

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LA ASOCIACIÓN DE
EMPREENDEDORES BELEMITAS: CONDICIONES DE
SOSTENIBILIDAD Y APORTES A LA CALIDAD DE VIDA DE SUS
ASOCIADOS Y ASOCIADAS.**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo.

ADRIANA CALDERÓN SOLÍS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

Agradecimientos

A la **Municipalidad de Belén** por reconocer en la evaluación un insumo importante para la mejora continua de su trabajo como gobierno local y con ello abrirle las puertas a la MEPP para crecer académica y profesionalmente, especial agradecimiento a don Horario Alvarado, Sileny Rivera, Esteban Salazar y Dulcehé Espinoza.

A la **Asociación de Emprendedores Belemitas** por confiarme parte de su historia, de su mundo personal, familiar y del trabajo, han sido dos años de un aprendizaje que trasciende lo académico.

Al equipo docente y administrativo de la **MEPP** por su guía y acompañamiento en mi formación como evaluadora; a las y los docentes que aportaron en la construcción del diseño del TFIA: Kemly Camacho y Julie Espinoza; a los y las profesoras que acompañaron en su ejecución: Paula León, Priscila Hurtado, Raúl Espinoza y Ramón Rosales; a don Olman Villarreal como director de la Maestría, y a Luis Sandoval por su apoyo en la gestión administrativa.

A **mi familia, Adri, Lari, Mami** por ser y estar en mi vida y a mis **“compañeras y Jorge”** por un proceso de acompañamiento mutuo a lo largo de la carrera.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como resultado parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo”

M.Sc. Olman Villareal Guzmán
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**

M.Sc. Ramón Rosales Posas
Profesor guía

M.Sc. Paula León Saavedra
Lectora

M.Sc. Raúl Espinoza Guido
Lector

M.Sc. Víctor Garro Martínez
**Representante del Director
Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y
Proyectos de Desarrollo**

Adriana Calderón Solís
Sustentante

Tabla de contenidos

Agradecimientos	ii
Resumen	ix
Abstract	x
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
Justificación	1
I PARTE: DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	3
Capítulo I: Contextualización del entorno en el que se inscribe el proyecto	3
1.1. Generalidades del cantón de Belén.....	3
1.1.1. Configuración histórica y desarrollo del cantón.....	4
1.1.2. Gestión Integral de Residuos.....	8
1.2. Municipalidad de Belén: Organización en la que se inscribe el objeto de evaluación	13
1.2.1. Gestión Municipal	13
1.2.2. Filosofía institucional y estructura organizativa	17
1.2.3. Área Estratégica N°1: Gestión Ambiental	18
Capítulo II: Comprensión del objeto de evaluación	20
2.1. Antecedentes del proyecto.....	20
2.1.1. Asociación de Mujeres Ambientalistas de Belén (AMABE)	20
2.1.2. Programa Manos a la Obra.....	22
2.1.3. Asociación de Emprendedores Belemitas (AEB)	24
2.2. Teoría del Programa	30
2.2.1. El problema y sus consecuencias	31

2.2.2. Estrategia de intervención	36
2.2.3. Actores sociales involucrados	40
Capítulo III: ¿Se puede realizar la evaluación?	46
3.1. Análisis de la evaluabilidad	46
3.1.1. La calidad de la planificación.....	47
3.1.2. Calidad del sistema de información	50
3.1.3. Claridad en los propósitos de la evaluación.....	51
3.1.4. Recursos destinados a la evaluación: coste, tiempo y recursos humanos	52
3.1.5. Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación	53
3.2. Condiciones que favorecen o limitan la evaluación	54
3.2.1. Condiciones favorecedoras	54
3.2.2. Condiciones limitantes	55
Capítulo IV: Referentes teóricos	56
4.1. Desarrollo Sustentable.....	56
4.2. Sostenibilidad en proyectos de desarrollo social	60
4.3. Calidad de vida humana	67
Capítulo V: Marco evaluativo.....	72
5.1. El objeto y el problema de evaluación.....	72
5.2. Objetivos.....	74
5.3. Criterios de evaluación	74
5.4. Interrogantes	76
5.5. Tipo de evaluación.....	78
5.6. Operacionalización de la evaluación	79
5.6.1. Operacionalización de las interrogantes.....	79
5.6.2. Abordaje cualitativo	81
5.6.3. Abordaje cuantitativo	83

Capítulo VI: Abordaje metodológico 85

6.1. Modelo de evaluación.....	85
6.1.1. Enfoque de evaluación	85
6.1.2. Participantes de la evaluación	96
6.2. Procedimiento metodológico.....	97
6.2.1. Primera Fase: Elaboración del Diseño de la Evaluación.....	97
6.2.2. Segunda Fase: Recolección de información.....	99
6.2.3. Tercera Fase: Análisis y Sistematización de la información.....	100
6.2.4. Cuarta Fase: Comunicación y validación de los resultados	101
6.3. Técnicas e instrumentos.....	103
6.3.1. De recolección de información	104
6.3.2. De análisis y valoración	107
6.4. Delimitación temporal	109
6.5. Triangulación.....	110
6.6. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo	113

II PARTE: HALLAZGOS 115

CAPÍTULO VII: Cambios en la calidad de vida de los asociados y asociadas 115

7.1. ¿Quiénes son los y las asociadas de AEB y cómo se vinculan con el proyecto?	116
7.1.1. Características socio demográficas	117
7.1.2. Anteriores ocupaciones y motivación para incorporarse a la Asociación.....	120
7.2. ¿Qué cambios en su vida identifican los y las integrantes de AEB a partir de participación en el proyecto?.....	122
7.2.1. Acceso a empleo e ingresos	123
7.2.2. Aspectos de índole emocional.....	125
7.2.3. Aprendizaje y capacitación	128
7.2.4. Condiciones de salud.....	130
7.2.5. Cambios negativos	131

CAPÍTULO VIII: Sostenibilidad del proyecto 133

8.1. Sostenibilidad política y legal.....	133
---	-----

8.1.1.	Respaldo legal	134
8.1.2.	Cumplimiento de legislación vigente	148
8.2.3.	Respaldo político.....	151
8.2.	Sostenibilidad tecnológica.....	155
8.2.1.	Herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos y la comunicación	155
8.2.2.	Maquinaria, equipo y herramientas	157
8.3.	Sostenibilidad organizacional.....	159
8.3.1.	Estructura organizacional.....	159
8.3.2.	Procesos de capacitación.....	163
8.3.3.	Clima organizacional.....	165
8.3.4.	Articulación con otros actores sociales	166
8.3.5.	Salud ocupacional	167
8.4.	Sostenibilidad ambiental.....	171
8.4.1.	Gestión Integral de Residuos.....	171
8.4.2.	Protección al medio natural.....	173
8.5.	Sostenibilidad financiera	176
8.5.1.	Liquidez.....	177
8.5.2.	Nivel de endeudamiento o apalancamiento,.....	180
8.5.3.	Eficiencia.....	181
8.5.4.	Rendimiento o rentabilidad	183
 CAPÍTULO IX: Rentabilidad económica social		184
 III PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		186
 CAPÍTULO X: Conclusiones		186
10.1.	Con relación a cambios en la calidad de vida.....	186
10.2.	Con relación a la sostenibilidad del emprendimiento.....	190
10.3.	Con relación a la rentabilidad económico-social	201
 CAPÍTULO XI: Recomendaciones		204
11.1.	Recomendaciones para la MEPP	204
11.2.	Recomendaciones para la Municipalidad y la AEB	206

11.2.1. Fortalecimiento del talento humano	207
11.2.2. Mejoramiento de la Gestión Administrativa	210
11.2.3. Equipamiento e infraestructura	211
11.2.4. Alianzas y participación política	213
11.2.5. Matriz de recomendaciones.....	214

BIBLIOGRAFÍA.....	219
--------------------------	------------

Resumen

Mediante esta evaluación se dio respuesta a la interrogante principal de: ¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas constituye una alternativa sostenible y socialmente rentable para la gestión integral de residuos sólidos del cantón de Belén?

El enfoque se nutre de los aportes del Cambio Más Significativo, Evaluación Centrada en el Uso y Evaluación Económico Social; estuvo orientada con base en tres criterios: “transformación” con el propósito de identificar cambios intangibles en la calidad de vida de la población participante, “sostenibilidad” con el fin de determinar sus condiciones de permanencia en el tiempo y “eficiencia” con el fin de valorar la rentabilidad económico-social del proyecto.

Dentro de los principales hallazgos se logró determinar que el proyecto ha generado cambios en la calidad de vida de la población participante en cinco categorías: a) Acceso a ingresos y empleo, b) Bienestar emocional, c) Aprendizaje y capacitación, d) Aspectos relacionados con la salud, y e) Cambios negativos asociados con la salud ocupacional y las relaciones interpersonales.

En cuanto a su sostenibilidad, se detectó aspectos de mejora en torno a la inversión y utilización de recursos tecnológicos, capacitación del personal, organización formal de las tareas, de los procesos de contratación y selección del personal, definición de puestos y procedimientos de trabajo, así como condiciones de salud ocupacional y aspectos ambientales que pueden comprometer el medio ambiente y la salud de la población. No fue posible determinar con certeza la sostenibilidad financiera al carecerse de un adecuado sistema contable y a pesar de que se constató la existencia de recursos legales que respaldan la implementación del proyecto, incumplimientos a la legislación vigente podrían comprometer su continuidad; asimismo, aunque actualmente el respaldo político es favorable, debe anticiparse la posibilidad de que en futuras administraciones del gobierno local no se cuente con el mismo apoyo.

Si bien no fue posible obtener datos financieros que permitieran valorar la rentabilidad económica de AEB en comparación con diferentes alternativas municipales para la gestión de los residuos sólidos, otras condiciones como permiten ponderar que se trata de una alternativa socialmente rentable para el gobierno local, siendo necesario implementar acciones que potencien su sostenibilidad.

Para ello, el ejercicio evaluativo concluye con el establecimiento de una matriz de recomendaciones según estrategias y acciones relacionadas con los siguientes ejes: a) Fortalecimiento del talento humano, b) Mejoramiento de la gestión administrativa, c) Equipamiento e infraestructura, d) Alianzas y participación política.

Abstract

This evaluation answered this main question: To what extent does the Belemitas Entrepreneurs Association (AEB, in Spanish) constitute a sustainable and socially profitable alternative to the integral management of solid waste in the canton of Belén?

The approach draws upon the contributions of the Most Significant Change, Utilization-Focused Evaluation and Economic Social Evaluation. It was based on three criteria: "transformation" in order to identify intangible changes in the life quality of the participants; "sustainability" in order to determine their conditions of durability; and "efficiency" with the purpose of assessing the economic and social profitability of the project.

The main findings show the project has resulted in changes in the life quality of the participants in five categories: a) access to income and employment, b) emotional welfare, c) learning and training, d) health-related aspects, and e) negative changes associated with occupational health and interpersonal relationships.

In terms of sustainability, areas of improvement were detected regarding the investment and use of technological resources, personnel training, task organization, recruitment and selection processes, job descriptions and working procedures, as well as occupational health and safety, and aspects that may impact the environment and the health of the population. The financial sustainability was not certainly determined due to the lack of an adequate accounting system. Despite the legal resources that support the project implementation, breaches of current legislation may jeopardize its continuity. Likewise, although political support is currently favorable, the lack of it in future local government administrations should be anticipated.

Although it was not possible to obtain financial data to assess the economic profitability of AEB compared to municipal initiatives for solid waste management; other conditions were evaluated that allow to consider that this is a socially profitable alternative for the local government, being necessary to implement actions that enhance its sustainability.

To this end, the evaluation sets up a matrix of recommendations according to strategies and actions related to the following axes: a) strengthening of human talent, b) administrative management improvement, c) equipment and infrastructure, d) alliances and political participation.

Lista de Tablas

Tabla 1. Índice de Gestión Municipal. Ejes y áreas evaluadas	14
Tabla 2. Análisis FODA de la Asociación de Emprendedores Belemitas	29
Tabla 3. Marco evaluativo.....	77
Tabla 4. Operacionalización de las interrogantes.....	79
Tabla 5. Abordaje cualitativo	81
Tabla 6. Abordaje cuantitativo	84
Tabla 7. Flujo de efectivo AEB, periodo 2014-2016	178
Tabla 8. Relación beneficio/costo del periodo	182
Tabla 9. Análisis transversal de los hallazgos con el referente teórico de los autores Verdugo y Shalock.....	188
Tabla 10. Recomendaciones.....	214
Tabla 11. Matriz de Recomendaciones	215

Lista de Figuras

Figura 1. Calificación promedio IGM-2015 por grupo.....	15
Figura 2. Objetivo, Misión y Visión de la Municipalidad de Belén	17
Figura 3. Áreas estratégicas de la Municipalidad de Belén	18
Figura 4. Predeterminación del Problema.....	35
Figura 5. Cadena de resultados del proyecto.....	39
Figura 6. Actores sociales del proyecto	40
Figura 7. Gráfica de Actores Sociales.....	45
Figura 8. Teorías que sustentan el proyecto y la evaluación.....	56
Figura 9. Modelo de Calidad de Vida de Verdugo y Shalok	69
Figura 10. Enfoques de la Evaluación.....	85
Figura 11. Metodología del cambio más significativo	90
Figura 12. Participantes de la evaluación.....	96
Figura 13. Representación gráfica del procedimiento metodológico.....	103
Figura 14. Hallazgos con relación a cambios en la calidad de vida.....	189

Lista de Abreviaturas

AEB	Asociación de Emprendedores Belemitas
AMABE	Asociación de Mujeres Ambientalistas Belemitas
FOCEVAL	Fomento de las Capacidades en Evaluación en América Latina
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IDHc	Índice de Desarrollo Humano Cantonal
IGM	Índice de Gestión Municipal
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MEPP	Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo
MSC	Most Significant Change (Cambio más significativo)
OFIM	Oficina Municipal de la Mujer
PDP	Predeterminación del Problema
PMGIRS	Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PSF	Permiso Sanitario de Funcionamiento
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
R-B/C	Relación Beneficio Costo
R-E/C	Relación Efectividad Costo
TFIA	Trabajo Final de Investigación Aplicada
TIRE	Tasa Interna de Retorno Económico Social
TRICALCAR	Tejiendo Redes Inalámbricas en América Latina y el Caribe
UFE	Utilization focused evaluation (Evaluación centrada en el uso)
VANC	Vida Abundante Norte Cariari
VANE	Valor Actual Neto Económico
VICESA	Vidriera Centroamericana S.A

Justificación

Según el Código Municipal costarricense, una municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, con capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines; teniendo dentro de sus atribuciones **la promoción de un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.** (Ley N°7794, 1998)

Con este referente, la Municipalidad de Belén asume el objetivo institucional de garantizar a los habitantes del cantón un bienestar que les permita mejorar su calidad de vida, implementando para ello acciones y estrategias institucionales tendientes al logro de este objetivo, dentro de las que se destaca el proyecto desarrollado por la Unidad de Gestión Ambiental, mediante el cual -a partir del fomento de un emprendimiento productivo local a través de la Asociación de Emprendedores Belemitas-, se procura una respuesta institucional que posibilite gestionar adecuadamente los residuos sólidos producidos por el cantón y mejorar las condiciones socioeconómicas de un sector de la población que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad y riesgo social.

