

APÉNDICE J

INFORME DE TALLERES PCM

## 1. Antecedentes

La serie de talleres PCM fue realizada con 3 grupos organizados y que se encontraran activos al momento de la implementación de los Talleres

Se tomaron en cuenta organizaciones de comunidades ubicadas a lo interno del Área de Estudio del Proyecto de Desarrollo Rural de la Cuenca Media del Río Tempisque, cuyas características se pueden resumir de la siguiente forma: son grupos que en su mayoría se encuentran adecuadamente inscritos ante las diferentes instancias legales del país (por ejemplo el Registro Nacional), que tienen en su seno a un porcentaje alto de mujeres, se verán afectados (positiva o negativamente) por la futura implementación del Proyecto y además fueron contactados en las etapas iniciales del desarrollo del Proyecto y se mostraron altamente interesados en participar de este proceso.

A partir de lo anterior se definieron como objetivos generales de los talleres (1) Entender las condiciones presentes de cada uno de los grupos, (2) Encontrar las soluciones a sus problemas y (3) Recopilar a través de una Matriz de Diseño de Proyectos (PDM) los resultados del análisis.

Para lograr los diferentes objetivos señalados, promover la discusión y encontrar consensos, las sesiones de los Talleres se realizaron en español. La especialista en Planificación Participativa y en la metodología del Ciclo de Manejo del Proyecto (en adelante PCM) brindó la asesoría adecuada para que la moderadora de los Talleres implementara la técnica y condujera la discusión manteniendo en todo momento el adecuado uso en las técnicas de manejo de grupos, de la misma forma supervisó todos y cada uno de los pasos del Taller PCM. Los diferentes insumos para el desarrollo de los Talleres (ejemplos, apoyos didácticos, etc) y el Taller en si mismo fueron realizados en español; la moderadora general contó con el apoyo de una traductora al inglés y en los algunos casos en que se ameritó, se tradujo al japonés para una mejor comprensión de los miembros de equipo de estudio que en diferentes momentos acompañaron las sesiones de trabajo. Una parte de la información necesaria para la elaboración del presente informe fue traducida al inglés.

## 2. Metodología

### 2.1 Método del Ciclo de Manejo de Proyectos (PCM)

El método de Ciclo de Manejo de Proyecto es una herramienta de manejo del ciclo completo de un proyecto de desarrollo (Planificación → Implementación → Evaluación). Los talleres implementados con este método son también llamados "Talleres PCM" o "Talleres de Planificación Participativa". El método se caracteriza por contar con tres atributos: consistencia, lógica y participación. Por la naturaleza del taller, los participantes requieren escribir sus opiniones en tarjetas en forma anónima para visualizar sus propias ideas y luego compartirlas con los otros participantes, así las tarjetas democratizan la participación y las opiniones de los asistentes del taller.

El método PCM comprende dos etapas: la Planeación Participativa (PP) y el Monitoreo y Evaluación (M&E).

La etapa de la Planeación Participativa está compuesta por dos períodos: Período de Análisis y Período de Planeamiento. El Período de Análisis incluye "el Análisis de Involucrados", "Análisis del Problema", "Análisis de Objetivos" y "Selección del Proyecto". El Período de Planeamiento comprende la elaboración de una "Matriz de Diseño de Proyecto" (PDM, por sus siglas en inglés) y la elaboración del "Plan de Operaciones"

En el período de Análisis de Involucrados y Análisis del Problema se analizan las condiciones actuales del grupo para clarificar quién está incluido en los problemas y cuáles son las causas de los mismos. Luego en el período de Análisis de Objetivo el tema de cómo mejorar la situación presente es discutido para encontrar las soluciones a los problemas para acercarse a una condición futura deseable. En el período de Selección del Proyecto, las alternativas son discutidas y un proyecto es seleccionado dentro de varias alternativas (ramas de la estrategia para resolver los problemas); el siguiente período, la construcción de una Matriz de Diseño de Proyecto (PDM), permite resumir los contenidos del proyecto en una sola página.

El formato de PDM es similar al del Marco Lógico que es utilizado por diferentes Agencias de Cooperación en diferentes partes del mundo.

## 2.2 Modificaciones al PCM

Al ser el PCM una herramienta metodológica que se adapta a las diferentes necesidades de un proyecto, es sensible a recibir cambios que permitan el mejor entendimiento de los participantes a sus diferentes etapas. Dentro de las modificaciones que se realizaron a la técnica se encuentra la utilización de la herramienta denominada "Imagen del Ambiente" que permitió recavar y visualizar con mayor claridad para los participantes la primera parte del "Análisis de Involucrados". Esta modificación se realizó con el objetivo de brindar mayor agilidad en la inducción a los participantes dentro de la lógica de un Taller PCM además favorecer la visualización de relaciones lógicas y consistentes, fin último de los Talleres PCM.

## 2.3 Selección de los grupos

Se seleccionaron tres grupos que realizan diferentes actividades productivas en el Área de Estudio.

Dentro de las estrategias empleadas para el reclutamiento de estos se visitó a cada uno de los grupos que aparecen en la tabla, líneas abajo, y se realizó una pequeña entrevista que sirviera de base para la implementación de los Talleres pues brindó información básica y necesaria para conocer con mayor detalle a las organizaciones participantes y lograr acuerdos para la implementación de los mismos.

Así se definió la siguiente información:

### Realización de los Talleres PCM

TALLER #	FECHAS	LUGAR	CANTON
1	10-14 de Septiembre	Barrio La Victoria	Liberia
2	17-21 de Septiembre	Ortega	Santa Cruz
3	24-28 de Septiembre	Río Cañas Viejo	Santa Cruz

Los criterios de selección de los participantes fueron establecidos a partir de la información recopilada en avances de informes previos, además se contó con el criterio de otros expertos que integran el equipo de estudio de JICA.

Así se destaca el hecho que estos grupos poseen niveles de organización importantes, entendiendo esto como el estar constituidos dentro del marco jurídico del país en cuanto a los grupos, Asociaciones y organizaciones (poseen cédula y personería jurídica). Por otra parte, al ubicar grupos de mujeres dentro del Área de Estudio se enfrentó el hecho que la existencia de los mismos es limitada e incluso algunos de ellos han desaparecido, de ahí que se tomara la decisión de escoger a tres grupos que se describen a continuación.

El primer grupo escogido fue el Taller Industrial La Victoria ubicado en el barrio del mismo nombre en la ciudad de Liberia, en los linderos del Área de Estudio; se dedica a la confección de prendas de vestir y en ocasiones a la maquila de diferentes compañías (p.e. hoteles u hospitales).

Este grupo fue fundado en 1986 con el fin de ofrecer empleo a mujeres que viven en la comunidad que son jefas de hogar o no y tienen la responsabilidad de contribuir con los gastos de sus núcleos familiares.

Como organización ha sufrido diferentes cambios y en la actualidad de las miembras fundadoras solamente quedan tres; las otras miembras (doce aproximadamente) están recibiendo capacitación, a través del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) en el manejo de la diferente maquinaria industrial que posee el Taller; mismas que han sido obtenidas por medio de donaciones de diferentes organizaciones (ONGs, grupos religiosos, etc.) y una pequeña cantidad fue adquirida por ellas.

Uno de los elementos que les ofrece algún tipo de dificultad es el hecho de querer cambiar su estado actual de organización (como Asociación) a una Cooperativa, sin embargo no reúnen aún los requisitos necesarios para llegar a este plano.

El siguiente grupo elegido fue el Grupo de Mujeres Productoras de Papel, que son miembros de la Asociación de Pequeños Agricultores de Ortega (APAO) ubicadas en Ortega de Santa Cruz, en el límite sureste del Área de Estudio. Dentro de los diferentes proyectos que posee la APAO, de corte agroecoturístico, ellas conforman uno de los componentes, cuyo objetivo principal se centra en la creación de fuentes de ingresos para las personas que componen dicho grupo; mismo que está compuesto por trece miembros, de los cuales solamente dos son hombres.

Aproximadamente desde 1999 realizan actividades en la manufactura y producción de papel pues han sido capacitadas a través del INA en esta actividad, sin embargo han tenido dificultades de índole organizativo para la concreción del grupo como tal.

La Asociación de Pequeños Agricultores de Río Cañas Viejo, fue escogida como el tercer grupo participante en los Talleres PCM. La comunidad del mismo nombre, donde se afincan la Asociación, se encuentra ubicada en el límite suroeste del Área de Estudio.

Esta Asociación inició sus labores en el año 1996, con el fin de unir esfuerzos para buscar soluciones a la problemática ambiental, económica y social de la comunidad. Actualmente poseen una parcela de 7.5 hectáreas que cultivan con arroz, pero las pérdidas que tuvieron en la última cosecha les ha impedido volverla a cultivar.

#### 2.4 Selección de los participantes

La selección de los participantes es uno de los pasos previos importantes para el adecuado desarrollo de un Taller PCM.

Fueron seleccionados grupos con un promedio de diez a quince miembros, en su mayoría compuestos por mujeres. Para un manejo adecuado de la metodología de talleres en general y de los Talleres PCM en particular, se logró generar un clima de participación adecuado en el que todas y cada una de las opiniones de los participantes tienen la misma validez, de ahí que los diferentes

puesto de mando que puedan tener a lo interno de cada una de las organizaciones, no se convierta en obstáculos para lograr que las opiniones de los participantes se recojan de manera objetiva.

### 2.5 Locaciones para el desarrollo de los Talleres

Los talleres realizados con el grupo del Taller Industrial La Victoria y con el grupo de Mujeres Productoras de Papel de Ortega, se efectuaron en instalaciones que posee ambos grupos, solamente el Taller realizado en Río Cañas Viejo se llevo a cabo en las instalaciones de la escuela de la comunidad.

Todos los lugares escogidos para tal efecto reunían las condiciones mínimas requeridas para el desarrollo de la actividad; gracias a esto último las distracciones fueron mínimas, logrando un alto grado de concentración y participación en las sesiones.

