los Ángeles, Rosario, Los Guido, San Juan de Dios, Jericó, todas del cantón de Desamparados; y de Colonia Blanca, San Luis, Pueblo Nuevo, Bijagua, Birmania, Brasilia, San José, Progreso, San Ramón, Las Milpas, Los Ángeles, San Miguel, México, Upala, del cantón de Upala.

Este documento, sistematiza el proceso facilitado por el MAG y la FAO, identificado como Componente Gestión y Emprendedurismo, del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración, ejecutado desde 2009 en los cantones de Upala y Desamparados. En el mismo, se describen las principales acciones desarrolladas y sus principales resultados y hallazgos, a fin de compartir las experiencias generadas en el desarrollo del mismo y contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales y posibles réplicas de la experiencia en otros cantones del país y en otros países.

José Emilio Saudi H.
Representante de la FAO en Costa Rica

3. CONTEXTO, ENFOQUES, OBJETIVOS Y ALCANCES DEL PROYECTO

El Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración (PC), fue desarrollado para responder de forma directa a varios resultados contenidos en el Marco de Asistencia de Naciones Unidas al Desarrollo de Costa Rica (MANUD-CR), en particular al efecto que propone: “Fortalecer capacidades y competencias de instituciones y sociedad civil para generar condiciones que garanticen un desarrollo humano inclusivo, sostenible y equitativo”.

Así mismo, como enfoque prioritario, este PC busca propiciar el avance en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), específicamente en los siguientes objetivos:

- a. **Objetivo 1:** Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- b. **Objetivo 2:** Lograr la enseñanza primaria universal.
- c. **Objetivo 3:** Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer.

La propuesta del PC, tiene como propósito responder a algunos problemas básicos presentes en la población joven de los cantones de Desamparados y Upala, entre los que se destacan:

- Las insuficientes capacidades personales y/o técnicas, para acceder a empleos de calidad o desarrollar emprendimientos productivos exitosos, con especial énfasis en poblaciones con mayor vulnerabilidad como mujeres, migrantes y rurales.
- La debilidad de las políticas públicas dirigidas a jóvenes entre 15 y 35 años que viven en zonas rurales y urbano-marginales, en donde las oportunidades son inferiores, así como a los jóvenes migrantes, que carecen de un empleo decente o de medios para acceder al mismo y así desarrollar un negocio propio.

Como estrategia para solventar estos problemas identificados, el PC institucionalizó un Modelo de



Atención Integral (MAI), que se llevó a la práctica a través de la “Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes”; que consiste en un equipo de profesionales ubicado en las Municipalidades de Upala y Desamparados, orientado a proporcionar información a las personas jóvenes sobre oportunidades de estudio, trabajo, empleabilidad y emprendedurismo; además de desempeñar un rol articulador de los servicios públicos y privados destacados en los cantones, para la satisfacción de las necesidades de esta población en las áreas anteriormente mencionadas.

En lo que respecta a la atención integral de las personas jóvenes, el equipo de Ventanilla, trabajó de manera conjunta en la elaboración de un Plan de Desarrollo Personal (PDP) con las y los jóvenes, definiendo sus necesidades, metas y pasos a seguir para alcanzarlas. Es a partir de este plan que se establecen las prioridades de atención y las gestiones a realizar con las instituciones encargadas de brindar los diferentes servicios requeridos.

El MAI, plantea un proceso detallado y personalizado para cada persona joven atendida en la Ventanilla, siendo necesario para su implementación y desarrollo, algunas condiciones previas, como por ejemplo, el trabajo conjunto con las personas jóvenes, la información necesaria sobre los servicios disponibles en la zona y la articulación de los mismos para la satisfacción de las necesidades identificadas.

El Componente Gestión y Emprendedurismo, se constituye en una alternativa de servicios dentro del MAI, el cual diseñó y ejecutó un programa de emprendedurismo juvenil que ofreció opciones de capacitación en fomento de la cultura emprendedora, acceso a apoyo y asistencia técnica y financiamiento, para implementar las ideas de negocios generadas por las personas jóvenes atendidas en las Ventanillas creadas en el marco del PC.

El MAG y la FAO por su parte, definieron como objetivo general de este Componente: Insertar a las juventudes rurales como emprendedores y agentes de cambio en el desarrollo comunitario y la preservación del ambiente en Upala y Desamparados, por medio de la formación y el fortalecimiento de sus competencias y las capacidades de las instituciones y organizaciones locales.

El trabajo desarrollado propició en las personas jóvenes el desarrollo de acciones puntuales en materia de:

- Elaboración de Planes de Desarrollo Personal.
- Desarrollo de Planes de Gestión Juvenil.
- Conformación de Redes Locales de Juventudes Rurales.
- Desarrollo de Planes de Negocios.

Las actividades desarrolladas por el MAG y la FAO para el cumplimiento de los objetivos del PC, requirieron la participación de varios actores importantes: gobiernos locales, sedes regionales de instituciones gubernamentales y asociaciones comunales, entre otros. Así mismo, el Comité Técnico (CT) del PC formó parte importante de los actores para la puesta en marcha de esta iniciativa.

A continuación se citan las principales etapas del trabajo del Componente Gestión y Emprendedurismo:

ILUSTRACIÓN 1
ETAPAS DEL MODELO DE CAPACITACIÓN EN
GESTIÓN SOCIAL Y EMPRENDEDURISMO

Mediante este Componente el MAG y la FAO atendieron a más de 800 personas jóvenes de 24 comunidades de Upala y Desamparados.