Los antecedentes de este proyecto datan de 1998 y desde entonces ha pasado por momentos de incertidumbre, crecimiento, estancamiento e incluso cierre de la iniciativa por cerca de diez años. Durante este periodo, si bien se han identificado aspectos de mejora en torno a los cuales se han realizado modificaciones en el curso del proyecto, no se ha

llevado a cabo un proceso evaluativo propiamente dicho que permita valorar la rentabilidad de la inversión y que posibilite a su vez la mejora del proyecto.

Al respecto, la Municipalidad de Belén ha evidenciado reconocer y legitimar la evaluación como una herramienta útil para la toma de decisiones y a raíz de experiencias previas con la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo, ratifica su interés de continuar articulando esfuerzos que posibiliten el mejoramiento continuo de la gestión institucional en beneficio de los y las habitantes del cantón.

Aprovechando esta coyuntura, se detecta las necesidades de evaluación de los actores directamente vinculados con la iniciativa y se enmarcan dentro de las posibilidades de atenderlas como parte de un proceso de formación académica en evaluación de proyectos, definiéndose la interrogante de evaluación: **¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas constituye una alternativa sostenible y socialmente rentable para la gestión integral de residuos sólidos del cantón de Belén?** a la cual se procuró dar respuesta mediante este ejercicio evaluativo, considerando que al tratarse de una evaluación intermedia permite incorporar las recomendaciones emanadas de la evaluación sobre la marcha del proyecto; con la cual se espera que los resultados y recomendaciones emanadas aporten al mejoramiento en su operación.

I PARTE: DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

Esta primera parte se refiere al diseño de la evaluación; se estructura a partir de seis capítulos que permiten una caracterización del entorno local e institucional en el que se desarrolla el proyecto, una descripción de los antecedentes y su lógica de intervención, así como de sus condiciones de evaluabilidad y los referentes teóricos que sustentan la comprensión del objeto; elementos que anteceden a la construcción de un marco evaluativo y de una propuesta metodológica que se ajusta a las necesidades de información identificadas y las condiciones de evaluabilidad.

Capítulo I: Contextualización del entorno en el que se inscribe el proyecto

Se parte en primera instancia de una comprensión general del contexto en el cual se ejecuta el proyecto; para ello se organiza este capítulo en dos grandes apartados: en el primero se describe generalidades del cantón en cuanto a su configuración histórica y características locales de la gestión integral de residuos y en el segundo se realiza una síntesis de la estructura organizativa de la Municipalidad de Belén como entorno institucional en que se enmarca la iniciativa.

1.1. Generalidades del cantón de Belén

Con el fin de lograr esta contextualización, se procede mediante una labor de análisis y triangulación de datos a partir de lo generado por diferentes fuentes con respecto a la configuración y características del cantón de Belén. Se retoma datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y de la Municipalidad de Belén con relación a

algunos indicadores demográficos del cantón y principales actividades económicas que se desarrollan.

Asimismo, se consulta a la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con respecto al Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc) como un indicador que permite dimensionar las condiciones de vida de los y las residentes del cantón según variables como esperanza de vida, nivel educativo y bienestar material.

Por su parte, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) cuenta con una investigación sobre el proceso de desarrollo local del cantón, hallazgos a los que también se recurre para fundamentar la siguiente caracterización del cantón Belemita.

1.1.1. Configuración histórica y desarrollo del cantón

Heredia es la provincia número cuatro de Costa Rica, cuenta con diez cantones: 1) Heredia, 2) Barva, 3) Santo Domingo, 4) Santa Bárbara, 5) San Rafael, 6) San Isidro, 7) Belén, 8) Flores, 9) San Pablo y 10) Sarapiquí; de los cuales Belén ocupa el tercer lugar en cuando a densidad poblacional, superado únicamente por los cantones de San Pablo y Flores.

Según datos del INEC y a partir del X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda, para el año 2011 Belén contaba con una extensión territorial de 12,15 km², población total de 21 633 habitantes y densidad poblacional de 1 780 hab/km².

Está conformado por tres distritos: San Antonio, La Ribera y La Asunción, los cuales mantienen condiciones que los califican como 100% urbanos. Los límites

geográficos del cantón son: al Este con los cantones de Heredia y Flores, al Norte y Oeste con el cantón de Alajuela y al Sur con los cantones de San José, Escazú y Santa Ana.

Información tomada del sitio web oficial de la Municipalidad de Belén, revela que dentro de las principales actividades económicas del cantón se destaca la actividad industrial (73 industrias, de las cuales 33 tienen un rango de empleados que van de los 250 a los 2500), comercial (326 comercios) y turística (tres hoteles cuatro estrellas y una serie de hoteles pequeños, así como Clubes Privados y Centros de Recreación). Actividades características de un entorno urbano en el que coexiste el sector residencial con actividades propias del comercio y la industria, condiciones que demandan una gestión integral de residuos que permita minimizar y controlar sus impactos en el ambiente local.

Es importante además hacer referencia a la configuración histórica del cantón, el cual ha experimentado diversas transformaciones que lo colocan en la actualidad como uno de los cantones con mejores índices de desarrollo a nivel nacional.

Al respecto, el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y de Desarrollo Local del Programa de Gestión Local de la UNED desarrolla en el año 2011 una investigación titulada “Revisión del Proceso de Desarrollo Local del Cantón de Belén: lecciones y retos que se desprenden de su historia reciente”.

Dentro de los hallazgos de esta investigación, se destaca que el cantón de Belén desde sus inicios consolidó una economía basada en actividades agrarias; no obstante, su ubicación geográfica como ruta de paso en el trayecto de Puntarenas al Área Metropolitana y el establecimiento del tren en la década de los sesentas del siglo XX potenció el

desarrollo de actividades comerciales y de producción agrícola para el abastecimiento del Gran Área Metropolitana.

Posteriormente, la creación de otras importantes vías de comunicación aledañas al cantón (como el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y la Autopista Nacional General Cañas), un clima político estable y el desarrollo de servicios de diversa naturaleza, favorecieron aún más el acortamiento de las distancias y el posicionamiento del cantón de Belén como un territorio estratégico para el desarrollo de la industria y el comercio, estimulando la inversión nacional y extranjera en la zona; lo cual también ha ido de la mano con un incremento significativo de la densidad poblacional

Circunstancias ante las que sus pobladores debieron adaptarse y desarrollar estrategias de aprovechamiento de las condiciones que les ofrecía el entorno, cambiando el panorama de un territorio rural en la década de los sesentas del siglo XX a uno cien por ciento urbano en la actualidad.

El proceso muestra un cantón con una inclinación a la conformación empresarial, que asume retos y riesgos, sobre la base de generar espacios de organización y participación local. Es también una población que apuesta por la inversión social, tal como lo muestra la distribución del presupuesto municipal, en el cual desde el momento en que existió autonomía para destinar los ingresos por patentes, se optó por asegurar un porcentaje del total de ese presupuesto a este tipo de inversión. Esta condición, ha asegurado que el cantón ofrezca un conjunto de servicios a su población, que no disponen otras comunidades, tales como infraestructura

deportiva y cultural, atención a poblaciones específicas como personas de la tercera edad y menores, o con enfermedades terminales” (UNED, 2011, p.69)

De esta manera, el cantón de Belén se ha ubicado tradicionalmente dentro de los cantones con mayor desarrollo a nivel nacional, tal como lo confirma el IDHc elaborado por la UCR en apoyo del PNUD como una alternativa local al Índice de Desarrollo Humano medido por el PNUD a nivel internacional.

El IDHc es una medición compuesta por tres subíndices: 1) Índice de Esperanza de Vida (medida por la esperanza de vida al nacer); 2) Índice de Conocimiento (medido por la tasa de alfabetización de personas adultas y la tasa neta de matriculación primaria y secundaria); 3) Índice de Bienestar Material (que emplea el consumo eléctrico residencial por cliente como variable “proxy” del ingreso per cápita cantonal).

Su medición permite la clasificación de los cantones en cuatro niveles de desarrollo humano y desde su primera valoración en el año 2005 el cantón de Belén se ha ubicado dentro de los cantones con mayor desarrollo humano a nivel nacional, los cuales correspondían a siete de los ochenta y un cantones en el 2005 y ya para el año 2009 el número ascendió a diez (desde el 2009 no se ha dado otra medición de este IDHc). Mientras el IDHc promedio a nivel nacional para el año 2009 fue de 0.768, Belén obtuvo un puntaje de 0.905, es decir aproximadamente un 31% por encima del promedio nacional.

Sin embargo, la investigación desarrollada por la UNED devela el hecho de que este incremento del desarrollo comercial e industrial en el cantón, no ha implicado necesariamente que sea la población local la que se vea favorecida con un mayor acceso

al empleo, por lo que impresiona que uno de los principales retos del gobierno local es potenciar que estas condiciones del entorno se conviertan en oportunidades de acceso a empleo y bienestar para las personas residentes del cantón.

1.1.2. Gestión Integral de Residuos

En cuanto a gestión integral de residuos, se procura en este apartado una descripción de la situación actual del cantón a partir del diagnóstico elaborado por la Municipalidad para efectos de la actualización del Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PMGIRS) 2016-2021.

En cuanto a la composición de la generación de residuos, se tiene que el principal aporte lo representan los residuos no valorizables, los cuales son trasladados a un relleno sanitario autorizado. Los residuos no tradicionales por su parte, son recolectados cuatro veces al año mediante una ruta de recolección e igualmente depositados en un relleno sanitario sin ningún tipo de tratamiento previo por parte de la empresa contratada y los residuos electrónicos son recolectados a través del programa Ambientados y otras actividades municipales, siendo gestionados por una empresa autorizada.

En la gestión de los residuos ordinarios valorizables, se inició con la ruta comercial en el año 2013 y en el año 2014 se reactivó el programa Ambientados y la recuperación en el centro de la Asociación de Emprendedores Belemitas.

Se calcula que en la actualidad las alternativas adicionales a las rutas de recolección recuperan aproximadamente el 51% de los residuos valorizables generados y

recuperados en Belén, los cuales se comercializan en el mercado local para su reciclaje o exportación al mercado centroamericano.

Al respecto, la estrategia desarrollada por el gobierno local para abordar el tema de la gestión de residuos sólidos en el cantón se enfoca principalmente en seis actividades, a saber:

- **Regulación y planificación:** mediante la definición a nivel local de un Reglamento específico para la Gestión Integral de Residuos Sólidos y, en concordancia con la Ley 8839, la elaboración y actualización periódica del PMGIRS.
- **Educación ambiental:** se materializa a través de actividades de educación formal y no formal: procesos de educación con estudiantes de primaria de centros educativos del cantón, capacitación con personal docente y directores de centros educativos; certificación mediante convenio con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) a personal de la Municipalidad a fin de que puedan impartir cursos con base en el currículum del INA; cursos y charlas a grupos comunitarios; generación de material informativo, así como algunas publicaciones en redes sociales y periódicos locales.
- **Gestión de residuos orgánicos:** implementación de dos planes piloto: “Plan Piloto Calle La Gruta” a través del cual se ha incursionado en el tema de la producción de abono orgánico a partir de residuos orgánicos residenciales, el cual fue implementado mediante coordinación con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) durante los años 2013 y 2014 y contó con la participación de 35 familias; actualmente se realiza talleres con munícipes para elaborar abono en sus hogares. Y el segundo, denominado “Modificación al Sistema Actual de Gestión Integral de Residuos del cantón de

Belén”, consistió en una propuesta de modificación ante el Concejo Municipal, en donde uno de sus componentes se propone la sustitución de una fecha de recolección ordinaria para la recolección de residuos orgánicos y la construcción de una planta de transformación de residuos orgánicos; para lo cual se encuentran realizando gestiones necesarias con el fin de poder implementarlo en el mediano plazo.

- **Convenio con Ambienta-Dos:** Mediante un convenio de la Municipalidad con la empresa Kimberly Clark se implementa desde el año 2013 el programa Ambientados, siendo que la separación y comercialización de estos residuos estuvo a cargo de la Empresa Recresco durante el período marzo 2013 a junio de 2014 y a partir junio de 2014, es asumido por la Asociación de Emprendedores Belemitas.
- **Convenio para la gestión de los aceites de cocina de origen vegetal:** Mediante un convenio de la Municipalidad con la Empresa Energías Biodegradables S.A. se gestiona los residuos de aceites de cocina en el cantón. El convenio incluye la recolección y transformación de los aceites en biodiesel, con un beneficio económico destinado al programa municipal de Pago por Servicios Ambientales, que permite la adquisición de terrenos importantes para la protección del recurso hídrico del cantón. No obstante, este proceso no se ha podido culminar para continuar con la etapa de implementación; a pesar de que el convenio existe entre ambas partes y puede continuar cuando las condiciones lo permitan.
- **Asociación de Emprendedores Belemitas:** Con la participación del Área Social, el Área de Servicios Públicos y La Unidad Ambiental se elaboró el Proyecto “Aprendamos a reciclar”, que fue aprobado por el IMAS e iniciado en marzo del 2013.

Este proyecto específico corresponde con el objeto de esta evaluación, por lo que se profundizará en él en el capítulo posterior.

Como puede evidenciarse, a nivel municipal se tienen establecidas diversas actividades para lograr la gestión integral de los residuos, para cuyo financiamiento la Municipalidad recurre al cobro diferenciado de la tarifa de recolección de residuos y aunque la Ley 8839 define el Fondo para la Gestión Integral de Residuos como una posible fuente de financiamiento accesible para financiar proyectos que mejoren la GIR, en la actualidad este fondo no existe y el procedimiento para su utilización no se encuentra definido. Al respecto, en el PMGIRS se propone valorar otras alternativas como embajadas, grupos o entidades privadas, que podrían participar por medio de sus programas de responsabilidad social empresarial.