## 3. Contenidos y resultados de los Talleres PCM

### 3.1 Taller La Victoria, Liberia

#### 3.1.1 Introducción

El primer Taller PCM se desarrolló con el grupo del Taller Industrial La Victoria durante la semana del 10 al 14 de septiembre del año 2001.

Durante toda la semana se contó con una presencia regular y activa de las participantes.

#### Equipo de facilitadores para Taller PCM en La Victoria

Moderadora General	Srita. Akemi Ishikawa
Moderadora	Srita. Carmen Bogantes
Traductora/Asistente	Sra. Rebeca Porras

#### A. Presentación Personal

La etapa de presentación personal es un recurso que se utiliza para recolectar información básica de los participantes y además generar un clima permita "romper el hielo"; por esta razón el nombre, la dirección, el pasatiempo y las expectativas sobre el taller son recogidas para facilitar el inicio de la discusión,

así mismo permite a los participantes un primer acercamiento en el manejo de las tarjetas que se emplearan a lo largo del taller.

Dentro de las expectativas que tienen las participantes para el Taller PCM se nota el gran interés que tienen en aprender, en conocer nuevas ideas y en recibir capacitación que les permita mejorar las condiciones del Taller La Victoria.

Interesante resulta destacar el hecho que a pesar de ser un grupo en el que la mayoría de sus miembros tienen poco tiempo de pertenecer al mismo (un promedio de cuatro meses) existe un alto nivel de interés por mejorar las condiciones de este, lo anterior se puede explicar por medio de la siguiente idea: si se mejora el taller, las condiciones personales mejoraran pues hay una relación directa entre un hecho y otro, a partir de lo que las participantes señalan.

#### B. Análisis de Involucrados

Para el desarrollo de esta etapa se implementó la variación al PCM señalada párrafos arriba, denominada Imagen del Ambiente. Esta pretende detectar cuáles son los factores externos que afectan a la organización desde diferentes perspectivas y cuáles son los campos de acción que puede tener el grupo en relación con esos factores, para esto se definen previamente cuatro campos de acción a saber: Políticas/ Regulaciones (factores que influyen en el desarrollo del proyecto o la organización); Competencia/ Cooperación (factores que influyen en el desarrollo del proyecto o la organización); Oferta (de materiales, equipo, capital, etc. ) y por último Demanda (productos o servicios demandados al grupo). Así mismo se señalan dos ámbitos de acción que puede tener el grupo en relación con los campos, estos son: Influencia (entendida como aquella en la que el proyecto no tiene injerencia) y Control (el proyecto u organización puede y tiene control e injerencia).

Dentro del plano de análisis que las participantes realizan es importante destacar el hecho que la sección de Demanda no es utilizada por ellas pues el foco de análisis está ubicado en las secciones de Oferta, Políticas y Regulaciones y Cooperación Competencia.

En estas secciones se ubicaron cuatro ideas que a juicio de las participantes se definieron como positivas. En el caso de la Oferta ellas definen como positivo el hecho de tener mercado para ofrecer sus productos y al mismo tiempo la gente de la comunidad consume sus productos; además es ubicado por ellas en el ámbito del control que pueden ejercer sobre esta situación. Para la Competencia Cooperación es altamente evaluado por ellas el hecho que no existan otros grupos similares cerca de donde se ubica el Taller, por lo tanto se ubica dentro área de control.

Un elemento que se mantendrá a lo largo del desarrollo del Taller PCM, y que en este nivel fue considerado como el único elemento negativo del análisis, es el relacionado con la inexistencia de ayuda económica, que es colocado en el espacio de la influencia, pues ellas tienen claro que no pueden ejercer control alguno sobre esta situación.

Una vez que se establecieron los actores participantes en el análisis exterior al Taller La Victoria se le pidió a las participantes que definieran las Fortalezas y Debilidades del grupo; esto con el fin de iniciar el análisis a lo interno de la agrupación.

Para analizar las Fortalezas que fueron identificadas por las participantes, las mismas se pueden dividir, como recurso metodológico, en seis grandes categorías: Espacio Físico, Equipo, Valores, Relaciones Interpersonales, Capacitación y Otros.

Las dos primeras categorías están relacionadas con el entorno físico del Taller; así la primera de ellas está relacionada con el hecho de contar con un espacio físico adecuado para realizar las actividades a las que se dedica el Taller Industrial, siendo esto altamente valorado por las participantes. La siguiente categoría está referida al hecho de poseer la maquinaria suficiente y adecuada para llevar a cabo sus labores.

Las siguientes cuatro categorías están referidas al personal del Taller Industrial.

Reconocidas como fortalezas están los valores asociados al trabajo en equipo: la constancia, la continuidad y la responsabilidad son señalados entre otros, como fortalezas altamente valoradas por ella. Por otra parte, en el apartado correspondiente a las Relaciones Interpersonales; se ubican la empatía, la organización del trabajo en conjunto y el buen trabajo en equipo que son llevadas a cabo en la interacción cotidiana. La Capacitación que estaban recibiendo, doce de las quince participantes al momento de la realización del Taller PCM, es otra de las fortalezas señaladas pues esto les permite mejorar la calidad del trabajo que realizan, que es uno de los componentes de la categoría Otros.

Las Debilidades identificadas por las participantes se dividen en cuatro grandes categorías a saber: de Espacio Físico, de orden Económico, de Capacitación y de Comunicación.

En la primera categoría se ubican todas aquellas tarjetas que recogieron información sobre las limitaciones que a juicio de las participantes, tiene el Taller Industrial, en relación con edificación que ocupan. Por lo anterior tarjetas que contenían información como "falta de mobiliario" y "poca iluminación" ilustran la categoría.

En cuanto a la categoría denominada Económica, se debe señalar que es aquella que recoge la mayoría de las menciones hechas por las participantes. Así "falta de fondos económicos" , "falta de ingresos" apuntan directamente al factor monetario mientras que tarjetas como "no saber sacar el precio de las prendas" refieren a aspectos que dificultan la mejoría de los ingresos actuales.

La siguiente categoría a analizar se centra en la Capacitación. Esta idea está relacionada con el curso que están recibiendo algunas de las participantes, que limitan el tiempo efectivo de trabajo que se lleva a cabo en las instalaciones del Taller Industrial.

Aparentemente esto generaría algún tipo de contradicción pues en el análisis de fortalezas se utilizó el mismo nombre para definir una categoría. Esta

contradicción aparente se sanja si se analiza a lo interno la composición de la categoría con el siguiente ejemplo: “la ausencia de capacitación mecánica” (cómo reparar las máquinas cuando sufren desperfectos) aclara que existen vacíos de conocimiento y capacitación que las participantes consideran como debilidades.

La Comunicación es la última categoría a analizar. Para las participantes esto se muestra en mayor medida cuando el grupo de las estudiantes (como ellas mismas se autodenominan) interactúa con el grupo de miembros con mayor permanencia en el Taller; las últimas a juicio de las primeras no las toman en cuenta a la hora de tomar las decisiones de importancia para el grupo provocando con esto una relación vertical en la que, la comunicación no está presente.

A modo de conclusión, se puede señalar que el primer paso del Taller PCM, (el Análisis de Involucrados) ofreció a las participantes la posibilidad de realizar una revisión en diferentes niveles de las relaciones que se tejen y entretienen fuera y dentro del Taller Industrial La Victoria.

### C. Análisis de Problema

El siguiente paso de un Taller PCM, el Análisis de Problemas, permite representar visualmente los diferentes problemas que existen dentro del grupo y señalar las relaciones de Causa-Efecto que hay alrededor de los mismos.

A partir de lo anterior, las participantes identificaron una serie de posibles problemas que existen alrededor del Taller Industrial La Victoria, logrando identificar como Núcleo del Problema “Fondos Insuficientes”, posteriormente se definieron las Causas Directas a este problema y luego los Efectos Directos del mismo.

Las tres Causas Directas identificadas por las participantes son “Legalizar el edificio para adquirir préstamos”; “Bajo rendimiento de producción”; “Trabajo inestable”.

En el caso de los Efectos Directos, solamente se identificó "No abrir mercado".

Cada una de las causas directas fue analizadas por las participantes señalando para la primera de ellas, "legalizar el edificio para adquirir préstamos", las dificultades que encuentran en el momento de solicitar préstamos con entidades del sistema bancario nacional ya que deben realizar cualquier trámite a título personal y no como un grupo organizado pues no poseen una garantía adecuada (p.e. el local donde trabajan) que satisfaga los requisitos que deben cumplir con estas instituciones.

La siguiente causa directa, "Bajo rendimiento de producción", es identificada a través del poco tiempo que tienen las miembros del Taller para realizar trabajos remunerados, pues la capacitación que están recibiendo doce de las participantes, (cuatro horas al día, durante dos meses) limita el uso de la maquinaria existente y la posibilidad de trabajar más horas al día aumentando con esto los ingresos.

La última causa directa, "trabajo inestable", no fueron analizadas en mayor detalle por las participantes pues los elementos expuestos referían a recursos económicos, volviendo directamente al Núcleo del Problema.

Por otra parte se recogió información que no se integró al árbol de problemas, pues las mismas participantes señalaron que no era conveniente incluirlas en este análisis pues correspondían a un desarrollo posterior.

#### D. Análisis de Objetivo

En este paso se lleva a cabo el proceso que permite identificar las situaciones deseables que se pueden lograr una vez que se hayan resuelto los problemas y se hayan aclarado la relación entre medios y fines.

Para lograr lo anterior, se le pidió a las participantes que cambiaran a términos positivos los contenidos de las tarjetas colocadas en el árbol de problemas, pero no de una manera mecánica sino a través del detallado análisis de la relación señalada arriba. A partir de lo anterior el Núcleo de Objetivo se definió en términos de "Fondos Suficientes".

Los Medios Directos que se establecieron como "Facilidad para adquirir préstamos"; "Suficiente Producción" y "Trabajo estable". Los Fines Directos se definieron en términos de "Podemos abrir más mercado".

#### E. Selección de proyecto

Basado en la información del Análisis de Objetivo se escogió una alternativa para definir un proyecto que permitiera acercarse al núcleo de objetivo definido en el paso anterior. La selección del mismo se tomó en cuenta una vez que se analizaron dos criterios básicos: ¿Cuánto tiempo se tomará para realizar el proyecto? y ¿Con cuántos recursos se cuenta para lograrlo?