Las etapas citadas anteriormente constituyen la metodología o estrategia de abordaje aplicada en esta iniciativa, la cual fue ejecutada por la FAO, en conjunto con PRONAJUR del MAG, una serie de actores locales, las instituciones nacionales y la sociedad civil. Mediante este Componente, el MAG y la FAO atendieron a más de 800 personas jóvenes de 24 comunidades de Upala y Desamparados.

4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La estrategia de abordaje del Componente, implicó la ejecución de etapas para el logro de los objetivos propuestos, las cuales fueron diseñadas, con base en las condiciones de las personas jóvenes de Upala y Desamparados. A continuación se describen las etapas:

4.1. ETAPA 1. SENSIBILIZACIÓN

El trabajo con personas jóvenes, hace necesario reunir una serie de actores para desarrollar un abordaje integral en la satisfacción de sus necesidades.

Durante la ejecución de esta iniciativa, fue importante realizar acciones de sensibilización en varios niveles: instituciones, organizaciones locales y personas jóvenes (ver ilustración 2).

La sensibilización de estos niveles, fue una acción importante para promover el trabajo conjunto en función del desarrollo de las personas jóvenes, y para

contribuir así en la sostenibilidad de los procesos desarrollados por este Programa.

ILUSTRACIÓN 2
PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN
MODELO DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN SOCIAL
Y EMPRENDEDURISMO



SENSIBILIZACIÓN INSTITUCIONAL

El primer nivel del proceso de sensibilización se desarrolló a lo interno del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con los funcionarios de esta institución para trabajar con personas jóvenes, como estrategia para su desarrollo personal y colectivo.

SENSIBILIZACIÓN CON ORGANIZACIONES Y LÍDERES LOCALES

Este nivel de sensibilización buscó el involucramiento de organizaciones y líderes locales, para generar acercamientos entre la oferta de servicios de las instituciones-organizaciones y las necesidades de las personas jóvenes en cada comunidad.

El Componente trabajó en conjunto con las organizaciones locales presentes en cada uno de los cantones, lo cual permitió el desarrollo de acciones consensuadas dentro del marco del proyecto. Una vez realizado este trabajo con las instituciones y organizaciones locales, se continuó con el proceso de sensibilización con grupos de personas jóvenes.

SENSIBILIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS JÓVENES

El proceso de identificación de las personas jóvenes de las comunidades beneficiarias de Upala y Desamparados, en conjunto con las instituciones y organizaciones locales, fue realizado mediante una convocatoria liderada por el MAG y la Ventanilla Única del PC. Esta identificación, tomó en cuenta aspectos como: edad, género, lugar de procedencia, nivel educativo, condición migratoria, condición de actividad, entre otros.

Una vez identificadas y convocadas las personas jóvenes, el Componente trabajó de manera inicial, en tres aspectos:

1. Sensibilización, sobre las posibilidades de desarrollo y superación personal que tienen las personas jóvenes.
2. Compromiso por parte de las personas jóvenes, para formar parte del proceso de capacitación.
3. Conformación de los grupos de personas jóvenes, para trabajar en el fomento de la cultura emprendedora en las comunidades.

4.2. ETAPA 2. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Una vez identificadas y sensibilizadas las personas jóvenes que formaron parte del proceso de capacitación, se procedió a hacer un diagnóstico que permitiera conocer las necesidades de éstas y sus comunidades, para generar propuestas de solución reales, adaptadas a las condiciones locales.

CLASIFICACIÓN DE JUVENTUDES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

El diagnóstico participativo de juventudes rurales, inicia realizando una tipología de las juventudes presentes dentro de los grupos que se encontraron en las comunidades.

En dicha clasificación se identificaron seis grupos principales de jóvenes:

1. Estudiantes.
2. Asalariados.
3. Mujeres ayudantes en el hogar sin pago¹.
4. Trabajadores familiares sin pago.
5. Emprendedores.
6. Personas jóvenes con alguna discapacidad.

Dentro de éstos, el grupo de estudiantes y mujeres ayudantes en el hogar sin pago fueron los más representativos.

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Posteriormente, se trabajó en la identificación de las necesidades de las personas jóvenes de cada comunidad, tanto a nivel general, como de manera específica por cada tipo de jóvenes, priorizando aquellas más trascendentales para ellas y ellos.

Este análisis de situación, se realizó con un enfoque participativo, proveniente de la metodología diseñada por el PRONAJUR del MAG; es decir, las personas jóvenes constituyeron una parte fundamental de la generación y construcción de información para el mismo. Este enfoque, permitió una mayor participación y apropiación por parte de las personas jóvenes y demás actores participantes.

1. Mujeres ayudantes en el hogar sin pago son aquellas jóvenes entre 15 y 35 años que están en su propio hogar colaborando con los quehaceres domésticos sin percibir pago por su trabajo.

“La mayor debilidad identificada en el proceso de diagnóstico, fue la falta de organizaciones de base que funcionen”.

Oswaldo Murillo, Consultor
FAO, refiriéndose al caso de
Upala.