Para finalizar, en el PMGIRS se identifica algunas problemáticas a nivel local para la gestión integral de residuos sólidos, a saber:

1. La recolección informal: persisten recolectores informales que aprovechan la divulgación de las rutas de recolección para sustraer los materiales de mayor valor y en la mayoría de las ocasiones de una forma desordenada, afectando la sostenibilidad financiera del servicio y el ambiente local al dejar residuos esparcidos en las vías públicas.
2. Según estudio de generación y caracterización realizado por la Universidad Nacional de Costa Rica en el año 2015, el potencial de recuperación de residuos valorizables para el cantón es del 14% de los residuos ordinarios en el sector

residencial y un 15% para el sector comercial, siendo que el mayor porcentaje de recuperación alcanzado por el cantón fue de 3.15% para ese mismo año, lo que implica una importante brecha en los residuos que pueden ser recuperados y valorizados para evitar que se depositen en rellenos sanitarios.

3. Dificultad para la recaudación de dinero mediante el cobro de multas en el tanto no ha sido posible aplicar multas que faciliten el cumplimiento a la legislación establecida y que los recursos generados por este rubro se puedan invertir localmente.
4. Se carece de infraestructura apropiada para la gestión integral de residuos, por lo que ésta se encuentra delegada en varios entes y organizaciones. El hecho de que el cantón no cuente con infraestructura para la gestión de los residuos con mayor prioridad de manejo a nivel local (residuos orgánicos y valorizables), dificulta que se pueda dar énfasis al tratamiento de otros residuos de mayor impacto (residuos de manejo especial y peligrosos), por lo que éstos últimos generalmente son gestionados por entes privados. Dicha problemática se complejiza en el tanto se carece de terrenos con las condiciones idóneas (legales, de ordenamiento territorial y de ubicación) para proveer de infraestructura a la GIR.

En este sentido, persiste importantes retos para lograr una adecuada gestión integral de los residuos generados en el cantón, responsabilidad delegada en las Municipalidades por la legislación nacional, siendo éste precisamente el entorno institucional en el que se diseña y ejecuta el proyecto a evaluar, por lo que se procede en

el siguiente apartado con una descripción de las características institucionales de la Municipalidad de Belén.

1.2. Municipalidad de Belén: Organización en la que se inscribe el objeto de evaluación

La conformación del cantón de Belén fue decretado en junio de 1907 por el presidente Cleto González Víquez, siendo el 15 de Julio de 1915 cuando se lleva a cabo la primera sesión del Concejo Municipal de Belén. Desde entonces, la Municipalidad de Belén ha iniciado un proceso de crecimiento y desarrollo que la colocan en la actualidad como una de las municipalidades mejor puntuadas a nivel nacional en cuanto al Índice de Gestión Municipal.

Se procede a continuación con una descripción general de la Municipalidad de Belén: su filosofía institucional y estructura organizativa mediante la que distribuye sus funciones para el logro de objetivos; haciendo una mención específica a la Unidad de Gestión Ambiental como promotora del proyecto dentro del municipio.

1.2.1. Gestión Municipal

Datos de la Contraloría General de la República develan que para el año 2015 la Municipalidad de Belén se encuentra entre las municipalidades con mejor capacidad de gestión a nivel nacional según el Índice de Gestión Municipal (IGM).

El IGM es un indicador que permite realizar una valoración de la capacidad de gestión de las ochenta y un municipalidades del país a partir de sesenta y un indicadores

organizados en cinco ejes: I) Desarrollo y Gestión Institucional; II) Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; III) Gestión del Desarrollo Ambiental; IV) Gestión de Servicios Económicos y V) Gestión de Servicios Sociales.

En la siguiente tabla queda explícita la integración de estos ejes por áreas a evaluar y su ponderación dentro del índice.

Tabla 1. *Índice de Gestión Municipal. Ejes y áreas evaluadas*

Eje 1. Desarrollo y gestión institucional	Eje 2. Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas	Eje 3. Gestión de Desarrollo Ambiental	Eje 4. Gestión de Servicios económicos	Eje 5. Gestión de servicios sociales
28 puntos	20 puntos	23 puntos	16 puntos	13 puntos
Gestión financiera		Recolección de residuos		Parques y obras de ornato
Control interno	Planificación	Depósito y tratamiento de residuos	Gestión vial	Atención de servicios y obras sociales
Contratación administrativa	Participación ciudadana	Aseo de vías y sitios públicos		
Tecnologías de información	Rendición de cuentas			
Recursos humanos				

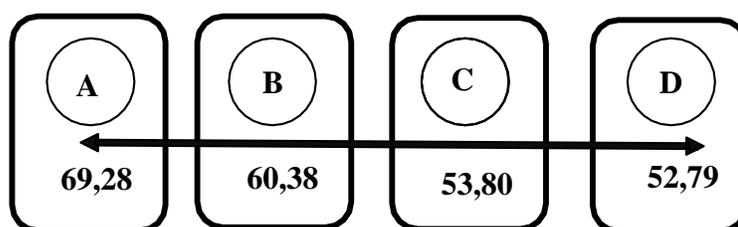
Fuente: Contraloría General de la República, 2016

Se recurre a este indicador como un instrumento de medición previamente validado y desarrollado por una instancia que a nivel nacional cuenta con autoridad formal, legitimación y experiencia en la elaboración de este tipo de herramientas de medición con el fin de dimensionar la situación de la Municipalidad de Belén como gobierno local y entidad con importante nivel de influencia en el desarrollo cantonal.

Para realizar análisis comparativos entre las diferentes municipalidades, la Contraloría las agrupó según características comunes de acuerdo con los siguientes criterios: 1. Presupuesto definitivo del periodo evaluado, 2. IDHc, 3. Kilómetros cuadrados de territorio y 4. Unidades habitacionales combinadas con el IDHc, dando como resultado la integración de cinco subconjuntos de municipalidades.

La siguiente figura muestra la calificación promedio para uno de estos subconjuntos:

Figura 1. Calificación promedio IGM-2015 por grupo



Fuente: Contraloría General de la República, 2016

Como queda explícito, el desempeño del grupo A (integrado por veinte municipalidades en total y en el cual se ubica la Municipalidad de Belén), se encuentra por encima del promedio de los demás subconjuntos. Es importante destacar además que aun en el contexto de las veinte municipalidades que conforman el grupo A, la Municipalidad de Belén también sobresale al situarse dentro de las cuatro municipalidades mejor valoradas con un puntaje de 80,55; superada únicamente por las municipalidades de Moravia (con 84,67 puntos), Santa Ana (81,05) y San José (80,93).

No obstante, a pesar de que la Municipalidad de Belén se mantiene dentro de las primeras cuatro municipalidades mejor puntuadas a nivel nacional, para el año 2015 (año más reciente de la medición) experimentó un retroceso en comparación con los datos del IGM-2014, en el cual ubicaba en segundo lugar a nivel nacional con una puntuación de 88,78; situación que ameritó ser clasificada en la última medición del IGM como una de las siete municipalidades con mayor retroceso a nivel nacional.

Por otro lado, es importante analizar la forma como se ha mostrado este índice a lo interno de la Municipalidad según cada eje específico. El primer lugar lo ocupa el eje de Desarrollo y Gestión Institucional (92,11%); seguido de los ejes de Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas (89,36%); Gestión de Servicios Sociales (83,00%); Gestión de Servicios Económicos (71,10%) y finalmente la Gestión de Desarrollo Ambiental (64,00%).

En cuanto a la Gestión de Desarrollo Ambiental, -eje específico en que se ubica el proyecto evaluado-, cabe destacar que para el año 2013 mostró un repunte importante, el cual podría estar asociado a la entrada en vigencia del PMGIRS. Sin embargo, el retroceso general a nivel municipal en la medición del IGM en el último año se vio reflejado también en la medición de la gestión ambiental, la cual pasó de un 89,5 en el 2014 a un 64,0 en el 2015; aspecto necesario de ser revisado y fortalecido internamente, sobre todo al constituirse el Eje de Gestión de Desarrollo Ambiental en el segundo con mayor ponderación dentro del IGM.

No obstante, la revisión bibliográfica realizada para efectos de la presente contextualización institucional del proyecto, permite evidenciar que a pesar del descenso sufrido en el IGM durante el último año, la Municipalidad de Belén se mantiene entre las más destacadas a nivel nacional en lo que a gestión de recursos se refiere y en cuanto al IDHc, el cual igualmente ubica al cantón en el estrato más alto a nivel nacional.

1.2.2. Filosofía institucional y estructura organizativa

La filosofía institucional de la Municipalidad de Belén está orientada hacia el mejoramiento del bienestar de los habitantes del cantón con el fin de potenciar su calidad de vida mediante el desarrollo integral y equitativo. Esto queda reflejado en su misión, visión y objetivo institucional de la siguiente manera:

Figura 2. Objetivo, Misión y Visión de la Municipalidad de Belén

Objetivo institucional	
Garantizar a los habitantes del cantón el bienestar que les permita una mejor calidad de vida	
Misión	Visión
Somos una institución autónoma territorial que promueve el desarrollo integral y equitativo, administradora de servicios de manera innovadora, eficiente y oportuna, con el propósito de contribuir al bienestar de sus habitantes.	Ser una institución que mediante un desarrollo integral, equitativo y equilibrado, garantice el bienestar de sus habitantes

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico Municipal 2013-2017, Municipalidad de Belén.

Lo anterior requiere del trabajo articulado de diferentes áreas estratégicas dentro de la Municipalidad, las que desde campos específicos aportan a dicho fin, cada una con su objetivo y función dentro de la organización, a saber:

Figura 3. Áreas estratégicas de la Municipalidad de Belén

Gestión Ambiental	Estímulo al Desarrollo Local	Ordenamiento urbano y servicios públicos	Mejoramiento institucional	Seguridad ciudadana y desarrollo humano
Brindar soluciones integrales a la atención de las necesidades ambientales del cantón.	Fomentar la implementación de iniciativas que mejoren las condiciones socioeconómicas y la calidad de vida del cantón.	Implementar las acciones concretas que permitan una gestión efectiva del desarrollo sostenible territorial del cantón	Optimizar y actualizar la estructura organizacional y los procesos con enfoque dirigido al servicio de los habitantes del cantón y a la mejora continua	Mejorar las condiciones de vida en el cantón

Fuente: Elaboración propia a partir de información destacada en el Plan de Desarrollo Estratégico Municipal 2013-2017, Municipalidad de Belén

Dado que el proyecto evaluado se enmarca dentro del área de gestión ambiental, se presenta en el siguiente apartado una sinopsis de los elementos primordiales que permiten caracterizar esta área estratégica.

1.2.3. Área Estratégica N°1: Gestión Ambiental

Según el Plan de Desarrollo Estratégico Municipal 2013-2017, los objetivos definidos para la operación de esta área estratégica son los siguientes:

Objetivo general:

Brindar soluciones integrales a la atención de las necesidades ambientales del cantón.

Objetivos específicos:

1. Monitorear ambientalmente el cantón e implementar las acciones estratégicas correctivas de competencia municipal.
2. Implementar el Plan Proagua, el Plan Proaire y el Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos ordinarios del cantón de Belén.
3. Asegurar las áreas de protección y áreas verdes.
4. Incorporar la promoción de una cultura ambiental como eje transversal.
5. Coordinar acciones con las instituciones, Organizaciones No Gubernamentales, Federación de Municipalidades de Heredia, empresa y otros colaboradores para tener un desarrollo sostenible de la mano con el ambiente.

Es importante destacar que la Unidad Ambiental se conformó dentro de la Municipalidad de Belén en el año 1996, convirtiéndose en el primer municipio en contar con este recurso dentro de su estructura organizativa, proyectándose como un gobierno local que prioriza desde ese entonces la conservación del ambiente y el desarrollo sostenible (E. Salazar, comunicación personal, Setiembre 29, 2015)

En este contexto se gesta el proyecto (objeto de evaluación) con el objetivo primordial de apoyar en la gestión de residuos sólidos del cantón, denotando coherencia con la estrategia municipal en su conjunto y con el área específica de gestión ambiental de manera concreta.

En razón de lo anterior y para continuar en la comprensión del objeto de evaluación, se procede en el siguiente apartado con una revisión de los antecedentes del proyecto.

Capítulo II: Comprensión del objeto de evaluación

En este apartado interesa conocer el proceso de consolidación del proyecto y de la Asociación de Emprendedores Belemitas, para lo cual se parte de documentos oficiales, entrevistas facilitadas por personal de la Municipalidad de Belén y un taller con integrantes de la Asociación, cuyo aporte se sintetiza y organiza a continuación.

2.1. Antecedentes del proyecto

2.1.1. Asociación de Mujeres Ambientalistas de Belén (AMABE)

Un antecedente importante lo constituye la iniciativa que se gestó en el año 1998 cuando la Universidad Nacional de Costa Rica en coordinación con la Municipalidad llevó a cabo un proceso de capacitación con mujeres vecinas del cantón en temáticas relacionadas con la gestión de residuos sólidos, momento en el que la recolección y tratamiento de los residuos en el cantón constituía un problema prioritario para el gobierno local.

En aquel entonces un grupo de estudiantes universitarias vinculan una de sus asignaciones académicas con la conformación de un comité cantonal al que se le facilitó capacitación y apoyo para organizarse en el tratamiento de los residuos; acompañamiento que fue asumido de manera conjunta por la Universidad Nacional de Costa Rica y la Municipalidad de Belén.

Así nació este proyecto de reciclaje con la participación de AMABE y la municipalidad, el cual operó por un periodo de dos años, durante 1999 y 2000,

logrando recuperar un total de 93 y 109 toneladas respectivamente. La comercialización de los diferentes materiales generó ingresos por la suma de 1.705.186 y 2.156.166 colones; y un ahorro en la factura municipal de 876.897 y 1.027.761 de colones durante su operación. En total se generaron 5.806.01¹ colones por la actividad de reciclaje de residuos sólidos durante estos dos años. (PMGIRS, 2012, p.15).

Paralelo al acompañamiento que se brindada al comité conformado, se inició una labor de sensibilización con la población en general al detectarse que los principales residuos valorizables provenían de la industria y el comercio, siendo necesario educar al sector residencial en la práctica de la separación de sus residuos para potenciar los alcances del Comité.