Toda vez que se analizaron estos criterios se definió por consenso el escoger la estrategia "Facilidad para adquirir préstamos" y las tarjetas de "medios y fines" relacionados: "Tener cédula jurídica"; "Legalización en Asociación o Cooperativa"; "Ser un grupo organizado"; "Asesoramiento legal"; "Tener un capital".

#### F. Resumen Narrativo

Una vez que se seleccionó el proyecto se pasó a elaborar junto con las participantes el resumen del proyecto que recoge los datos más importantes del mismo en una parte de una Matriz de Diseño de Proyecto (o PDM, por sus siglas en inglés) que se detalla a continuación:

**PDM Taller Industrial La Victoria  
LIBERIA**

<b>Objetivo Superior</b>	Fondos Suficientes
<b>Propósito del Proyecto</b>	Facilidades para adquirir préstamos
<b>Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener cédula jurídica</li> <li>2. Ser un grupo organizado</li> <li>3. Legalización de Cooperativa</li> <li>4. Tener Capital</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Hacer rifas o tamaladas</li> <li>1.2 Buscar asesoría legal en Infocoop</li> <li>1.3 Buscar un abogado para hacer los trámites</li>   <li>2.1 Hacer reuniones periódicas</li> <li>2.2 Tener normas y que se cumplan</li> <li>2.3 Discutir temas de interés para todos</li> <li>2.4 Llegar a consenso</li>   <li>3.1 Recoger los fondos que se designen, hay que aportar el 20%</li> <li>3.2 Buscar asesoramiento de las socias en cooperativismo</li> <li>3.3 Presentación de la Cooperativa al público</li> <li>3.4 Buscar un abogado</li>   <li>4.1 Asignar una cuota a cada miembro de la organización</li> <li>4.2 Realizar actividades propias rifas-ventas</li> <li>4.3 Solicitar ayuda económica a instituciones y organizaciones de bien social (IMAS, MTSS, INAMU, JICA)</li> </ol>

### **3.2 Grupo de Mujeres Productoras de Papel, APAO**

#### **A. Introducción**

El siguiente Taller PCM fue realizado durante la semana del 17 al 21 de septiembre con el grupo de mujeres productoras de papel de la Asociación de Pequeños Productores de Ortega (APAO), en las instalaciones del grupo ubicadas en la finca La Gloria; en el distrito de Ortega, cantón de Santa Cruz. Acá se contó con la participación total de doce miembros del grupo que estuvieron a lo largo de la semana en todas las sesiones que se realizaron.

Nuevamente la responsabilidad por la facilitación e implementación de los talleres recayó en las personas responsables del Taller anterior.

#### **B. Tour de estudio**

Los días 17 y 18 de septiembre el grupo de mujeres se trasladó a la comunidad de Upala en la provincia de Alajuela, ubicada aproximadamente a 150 kilómetros al suroeste de la comunidad de Ortega, con el fin de conocer las actividades que realiza en Colegio Agropecuario de Upala en relación con la producción de papel, así mismo sirvió para llevar a cabo la primera parte del Taller la "Presentación Personal" (el resto de los pasos se llevaron a cabo en las instalaciones del grupo). En esta primer dinámica se contó con la participación del líder del grupo de estudio, el Sr. Yujiro Itakura.

El Colegio Agropecuario de Upala es una institución que se fundó en 1972 y desde 1990, gracias al apoyo de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (AID) se inició la experiencia del reciclaje de diferentes desechos en la comunidad. Gracias a esto se implementó el desarrollo de un taller, como parte de su paso por la secundaria, que permitiera a los jóvenes de la institución conocer la preparación y el manejo adecuado de diferentes materias primas para la elaboración de papel hecho a mano. Tan exitosa fue la experiencia que se conformó una empresa privada, fuera de las instalaciones del Colegio pues los fines de una y el otro no eran compatibles, que se encargaba

de la producción en mayor escala y de la comercialización de los diferentes productos.

En la actualidad el taller se encuentra en el Colegio como una experiencia didáctica para los alumnos, principalmente en el área de reciclaje de materia primas.

Por lo anterior se consideró importante que el grupo de mujeres de la finca La Gloria conocieran la experiencia y tuvieran la posibilidad de retroalimentarse con el personal del Colegio. Para tal fin se realizó una reunión en la tarde del 17 de septiembre entre el director y las encargadas del taller de producción de papel del Colegio y los miembros del grupo de mujeres; allí se realizó una amplia exposición de las diferentes etapas por las que atravesó el taller y cuáles han sido las fortalezas y debilidades de este.

Una vez que esta exposición terminó se procedió a realizar la dinámica de Presentación Personal, que se expondrá en el siguiente apartado.

En la mañana del 18 de septiembre se realizó la visita al taller para que los miembros del grupo de mujeres tuvieran la posibilidad de conocer de cerca las actividades que se realizan ahí. Por espacio de una hora y media se concentraron en dicha actividad que fue conducida por una de las profesoras encargadas y un grupo de cuatro alumnos que explicaron los diferentes pasos, uno a uno, para la elaboración del papel. Durante todo el proceso las preguntas y respuestas fueron muy fluidas de ambas partes, logrando que el grupo de mujeres enriqueciera su experiencia. Particularmente se interesaron en formas alternativas que han desarrollado en el Colegio para conseguir los diferentes materiales necesarios para el proceso de producción, por ejemplo, una prensa que les permita extraer toda el agua de las láminas de papel y que fue resuelto por el personal del Colegio reciclando diferentes objetos (una mesa y una gata hidráulica). Esta idea, entre otras que se expusieron, generó en los participantes gran interés y muchas ideas nuevas para implementarlas en el Taller de La Gloria.

Posteriormente se conoció otra actividad que desarrolla el Colegio y que fue de sumo interés para el grupo de mujeres de La Gloria: un vivero que posee el Colegio con especies nativas utilizadas para la reforestación de la cuenca aledaña a la comunidad.

Una vez concluida la visita se inició el retorno a la comunidad, se aprovechó esta situación para solicitarles a los participantes que externaron su opinión sobre la experiencia, calificándola de "inolvidable"; "maravillosa"; "me dejó una experiencia muy grande y muchas ganas de trabajar"; "aprendimos muchísimo... muchas gracias".

#### C. Presentación Personal

Como se señaló párrafos arriba, esta dinámica se desarrolló en las instalaciones del Colegio de Upala.

Se les pidió a los participantes que indicaran su Nombre, Dirección, Pasatiempo, además de anotar las Expectativas que tenían sobre el Taller PCM .

Todas las participantes habitan la misma comunidad y sus pasatiempos se centran en la lectura y en actividades que realizan dentro de su comunidad: "vender pan"; "coser"; "hacer deportes". Esto podría explicarse por lo alejado de la comunidad, por otra parte incide directamente en la constitución del grupo pues hay más contacto entre los miembros del mismo.

Dentro de las Expectativas que señalaron el "aprender" y el "conocer" fueron dos de las ideas más reiteradas por los participantes; mostrando con esto un alto grado de interés en el desarrollo del Taller PCM.

#### D. Análisis de Involucrados

Nuevamente se usó la variación al método PCM utilizando la Imagen del Ambiente como recurso metodológico para iniciar la discusión.

En el análisis realizado por las participantes todos los elementos que rodean al grupo son considerados como negativos así mismo ubicados en el área de influencia (salvo uno de ellos).

El campo que contó con el mayor número de tarjetas fue el de la Competencia / Cooperación. Aquí se ubicaron tarjetas que contienen información sobre otros

grupos que existen en la comunidad y con los que no se tiene mayor cercanía pues no hay apoyo ni comunicación entre los mismos.

Una tarjeta que muestra una información a analizar es la que señala que, a juicio de las participantes, la comunidad no les brinda apoyo. Es interesante destacar que a diferencia del grupo del Taller La Victoria que veía en su análisis a la comunidad como una fuente de apoyo y lo analizaba como un aspecto positivo, en este caso es vista más bien como una fuente de rechazo para las actividades que ellas realizan, por esta razón es colocado como un aspecto negativo ubicado en el Área de Influencia.

Una posible explicación para lo anterior es el hecho que exista un mayor nivel de legitimidad para el tipo de actividades que uno y otro grupo realizan pues, el primero realiza actividades de generación de ingresos socialmente reconocidos (manufactura de prendas de vestir) mientras que las actividades que realiza el otro (manufactura de papel) no son aún contemplados como posibles fuentes estables de generación de ingresos.

Por otra parte en el campo de las Políticas / Regulaciones la falta de apoyo de instituciones públicas y privadas son considerados como elementos negativos, pues se ha buscado el apoyo de estas y no se ha concretado ninguno. Una posible vía de análisis de lo anterior sea el hecho que los participantes conciben como "ayuda" el que se les brinde dinero y al recibir otro tipo de cooperación (p.e. capacitaciones) no es contemplado por las participantes como ayuda. Sobre este punto sería necesario ahondar más ya que lo anterior es, como se señaló al principio, una posible vía de análisis.

Para el campo de la Demanda fue señalado el hecho de "no tenemos mercado para ofrecer nuestros productos". Actualmente los niveles de producción en los que se encuentra el grupo son muy bajos por lo que la oferta de productos terminados es mínima; esto sugiere que más que un aspecto negativo es una posición subjetiva de los miembros del grupo sobre las posibilidades reales de mercadeo de sus productos.

Una vez que se concluyó con la Imagen del Ambiente se le pidió a las participantes que iniciaran el análisis hacia adentro del grupo, pensando en las Fortalezas y Debilidades con las que cuenta el grupo.

Dentro de las Fortalezas con las que cuenta el grupo se señala el recibir apoyo de parte de APAO así como las diferentes capacitaciones que han tenido, por otro lado la creatividad fue señalada como otra fortaleza.