Dentro de las principales necesidades identificadas en estos diagnósticos se destaca lo siguiente:

1. Inexistencia de oportunidades de trabajo remunerado para las personas jóvenes.
2. Carencia de formación básica y técnica, que permitiera el acceso a empleos de calidad o desarrollo de emprendedurismo.
3. Ausencia de espacios de participación y reconocimiento de las personas jóvenes en las comunidades.
4. Mal estado de espacios de recreación y deporte.
5. Privación de garantías sociales para las personas empleadas.
6. Falta de servicios de promoción de la salud integral y ausencia de información sobre salud sexual y reproductiva.
7. Desconocimiento de oportunidades para emprender negocios.
8. Deserción estudiantil.
9. Deficiente infraestructura vial, para desplazarse en la búsqueda de oportunidades de empleo o transportar la producción.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS

De acuerdo a las necesidades identificadas, se requirió trabajar de forma conjunta en la propuesta de soluciones a las mismas. El Componente trabajó la búsqueda de soluciones desde una perspectiva articulada, que incluyera aportes de las personas jóvenes, las organizaciones locales y las instituciones público-privadas presentes en la zona, promoviendo la gestión conjunta en búsqueda de un desarrollo local integral.



4.3. ETAPA 3. CAPACITACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y GESTIÓN SOCIAL

Posterior a los procesos de sensibilización, identificación de necesidades y análisis de posibles soluciones, se inicia el proceso de capacitación en desarrollo humano y gestión social.

La primera fase de este proceso, se centró en fortalecer las competencias blandas² de las personas jóvenes, como una de las principales prioridades del Componente, mediante talleres participativos. Específicamente, se trabajó en las siguientes áreas:

ILUSTRACIÓN 3 TALLERES DEL MODELO DE DESARROLLO HUMANO Y GESTIÓN SOCIAL



2. Competencias Blandas: conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para desempeñar exitosamente un emprendimiento. La capacitación en competencias técnicas o cognitivas (a veces llamadas duras) como por ejemplo mercado, producto, precio, distribución, promoción, etc. son una condición necesaria, pero no suficiente, para desarrollar una idea de negocios, por lo que se considera necesario capacitar a las personas jóvenes en competencias no-cognitivas (a veces llamadas blandas), tales como relaciones personales, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, manejo de conflictos y gestión entre otros para contribuir de una manera integral con la implementación exitosa de los emprendimientos.

Esta intervención tuvo un gran alcance, 873 personas jóvenes participaron del proceso (ver cuadro 1), cantidad que representa aproximadamente una cuarta parte de los beneficiarios totales del PC³.

CUADRO 1

CANTIDAD GENERAL DE PERSONAS BENEFICIADAS

Cantón	No. Total Participantes
Upala	497
Desamparados	376
Total General	873

Fuente: Datos generales de personas beneficiadas del Componente Gestión y Emprendedurismo, FAO.

3. Comparación de datos según información de la Coordinación Técnica del Programa Conjunto.



4.4. ETAPA 4. PLANES DE GESTIÓN JUVENIL Y DESARROLLO PERSONAL

Posterior al fortalecimiento de las competencias blandas de cada participante, se promovió la aplicación de los conocimientos generados en la tercera fase, para elaborar planes de gestión juvenil en cada una de las comunidades con las que se trabajó⁴. Las personas jóvenes elaboraron proyectos para el trabajo conjunto, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico y las propuestas para la superación de estas necesidades.

Los planes de gestión juvenil, planteaban una serie de soluciones a las necesidades identificadas por las personas jóvenes en el diagnóstico participativo (etapa 2) como:

1. Capacitación técnica.
2. Reinserción académica.
3. Empleo.
4. El Componente Gestión y Emprendedurismo trabajó con personas jóvenes de las comunidades de San Cristóbal Norte, La Violeta, Bustamante, Cristo Rey, Frailes, Llano Los Angeles, El Rosario, Los Guido, San Juan de Dios y Jericó de Desamparados, además se trabajó en las comunidades de Colonia Blanca de Aguas Claras, San Luis, Pueblo Nuevo, Bijagua, Brasilia, Birmania, San José, Progreso, San Ramón, Las Milpas, Los Angeles, San Miguel de Bijagua, México y Upala Centro del cantón de Upala.

4. Mejoramiento de caminos.
5. Soluciones de vivienda.
6. Financiamiento para emprendimientos juveniles.
7. Proyectos de atracción turística.
8. Actividades sociales, culturales y deportivas.

Con el objetivo de promover espacios de trabajo conjunto, intercambiar experiencias y motivar la superación personal de los y las participantes, se desarrollaron campamentos en Upala y Desamparados, que permitieron fortalecer el trabajo conjunto e impulsar el desarrollo de habilidades para el trabajo cooperativo.

Así mismo, se propició la realización de un Plan de Desarrollo Personal, con cada una de las personas jóvenes. Este plan, se enfocaba en definir una meta de desarrollo personal a corto y mediano plazo y los pasos que tendrían que seguir para cumplir dicha meta.

A partir del Plan de Desarrollo Personal, algunas personas jóvenes determinaban su necesidad de obtener un empleo, debido a las necesidades

económicas de sus familias; o consideraban la importancia de retomar el estudio, antes de continuar con el proceso de capacitación para desarrollar ideas de negocios.

Producto de esta reflexión personal, se dividieron los grupos de personas jóvenes de acuerdo a los diferentes intereses o temáticas y necesidades. Las personas jóvenes que no se encontraban interesadas en desarrollar una iniciativa emprendedora, fueron orientadas hacia la Ventanilla del PC para obtener información y acompañamiento para retomar el estudio o buscar alternativas de empleo.