A pesar de que el proyecto estaba logrando los resultados esperados, las condiciones en que operaba hacía que no fuera posible sostener el financiamiento municipal -el cual proveía instalaciones físicas para la labor de separación y un camión para el transporte del material-, ya que para efectos de control interno en cuanto al uso de los recursos municipales se requería la existencia de un convenio que legitimara el financiamiento otorgado, a su vez, se requería que la contraparte fuera una organización

¹ Cifra que según el tipo de cambio vigente para el 05 de agosto 2017, definido por el Banco Central de Costa Rica en 577,62 colones por cada dólar, corresponde a un monto actualizado de 10.051,591 dólares.

formalmente constituida y con asidero legal para firmar dicho convenio, requisito con que no contaba AMABE en su momento.

Aunado a ello se evidenció que las condiciones infraestructurales de la bodega donde se desarrollaba la separación del material eran insuficientes en cuanto al espacio necesario para almacenar el material, además de que en determinadas épocas del año se inundaba e implicaba la pérdida del valor comercial del producto.

Era necesario que los pagos constaran por escrito, la existencia de un mecanismo de control, de un monto máximo, una partida presupuestaria, entre otros aspectos. Por otra parte, el local del centro de acopio estaba expuesto a inundaciones y se ubicaba en una zona de protección, que de acuerdo al Plan Regulador solamente permite actividades de reforestación, jardinería, recreación pasiva. (PMGIRS, 2012, p.16).

Estas circunstancias hicieron que la Municipalidad retirara su apoyo financiero, lo cual conllevó a la desarticulación del grupo ante la incapacidad de dar continuidad al proyecto de manera autosuficiente. Sin embargo, representó un precedente importante en el interés de impulsar este tipo de iniciativas en condiciones más favorables.

2.1.2. Programa Manos a la Obra

En el año 2010, -diez años después de que esta iniciativa se había desarticulado a raíz de los inconvenientes descritos- se publica la Ley N°8839: Ley para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, la cual dentro de sus atribuciones establece la elaboración de PMGIRS y brinda un respaldo importante a la Unidad de Gestión Ambiental de la

Municipalidad de Belén para dar continuidad a sus gestiones en materia ambiental y con ello concretar la elaboración del PMGIRS; cuyo proceso de elaboración permite detectar la necesidad de procurar mayor cantidad de alternativas para la recolección de residuos valorizables o ruta “casa por casa”.

Esta necesidad y el precedente de un grupo organizado a nivel comunal para la gestión integral de residuos sólidos valorizables motiva que la Municipalidad inicie coordinaciones con el IMAS para inscribir un proyecto mediante el Programa “Manos a la Obra”, proyecto que inicia su operación en marzo del año 2013 bajo el nombre “Aprendamos a reciclar” y con el cual se procuraba la implementación de un programa de residuos valorizables gestionado por mujeres en condiciones de vulnerabilidad, riesgo social, pobreza o pobreza extrema del cantón, previamente seleccionadas por el IMAS.

Este grupo de mujeres seleccionadas se organiza mediante el apoyo logístico y la donación de residuos valorizables de la Municipalidad; recibiendo además un subsidio económico mensual de aproximadamente cien mil colones por persona por parte del IMAS a raíz de su inscripción en el Programa Manos a la Obra.

Parte de la estrategia de intervención incluyó además la capacitación de estas mujeres mediante alianzas con el INA, la Oficina de la Mujer de la Municipalidad (OFIM) en temáticas como: manejo básico de residuos, contaminación del aire y el agua, producción de abonos orgánicos y agricultura orgánica, operación de centros de acopio, manejo de relaciones interpersonales, entre otros.

Según E. Salazar, “con este proyecto se logró facilitar a las mujeres participantes desarrollar una actividad productiva, aprender un oficio y adquirir habilidades técnicas, que así mismo les generó un ingreso para cubrir sus principales necesidades básicas y las de su familia, mejorando su calidad de vida.” (Comunicación personal, Octubre 20, 2015). Sin embargo, en junio del año 2014 el IMAS cierra el financiamiento del Programa y estas mujeres ven vulnerada su posibilidad de continuar la participación en el proyecto.

2.1.3. Asociación de Emprendedores Belemitas (AEB)

A pesar de lo anterior, la capacitación recibida y la necesidad de incorporarse a una actividad productiva que permitiera cubrir las principales necesidades económicas de sus familias, conlleva a que el grupo ya organizado y con el apoyo de la Municipalidad decida continuar operando aun sin el subsidio económico del IMAS.

Para ello, se inscriben como una Asociación formalmente constituida a fin de tener la posibilidad de firmar un convenio con la Municipalidad que les facultara para recibir recursos por parte de ésta; aprovechando además la circunstancia de que en Julio del 2014 se aprobó el Reglamento Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Belén, el cual en sus artículos 5 inciso a) y artículo 6, inciso g), establece como prioridad las pequeñas y medianas empresas (PYMES) u otras organizaciones de carácter social para establecer convenios con los gobiernos locales.

De esta manera la Municipalidad tiene la posibilidad de continuar con el apoyo al grupo organizado, a través de capacitaciones técnicas y apoyo financiero que permitan optimizar la gestión de los residuos sólidos desde una perspectiva de desarrollo sostenible.

Asimismo, al desprenderse el IMAS del proyecto se busca el involucramiento de otros actores sociales del cantón que respalden el funcionamiento del grupo, encontrando un aliado estratégico en la Comunidad Cristiana Vida Abundante Norte Cariari (VANC), la cual mediante su programa “Vida en Verde” promueve dentro de la comunidad cristiana la perspectiva de protección ambiental, por lo que este proyecto les representa una alternativa idónea para continuar trabajando desde dicha perspectiva; por lo que deciden aportar las instalaciones en las opera el centro de recuperación y un subsidio mensual en víveres a cada participante valorado en veinte mil colones aproximadamente. (S. Alvarado, comunicación personal, Octubre 22, 2015).

Producto de esta articulación, AEB propiamente dicha inicia sus trabajos en setiembre del 2014, encargándose de realizar la separación de los residuos sólidos y comercializarlos con diferentes proveedores locales e implicando un esfuerzo de cada integrante de aproximadamente cuarenta horas semanales, es decir una jornada laboral completa. En el apartado 1.3 de este mismo capítulo se expondrá de manera detallada la lógica de intervención del proyecto tal como se encuentra operando en la actualidad.

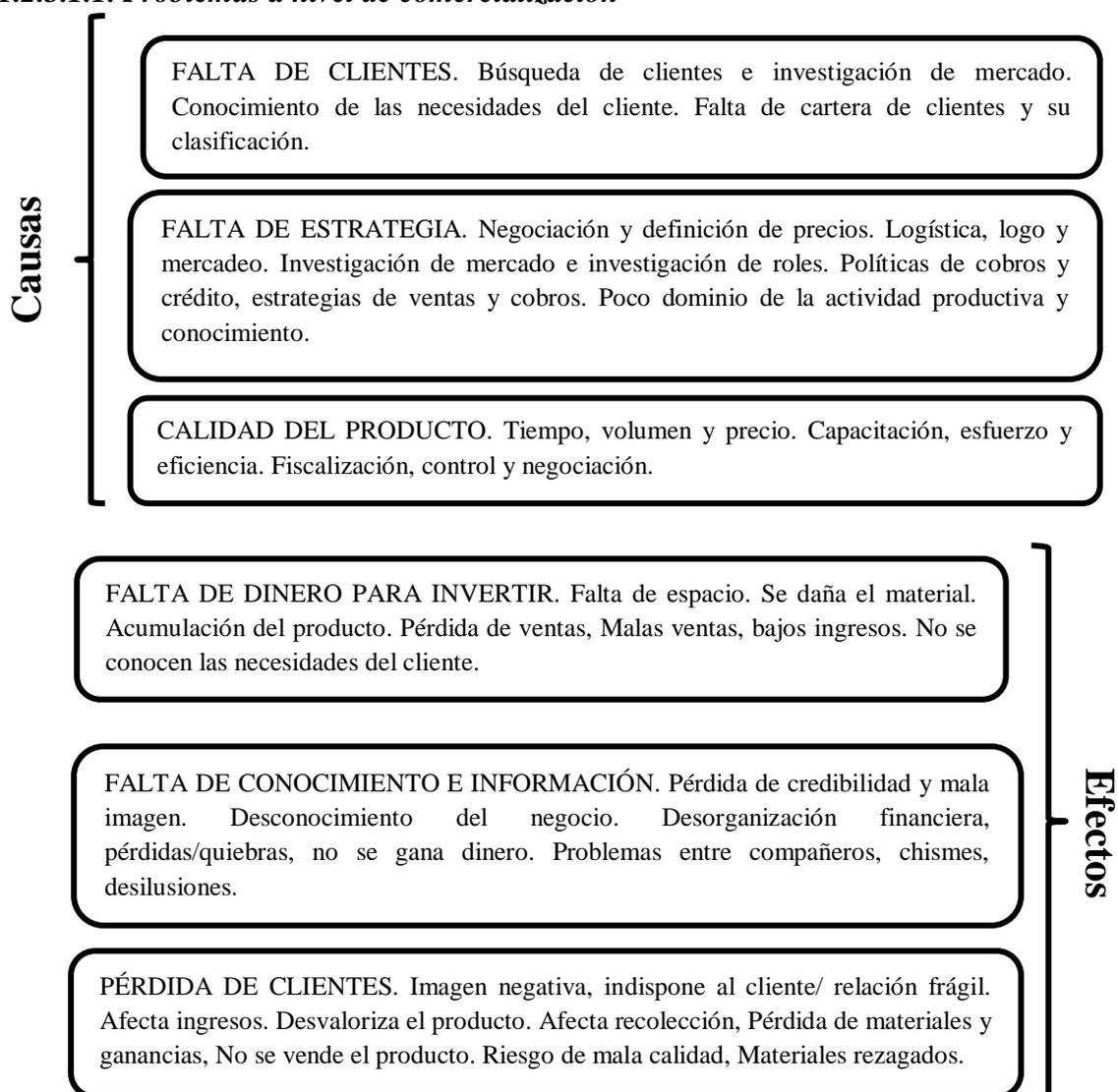
2.1.3.1. Problemas identificados durante la operación del proyecto

Por ahora, otro elemento a destacar como antecedente es la realización de talleres por parte de la Municipalidad y de los y las integrantes de AEB durante el año 2014, mediante los cuales se trabajó con la técnica de árbol de problemas y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); identificándose tres

problemas principales durante la operación del proyecto y que dificultaban su funcionamiento.

A saber: a). Problemas a nivel de comercialización; b). Problemas a nivel de grupo; c). Problemas de nivel de recursos; los cuales –por la pertinencia del esfuerzo realizado y su vinculación con este TFIA- son reseñados a través del siguiente extracto.

1.2.3.1.1. Problemas a nivel de comercialización



1.2.3.1.2. Problemas a nivel del grupo

Causas

FALTA DE COMPROMISO. Falta de responsabilidad. Impuntualidad y el no cumplimiento de reglas. No hay un jefe o autoridad y no habría consecuencias. Hay una falta de costumbre, disciplina y diferente crianza. Vagancia, pereza, falta de interés. No hay una meta común. Hay que hacer sacrificios para alcanzarlos. Segregación de grupo. No se valora el trabajo logrado.

FALTA DE ORGANIZACIÓN. No hay confianza entre compañeros, no hay comunicación, acuerdos o interés. Baja autoestima y mucha impaciencia. Implementar un reglamento interno de trabajo. Diseñar los puestos de trabajo y tareas necesarias para poner en marcha el proyecto. No hay respeto por diferentes opiniones. Poca tolerancia y mala comunicación (tono, manera), desconocimiento del proceso administrativo, se tiene miedo al fracaso y hay mucha inseguridad.

FALTA DE COMPAÑERISMO. Personalidades y temperamentos distintos. Inmadurez y poca seriedad en el trabajo, Irrespeto e intolerancia. Chismes, malos entendidos y falta de conciliación para resolver problemas. Falta de apoyo entre todos, no hay igualdad ni unión. No hay disposición ni actitud.

MALA IMAGEN. Pérdida de clientes, no se generan ingresos. Hay un estancamiento en el proyecto. Mala actitud entre compañeros. Atraso en los procesos, mayores costos operativos lo cual afecta el compromiso con el cliente. Desorden, falta de planificación lo cual afecta los salarios. No hay utilidades, lo que puede llevar a desintegrar la organización.

DESMOTIVACIÓN. Desorden y problemas internos. Chismes, pleitos, disgustos, deslealtad, lo cual hace que no se trabaje bien y causaría la separación del grupo. Organización inadecuada que lleva al desorden, cosas mal hechas. Pérdida de productividad, de eficiencia y toma de malas decisiones. Falta de información lo que nos lleva a un aprendizaje limitado.

CIERRE DEL NEGOCIO. Miedo y falta de confianza evita que se logre el objetivo. Caería la credibilidad del proyecto y la posibilidad de hacer un convenio con la municipalidad. Se cierran oportunidades de crecimiento. Irrespeto al haber un mal liderazgo. Deserción por parte de los miembros del proyecto.