El análisis de Debilidades fue dirigido básicamente en dos áreas. La primer área es definida en términos de insumos para la producción: por un lado la ausencia de equipo adecuado para realizar sus actividades y por el otro la falta de ingresos. La segunda área se define en términos de la forma en que se encuentra organizado el grupo: falta de coordinación, desmotivación y desintegración del grupo fueron señaladas acá.

Un punto álgido de la discusión fue la tarjeta que recogió la idea de "crear en nosotros mismos"; para algunos de los participantes esto no fue visto como una debilidad mientras que para otros si lo era. La discusión en torno a esta idea fue de forma y de fondo, consumiendo cerca de veinte minutos sin llegar a consenso pues los participantes cambiaban constantemente su punto de vista. Por esta razón se optó por incluir una "tarjeta de señal de tráfico" del PCM (↔) a la par de esta tarjeta que indican que hay conflicto, desacuerdo o controversia, pues era necesario continuar la discusión.

Esta dinámica permitió ir moldeando lo que posteriormente sería definido como el Núcleo de Problema, pues solamente una persona no estaba de acuerdo con el sentido de la tarjeta. Sobre este punto se volverá posteriormente.

#### E. Análisis de Problema

Como punto de partida se le pidió a las participantes que cada una de ellas escribiera en una tarjeta lo que a su juicio era el Núcleo de Problema al que se enfrentaban como grupo.

Así se definió que "El coordinador no coordina muy bien" como el punto de partida del análisis.

Las Causas Directas que se señalaron fueron "Falta de responsabilidad del grupo"; "Falta de apoyo al coordinador"; "No hay buena comunicación". Los Efectos Directos que establecieron las participantes fueron "Temor a fracasar otra vez"; "Desintegración del grupo"; "Discriminación entre los mismos compañeros".

Los problemas que identificaron las participantes se ubicaron a lo interno del grupo; dejando de lado la producción de papel y las diferentes dificultades que pudiesen afrontar con la implementación del mismo. Lo anterior se puede explicar a partir del proceso en el que se encuentran pues al momento de realizar el Taller PCM existían dificultades de organización y distribución del poder que se reflejaron en la dinámica llevada a cabo; de ahí que los diferentes obstáculos que afrontan les impide analizar problemas más allá de su entorno inmediato.

A lo largo de la dinámica fue patente que la relación entre el coordinador del grupo y el resto de los participantes no se encontraba en buenas condiciones. Un punto interesante a destacar es el hecho que el este es un grupo integrado por mujeres y solamente hay dos hombres, siendo uno de ellos el coordinador. De ahí surge la idea de una distribución desigual del poder pues, en opinión de las participantes está concentrado en el coordinador que realiza prácticas verticales del ejercicio de este, de ahí que aparezca como Núcleo de Problema el que no realice su labor de manera adecuada trayendo como Efectos Directos "Discriminación de los mismos compañeros" y la "Desintegración del grupo". Así como en el paso anterior se generó una discusión sobre el "creer en nosotros mismos"; en este paso, más que problemas lo que aparecían continuamente en la discusión fueron críticas a la labor del coordinador y este realizaba defensas constantes a su trabajo impidiendo seguir la lógica del análisis. Otro elemento a considerar son las dificultades indicadas de manera continua relacionadas con la comunicación, que afectan directamente al grupo y se reflejan en el trabajo del coordinador.

#### F. Análisis de Objetivo

En este paso las participantes del Taller realizaron el análisis del Árbol de Problemas construido en el paso anterior y convirtieron las tarjetas de problemas en tarjetas de objetivos en el trabajo de subgrupos donde se estudió y analizó en detalle cada una de ellas.

Así el núcleo de objetivo se definió como "El coordinador coordina mejor", definiendo como Medios directos "Hay responsabilidad en el grupo"; "Apoyar más al coordinador"; "Hay mejor comunicación".

Todos los elementos anteriores fueron ampliamente discutidos y considerados en diferentes puntos, luego expuestos en una plenaria general que se desarrolló para tal fin permitiendo con esto el llegar a consensos entre las personas participantes sobre cada uno de los cambios hechos en las tarjetas. Además se desarrollaron más ampliamente las ramas de cada uno de los Medios Directos identificados, guardando en todo momento la lógica de Medios y Fines implícita en esta dinámica.

#### G. Selección de proyecto

El siguiente ejercicio solicitado a los participantes fue el escoger alguna parte del Árbol de Objetivo para definir un proyecto a ejecutar que permitiera alcanzar el Núcleo de Objetivo.

Para realizar lo anterior se le pidió a las participantes que se dividieran en subgrupos de trabajo y tomando en cuenta los dos criterios de selección de un proyecto (señaladas anteriormente) analizaran cuál o cuáles podrían ser las diferentes opciones para definir un proyecto.

Luego de un análisis exhaustivo en cada uno de los subgrupos se escogieron seis posibles propuestas de selección de proyectos cada una de las cuáles fueron presentadas a los miembros de los otros subgrupos en una plenaria. Usando el consenso como recurso metodológico se escogieron dos de las propuestas presentadas por los subgrupos: la propuesta que tiene por resultado "Hay mejor comunicación" y luego la propuesta que tiene por resultado "Se organiza mejor". Se sugirió a los participantes la posibilidad de unir ambas propuestas pues los objetivos perseguidos eran mutuamente incluyentes. Luego

de esa sugerencia y de un período de discusión se tomó como Proyecto "Hay mejor comunicación".

**H. Resumen Narrativo**

Como se señaló anteriormente en este paso se resume el trabajo del Taller PCM logrando incluir en una página la información elaborada por las participantes.

De ahí que se presente el siguiente resumen:

**PDM Grupo de Mujeres Productoras de Papel  
ORTEGA**

<b>Objetivo Superior</b>	El coordinador coordina mejor
<b>Propósito del Proyecto</b>	Hay mejor comunicación
<b>Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe más comprensión</li> <li>2. Hay más acuerdos en las discusiones de grupo</li> <li>3. Se organiza mejor</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1</li> <li>1.2</li> <li>1.3</li>   <li>2.1 Se respeta el criterio de cada compañero</li> <li>2.2</li> <li>2.3</li>   <li>3.1</li> <li>3.2</li> </ol>

### **3.3 Asociación de Pequeños Agricultores de Río Cañas Viejo**

#### **A. Introducción**

El último de la serie de Talleres PCM se llevó a cabo en la comunidad de Río Cañas Viejo en el cantón de Santa Cruz, durante la semana del 24 al 28 de septiembre.

Acá se contó con la presencia activa y constante de doce de los miembros de la Asociación. En esta ocasión, durante una de las sesiones de trabajo del Taller PCM, se contó con la participación activa del señor Takenobu Suzuki, miembro del equipo de estudio de la misión japonesa especialista en evaluación ambiental, como un miembro más del Taller. Para dicha intervención se contó con la presencia de la Sra. Mary Ikay que tradujo directamente del japonés al español las intervenciones del experto.

#### **Equipo de facilitadores para Taller PCM Río Cañas Viejo**

Moderadora General	Srita. Akemi Ishikawa
Moderadora	Srita. Carmen Bogantes
Experto del Equipo de Estudio	Sr. Takenobu Suzuki (especialista en evaluación ambiental)
Asistente/Traductora	Sra. Rebeca Porras Sra. Mary Ikay (traductora oficial del Equipo de Estudio)

#### **B. Presentación Personal**

Al igual que en las sesiones anteriores se solicitó a los participantes que brindaran su Nombre, Dirección, Pasatiempo y Expectativas para el Taller. Dentro de los puntos más interesantes de esta información destaca el hecho que todos los participantes señalaron de diferente manera los deseos por "Aprender con mis compañeros" y "Aprender ideas nuevas". De la misma forma que se realizó en los anteriores Talleres PCM, esta dinámica permitió que los participantes trabajaran por primera vez con las tarjetas y que sirviera de base a la moderadora para realizar sugerencias sobre la manera más adecuada de utilizar las tarjetas a lo largo de toda la actividad.

### C. Análisis de Involucrados

Dentro de los elementos apuntados por los participantes en la Imagen del Ambiente se recoge el hecho que la mayoría de ellos son negativos. Así, en el campo de la Oferta el "No contar con lote para viveros" y el "No tener mercado" son elementos de índole negativo, ubicados por ellos en el área de influencia de dicho campo. "Tenemos ayuda del IDA" fue el único elemento positivo ubicado en este campo.

En el campo de la Competencia/Cooperación se identificaron dos elementos negativos y ubicados en el área de influencia: "Basura a la orilla del río"; "Hay deforestación en el río". Un único elemento fue ubicado en el campo de la Demanda: "Buen servicio a los turistas" siendo analizado en términos positivos y ubicado en el área de control de la Asociación.

Este último punto debe ser revisado con atención pues fue visto por los participantes en términos futuros (cómo brindarían el servicio a los eventuales turistas que tendrían en un proyecto de este corte que desean implementar en el futuro), separándose del análisis actual que pretende hacer la herramienta metodológica Imagen del Ambiente.

El campo de las Políticas/Regulaciones no fue objeto de análisis por parte de los miembros del Taller. Una posible explicación a esto se debe a que tuvieron dificultades visualizar qué tipo de políticas pueden estar gravitando alrededor de ellos e incidan en su trabajo como Asociación.

Una vez finalizado este ejercicio se les solicitó que realizaran el análisis de sus Fortalezas y Debilidades como grupo, mismas que se presentan a continuación: Se identificaron como Fortalezas las siguientes ideas (que fueron agrupadas en categorías como recurso metodológico para facilitar el análisis de la información): de índole Físico: "Tenemos terreno para agricultura"; de corte Legal: "Tenemos cédula jurídica"; "Tenemos personería" y "Tenemos libros contables". A lo interno de la organización del grupo se señalaron ideas en el

orden de la Comunicación: "Buena comunicación"; "Tenemos un grupo comunicativo". Una de las Fortalezas que contó con mayor número de tarjetas es la categoría definida como Trabajo en equipo, aquí se mencionaron "Estamos unidos como equipo"; "Buena organización"; "Buen compañerismo"; "Somos muy unidos"; "Tenemos ánimo para trabajar" y "Tenemos ideas" como ejemplos que ilustran la categoría. Por otro lado en la categoría Otros fue señalado como una Fortaleza "Tenemos cerdos".