Las personas jóvenes que sí estaban interesadas en continuar con la capacitación en la formulación de ideas de negocios y tenían la disponibilidad por continuar, siguieron a la Fase 6 del proceso de capacitación.

4.5. ETAPA 5. ASOCIATIVIDAD COMO INSTRUMENTO DE NEGOCIACIÓN JUVENIL

COMITÉS DE TRABAJO

Para operacionalizar los planes de gestión juvenil, los grupos de personas jóvenes de cada comunidad, se dividieron en comités de trabajo, los cuales, desarrollaron proyectos específicos de cada plan de gestión.

RONDAS DE NEGOCIACIÓN JUVENIL

Una vez organizadas las personas jóvenes por grupos de trabajo, se realizaron rondas de negociación juvenil. En estas rondas los líderes de los comités de trabajo de cada comunidad confrontaron las necesidades identificadas en el diagnóstico y los planes de gestión juvenil, con la oferta institucional presente en ambos cantones. Esta participación, a la vez buscaba poner en práctica el desarrollo de las competencias blandas

trabajadas en fases anteriores y la gestión conjunta de las personas jóvenes de Upala y Desamparados.

REDES LOCALES DE JUVENTUDES RURALES

En cada cantón, se conformó una Red Local Juvenil, integrada por los líderes de los grupos juveniles de cada una de las comunidades intervenidas.

La generación de Redes Locales, permitió gestionar una organización juvenil que estableciera una demanda inteligente⁵ de servicios ante instituciones como el INA, IMAS, MEP, Asociaciones de Desarrollo y el MAG entre otros; lo que facilitó una respuesta efectiva ante las necesidades de las personas jóvenes de Upala y Desamparados.

5. Se considera demanda inteligente de servicios a la gestión articulada por parte de las personas jóvenes para solicitar servicios específicos a las instituciones públicas y privadas que contribuyan directamente a la satisfacción de necesidades identificadas previamente por las juventudes. Esta identificación de necesidades surge de un proceso de análisis y reflexión colectiva que realizan las personas jóvenes previamente a la solicitud de servicios.



4.6. ETAPA 6. CAPACITACIÓN EN EMPRENDEDURISMO

Bajo la temática de emprendedurismo, inicia el segundo módulo o eje de este Componente, en donde se retoma la metodología de talleres, mediante 12 temáticas más que le darían seguimiento a lo implementado durante la Etapa 3 de Desarrollo

Humano y Gestión Social, y que vendrían a fortalecer a las personas jóvenes en el desarrollo de sus ideas de negocios. Para este eje, fueron contempladas las siguientes temáticas:

ILUSTRACIÓN 4
TALLERES DEL MODELO DE EMPRENDEDURISMO



La etapa de emprendedurismo, propició que las personas jóvenes plantearan sus ideas de negocios, partiendo inicialmente de las demandas del mercado, de acuerdo con las aptitudes de las mismas y el apoyo de la familia.

Durante los talleres, se realizaron exploraciones de iniciativas emprendedoras previas, desarrolladas por las personas jóvenes participantes, con el objetivo de analizar las debilidades y fortalezas de las mismas; así como la identificación de oportunidades de negocios en los cantones, sin dejar de lado los requerimientos personales y de mercado para implementar exitosamente el proyecto productivo.

Adicionalmente, el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en esta etapa, contempló el uso de las nuevas tecnologías de información como internet y redes sociales y el uso de las computadoras en general, herramientas que en el pasado no habían sido utilizadas por la mayoría de las personas jóvenes dentro de sus actividades regulares.

Esta adaptación, responde a la necesidad que tiene toda persona emprendedora de manejar y aprovechar estas herramientas para el desarrollo del negocio.

PLANES DE NEGOCIOS

El planteamiento de ideas de negocios, se vio reflejado en el diseño y elaboración de un Plan de Negocios construido por cada persona joven participante, con el acompañamiento de los especialistas del Componente.

El desarrollo de los planes de negocios, fue considerado como un elemento indispensable para la presentación de cualquier emprendimiento, y constituyó a la vez la mejor manera de gestionar recursos financieros y técnicos para implementar las mismas.

Participaron hasta el final del proceso en emprendedurismo 586 personas jóvenes (ver cuadro 2); cantidad que representa el 70% del total de personas jóvenes capacitadas en Gestión.

CUADRO 2
CANTIDAD DE PERSONAS JÓVENES
CAPACITADAS EN EMPRENDEDURISMO

Cantón	No. Total Participantes
Upala	348
Desamparados	238
Total General	586

Fuente: Datos generales de personas beneficiadas del Componente Gestión y Emprendedurismo, FAO.

4.7. ETAPA 7. RONDAS DE NEGOCIOS JUVENILES

Una vez elaborados los planes de negocios, se establecieron mesas de negocios con entes que podrían apoyar la implementación de los emprendimientos; en este ámbito se dio énfasis a los entes financieros (IMAS, Bancos) y de capacitación (MAG, INA y Universidades).

En estas mesas de negocios, las personas jóvenes con iniciativas productivas viables para ser implementadas en el corto y mediano plazo, presentaron sus ideas de negocios ante instituciones financieras y de apoyo técnico, lo que generó un grado de experiencia en la gestión de recursos para la actividad propuesta.