Efectos

1.2.3.1.3. Problemas a nivel de recursos

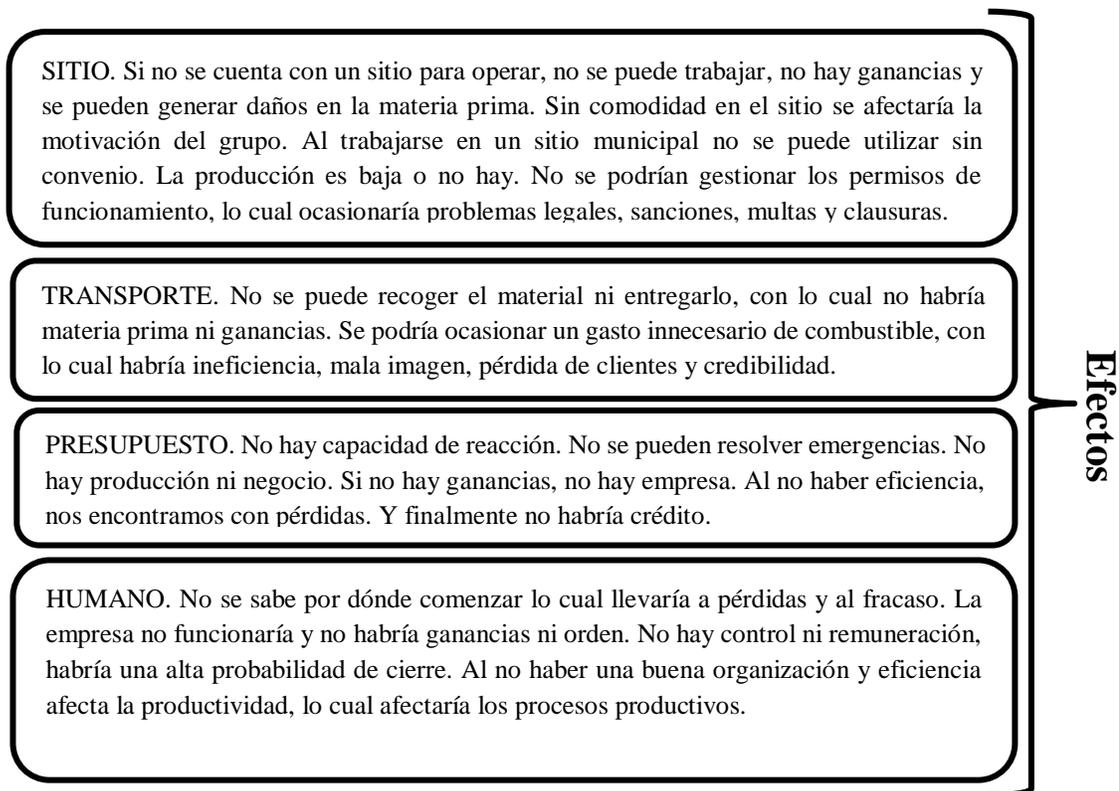
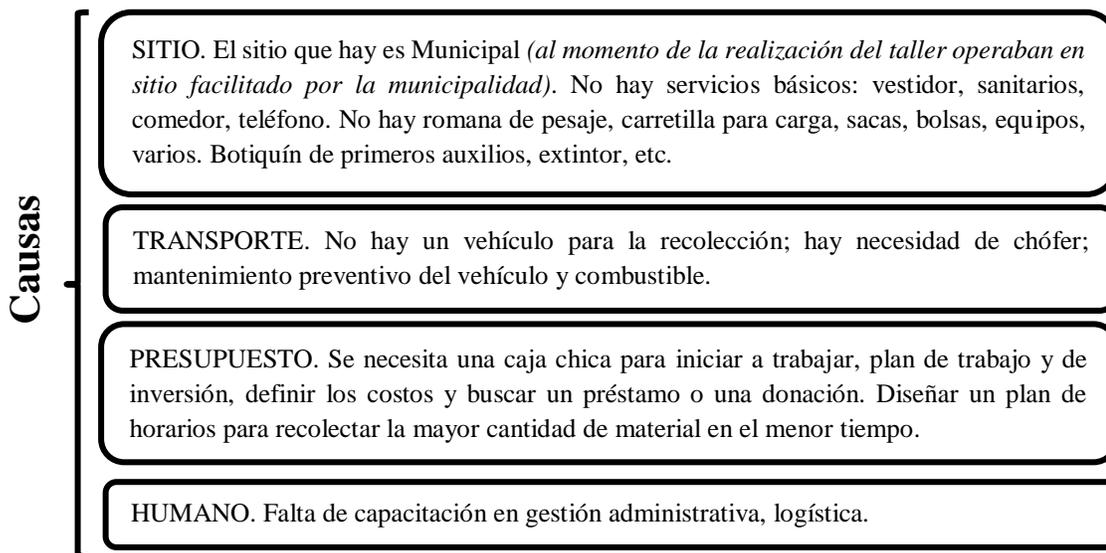


Tabla 2. Análisis FODA de la Asociación de Emprendedores Belemitas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo con visión, proyección y valores. • Disponibilidad de tiempo. • Poca competencia. • Buscan alternativas y apoyo. • Capacitación y experiencia técnica • La capacidad de aumentar la producción y la relación con los proveedores para facilitar el incremento de la producción • Este proyecto puede ser tomado como ejemplo para otros cantones. • Alto ánimo de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades para apoyar el proyecto. • Material de apoyo. • Ampliar la visión del reciclaje. • Aumentar y tener una mejor comunicación con los clientes. • Capacitar al personal en áreas donde no estén capacitados • Generación de empleo • Apoyo y asesoría municipal. • Materias primas disponibles. • Expansión fuera del cantón. • Participación en actividades comunales y comerciales. • Apoyo de empresas privadas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene financiamiento fijo y completo • No hay asociación • No hay vehículo/chófer • Falta asesoría y capacitación • Necesidad de reglas • No hay convenios ni contratos • No se tiene una eficaz estrategia • Malas prácticas arraigadas • No poseer con tanto capital • Lugar donde instalarse • No hay clientes • Problemas de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés por el incumplimiento de metas o exigencias. • Competencia. • Mal manejo de recursos disponibles • La negativa de los habitantes de colaborar • Que aparezca competencia más consolidada • Que no haya materia prima (proveedores) • Que no haya compradores • Que la municipalidad retire el apoyo • Mala imagen • Permisos y pólizas • Precios y costos de mercado

Fuente: Municipalidad de Belén (2014). “Sistema de gestión de residuos valorizables a través de la Asociación de Emprendedores Belemitas, en la Comunidad Cristiana Vida Abundante Norte-Cariari”

Cabe destacar que en la sinopsis de los resultados de estos análisis se procuró respetar el estilo de redacción y elementos contenidos en el documento de referencia, lo cual permite dejar explícito que los problemas identificados por el equipo de trabajo (personal de la Municipalidad e integrantes de la Asociación) plantean de manera recurrente la existencia de conflictos a nivel de grupo que podrían eventualmente

comprometer la estabilidad del emprendimiento, lo que a su vez se convierte en una de las principales preocupaciones de AEB.

Contexto en el que es evidente que la evaluación del proyecto ocupa un papel fundamental en cuanto al aporte que representa para la toma de decisiones oportunas y acertadas en cuanto a la gestión del proyecto.

En el siguiente apartado se describe la teoría del programa o lógica de la intervención que da sustento a la operación del proyecto.

2.2. Teoría del Programa

Se parte del supuesto de que toda intervención que busque contribuir a la generación de un cambio implica una serie de elementos y acciones que se conjuntan de manera intencional con el fin de lograr ese cambio deseado. Sea de manera explícita o implícita, más o menos consistente, existe en todo proyecto una lógica interna que marca la línea que se supone seguirá el proyecto para lograr los cambios deseados, a lo cual en evaluación de proyectos se le denomina “teoría del programa”.

Para comprender la teoría del programa o lógica de intervención del proyecto debe recurrirse a aquellas fuentes de información que brinden una visión integral de lo que se quiere lograr con el proyecto y la estrategia definida para ello. Dichas fuentes de información pueden ser documentales (cuando se tienen debidamente registrados datos que puedan servir de insumo para la reconstrucción de esta lógica interna), o bien puede reconstruirse a través de consulta con informantes clave en la formulación y/o ejecución del proyecto.

En los siguientes apartados se presenta la reconstrucción de la teoría del programa para el proyecto evaluado, en la cual se especifica el problema que origina la formulación del proyecto, la cadena de resultados o línea de intención que se pretende como estrategia de solución al problema, así como la identificación y análisis de actores sociales involucrados.

2.2.1. El problema y sus consecuencias

La formulación y puesta en marcha del proyecto evaluado surge a partir de la problemática detectada en cuanto a la gestión integral de residuos sólidos en el cantón de Belén. Con base en fuentes consultadas, se conoce que la gestión de residuos tradicionalmente se había realizado a través de un modelo de contratación privada; lo cual implica una serie de elementos a nivel local que no necesariamente son los deseados o más favorables, ya que por un lado, no se propicia una adecuada gestión de los residuos mediante un sistema sustentable en su integralidad; y por otro, se limitan las posibilidades de potenciar el bienestar de los habitantes del cantón, cual es el componente fundamental de la filosofía institucional del municipio.

Este modelo de contratación privada convierte la gestión de los residuos en una actividad meramente lucrativa para los prestadores del servicio, dejando de lado el interés municipal de propiciar el desarrollo y bienestar de los habitantes del cantón, y generando un sistema de gestión de residuos en el que “los beneficios económicos y sociales de su valorización no son aprovechados por la comunidad” (respuestas a cuestionario aplicado, 21 de octubre 2015).

La gestión de los residuos en manos de agentes privados de manera exclusiva relega a un segundo plano el involucramiento y participación activa de la comunidad Belemita en la gestión de sus propios residuos, convirtiéndolos en productos meramente comercializables que no generan ningún rédito o beneficio social para los habitantes del cantón.

Por otro lado, “no se cumple con una adecuada gestión diferenciada de los residuos, ya que la captación de los programas actuales es sumamente baja en relación con la captación teórica total que los estudios realizados en el cantón sugieren” (respuestas a cuestionario aplicado, 21 de octubre 2015), motivo por el cual los servicios contratados tampoco están cumpliendo a cabalidad con la gestión integral de los residuos valorizables del cantón.

Esta problemática genera consecuencias negativas para la comunidad al ver reducido el potencial de gestionar integralmente los residuos producidos en el cantón, y de manera específica se ven afectados aquellos sectores más vulnerables de la población por cuanto perciben un costo de oportunidad al no contar con el apoyo municipal necesario para iniciar un emprendimiento local que les permita gestionar los residuos del cantón y con ello proveerse un ingreso económico.

Mientras tanto hay una minoría beneficiada con este modelo, como es el caso de las empresas privadas prestadoras de los servicios de recolección y tratamiento al mantener vigentes costosas contrataciones; así como aquellos recolectores informales que ven la posibilidad de continuar con su actividad en las circunstancias descritas.

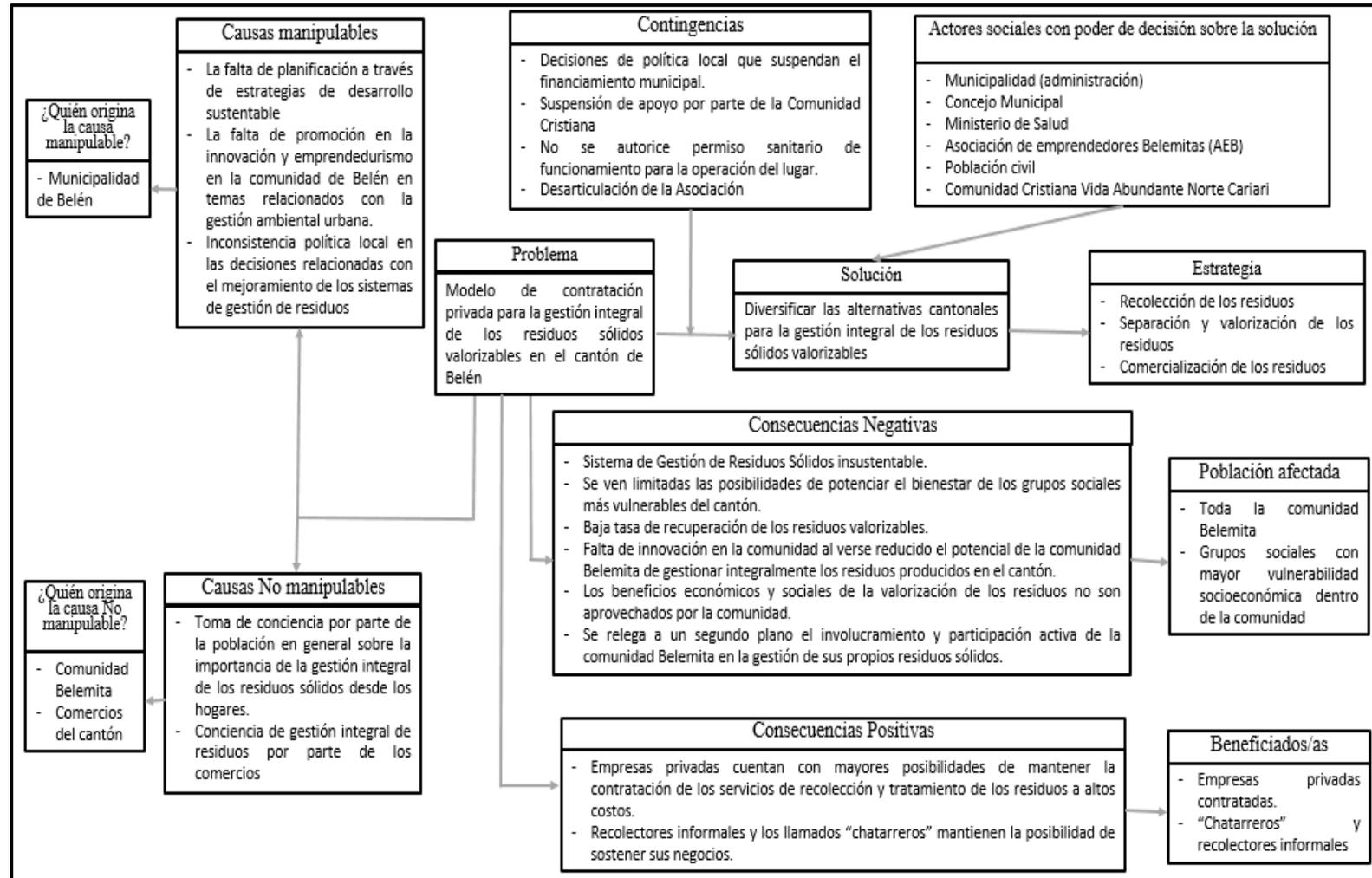
A su vez, el análisis integral del problema evidencia que existe una serie de causas no manipulables sobre las que se tiene poco o ningún poder de control y otras que sí son susceptibles de administrar para generar un cambio en la situación problemática.

Dentro de las causas poco o nada manipulables están las relacionadas con la concienciación de la población en general en cuanto a la responsabilidad compartida en la gestión integral de residuos. Si bien es viable desarrollar campañas de sensibilización al respecto, la decisión última de generar hábitos de consumo y de gestión de residuos amigables con el ambiente está en manos de la comunidad, no siendo exclusiva por parte del Municipio la responsabilidad de generar una modificación de conducta en sus habitantes. Es por ello que dicha causa se consideró dentro de esta categoría “poco o nada manipulable” aun comprendiendo que existen una serie de intervenciones a más largo plazo a través de las cuales se podría lograr algún grado de injerencia al respecto.

Por el contrario, causas del problema como “falta de planificación a través de estrategias de desarrollo sustentable; falta de promoción en la innovación y emprendedurismo en la comunidad de Belén en temas relacionados con la gestión ambiental urbana y la inconsistencia de la política local en las decisiones relacionadas con el mejoramiento de los sistemas de gestión de residuos” (E. Salazar, Octubre 21 2015), son aspectos sobre los cuales la Municipalidad tiene responsabilidad directa y capacidad para generar estrategias que motiven un cambio; y es precisamente, la posibilidad de modificar estas causas lo que ocasiona la formulación del proyecto evaluado.