En el Análisis de Debilidades se definieron tres categorías. La primera de corte Económico con las siguientes ideas "No tenemos dinero para trabajar"; "El grupo no tiene recursos económicos"; "No tener fondos para la compra de terreno para vivero" y por último "Deuda por pérdida de arroz" conforman la categoría.

En términos de Capacitación, la categoría se bifurca en dos: por un lado la capacitación en términos de relaciones interpersonales: "Falta de capacitación en relaciones humanas" y por otro la capacitación en relación con las actividades productivas: "No hay asesoramiento en fertilizantes"; "No hay asesoramiento de siembra de cultivos"; "No hay asesoramiento en viveros" son algunas de las tarjetas aquí.

Por último la categoría denominada "Insumos para la producción" agrupa la siguiente información "No tenemos herramientas y equipo para trabajar"; "El grupo no tiene lote para la chanchera" y "No tenemos riego para cultivo" son las tarjetas que llenan esta categoría.

#### D. Análisis de Problema

Los elementos anteriores sirvieron de insumo para realizar el Análisis de Problema, pues el elemento que se definió como Núcleo de Problema fue "No hay riego para cultivo".

A partir de este núcleo definido se señalaron como Causas Directas "Falta de dinero para trabajar"; "Escasez de agua en el invierno" y "Hay deforestación a la orilla del río". Como Efectos Directos se señalaron "Desmotivación para trabajar" y "Deuda de semilla de arroz".

Detallando cada una de las ramas del Árbol de Problema que se construyó con la información obtenida en este paso, encontramos que las diferentes causas definidas por los participantes no difieren en mucho a las que sufren la gran mayoría de los pequeños productores del Área de estudio. Por ejemplo para la Causa Directa "Falta de dinero para trabajar" se señala que "Intereses de los bancos son muy altos" o que "El banco no presta al pequeño productor" entre otros elementos porque "No hay garantías (que solicitan los bancos) para que los pequeños (productores) tengan préstamos" o por "Falta de riego" pues esto último es un requisito para obtener un préstamo con cualquiera de las entidades del Sistema Bancario Nacional.

Por otra parte la Causa Directa "Escasez de agua en el invierno" es producida porque "No hay bomba eléctrica"; "No hay tuberías"; "No hay electricidad"; "No llega agua desde la cuenca alta".

En el análisis hecho para "Hay deforestación en el río" se señalaron como causas "Las inundaciones" pues arrastran a su paso gran cantidad de árboles en las márgenes del río; "No hay árboles suficientes" es un efecto de que estos se utilicen "Para leña (como combustible)"; "Como materiales de construcción" o que "Se utilicen como postes (para cercas)". Relacionado con "El hombre destruye recursos naturales" se identificaron los daños que provocan la instalación de puentes en el río para "Sacar el cultivo de la caña", entre otros.

#### E. Análisis de Objetivo

Una vez que se finalizó el Análisis de Problema se pasó al siguiente paso del Taller PCM, el Análisis de Objetivo.

Luego que se dividiera a los participantes en tres subgrupos de trabajo se les solicitó que realizaran el análisis correspondiente a este paso, logrando con ello el cambio en el sentido de las tarjetas. Pasando de un sentido negativo como se escribieron en el Análisis de Problema a un sentido positivo en el Análisis de Objetivo.

Así se definió como Núcleo de Objetivo "Hay riego para cultivo" y los Medios Directos fueron señalados como "Hay dinero para trabajar"; "Se reduce la escasez de agua en el invierno" y "Reforestar a la orilla del río". Los Fines Directos se definieron como "Hay motivación para trabajar" y "Se canceló la deuda de arroz".

En cada una de las ramas del Análisis de Objetivo se desarrollaron los medios necesarios para alcanzar cada una de los objetivos propuestos, de ahí que el análisis se centrara en aquellos medios que objetivamente fueran posibles alcanzar. Por ejemplo: en la rama de "Hay dinero para trabajar" uno de los medios definidos fue "Se reducen los intereses" sin embargo no se ahondó en el análisis pues se encuentra fuera de toda aprehensión por parte de ellos. Por otra parte la rama "Reforestar a la orilla del río" fue ampliamente esclarecida pues esta es mucho más cercana a sus posibilidades de desarrollo.

#### F. Selección del Proyecto

En este paso los participantes escogieron, luego de realizar trabajo en subgrupos, por consenso la propuesta cuyo objetivos se centra en "Reforestar a la orilla del río" que sirvió de base para el siguiente paso.

#### G. Resumen Narrativo

Este es el paso previo a la construcción de una matriz PCM , así se lograron identificar la información más importante de esta que se resume a continuación:

**PDM Asociación de Pequeños Agricultores de Río Cañas Viejo  
SANTA CRUZ**

<b>Nombre del proyecto</b>	Plan de mejoramiento ambiental de Río Cañas
<b>Objetivo Superior</b>	Hay riego para cultivo
<b>Propósito del Proyecto</b>	Reforestar a la orilla del río
<b>Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay árboles suficientes</li> <li>2. El hombre reduce la destrucción de recursos naturales</li> <li>3. Se reducen los incendios forestales</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Recibimos educación ambiental para tener el vivero</li> <li>1.2 Tenemos viveros</li> <li>1.3 Sembrar los árboles</li> <li>1.4 Cuidar los árboles</li>   <li>2.1 Vigilancia para evitar la destrucción de recursos naturales</li> <li>2.2 Acudir a las autoridades de justicia</li> <li>2.3 Propaganda para evitar destrucción de recursos naturales</li>   <li>3.1 Controlar las quemas forestales</li> <li>3.2 Poner rótulos para evitar los incendios en las orillas del río</li> <li>3.3 Avisar al pescador en las áreas que se quema</li> <li>3.4 Por medio del MINAE ordena donde se quema en la orilla del río.</li> </ol>

### 3.4 Otros hallazgos importantes

- **En general:**

- (1) La mayoría de los grupos tienen dificultades para analizar condiciones más allá de su entorno inmediato. Las dificultades que en el paso de Análisis de Involucrados se reflejaron se podrían explicar a través de las limitadas experiencias que poseen estos grupos en el trabajo con otras organizaciones aledañas a sus comunidades.
- (2) Este tipo de dinámicas permite que los diferentes grupos del Área de Estudio conozcan una manera diferente de ordenar sus ideas y puedan convertirlas en proyectos, generando así mayor capacidad de respuesta a sus necesidades.
- (3) Altamente valorado por los participantes de los diferentes talleres es el hecho haber sido tomados en cuenta para "aprender cosas nuevas"; así como el hecho de que los mismos se hayan realizado en sus comunidades.
- (4) Un hecho que pudo haber afectado el desarrollo del primer taller fue la poca claridad con que, en algunos tramos del mismo, la moderadora explicó las diferentes dinámicas a seguir incidiendo esto de algún modo con el mejor entendimiento por parte de los participantes en la lógica de un Taller PCM.
- (5) Todos los grupos, sin excepción, al realizar en la etapa del Análisis de Involucrados la Imagen del Ambiente colocaron la gran mayoría de las tarjetas en el área de influencia y muy pocas en el área de control. Esto se puede explicar como se sugirió anteriormente, debido a la dificultad de analizar e involucrarse más allá del entorno inmediato las realidades a las que se enfrentan y las posibilidades de alianzas con otros grupos o de entornos amenazantes para el desarrollo de sus actividades; siendo de vital importancia el fortalecimiento de prácticas de acercamiento con

grupos similares en la zona que les permitan la retroalimentación y en futuro cercano la asociación para la búsqueda de objetivos comunes.

- **La Victoria:**

- (1) Posee muchos más insumos para el desarrollo de sus actividades que el resto de los grupos; sin embargo presenta serias dificultades para ver esto como una fortaleza.
- (2) Existen altos niveles de legitimidad en la comunidad para las actividades que este Taller Industrial realiza y que son consideradas por ellas como Fortalezas. Sin embargo esto podría verse también como una posibilidad de alianzas con otros grupos de la comunidad que podrían ser explotadas con mayor profundidad.
- (3) El tipo de actividades productivas que se realizan acá son diferentes a las que los otros dos grupos realizan; sin embargo se pueden tomar como una fuente alternativa de generación de ingresos dentro del Área de Estudio.

- 1) **La Gloria:**

- (1) A pesar de realizarse el Tour de estudio, el énfasis que se le dio al Taller, recayó en el análisis de organización del grupo; dejando de lado el análisis de la producción de papel.
- (2) Interesante como la Coordinación del grupo recae en uno de los dos hombres con los que cuenta el grupo. Esto último señala que aún se conserva una tradicional distribución del poder en este tipo de grupos, en lo que, a pesar de contar con una mayoría abrumadora de mujeres el título del ejercicio del poder recae en un hombre.
- (3) Como grupo aún se encuentra en una etapa de consolidación muy básica; necesita resolver sus problemas internos para luego realizar con éxito sus iniciativas

- **Río Cañas:**

- (1) Uno de los grupos más entusiastas en el desarrollo de los Talleres PCM, logrando un nivel de síntesis muy bueno sobre su situación y al mismo tiempo generando soluciones a partir de ellos mismos con mucha mayor claridad que los otros dos grupos.
- (2) Hubo un mayor nivel a apropiación de la técnica y de sus alcances en comparación con los otros grupos participantes en la dinámica.