En este ámbito, se buscó hacer una articulación entre los posibles entes de financiamiento y las ideas de negocios generadas por las personas jóvenes, acción que representó la posibilidad de acceder a capital semilla para el desarrollo de los proyectos productivos; así mismo, se promovió el apoyo técnico para impulsar la capacitación o especialización de las personas jóvenes emprendedoras para implementar los negocios adecuadamente.

4.8. ETAPA 8. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE IDEAS DE NEGOCIOS

En un inicio, el Componente Gestión y Emprendedurismo no contemplaba la etapa de seguimiento, como parte de la estrategia de abordaje de las ideas de negocios con las personas jóvenes de Upala y Desamparados. No obstante, existía una premisa sobre la importancia de generar un proceso en el que se brindara el seguimiento y acompañamiento en la implementación de las ideas de negocios juveniles generadas a raíz de la capacitación.

Se efectuó el seguimiento a 221 negocios liderados por personas jóvenes (ver cuadro 3); cantidad que corresponde al 40% del total de ideas, generadas en el proceso de capacitación en gestión y emprendedurismo.

Esta etapa se enfocó en dar seguimiento a ciertos aspectos considerados importantes para la implementación de las ideas de negocios:

- a. **Identificación de áreas de mejora:** en este aspecto, se buscó identificar las principales áreas técnicas de mejora, que cada uno de los planes de negocios presentaban.
- b. **Capacitación:** según las áreas identificadas y gracias al apoyo del MAG, el INA y otras instituciones, se fortalecieron éstas áreas, por medio de la capacitación y la asistencia técnica. En este ámbito, se



contó con la intervención del MAG, por medio de sus especialistas agropecuarios, para fortalecer las capacidades técnicas de las personas jóvenes, según el área de especialización correspondiente. Así mismo, la Ventanilla Única del PC, contribuyó en la búsqueda de capacitaciones para las personas jóvenes mediante la oferta institucional local existente, en la que se destacó principalmente el apoyo del INA.

- c. **Financiamiento:** el acceso a capital semilla para desarrollar las ideas de negocios, fue una de las áreas más sensibles del proceso. En este sentido, el Componente identificó aliados para solventar esta situación: el IMAS, financió más de 60 emprendimientos juveniles en Upala. En esta área, también se logró enlazar esfuerzos con la Banca de Desarrollo y otras organizaciones, orientadas a financiar ideas de negocios, en donde sobresalen las Empresas de Crédito Comunal de San Cristóbal Norte y Cristo Rey de Desamparados; y las Empresas de Crédito Comunal de Bijagua y Brasilia de Upala, que, en conjunto con la FAO, desarrollaron mecanismos

CUADRO 3
IDEAS DE NEGOCIOS EN SEGUIMIENTO

Cantón	No. Total Participantes
Upala	164
Desamparados	67
Total General	221

Fuente: Datos generales de personas beneficiadas del Componente Gestión y Emprendedurismo, FAO.

CUADRO 4
IDEAS DE NEGOCIOS CON
CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

Cantón	Ideas de Negocio en Seguimiento	Acciones de Capacitación y Asistencia Técnica	Fuente de la Capacitación y la Asistencia Técnica
Upala	154	150	INA
		63	MAG
		73	Parquetec
		2	INFOCOOP
Desamparados	67	29	INA
		4	Parquetec
		8	PLL
		12	MAG
		4	ICT

Fuente: Datos generales de personas beneficiadas del Componente Gestión y Emprendedurismo, FAO.

que permitieron a las personas jóvenes acceder a recursos financieros a la medida.

- d. **Uso adecuado de los recursos:** Se promovió la estrategia de hacer un uso adecuado de los recursos personales y familiares disponibles, para apoyar el desarrollo de las ideas de negocios juveniles.

Como se mencionó anteriormente, el financiamiento de emprendimientos juveniles, fue una de las principales debilidades del diseño del Programa Conjunto, ya que presuponía un mayor nivel de apoyo nacional, que financiara ideas de negocios lideradas por personas jóvenes; sin embargo, en la ejecución del Programa, se identificó que, a pesar de que existen alternativas, la mayoría son destinadas a apoyar emprendimientos liderados por personas adultas que tienen un mayor nivel de organización para acceder a estos recursos.

Ante esta situación, se consideró necesario ofrecer una alternativa diferente a las existentes en el mercado, para apoyar el financiamiento de emprendimientos

juveniles, dando como resultado la conformación de un Fondo para Financiar Emprendimientos Juveniles, en conjunto con las Empresas de Crédito Comunal de San Cristóbal Norte y Cristo Rey de Desamparados y las de Bijagua y Brasilia de Upala. Estas organizaciones y la FAO, aportaron capital y promovieron el acceso al crédito por parte de jóvenes emprendedores de ambos cantones, que formaron parte del proceso de capacitación en Gestión y Emprendedurismo.

El seguimiento a las ideas de negocios, contempló así mismo, una acción del MAG en el fortalecimiento de los vínculos institucionales en Upala y Desamparados, posterior a las rondas de negocios juveniles.