En el siguiente apartado se hará referencia a la estrategia de intervención que ha sido diseñada para la ejecución del proyecto; antes se presenta una representación gráfica mediante la Predefinición del Problema (PDP) que permite visualizar los componentes del problema descrito.

Figura 4. Predeterminación del Problema



Fuente: Elaboración propia a partir de consulta con actores directamente involucrados en el proyecto.

2.2.2. Estrategia de intervención

El problema de la gestión integral de residuos sólidos valorizables y la necesidad de articular esfuerzos para potenciar el bienestar de los habitantes del cantón como parte fundamental de la filosofía institucional de la Municipalidad, conlleva a una estrategia de intervención en que se potencien las posibilidades de la sociedad civil para organizarse e involucrarse de manera activa en la gestión de sus residuos sólidos, al tiempo que cuentan con una actividad productiva que les genere ingresos para satisfacer sus necesidades básicas y atender de manera apropiada y sustentable la gestión de los residuos sólidos producidos por el cantón.

A continuación, se procura dilucidar el modelo lógico de intervención o la línea de intención que explicita lo que se pretende lograr con el proyecto. En este sentido, cabe destacar en primera instancia que los objetivos definidos para el presente proyecto, a partir de los cuales se logra desprender elementos relevantes para comprender la “línea de intención del proyecto” son los siguientes:

Objetivo general:

- Generar un sistema de gestión integral de residuos valorizables por medio de la creación de un emprendimiento local con apoyo de la Municipalidad y la Comunidad VANC, que permita el desarrollo social y económico de sus participantes y la mejora de su calidad de vida.

Objetivos específicos:

- Implementar un proyecto socioeconómico que le permita a sus participantes involucrarse en una actividad productiva y con ello, cubrir sus principales necesidades.
- Establecer un sistema de gestión de residuos administrado por un grupo organizado local, la Comunidad Cristiana VANC y la Municipalidad de Belén.
- Apoyar técnica, logística y financieramente a un emprendimiento local con alto valor ambiental.

Las actividades necesarias para poner en marcha el proyecto están relacionadas con las estrategias de recolección de los residuos, separación y valoración y finalmente su comercialización; asimismo se considera el apoyo técnico y logístico por parte de la Municipalidad y de la Comunidad Cristiana VANC.

Para lograr esto, se requieren una serie de insumos básicos como: a) Personal capacitado y sensibilizado en gestión de residuos sólidos; b) Un vehículo para la recolección del material y el desplazamiento para su comercialización; c) Sacas, estañones y otros dispositivos de almacenamiento; y d) Otros insumos como equipo de seguridad, cuchillos, mecates, etc. Con el fin de lograr suplir todos estos insumos básicos requeridos, los actores sociales directamente vinculados han asumido responsabilidades específicas en cada uno de ellos, con lo cual se procura garantizar la manutención del proyecto.

Las actividades generan una serie de resultados, los cuales pueden ser sub clasificados en productos, efectos e impactos según su nivel de alcance e influencia de la línea de gestión del proyecto sobre ellos. Es decir, la puesta en marcha del proyecto genera productos

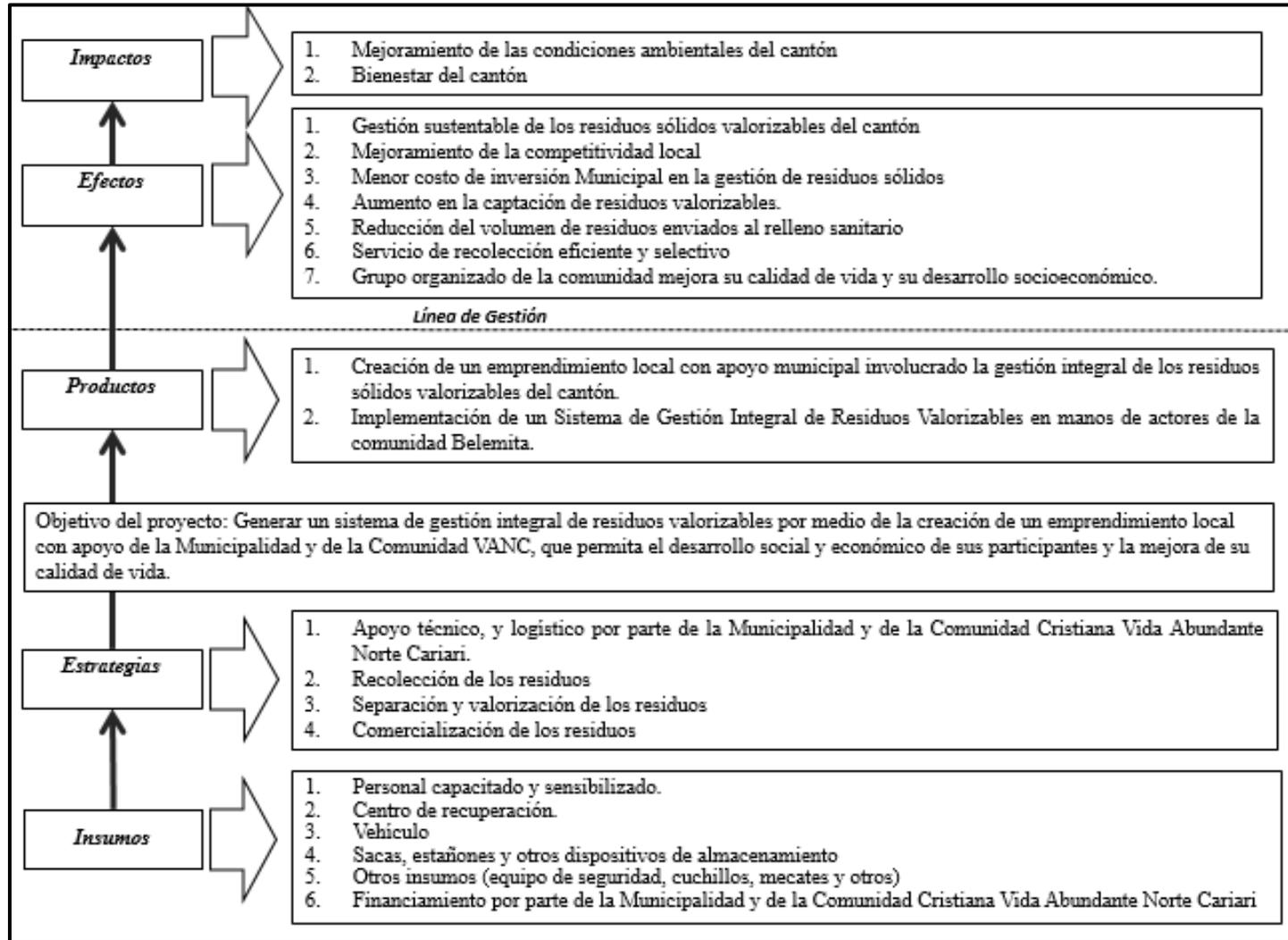
concretos como son: a) Creación de un emprendimiento local con apoyo municipal involucrado en la gestión integral de los residuos sólidos valorizables del cantón, b) Implementación de un Sistema de Gestión Integral de Residuos Valorizables en manos de la Comunidad Belemita.

Estos productos y partiendo del supuesto de su aprovechamiento por parte de la población beneficiaria, generan una serie de efectos esperados dentro de los que se encuentran:

- a) Gestión sustentable de los residuos sólidos valorizables del cantón
- b) Mejoramiento de la competitividad local
- c) Menor costo de inversión Municipal en la gestión de residuos sólidos
- d) Aumento en la captación de residuos valorizables.
- e) Reducción del volumen de residuos enviados al relleno sanitario
- f) Servicio de recolección eficiente y selectivo.
- g) Mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo socioeconómico del grupo organizado de la comunidad para la gestión de residuos sólidos valorizables.

Estos efectos a más largo, se espera generen un impacto en la comunidad que incida en a) El mejoramiento de las condiciones ambientales del cantón y b) Bienestar del cantón en su integralidad. A continuación, a partir del enfoque de cadena de resultados se presenta una representación gráfica de la línea de intención existente desde la generación de los insumos necesarios hasta los impactos esperados con el proyecto.

Figura 5. Cadena de resultados del proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de reconstrucción de la teoría del programa.

2.2.3. Actores sociales involucrados

Al igual que el resto de elementos correspondientes a la teoría del programa, se elabora de manera colectiva a partir de consulta con los actores sociales directamente involucrados en el proyecto (Comunidad Cristiana VANC- Municipalidad de Belén y AEB); realizando un análisis minucioso de cada uno de sus aportes y generando el siguiente mapeo que integra los aportes de todas las partes consultadas. Cabe destacar que las relaciones entre los diferentes actores sociales se elaboraron a partir de taller con AEB y es posteriormente validado con personal de la Municipalidad de Belén.

Producto del ejercicio llevado a cabo se distinguen tres tipos de actores de acuerdo al sector que pertenecen (sociedad civil, gubernamental y mercado); además se les identifica según poder de decisión con respecto a la continuidad del proyecto, así como su afinidad o respaldo hacia el mismo. La clasificación de estos actores según sector al que pertenecen se representa en la siguiente figura:

Figura 6. Actores sociales del proyecto

Sector Gubernamental	Sociedad Civil	Mercado
<ul style="list-style-type: none"> -Alcalde -Consejo Municipal -Unidad de Gestión Ambiental -Unidad de Emprendedurismo -Ministerio de Salud -Instituto Nacional de Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación de Emprendedores Belemitas - Comunidad Cristiana VANC - Donadores de residuos valorizables 	<ul style="list-style-type: none"> - Compradores del producto. - Recresco

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta con actores sociales.

A continuación, una breve descripción de cada uno de ellos y los motivos para su consideración como actor social dentro del proyecto.

- **Alcaldía:** Como autoridad en la Municipalidad de Belén tiene potestad para toma decisiones trascendentales con relación al proyecto, lo cual le da una cuota de poder importante que podría incidir en el curso que éste tome. No obstante, es criterio del grupo que el alcalde actual ha demostrado apertura y afinidad con el proyecto, con lo cual se le define como un actor con un alto poder y a su vez alta afinidad con el proyecto.
- **Consejo Municipal:** Se le considera como un actor social con alto poder decisión, el cual incluso en anteriores oportunidades ha incidido en cuanto al financiamiento otorgado al proyecto. Al ser un órgano colegiado, encuentra a su vez representación de actores sociales específicos que no necesariamente comparten criterio e intereses, motivo por el cual se le ubica como un actor social con alto poder decisión, aunque con afinidad media, considerando que en anterior ocasión fueron testigos de estos criterios disímiles en el tanto hubo personas que se opusieron al financiamiento por medio de un vehículo para el transporte de mercadería.
- **Unidad de Gestión Ambiental:** Es la entidad en la que se gestó el proyecto y en la cual se mantiene inscrito. Existe de parte de esta unidad una gran afinidad con el proyecto en el tanto responde de manera directa a su encargo y razón de ser dentro de la estructura organizativa de la Municipalidad. Su cuota de poder en ese sentido también es importante, aunque en menor medida con relación a otros entes dentro del mismo municipio, como es el caso de la alcaldía y el consejo municipal.

- **Unidad de Emprendedurismo:** Otra área que dentro de la Municipalidad ha apoyado la operación del proyecto a través de capacitaciones y acompañamiento logístico. Aunque en menor medida que la unidad de gestión ambiental, también mantiene afinidad con el proyecto y su capacidad de decisión también es limitada con relación a otros actores dentro de la misma organización. No obstante, es un actor a considerar en el tanto sus aportes brindan un importante valor agregado.
- **Ministerio de Salud:** Es una instancia gubernamental a quien se le reconoce con importante poder de decisión en el tanto otorga los Permisos Sanitarios de Funcionamiento para este tipo de actividades con base en criterios previamente definidos para su operación. En ese sentido, el criterio de esta institución podría determinar la continuidad o no del proyecto. A su vez, se reconoce su afinidad en el tanto se trata de una actividad en la que este Ministerio tiene rectoría y deber de promover como parte del resguardo a la salud pública, por lo que se considera mantiene interés en la continuidad de este tipo de actividades.
- **Instituto Nacional de Seguros:** Al igual que en el caso del Ministerio de Salud tiene poder de decisión en cuanto al otorgamiento de permisos con base en el cumplimiento de garantías laborales asociadas a pólizas de riesgos del trabajo. Sin embargo, se le define como indiferente en el tanto no tiene ningún interés o afinidad particular con el proyecto.
- **Asociación de Emprendedores Belemitas:** Es la entidad ejecutora y a su vez población beneficiaria de la iniciativa. Se les considera con poder de decisión en el tanto son quiénes materializan la operación del proyecto y tienen libertad para separarse de éste, sin embargo, a su vez están condicionados como Asociación a las

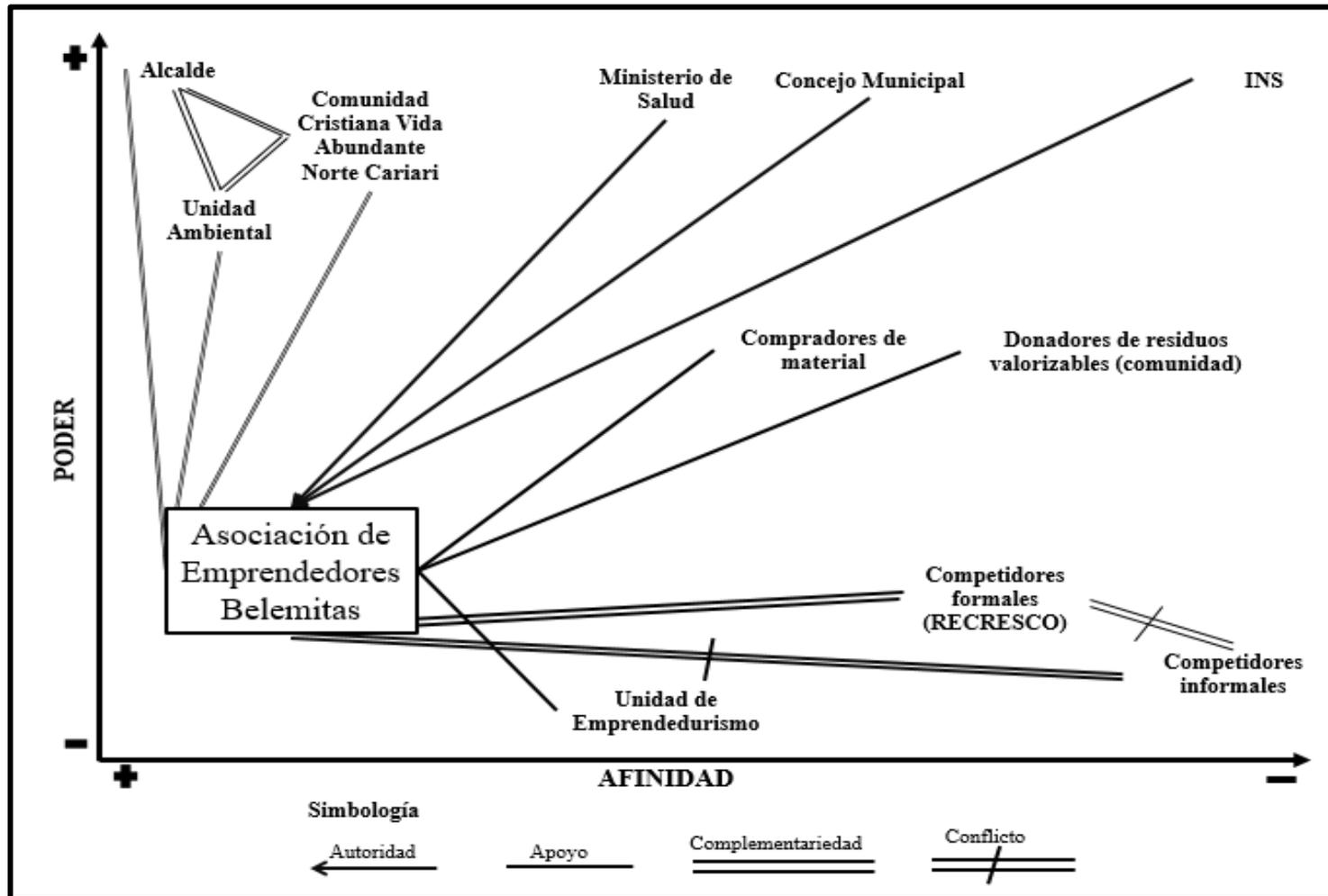
decisiones de otros actores sociales. Su afinidad con el proyecto es alta en el tanto son sus beneficiarios directos.