**ADDENDUM 1**

**TALLER INDUSTRIAL LA VICTORIA, LIBERIA**

Presentación personal (Self-Introduction in La Victoria)

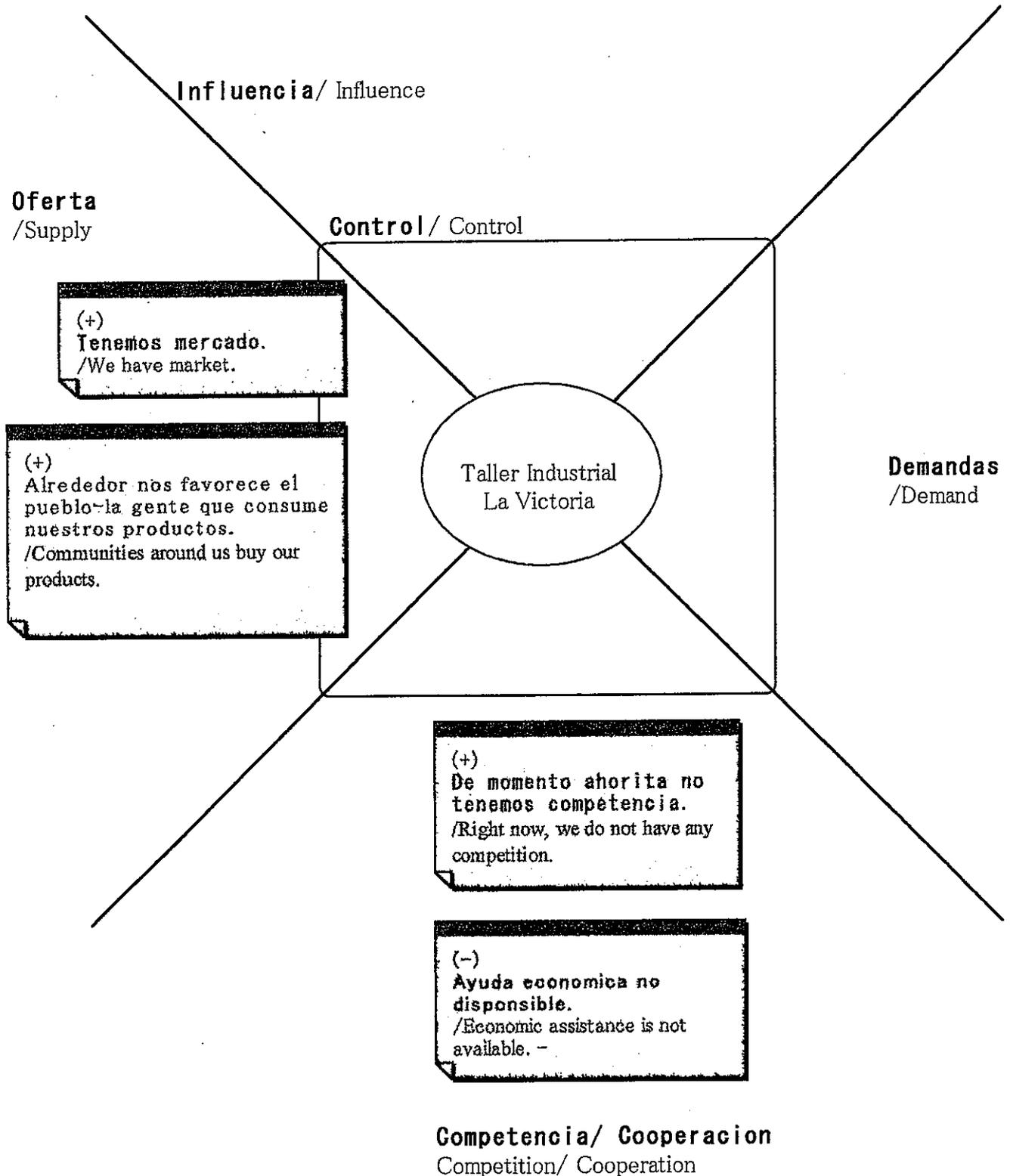
Nombre Name	Dirección Address	Expectativas sobre el Taller Expectation for the Workshop
Carmen	San José	<b>Aprender y crecer juntas</b> Learning and growing up together
Debora	Barrio La Victoria	<b>Desarrollar temas importantes sobre el taller</b> Developing the important things for La Victoria
Martha	Barrio Las Brisas	<b>Aprender y entender bien</b> Learning and understanding well
Laura María	Barrio Las Brisas	<b>Aprender lo que nos traen nuevo</b> Learning new things
Sara María	Barrio La Victoria	<b>Estar capacitadas para saber llevar las labores de nuestro taller</b> Be capable to know about our jobs in our workshop
Ishikawa	Tokio, Japón	<b>Dar información y ayudarles</b> Getting information and helping them
Flor	Barrio La Victoria	<b>Aprender y que todo los problemas del taller se solocionen.</b> Learning all the problems and solving them
Isela	Barrio La Victoria	<b>Desarrollar nuestras ideas</b> Developing our ideas
María del Socorro	Barrio La Victoria	<b>Tener base en que apoyarme para poder trabajo</b> Getting the base to support our jobs
Rebeca	Cañas	<b>Asistente</b> Assistance
Anabelle	Barrio La Victoria	<b>Que todo lo que se planee, llegue a ser una realidad</b> The plans we will make will be fulfilled
Hannia	Barrio Las Brisas	<b>Aprender y hacer lo mejor de mi</b> Learning and improving myself
Flor	Barrio La Victoria	<b>Aprender y conocer nuevas ideas para tener un buen taller</b> Learning and knowing the new ideas to improve La Victoria
Milagro	Barrio La Arena	<b>Aprender bien</b> Learning well
Marielos	Barrio Daniel Oduber	<b>Concluir nuestros sueños</b> Making our dreams come true

Presentación personal  
Taller Industrial  
La Victoria

# Imagen del Ambiente

## Environmental Scan

**Políticas/ Regulaciones**  
Policy/ Regulation



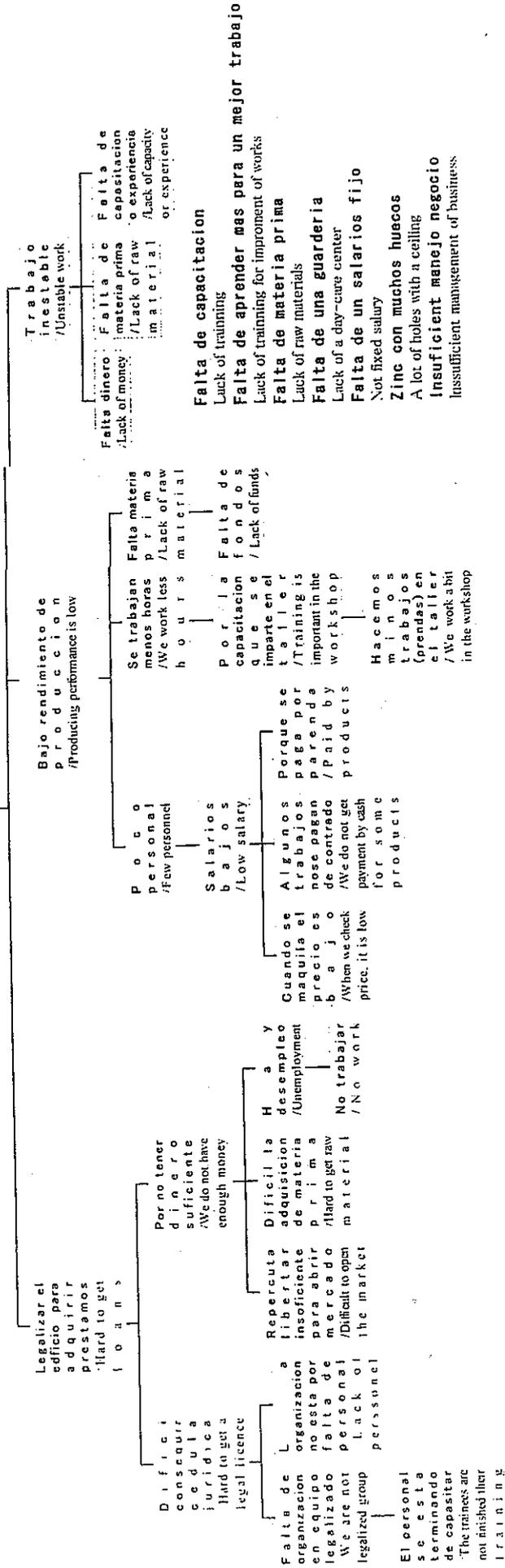
**Fortalezas y Debilidades Taller Industrial La Victoria**  
**Strengths and Weaknesses La Victoria**

Fortalezas Strengths	Debilidades Weakness
<p><b>Ser responsables en el trabajo</b> We feel the responsibilities in the works</p> <p><b>Organización del personal en conjunto</b> We are organized to work together</p> <p><b>Contamos con maquinaria</b> We have sewing machines</p> <p><b>Tenemos buen equipo de máquinas</b> We have good sewing machines</p> <p><b>Tenemos buen equipo de trabajo</b> We have a good team</p> <p><b>La formación que estamos recibiendo</b> We are being trained</p> <p><b>El taller tiene maquinaria para trabajar</b> The workshop has machines for work</p> <p><b>Calidad del trabajo</b> We have the will to improve our quality of works</p> <p><b>Tener empatía</b> We are friendly and polite</p> <p><b>Ser optimista</b> We are optimistic</p> <p><b>Estar segura de si misma</b> We are sure on us</p> <p><b>Ganas de seguir adelante</b> We want to go forward</p> <p><b>Que no hemos abandonando el taller para que no lo cierren</b> We did not abandon the workshop</p> <p><b>Mantener taller abierto</b> We continue to open the workshop</p> <p><b>Tenemos buen espacio</b> We have a good space (building)</p>	<p><b>Física (Physical)</b> Tenemos poca iluminación We do not have enough lights. Falta arreglar un poco el taller Leak in the roof Ausencia puerta del baño y servicio We do not have a door for the bathroom Falta mobiliario We do not have enough tables and chairs Ausencia de un fregadero We do not have a washstand</p> <p><b>Económica (Economic)</b> Falta de ingresos para que el taller tenga salarios equitativos a todos sus integrantes We do not have enough earning to pay salary all workers No se tiene algo realmente definido en que conficionar We do not have permission (licence number) Falta de fondos económicos We do not have enough saving to promote the business Economía para salir adelante We do not have money to open the markets in the different places No se sabe sacar precio a las prendas We do not know how to set a price for our products No hay dinero We do not have money</p> <p><b>Capacitación del personal</b> (Capacity of personnel) Se está preparando el personal o capacitando Most of us still under the training Falta de personal We do not have enough skilled personnel Ausencia capacitación de mecánica We do not have the training for fixing sewing machines</p> <p><b>Falta de comunicación</b> We do not have enough communication</p>