CUADRO 5
IDEAS DE NEGOCIOS FINANCIADAS

Cantón	Ideas de Negocio en Seguimiento	Ideas con financiamiento	Fuente de financiamiento
Upala	154	63	IMAS
		19	Recursos propios
		3	Recursos familiares
		6	Banca de desarrollo
		18	ONG
		7	Fondo de Emprendimientos ECC-FAO
Desamparados	67	23	Recursos propios
		2	Banca de desarrollo
		7	ONG
		2	IMAS
		4	Fondo de Emprendimientos ECC-FAO

Fuente: Datos generales de personas beneficiadas del Componente Gestión y Emprendedurismo, FAO.



4.9. ETAPA 9. FORMACIÓN DE FORMADORES (SOSTENIBILIDAD)

La etapa de formación de formadores, obedece a una estrategia de sostenibilidad, la cual buscó generar capacidades para implementar el modelo de capacitación en gestión y emprendedurismo, de los colaboradores de las instituciones nacionales, que trabajan con jóvenes en Upala y Desamparados. Se sensibilizó y capacitó a funcionarios regionales del MAG, del INA, del IMAS, del IDA, del PANI y los gobiernos locales, entre otros, de forma que éstos se empoderaran de la metodología de capacitación desarrollada en el marco del PC.

La Formación de Formadores, fue planteada para desarrollarse únicamente en los cantones de Upala y Desamparados, sin embargo, se identificó la necesidad de generar un impacto que contribuyera a la sostenibilidad de la estrategia, por lo que se decidió llevar la Formación de Formadores a todas las regiones del país.

El esfuerzo desarrollado en este proceso, pretende multiplicar la experiencia obtenida en otras zonas del país y generar conciencia sobre la importancia del desarrollo integral de las personas jóvenes, dentro de las comunidades y dentro de los planes institucionales.

En este proceso, el Componente logró capacitar a más de 200 funcionarios de instituciones nacionales de todo el país, que se espera repliquen el modelo planteado por el Componente, en otros espacios similares, promoviendo así la sostenibilidad de esta iniciativa y al desarrollo de las personas jóvenes rurales.



4.10. OTRAS ACCIONES DE SOSTENIBILIDAD

- El proceso de capacitación en gestión y emprendedurismo promovió que los grupos juveniles organizados de Upala y Desamparados establecieran alianzas estratégicas con diversas instituciones que promueven la implementación de ideas de negocios, como el INA, IMAS, IDA, INFOCOOP, Gobiernos Locales, Parque La Libertad, PARQUETEC y la Banca de Desarrollo.
- El Componente desarrolló una alianza con Empresas de Crédito Comunal de Upala y Desamparados, la cual tuvo como objetivo, satisfacer la necesidad en los emprendimientos para acceder a capital semilla que permitirá implementar las ideas de negocios generadas en el proceso de capacitación.
- Las guías didácticas desarrolladas por el Componente, así como las capacitaciones brindadas a colaboradores de instituciones públicas y privadas en todo el país impulsan la replicabilidad de esta metodología.
- En el contexto del PC, se estableció un indicador nacional de juventud en la planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que contempla el trabajo con personas jóvenes por parte de las Agencias de Extensión Agropecuaria de las 9 regiones del país, desde la sensibilización hasta la capacitación en gestión y emprendedurismo (instrumentación).

5. RESULTADOS Y PRODUCTOS ALCANZADOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A lo largo del proceso, se han desarrollado acciones puntuales que se convierten en los principales productos y resultados obtenidos por el Componente.

A nivel de productos, se deben señalar los siguientes:

1. Diseño de una metodología para elaboración de un Plan de Desarrollo Personal de personas jóvenes.
2. Desarrollo de una metodología de capacitación en gestión social, desarrollo humano y emprendedurismo para personas jóvenes⁶.
3. Propuesta piloto para la implementación de un Parque Comunitario del Café. Además de formar

6. Documentos disponibles en el sitio web de la FAO: www.fao.or.cr



competencias, para mejorar la empleabilidad y el emprendedurismo, se consideró importante propiciar una alternativa que dinamizará la economía local, para generar opciones de empleo de calidad y el acceso a servicios. En este sentido, el Parque Comunitario del Café, constituye una iniciativa de atracción agroecoturística que gira en torno a la principal actividad productiva de los Distritos del Sur de Desamparados: el café, y promueve la articulación de emprendimientos juveniles y espacios de empleo calificado, y se espera que a su vez, contribuya a la mejora en la calidad de vida de las personas que viven en esta área del cantón de Desamparados. La implementación de esta propuesta, es un compromiso asumido por los líderes locales como parte de la estrategia de sostenibilidad del Componente.

Los principales resultados producto de la intervención se detallan a continuación:

1. La metodología de capacitación desarrollada por el Componente logró trabajar con 873 personas jóvenes, de los cuales 493 pertenecen a las 14 comunidades intervenidas en Upala y 376 a las 10 comunidades de Desamparados. La cantidad de personas beneficiarias alcanzadas por el MAG y la FAO mediante este Componente, representa una cuarta parte de los beneficiarios totales del PC.