- **Comunidad Cristiana VANC:** Es un actor clave en el tanto constituye fuente de financiamiento a partir de sus donativos mensuales en alimentos a cada integrante de AEB y la infraestructura facilitada para la operación. En ese sentido, su afinidad también ha demostrado ser alta al involucrarse voluntariamente en el proyecto y en virtud de que éste es pertinente con su filosofía organizacional.
- **Donadores de residuos valorizables:** En este grupo se encuentran las personas de la comunidad, comercios e industrias que aportan la materia prima para el funcionamiento del proyecto, se considera que tienen afinidad con el proyecto en el tanto están anuentes a aportar a sus residuos valorizables. Sin embargo, desde la perspectiva del grupo, puede existir mayor sensibilización hacia esta población con lo cual aumentaría su materia prima, por lo que se les coloca con mediana afinidad. En cuanto a su poder en el proyecto, se les considera con alto poder como proveedores de materia prima para operar.
- **Compradores del producto (empresas dedicadas al tratamiento de residuos):** Se les considera con alto poder. Sin embargo, dada la variedad existente en el mercado, el hecho de que uno de sus principales compradores decida suspender la relación comercial no implicaría el cierre del negocio sino la necesidad de buscar otras alternativas para la comercialización. En ese sentido se les ubica con un nivel de poder medio-alto e igualmente en el caso de la afinidad en el tanto mantienen intereses comunes con los fines de la Asociación.

- **Recresco (empresa dedicada al tratamiento de residuos):** Se convierte en competencia, actualmente es la empresa que tiene la adjudicación para la recolección de los residuos del cantón y su traslado al centro de recuperación de AEB, consideran que existe una relación de complementariedad en el tanto la Asociación no tiene las condiciones para recolectar y trasladar todos los residuos valorizables. Se les considera con bajo poder en el tanto también dependen de las autoridades municipales para mantener su contratación y con poca afinidad por cuanto la Asociación representa una empresa competidora para sus intereses.
- **Competidores informales:** Consideran que de parte de este actor existe poca afinidad con el proyecto en el tanto les resta la posibilidad de sostener su negocio; aunque también tienen poco poder para incidir en la operación del proyecto.

En la siguiente imagen se muestra una representación gráfica de los actores sociales implicados, mediante la cual se puede visualizar su relación con el proyecto en cuanto a su poder para incidir en el funcionamiento de éste, su afinidad con respecto al mismo, así como el tipo de relaciones existentes, según sean de apoyo, complementariedad, autoridad o conflicto.

Figura 7. Gráfica de Actores Sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de taller con AEB de fecha 29 de octubre 2015.

Capítulo III: ¿Se puede realizar la evaluación?

“La evaluabilidad es entendida en términos generales como las posibilidades que tiene una intervención de ser evaluada”

(Gobierno de Navarra, 2013, p.9)

Después de comprender de manera integral el funcionamiento del proyecto, se procedió mediante un estudio de evaluabilidad, el cual consiste en un análisis de las condiciones en que se desarrolla y circunscribe un proyecto a efectos de determinar en qué medida estas condiciones favorecen o limitan su evaluación, así como anticipar ajustes necesarios o puntos de negociación que permitan gestionar las limitaciones identificadas.

En consecuencia, si bien el análisis de la evaluabilidad se convierte en un requisito fundamental para conocer las circunstancias en que se desarrolla el proceso evaluativo, ello no implica que en caso de no encontrarse las condiciones idóneas para la evaluación ésta deba desestimarse; por el contrario, conlleva a la toma de decisiones certeras con respecto a lo que es viable evaluar, desde qué enfoque y con qué inversión de recursos, constituyéndose en un insumo indispensable para diseñar procesos evaluativos que respondan a las posibilidades reales de ser ejecutados.

3.1. Análisis de la evaluabilidad

Para llevar a cabo este análisis se consultó ampliamente la bibliografía relacionada con la temática, sobre la cual se priorizó dos de ellas por considerar que mantienen un enfoque integral y con recomendaciones concretas para su construcción.

De manera que este análisis de evaluabilidad toma como principal sustento el Protocolo de Evaluabilidad de Políticas Públicas de la Comunidad Foral de Navarra, elaborado en el año 2008 y actualizado en el 2013, así como el Manual de Gestión de la Evaluación de la Cooperación Española, elaborado en el 2007, retomando de cada uno de ellos lo más ajustable y pertinente para esta evaluación.

El Protocolo de Evaluabilidad antes citado asume que para determinar la evaluabilidad de un proyecto el análisis debería enfocarse en cinco dimensiones básicas, a saber:

- a) Calidad de la planificación.
- b) Calidad de la información.
- c) Claridad de los propósitos de la evaluación.
- d) Recursos destinados a la evaluación: coste, tiempo y recursos humanos.
- e) Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación.

A continuación, se presenta una síntesis de lo analizado para el proyecto específico a partir de las dimensiones mencionadas.

3.1.1. La calidad de la planificación

Según la bibliografía consultada, un elemento de vital importancia que condiciona la evaluabilidad de un proyecto es la calidad de su planificación, es decir, la consideración de un diagnóstico previo sobre las necesidades y problemáticas que dan sustento y legitiman la intervención realizada o por realizar, así como una definición clara de sus

objetivos y coherencia interna con respecto a las estrategias de intervención como alternativas de solución ante dichas necesidades.

El Protocolo de Evaluabilidad de las Políticas Públicas en la Comunidad Floral de Navarra, plantea que:

El conocimiento en profundidad de la intervención es una condición indispensable para determinar hasta qué punto es evaluable (...). Cuanto más imperfecta sea la planificación (problemas no identificados, objetivos deficientemente definidos y relaciones de causalidad entre actuaciones y objetivos mal establecidos), más dificultades habrá para realizar la evaluación. (Gobierno de Navarra, 2013, p.13)

Es criterio de la evaluadora que el proyecto en términos generales cumple con estos requerimientos, en el tanto cuenta con su respectiva formulación, una descripción general de la población beneficiaria, del contexto en el que se gesta el proyecto, objetivos definidos y específicos, denotándose un planteamiento claro del proyecto y de lo que se espera lograr a partir de él, lo que al estar documentado posibilita que otras personas ajenas al proyecto logren un conocimiento pormenorizado con respecto a sus alcances. Se cuenta además con un convenio tripartito entre las partes involucradas en el que se definen las responsabilidades asumidas por cada una de ellas durante la operación del proyecto.

Sin embargo, durante la elaboración del diseño de evaluación se requirió reforzar con los actores directamente involucrados algunos aspectos relacionados con la coherencia interna entre los fines y los medios de la intervención; es decir, en cuanto a insumos, procesos, productos, efectos e impactos, ya que si bien se tenía alguna

información documentada no estaba organizada de manera tal que permitiera visualizar una cadena de resultados que diera razón de cómo, a partir de determinados insumos y actividades se lograrían los productos, efectos e impactos deseados con la intervención; aspecto sobre el que se trabajó mediante técnicas como entrevistas y taller para lograr la reconstrucción de la teoría del programa y de la lógica del modelo de intervención a partir del enfoque seleccionado.

Aunado a ello, se detecta que los objetivos del proyecto no tienen una temporalidad definida ni indicadores a partir de los cuales se podrá medir su logro. No obstante, desde sus inicios el proceso evaluativo procuró indagar y dar respuesta a las necesidades de información de los diferentes actores directamente involucrados en el proyecto, sin agotarse en la valoración del cumplimiento de los objetivos del proyecto. Al respecto, cabe destacar el señalamiento del mismo protocolo cuando se menciona:

En una evaluación libre de objetivos o sin referencia a objetivos (modelo de Scriven), que considera objeto de evaluación todos los efectos provocados por la intervención, ya sean deseados o no, directos o colaterales, y no sólo los previstos inicialmente en su formulación, la calidad de la planificación, su coherencia y racionalidad, aunque pueden condicionar el alcance de la evaluación, son aspectos que influyen en menor medida en su evaluabilidad. (Osuna y Col. 2000, en Gobierno de Navarra, p.2013)

En este sentido, el modelo de evaluación propuesto posibilitó que la insuficiencia de dicha temporalidad en los objetivos y de indicadores previamente definidos para medir su logro no fuera una limitante dentro del proceso evaluativo.

3.1.2. Calidad del sistema de información

El acceso a la información necesaria para la evaluación es también un elemento fundamental que determina las condiciones en que ésta podrá o no llevarse a cabo. El Protocolo de Evaluabilidad de Políticas Públicas de la Comunidad Foral de Navarra establece la necesidad de contar con un sistema de información desde el momento de planificar la intervención que posibilite realizar el seguimiento periódico y sistemático de toda aquella información necesaria para la evaluación. El Manual de la Cooperación Española por su parte hace referencia a la existencia y disponibilidad de la información, así como la garantía de que se tendrá acceso a ella.

En este sentido, dadas las particularidades del tipo de evaluación desarrollada la existencia de un sistema de información propiamente dicho no se constituyó en condición necesaria para la evaluadora; ya que si bien el proyecto no cuenta con un sistema de información claramente definido, con indicadores y metas específicas, sí existen mecanismos que se han utilizado para garantizar el seguimiento del avance del proyecto, tal es el caso de informes contables mensuales que se remiten a la Municipalidad y que permiten monitorear el uso de recursos por parte de AEB y con ello analizar su eficiencia en el aprovechamiento de los recursos financieros, así como anticipar la sostenibilidad económica del proyecto. Asimismo, el municipio realiza informes periódicos sobre el cumplimiento de las responsabilidades asumidas por parte de los diferentes actores con relación al compromiso tripartito.

Sobre este particular, cabe destacar que existió durante el proceso apertura para brindar la información necesaria por parte de la Municipalidad y de AEB; existía información documentada con relación al proyecto que se facilitó a de manera oportuna y sin mayor burocracia institucional, aspecto que se reforzó con la disponibilidad de los diferentes actores involucrados para acceder a entrevistas y talleres desde el momento mismo del diseño de la evaluación; todo lo cual facilitó el proceso evaluativo y la riqueza de los aportes emanados.

3.1.3. Claridad en los propósitos de la evaluación

La conveniencia de realizar una evaluación viene condicionada por la utilidad de sus resultados para la toma de decisiones y por su capacidad para influir en la intervención. Pues bien, la ausencia de un entendimiento claro sobre la utilidad de los procesos de evaluación es precisamente uno de los factores que dificultan y debilitan la práctica evaluativa. (Gobierno de Navarra; 2013, p.26)

Debe existir claridad con respecto a las expectativas de cada una de las partes en torno a la evaluación, sus alcances, utilidad, resultados que posibilitará y aporte para la toma de decisiones; por lo que previo a la puesta en marcha la evaluación se debe conocer las motivaciones que le dieron origen.

En este sentido la Municipalidad de Belén solicitó de manera voluntaria el desarrollo de la evaluación lo cual dejó ver que existe por parte de ésta, legitimación en cuanto a los aportes que puede significar un proceso evaluativo de uno de sus proyectos, aspecto que facilitó en gran medida la labor de diseño y ejecución de esta evaluación.

En este sentido, el proceso seguido para la elaboración del diseño tomó en consideración los puntos de vista e intereses de cada una de las partes involucradas a efectos de contar con condiciones idóneas para la evaluabilidad a partir de esta dimensión, ya que de no haber existido una visión común al respecto se estaba ante el riesgo de crear falsas expectativas con respecto a la evaluación, o de que se presentara desmotivación y/o desinterés de las partes durante la puesta en marcha de la evaluación o en cuanto al uso de sus resultados.

3.1.4. Recursos destinados a la evaluación: coste, tiempo y recursos humanos

Interesa analizar desde esta dimensión si se cuenta con recursos disponibles para llevar a cabo el proceso evaluativo, ya que, aunque se cuente con todas las demás dimensiones y se logre un diseño de evaluación acorde con las condiciones del proyecto, ello no será suficiente si se carece de los recursos necesarios para ejecutarla.

En este sentido, aprovechando que este análisis se realiza de manera oportuna al momento del diseño de la evaluación, se procuró que los alcances consensuados con respecto a ésta fueran acordes con los recursos disponibles, considerando que, al tratarse de un TFIA los recursos destinados a la evaluación (en cuanto a presupuesto, recurso humano y tiempo) corren por cuenta propia de la evaluadora.

Además, hubo otros recursos a considerar como el tiempo de los actores involucrados, ante los que la evaluadora debió ajustarse y negociar con el fin de garantizar su participación activa durante el desarrollo del trabajo de campo.