**Analisis de Problemas en La Victoria**  
 Problems Analysis of La Victoria

**Efectos Directos**  
 Direct Effects

**Nucleo de Problema**  
 Core problem





PDM Taller Industrial La Victoria (PDM of La Victoria)

<b>Objetivo Último</b> Overall Goal	<b>Fondos suficientes</b> Sufficient funds
<b>Propósito del Proyecto</b> Project Purpose	<b>Facilidad para adquirir prestamo</b> The availability to get loans
<b>Resultados</b> Outputs	<b>1. Tener céd jurídica</b> 1. To get ja registration licence <b>2. Ser un grupo organizado</b> 2. To become an organized group <b>3. Legalización de cooperativa</b> 3. Legal registration of the cooperatives <b>4. Tener capital</b> 4. To raise up capital
<b>Actividades</b> Activities	<b>1-1 Hacer rifas tamaladas</b> 1-1 Sell raffles or "tamales" <b>1-2 Buscar asesoría legal en Infocoop</b> 1-2 Look for legal assistance <b>1-3 Buscar un abogado para hacer trámites</b> 1-3 Hire a lawyer for legal procedure <b>1-4 Hacer una asamblea con personal de taller</b> 1-4 Have general meetings with all of the members of the workshop  <b>2-1 Hacer reuniones periódicas</b> 2-1 Hold periodic meetings <b>2-2 Tener normas y que se cumplan</b> 2-2 Have rules and make the members follow them <b>2-3 Discutir temas de interés para todas</b> 2-3 Discuss common interest issues <b>2-4 Llegar a consenso</b> 2-4 Get a consensus  <b>3-1 Recoger fondo que se designe, hay que aportar el 20%</b> 3-1 Raise funds up to 20% of the necessary amount to set up the cooperatives <b>3-2 Buscar asesoramiento de las socias por al cooperativismo</b> 3-2 Look for assistance for becoming the cooperatives <b>3-3 Presentación de cooperativa ante el público</b> 3-3 Introduce the cooperative to the public <b>3-4 Buscar un abogado</b> 3-4 Get a lawyer  <b>4-1 Asignar una cuota cada miembro de organización</b> 4-1 Fix the share for each member of the organization <b>4-2 Realizar actividades propias rifas-ventas</b> 4-2 Have self-organized activities such as raffles and tamales <b>4-3 Solicitar ayuda económica instituciones y organizaciones de bien social (IMAS, MTSS, INAMU, JICA)</b> 4-3 Solicit financial support to assistance institutions and organizations (IMAS, MTSS, INAMU, JICA)

PDM  
Taller Industrial  
La Victoria

## **ADDENDUM 2**

**GRUPO DE MUJERES PRODUCTORAS DE PAPEL, ORTEGA**

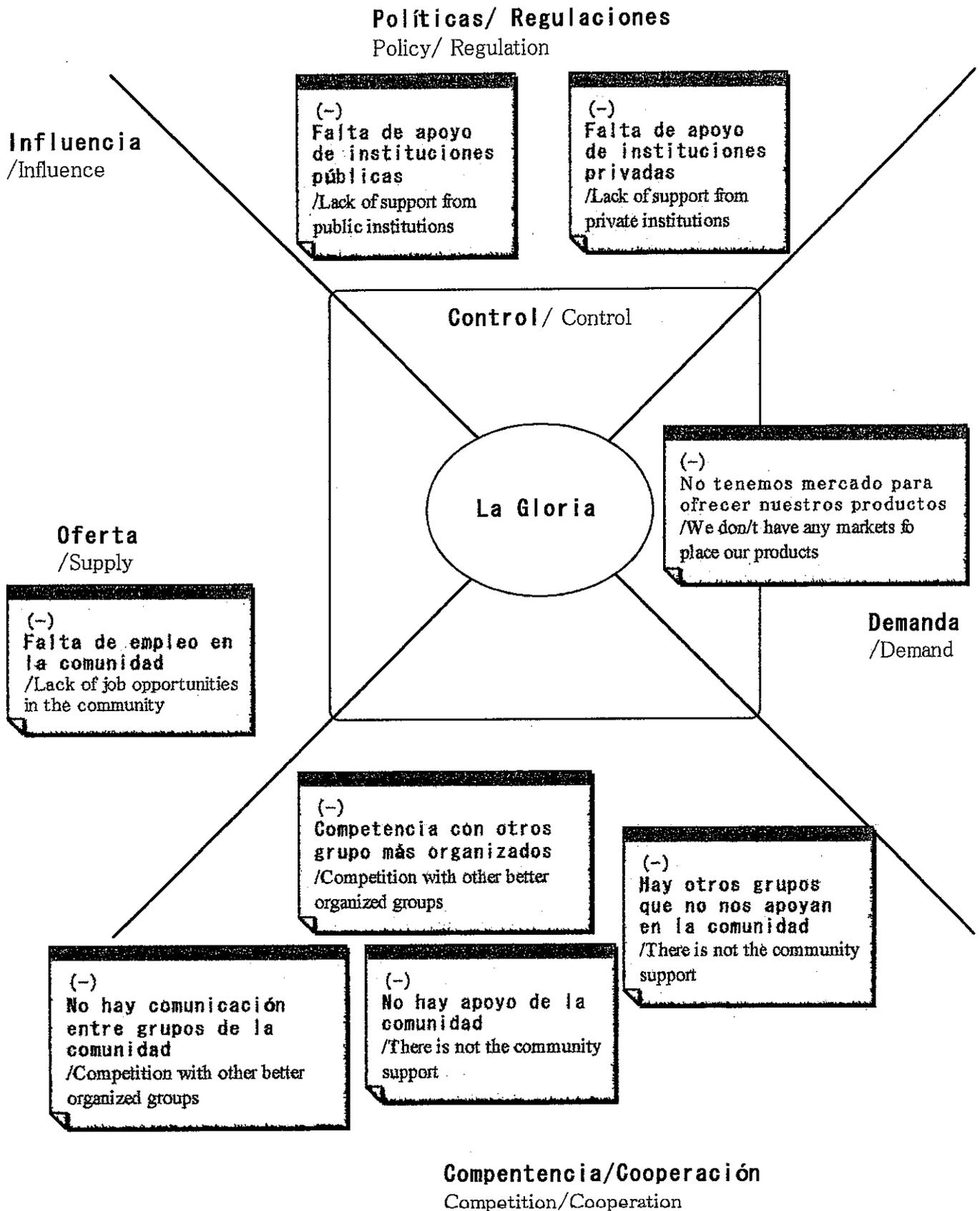


Presentación Personal Grupo de Mujeres Productoras de Papel(Self-Introduction PPWG)

Nombre Name	Dirección Address	Pasatiempo Hobby	Expectativas para el taller Expectation for the workshop
Carmen	Cañas	Leer Reading	<b>Aprender y crecer junto a ustedes</b> Learning and growing with you
Socorro	Ortega	<b>Cuidar mi nieta</b> Taking care of my granddaughter	<b>Aprender</b> Learning
Paula	Ortega	<b>Bailar</b> Dancing	<b>Aprender mucho del taller</b> Learning from the workshop
Yessenia	Ortega	<b>Vender pan</b> Selling bread	<b>Superar, ayudar</b> Overcoming obstacles, helping
Enida	Ortega	<b>Coser</b> Sewing	<b>Aprender mucho más</b> Learning a lot
Griselle	Ortega	<b>Conocer acerca de los animales</b> Learning about animals	<b>Conocer acerca de otros proyectos</b> Learning about other projects
Elieth	Ortega	<b>Oír musica, ver televisión</b> Listening to music and watching TV	<b>Compartir con mis compañeros y aprender mucho</b> Sharing with my partners and learning a lot
Abigail	Ortega	<b>Leer la Biblia</b> Reading The Bible	<b>Me gusta viajar y compartir</b> I like to travel and share
Saray	Ortega	<b>Leer</b> Reading	<b>Aprender y conocer mucho más</b> Learning a lot
Cecilia	Ortega	<b>Leer y escribir</b> Reading and writing	<b>Conocer un poco más de este proyecto</b> Learning more about this project
Virgilio	Ortega	<b>Leer</b> Reading	<b>Aprender</b> Learning
Gabriel	Ortega	<b>Deporte</b> Sports	<b>Aprender</b> Learning
Rebeca	Cañas	<b>Cuidar y jugar con mi hijo</b> Taking care of my son and playing with him	<b>Asistente</b> Assistance
Ishikawa	Liberia (Tokyo)	<b>Ver deportes</b> Watching sports	<b>Aprender de ustedes</b> Learning from you! <b>Disfrutar el taller juntos</b> Enjoying the workshop together!