2. Producto del proceso de capacitación, se generaron 508 ideas de negocios lideradas por personas jóvenes, 348 en Upala y 160 en Desamparados.
3. La etapa de seguimiento de emprendimientos, tuvo como meta acompañar y asesorar al 25% de estos emprendimientos, que representaban 127 ideas de negocios. Sin embargo, el desarrollo de esta etapa alcanzó a un 44% de los negocios generados por el proceso (ver cuadro No. 4 y No. 5).
4. Gracias al PC, alrededor de 221 emprendimientos, contaron con posibilidades de financiamiento otorgado por medio de instituciones como el IMAS y la Banca de Desarrollo.
5. Las personas jóvenes tomaron conciencia sobre la importancia de la educación para el desarrollo integral y del negocio. De esta forma, se promovió el retorno educativo de un porcentaje importante de las personas jóvenes participantes.
6. Se promueve la autogestión de recursos, por parte de las personas jóvenes y sus familias para iniciar el negocio.
7. Las personas jóvenes lideran procesos de desarrollo local, dentro de sus comunidades, resultado de la capacitación.
8. Gracias a la intervención del Componente, se promueve en las personas jóvenes sistemas asociativos de ahorro juvenil. Actualmente, se cuentan con 13 asociaciones de ahorro juvenil en Desamparados y Upala.



6. LECCIONES APRENDIDAS

La estrategia de abordaje para los cantones de Upala y Desamparados, fue ejecutada desde el 2010 y hasta el 2012. A lo largo de este período, se rescatan una serie de experiencias y aprendizajes, como resultado de la implementación de las acciones en las comunidades, con los diferentes actores y las diversas realidades.

6.1. PUNTOS ALTOS DEL PROCESO

1. La sinergia interinstitucional entre el MAG y la FAO, desde el inicio del PC, facilitaron la puesta en marcha de la estrategia de abordaje del Componente.
2. La utilización de una metodología probada a partir de la experiencia del PRONAJUR del MAG, permitió realizar una mejora continua de los procesos desarrollados, incorporando a la vez, el enfoque de fortalecimiento de competencias blandas dentro del proceso, acción que generó un impacto positivo en las personas jóvenes.
3. El proceso permitió el desarrollo y utilización de una metodología con enfoque participativo y vivencial a lo largo del proceso, desde el diagnóstico, hasta la concreción de las ideas de negocios.

“Son aportes significativos, sostenibles de impacto, que involucran a la institución (MAG), con un liderazgo respecto de otras instancias y que ha logrado desarrollar alianzas positivas”.

Norma Pereira,
Coordinadora Técnica del
PC de Juventud, Empleo y
Migración.

4. Se logró el involucramiento de las familias de las personas jóvenes, dentro del proceso del desarrollo del negocio, lo cual contribuyó en la motivación y apoyo de recursos para la realización de las iniciativas.
5. Se constató, la importancia del proceso de sensibilización a las organizaciones locales e instituciones, para trabajar con juventudes.
6. El aporte que brindó al proceso de capacitación, en la definición del Plan de Desarrollo Personal, se ve reflejado en el trabajo por metas plateadas, lo que facilitó el establecimiento de expectativas de vida en las personas jóvenes.
7. La regularización de la condición migratoria, es un elemento positivo para la implementación de los negocios de las personas jóvenes, ya que contribuyó con el acceso a oportunidades de capacitación y financiamiento para los emprendimientos.
8. El desarrollo de rondas de negocios, constituyó una herramienta efectiva para la articulación de recursos de apoyo para implementar los emprendimientos.
9. La Ventanilla, fue una herramienta efectiva que contribuyó con la articulación interinstitucional.
10. El papel de los facilitadores del Componente, propició la motivación en los grupos de personas jóvenes, para que éstos alcanzaran los objetivos propuestos.
11. La Capacitación Técnica Agropecuaria, desarrollada por medio de especialistas del MAG, contribuyó para potenciar los emprendimientos en Upala.
12. El Comité Técnico del PC, fue un aliado importante en el seguimiento de las acciones en cada una de las fases del Componente Gestión y Emprendedurismo.
13. El involucramiento de las familias y las comunidades de las personas jóvenes, desde el inicio del proceso, hasta las etapas finales del mismo constituye una garantía de éxito, en la implementación de ideas de negocios.

6.2. PUNTOS BAJOS DEL PROCESO

1. Se constató, la necesidad de mejorar el proceso de selección de las personas jóvenes, que participen en los procesos de enseñanza-aprendizaje, para disminuir la deserción y maximizar los resultados del proceso.
2. La inexistencia de fondos destinados al financiamiento de emprendimientos juveniles, generó cuellos de botella en el proceso. Es necesario contar con fondos para el financiamiento de los emprendimientos juveniles, que consideren las características y necesidades de los mismos.
3. La aplicación de la metodología sin considerar las diferencias entre Upala (zona rural) y Desamparados (zona urbano-rural), generó una debilidad dentro del proceso, ya que se vio la necesidad de aplicar diferentes estrategias, para alcanzar los objetivos, dadas las necesidades que existen en cada cantón. Se encontraron además, diferencias de acceso a tecnologías, recursos y educación.
4. El proceso de transición, entre la fase de capacitación en gestión y desarrollo humano, y la fase de emprendedurismo, fue lento, y en algunos casos generó atrasos en el proceso.
5. La planificación inicial del PC no estableció el proceso de seguimiento de ideas de negocios, aspecto fundamental en el desarrollo del Componente.
6. La institucionalidad, debe conocer las necesidades de las personas jóvenes para ajustar la oferta de servicios a esta población.

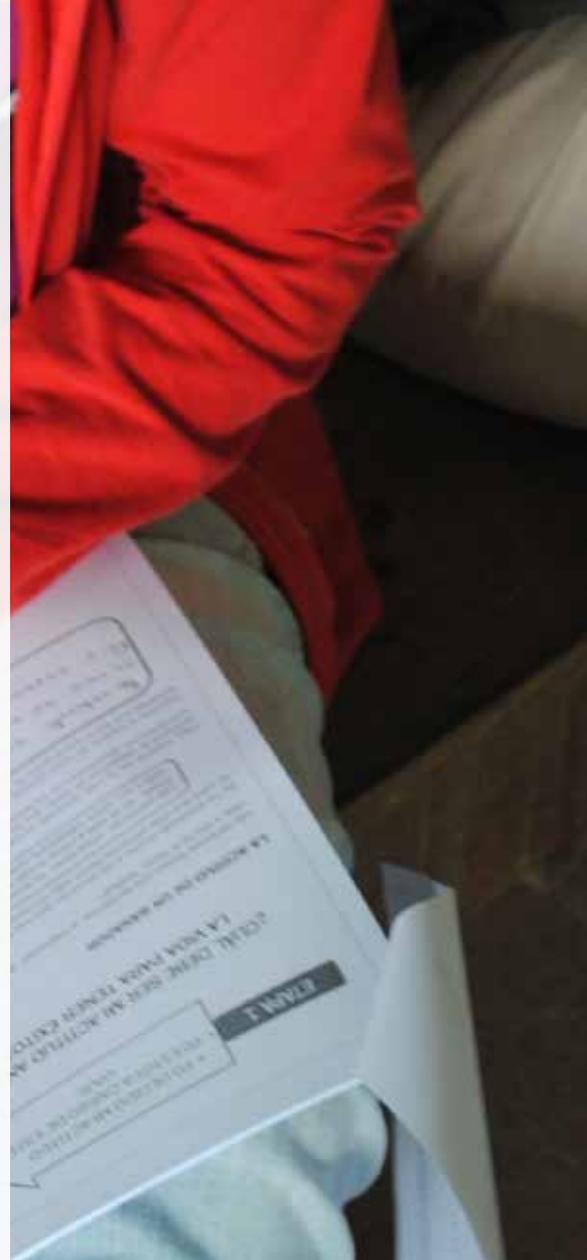


6.3. RETOS A CORTO PLAZO

1. Consolidación de las redes de juventudes, a nivel local y regional.
2. Fortalecer el Modelo de Ventanilla, como ente que concentre la oferta de servicios institucionales.
3. Empoderar al MAG, para que asuma el seguimiento de los planes de negocios en un 100%.
4. Fomentar la aplicación del conocimiento generado a través del Modelo de Capacitación en Gestión y Emprendedurismo, por parte de las instituciones públicas y privadas que trabajan con personas jóvenes.

6.4. RETOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO

1. Institucionalizar a nivel nacional el trabajo con personas jóvenes como una acción importante y necesaria, y debe ser reflejada, en los planes de acción institucionales.
2. Sensibilizar a la Banca de Desarrollo Nacional, para que visualice la colocación de capital semilla a personas jóvenes, para promover el desarrollo de emprendimientos exitosos.
3. Replicar el Modelo de Capacitación en Gestión y Emprendedurismo, desarrollado por el Componente, en otros cantones del país.
4. Compartir el modelo con otros países, para su replicabilidad y, promoción del intercambio de experiencias conjuntas en materia de juventud.



7. CONCLUSIONES

- Esta experiencia tiene una visión de desarrollo rural, ya que además de generar capacidades, brinda condiciones para poder co-gestionar, en alianza con entes públicos y privados, el desarrollo de emprendimientos juveniles en los territorios rurales.
- Es un modelo de desarrollo territorial con personas jóvenes, que cuenta con las condiciones para replicarse en otras comunidades, ya que establece la necesidad de articular las juventudes en el territorio, las cuales se constituyen en demanda organizada e inteligente, generando la articulación de las instituciones locales, contribuyendo a generar una oferta de servicios armonizada.
- La articulación de la oferta de servicios con enfoque de juventudes, no solo establece una visión de equidad, sino también promueve el protagonismo de esta población en el desarrollo local.
- El tema de emprendedurismo y negocios propios, se plantea como una alternativa legítima, para la generación de ingresos ante la poca oferta de empleo existente en las comunidades para las personas jóvenes.

8. FUENTES CONSULTADAS

8.1. FUENTES DOCUMENTALES:

- ABC de la Ventanilla Única del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración.
- Documento técnico y programático del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración, SNU-CR FODM 2009.

8.2. ENTREVISTAS:

- Gilbert Montero Salazar, Consultor FAO.
- Karla Pérez Fonseca, Coordinadora FAO del Componente de Gestión y Emprendedurismo.
- Milán Báez Acón, Consultor FAO.
- Natalia López Salazar, Consultora FAO.
- Norma Pereira, Coordinadora Técnica del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración.
- Osvaldo Murillo Jiménez, Consultor FAO.
- Rafael Mesén Vega, Contraparte Nacional del PC para FAO, Gerente del Programa Nacional de Juventudes Rurales



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Teléfono: (506) 2220-0512

San José, Costa Rica

www.fao.or.cr



FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

Fondo Naciones Unidas-España para el Logro de los Objetivos del Milenio

Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración

Teléfono: (506) 2296-1544

San José, Costa Rica

www.nacionesunidas.or.cr