# Imagen del Ambiente

## Environmental Scan



**Fortalezas y Debilidades Grupo de Mujeres Productoras de Papel**  
**Strengthens and Weakesses of PPWG**

<b>Fortalezas</b> Strengthens	<b>Debilidades</b> Weaknesses
<b>Tenemos salud</b> We are healthy	<b>Falta de coordinación</b> Lack of consolidation
<b>Tenemos terreno</b> We have land	<b>Desmotivación</b> Lack of motivation
<b>Apoyo de la organización A.P.A.O.</b> Support from A.P.A.O.	<b>Desintegración del grupo</b> Disintegration of group
<b>Capacitación de instituciones</b> Training from different institutions	<b>Falta de equipo en general</b> Lack of team spirit
<b>Creatividad</b> Creativity	<b>Creer en nosotros mismos</b> ⚡ To believe in ourselves
<b>Un mismo objetivo como grupo</b> A single objective as a group	<b>Falta de ingresos</b> Low income

Fortalezas y Debilidades  
Productoras de Papel

**Analisis de problemas en La Gloria**  
Problems Analysis in La Gloria

**Efectos Directos**  
Direct Effects

Discriminación entre los miembros / Discrimination among same group members

Temor de fracasar otra vez / Anxiety to fail again

El problema es desintegración del grupo / The problem is disintegration of the group

**Núcleo de Problema**  
Core Problem

El coordinador no coordina muy bien / The coordinator do not coordinate very well

**Causas Directas**  
Direct Causes

Falta de responsabilidad del grupo / Lack of responsibility in the group

Falta de comprensión entre el coordinador y el grupo / Lack of understanding between the coordinator and the group

No aceptar las ideas del grupo / Not accept the ideas of the group

Falta de reuniones / Absence of meetings

Poco interés / Small interest

Falta de salud / Not healthy

No dar explicaciones a las faltas de las reuniones / Not given the explanation for absence of the meetings

No es abierto con el grupo / Not open with the group

Falta de experiencia del coordinador / Lack of experience of the coordinator

No existido capacitación para coordinadores / There is no training course for the coordinators

No asigna trabajos al grupo / The coordinator does not assign jobs to the group members

No es organizado / Not organized

No saca a reducir otras cosas que pesen / We do not care about the issues outside of the group

No seriedad en nosotros / No seriousness among all of us

Falta de apoyo al coordinador / Lack of help for the coordinator

No acepta la realidad de los hechos / Not accept the realities

No toma sus propias decisiones / Not take their own decisions

Falta de dialogo en el grupo / Lack of dialogue in the group

No acepta otras ideas de los mismos compañeros / Not accept other ideas of the same group members

Hay división dentro del grupo / Division within the group

Una opinión no la aceptan / Some of us has opinions but the others do not accept them

No hay confianza entre los miembros / No confidence among the same group members

En cada uno hay timidez / Each of us is shy

No existe la comprensión / No understanding

Falta de dialogo / Lack of dialogue

No hay acuerdos en las discusiones del grupo / No agreement on the group discussion

Cada compañero tiene su propio criterio / Each group member do not listen to the others' opinion

No hay buena comunicación / Not good communication



PDM de La Gloria (PDM of La Gloria)

Objetivo Último Overall Goal	El coordinador coordina mejor The coordinator coordinates well
Propósito del Proyecto Project Purpose	Hay mejor comunicación There is better communication
Resultados Outputs	<b>1. Existe más comprensión</b> 1. There is more understanding <b>2. Hay más acuerdos en la discusiones del grupo</b> 2. There is more agreement in the dicussion of the group <b>3. Se organiza mejor</b> 3. The group is better organized
Actividades Activities	1-1 _____ 1-1 -----  <b>2-1 Se respeta el criterio de cada compañero</b> 2-1 Respect the judgement of each group member <b>2-2 _____</b> 2-2 -----  <b>3-1 _____</b> 3-1 -----

## **ADDENDUM 3**

**ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES, RÍO CAÑAS VIEJO**



**Presentación Personal en Río Cañas Viejo (Self-Introduction in Río Cañas Viejo)**

Nombre Name	Dirección Address	Pasatiempo Hobby	Expectativas para el taller Expectation for the workshop
Carmen	Cañas	Leer Reading	<b>Aprender y disfrutar con ustedes</b> Learning and having a good time with you
Elizabeth	Río Cañas Viejo	<b>Ver a Todo Dar</b> Watching a Todo Dar	<b>Aprender con mis compañeros</b> Learning with my partners
Jackeline	Río Cañas Viejo	<b>Ver El Chavo</b> Watching El Chavo	<b>Aprender y disfrutar con todos mis compañeros</b> Learning and having a good time with my partners
Cecilia Rodriguez	Río Cañas Viejo	<b>Ver El Chavo</b> Watching El Chavo	<b>Aprender con todo mi grupo</b> Learning with all of my group members
Diego	Río Cañas Viejo	<b>Pescar</b> Fishing	<b>Aprender nuevos ideas en grupo</b> Learning new ideas in the group
Marjorie	Río Cañas Viejo	<b>Escuchar música</b> Listening to music	<b>Aprovecharlo a lo máximo</b> Making the best use
Sobeida	Río Cañas Viejo	<b>Caminar</b> Walking	<b>Conocer nuevas ideas</b> Knowing new ideas
Jackeline	Río Cañas Viejo	<b>Dibujar</b> Drawing	<b>Aprender y disfruta del taller</b> Learning and having a good time in the workshop
Antonio	Río Cañas Viejo	<b>Trabajar me encanta</b> I love to work	
María Cruz	Río Cañas Viejo	<b>Ver futbol</b> Watching football	<b>Aprender lo que no se</b> Learning what I do not know
Rebeca	Cañas	<b>Cuidar y jugar con mi hijo</b> Playing with my son	<b>Mejorar como interprete</b> Improving how to interpret
Griselda	Sta. Cruz	<b>Escuchar música</b> Listening to music	<b>Aprender PCM y compartir</b> Learning PCM and sharing
Martha	Cañas	<b>Oír música</b> Hearing music	<b>Aprender</b> Learning
ISHIKAWA	Liberia (Tokyo)	<b>Ver el programa de TV "SONY"</b> Watching TV program, "SONY"	<b>Aprender los actividades de ustedes</b> Learning of the activities of you
Yoko	Cañas (Heredia)	<b>Jugar con Gatin (mi gata)</b> Playing with Gatin (my cat)	<b>Aprender y comartir</b> Learning and sharing
Ita	Tilaran y Playas (Tilaran and beaches)	<b>Solo trabajo siempre</b> Always only working	<b>Buena comunicación con ustedes</b> Good communication with you

# Imagen del Ambiente

## Environmental Scan

**Políticas/ Regulaciones**  
Policy/ Regulation

**Influencia**  
/Influence

(-)  
No tener lote  
para viveros  
/Not having a plot of  
land for nursery

(-)  
No tener mercado  
/Not having market

**Oferta**  
/Supply

(+)  
Tenemos ayuda de  
IDA  
/Having help from IDA

**Control/ Control**

**Asociación  
Agricultores  
Río Cañas Viejo**

(+)  
Buen servicio a los turistas  
/Good service for the tourists

**Demanda**  
/Demand

(-)  
Basura orilla río  
/Gavage on the bank of river

(-)  
Hay deforestación  
en el río  
/Deforestation along the river

**Competencia/Cooperación**  
Competition/Cooperation





**Fortalezas y Debilidades Río Cañas**  
 Río Cañas Strengthens and Weaknesses

<b>Fortalezas</b> Strengthens	<b>Debilidades</b> Weaknesses
<b>Tenemos tierra para agricultura</b> We have land for agriculture	<b>No tener fondos para compra de terreno para el vivero</b> We do not have money to buy the land for nursery
<b>Tenemos cerdos</b> We have pig	<b>No tener dinero para trabajar</b> Not having money for work (farming?)
<b>Tenemos cedula jurídica</b> We have legal licence	<b>Falta de asesoramiento de siembra de cultivo</b> Lack of advice for cultivating the field
<b>Buena comunicación</b> Good communication	<b>No hay lote para vivero</b> We do not have the land for nursery
<b>Buen compañerismo</b> Good comradeship	<b>El grupo no tiene recurso económico</b> The group do not have economic resource
<b>Somos muy unidos</b> We are good unit	<b>No hay mucha capacitación</b> There is not many training courses
<b>Estamos unidos como equipo</b> We have a good team	<b>Falta de asesoramiento de fertilizante</b> Lack of advice for fertilizer
<b>Buena organización</b> Good organization	<b>Falta de relaciones humanas capacitación</b> Lack of training on human relation
<b>Tenemos un grupo comunicativo</b> We are a communicative group	<b>No tenemos herramientas y equipo para trabajar</b> We do not have tools and equipment for work (farming)
<b>Mucho positivismo</b> We are very positive	<b>No tenemos riego para cultivo</b> We do not have irrigation for cultivation
<b>Tenemos personería</b> We have personnel	<b>El grupo no tiene lote para la chanchera</b> The group do not have a plot of land for pigs
<b>Somos responsables en el grupo</b> We are responsible of the group	<b>No hay asesoramiento en vivero</b> We do not have advice for nursery
<b>Tenemos libros contables</b> We have accounting books	<b>Deuda por pérdida de arroz</b> Debt for loss of rice
<b>Tenemos ánimo de trabajar</b> We have working spirit	
<b>Tenemos ideas</b> We have ideas	

**Plan de Mejoramiento Ambiental de Río Cañas**  
**Plan of Environmental Improvement in Río Cañas**

<b>Objetivo Último</b> Overall Goal	<b>Hay riego para cultivo</b> We have irrigation for agricultural production
<b>Propósito del Proyecto</b> Project Purpose	<b>Reforestar a la orilla del río</b> The bank of the river is reforested
<b>Resultados</b> Outputs	<b>1. Hay árboles suficiente</b> 1. There are sufficient trees <b>2.El hombre reduce la destrucción de recursos naturales</b> 2. Human beings reduce the distrucstion of natural resources <b>3. Se reduce los incendios forestales</b> 3. Forestry fire is reduced
<b>Actividades</b> Activities	<b>1-1 Recibimos educación ambiental para tener el vivero</b> 1-1 Recieve environmental education for having nursery <b>1-2 Tenemos viveros</b> 1-2 We have nurseries <b>1-3 Sembrar los árboles</b> 1-3 Plant trees <b>1-4 Cuidar los árboles</b> 1-4 Take care of the trees  <b>2-1 Vigilancia para evitar la destrucción de recursos naturales</b> 2-1 Keep an eye on the distruction of natural resources for avoiding it <b>2-2 Acudir a las autoridades de justicia</b> 2-2 Notify the person distructing natural resources to Juridical Authority <b>2-3 Propaganda para evitar destrucción de los recursos naturales</b> 2-3 Propaganda avoiding distruction of natural resources  <b>3-1 Controlar las quemas forestales</b> 3-1 Control forestry fire <b>3-2 Poner rótulos para evitar los incendio en las orilla del río</b> 3-2 Put up posters for avoiding forestry fire in the bank of the river <b>3-3 Avisar al pescador en las áreas que se quema</b> 3-3 Inform fishermen who burn the trees of forestries <b>3-4 Por medio del MINAE ordena donde se quema en la orilla de las rios</b> 3-4 Instruct the available locations for burning trees of the forestries through MINAE