3.1.5. Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación

El Manual de la Cooperación Española denomina esta dimensión como “implicación de los actores y el contexto socio político”, en el tanto, para efectos de concretar la evaluación es necesario conocer sobre la actitud de los diferentes actores involucrados -sea de disposición o de resistencia-, a fin de gestionar este tipo de situaciones como elementos del contexto político e institucional que pueden favorecer o entorpecer la evaluación y/o la utilización de sus resultados.

Sin embargo, desde los primeros acercamientos con los actores involucrados se constata un involucramiento proactivo y con apertura hacia el desarrollo del proceso evaluativo, tanto en los niveles jerárquicos como operativos del proyecto, lo cual posibilitó un clima favorable y de cooperación hacia la evaluación que facilitó el acceso a la información y demás coordinaciones necesarias.

Otro elemento que se considera como parte de esta dimensión es la realización de la evaluación por parte de profesionales en el campo, condición que se satisface en este caso al tratarse de un TFIA como parte de un proceso de formación académica en evaluación de proyectos, en el que se contó además con el acompañamiento directo de profesionales en la materia en las figuras de tutor y lectoras con experiencia en el diseño y gestión de evaluaciones.

3.2. Condiciones que favorecen o limitan la evaluación

El análisis de evaluabilidad permitió identificar una serie de condiciones favorecedoras y limitantes de la evaluación, a saber:

3.2.1. Condiciones favorecedoras

- Apertura institucional a la realización de procesos evaluativos, lo cual se vio reflejado en la disponibilidad para atender entrevistas, facilitar información y aportar desde su experiencia y conocimientos.
- La apertura por parte de los diferentes actores involucrados al desarrollo de la evaluación implicó condiciones idóneas para un proceso de construcción conjunta en cuanto a los alcances de la evaluación, sus criterios e interrogantes principales, lo cual a su vez puede ser potenciador de la utilización de sus resultados para la toma de decisiones en torno a la ejecución del proyecto.
- Al tratarse de una evaluación intermedia, sus resultados pueden ser utilizados para la mejora continua en la ejecución del proyecto.
- En cuanto a la implicación del personal, existió un involucramiento activo por parte del personal de la Municipalidad, de la Comunidad Cristiana VANC y de la Asociación cuando así fue requerido durante la evaluación. Asimismo, se procuró contar con profesionales conocedores de la temática de la evaluación en las figuras del tutor y lectoras del TFIA.

3.2.2. Condiciones limitantes

- Si bien existe importante documentación en torno al proyecto, el modelo lógico de la intervención o su coherencia interna en cuanto a insumos, procesos, productos, efectos e impactos no estaba totalmente explícito, por lo que debió realizarse esfuerzo adicional en su reconstrucción.
- Los recursos humanos, presupuesto y tiempo para el desarrollo de la evaluación fueron limitados, considerando que se trató de una única evaluadora con poca disponibilidad de recursos humanos y financieros para el desarrollo de la evaluación, por lo que el diseño de la evaluación debió considerar esta particularidad. Aunado a ello, si bien existió apertura y disponibilidad por parte de los diferentes actores involucrados, éstos también cuentan con ocupaciones específicas que debieron coordinarse para efectos de lograr el máximo aprovechamiento del tiempo.

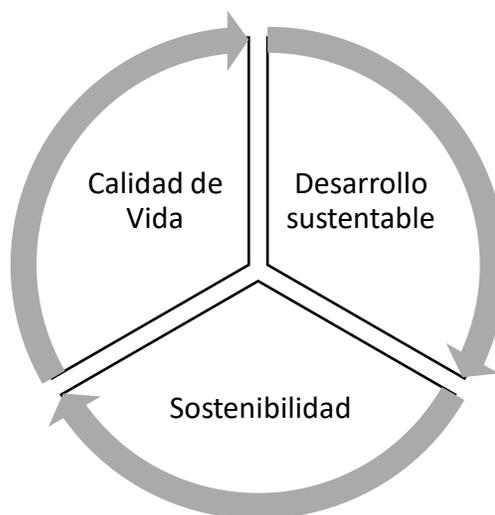
En síntesis, el análisis de evaluabilidad permitió dilucidar condiciones favorecedoras de la evaluación que efectivamente fueron aprovechadas durante el proceso evaluativo, al tiempo que evidenció potenciales limitantes sobre las que se trabajó con el fin de contrarrestar o administrar.

En el siguiente capítulo se exponen los referentes teóricos que sirven de sustento para la interpretación y análisis del objeto de evaluación, los cuales es pertinente explicitar como antesala al marco evaluativo y abordaje metodológico de la evaluación.

Capítulo IV: Referentes teóricos

Esta evaluación parte de tres sustentos teóricos primordiales para la comprensión y abordaje del problema y objeto evaluación: 1) desarrollo sustentable como referente a partir del cual se gesta el proyecto a evaluar; 2) calidad de vida y 3) sostenibilidad como categorías centrales que orientaron la formulación del marco evaluativo. Sobre cada uno de ellos se profundiza en los subsiguientes apartados.

Figura 8. Teorías que sustentan el proyecto y la evaluación



4.1. Desarrollo Sustentable

Al gestarse en el seno de la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Belén y al estar vinculado con la gestión integral de residuos sólidos, la formulación y ejecución del proyecto evaluado se enmarca dentro de un referente teórico específico con respecto a la temática ambiental.

Este referente parte de una perspectiva de Desarrollo Sostenible definido por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. (ONU, 1987).

Sin embargo, dada la complejidad y amplitud del concepto se ha reconocido que este desarrollo no se logra únicamente a partir de la consideración de la dimensión ambiental, sino que para ser efectivo requiere articular los componentes económico y social. En palabras de la Dra. Colín, 2003:

“Los problemas ambientales relacionados al desarrollo económico y social están siendo desde hace algunas décadas tomados en cuenta cada vez más. El sistema de producción actual ha conducido a una situación crítica de la que no será fácil salir, aun si se pone el mayor empeño. Hasta el momento las soluciones han venido de la mano de cambios tecnológicos, de sanciones, de normativas más estrictas, de establecer impuestos a quien contamine o de subsidios a quien elabore productos “verdes” o amigables con el medio ambiente”. (Op.cit, p.103).

No obstante, estas medidas no lograrán por sí solas revertir el impacto en los ecosistemas ni dejar de comprometer la satisfacción de necesidades de las futuras generaciones; se requiere que de la mano con estas propuestas ambientalistas se asuman compromisos en materia económica y social; al respecto Foladori (2007) plantea:

Por lo regular, las propuestas ambientalistas quedan atrapadas en la sustentabilidad ecológica, creyendo que las mejoras ambientales se traducirán, automáticamente en mejoras sociales. Al no discutir las relaciones capitalistas bajo las cuales todas las políticas ambientales se enmarcan, las propuestas ambientalistas quedan reducidas a una visión técnica limitada a la sustentabilidad ecológica. (Op.cit, p.20)

En virtud de lo anterior, en la iniciativa detrás de la conformación de la AEB se asumió una visión de Desarrollo Sustentable mediante la que se procuró brindar una respuesta institucional que contemplara no solamente la dimensión ambientalista, sino también las dimensiones económica y social como determinantes en la perspectiva integral de este desarrollo; incentivando para ello la participación activa de la comunidad en la gestión de sus propios residuos sólidos al tiempo que se ampliaran las oportunidades de acceso a empleo e ingresos para aquellas personas en condiciones de mayor vulnerabilidad socio-económica residentes del cantón.

A través de sus competencias y responsabilidades institucionales el gobierno local busca con la gestión integral de residuos sólidos incidir en el desarrollo del cantón desde esta visión integral de la sustentabilidad; entendiéndose por gestión integral de residuos sólidos aquel “conjunto articulado e interrelacionado de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, de planificación, monitoreo y evaluación para el manejo de los residuos, desde su generación hasta la disposición final” (Ley N°8839, 2010).

Según los principios orientadores de la Ley para la Gestión Integral de Residuos, Ley N°8839, la gestión integral de residuos es una responsabilidad que atañe a diferentes sectores sociales, lo cual requiere la participación conjunta, coordinada y diferenciada de productores, importadores, distribuidores, consumidores, y gestores públicos y privados (principio de la responsabilidad compartida).

Asimismo y en este contexto de responsabilidad compartida, el Estado, las municipalidades y las demás instituciones públicas tienen el deber de garantizar y fomentar el derecho de todas las personas de participar en forma activa, consciente, informada y organizada en la toma de decisiones y acciones tendientes a proteger y mejorar el ambiente (principio de participación ciudadana); de manera que los principios orientadores de la Ley y todas sus regulaciones específicas conllevan la visión de la participación ciudadana como un elemento central en la responsabilidad de gestionar integralmente los residuos de una comunidad.

Comprender este referente teórico que sustenta la formulación del proyecto es sumamente relevante al momento de diseñar y ejecutar su evaluación, por cuanto más que un emprendimiento productivo para la gestión integral de residuos sólidos se trata de un proyecto que pretende generar incidencia en el tema ambiental, social y económico de manera integral; por tanto su evaluación debe contemplar esta integralidad en aras responder a las necesidades de información de los diferentes actores directamente vinculados con el proyecto.

Cabe anticipar, como se profundizará más adelante en el capítulo correspondiente al abordaje metodológico, que este referente teórico que sustenta la formulación y ejecución del proyecto dio paso a la consideración del enfoque económico-social como parte de los enfoques de evaluación. Desde dicho enfoque no solamente se contempla la eficiencia del proyecto en materia de rentabilidad financiera, sino que también valora los posibles beneficios económicos y sociales asociados a implementación del proyecto, es decir, su rentabilidad económico-social.

4.2. Sostenibilidad en proyectos de desarrollo social

Durante la fase de diseño de la evaluación se identificó inquietud con respecto a las condiciones con que cuenta el proyecto para mantenerse en el tiempo de forma independiente; evidenciándose la demanda de evaluar a partir del criterio de sostenibilidad y por ende de conceptualizar el término a efectos de clarificar su operacionalización y abordaje.

Según Fukao (2004) la sostenibilidad es un término usado para describir la capacidad de un proyecto o sus resultados de continuar existiendo o funcionando más allá del financiamiento o las actividades del agente externo (Citado en Bossio, 2007). La amplitud de esta definición sugiere que dicha capacidad está condicionada por diversos elementos, los cuales deben ser contemplados en la operacionalización del constructo en aras de no limitar o sesgar su evaluación.

Sin embargo, la revisión bibliográfica devela que la sostenibilidad usualmente es comprendida en términos de impacto ambiental y de armonización del desarrollo

socioeconómico con el mantenimiento y protección del entorno natural; o bien, se ha enfocado en la existencia de recursos financieros para mantener los costos de operación de un proyecto.

No obstante, ninguno de estos abordajes resulta pertinente para efectos de esta evaluación, ya que se procuró desde su diseño contemplar la amplitud e integralidad del término con el fin de abordar la sostenibilidad a partir de los diferentes determinantes que puedan condicionarla.

Es por ello que se toma como referencia el trabajo de la Asociación para el Progreso de las Comunidades (APC), la cual, en conjunto con varios de sus miembros y socios, desarrolla un proyecto de formación de capacidades e investigación aplicada sobre redes inalámbricas comunitarias denominado “Tejiendo Redes Inalámbricas para América Latina y el Caribe (TRICALCAR)”, a través del cual se pretende ampliar la conectividad en comunidades rurales y urbano-marginales que no han podido aprovechar aún de los beneficios de las tecnologías de información y comunicación.

En el seno de este proyecto, el equipo de trabajo detecta la pertinencia de establecer mecanismos para dar sostenibilidad a las redes, “de manera que sus beneficios en la comunidad puedan perdurar y su operación no termine con la finalización del capital inicial de instalación que en la mayoría de los casos proviene de un agente externo (donaciones, proyectos gubernamentales, proyectos de cooperación internacional)” (APC, 2007, p. 03)

De esta manera, la experiencia adquirida les permite desarrollar una guía a partir de la cual valorar la sostenibilidad de la implementación de sus redes inalámbricas y, dada la integralidad en la comprensión del constructo a partir de seis dimensiones: 1) Sostenibilidad política y legal, 2) Sostenibilidad tecnológica, 3) Sostenibilidad organizacional, 4) Sostenibilidad financiera, 5) Sostenibilidad ambiental y 6) Sostenibilidad social y cultural y por su pertinencia con las necesidades de evaluación detectadas, se toma la decisión de utilizar este referente como sustento para operacionalizar el constructo sostenibilidad.

Dichas dimensiones interactúan constantemente y el peso relativo que adquiera cada una de ellas depende de la naturaleza de la intervención y del contexto en que ésta se desarrolle, por lo que, según el equipo de trabajo de la APC, dependiendo de cada proyecto algunas dimensiones son más importantes que otras.

Por ejemplo, la sostenibilidad tecnológica ayuda a la financiera cuando permite ahorrar recursos; la organizativa a la tecnológica al desarrollar personal local que puede actualizar la mezcla de tecnología para hacerla más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios/as; la social a la organizativa cuando las organizaciones sociales convocan a jóvenes locales para convertirse en personal del proyecto; etc. Es necesaria la identificación de factores que afectan la sostenibilidad en cada una de sus dimensiones y definir cuáles son los más relevantes considerando las particularidades de su proyecto. (APC, 2007, p.30)

Es por ello que, dada la naturaleza del proyecto evaluado, se valoró su sostenibilidad a partir de las primeras cinco dimensiones. A continuación, un detalle de cada una de ellas y de los aspectos abordados para el caso de esta evaluación.

Sostenibilidad política y/o legal: Se refiere al marco legal y a la estabilidad política externa que permite la continuidad del proyecto. Acciones que se desarrollen en el marco de la legalidad, con apoyo político por parte de tomadores de decisión y financiadores, son acciones con condiciones favorecedoras para su sostenibilidad, caso contrario estas condiciones se convierten en limitantes para la sostenibilidad del proyecto.

Para la AEB una condición de sostenibilidad muy importante es el respaldo político del gobierno local como fuente de financiamiento y tomador de decisiones; sobre todo porque las particularidades de un municipio implican la existencia de diversas posiciones político-ideológicas con representación en la alcaldía y el concejo municipal, por lo que es pertinente indagar sobre el interés de dar continuidad a la iniciativa por parte de los diferentes actores políticos del gobierno local. Asimismo, indagar sobre las condiciones de legalidad en que opera la AEB en el contexto de la legislación costarricense.

Sostenibilidad tecnológica: Tiene que ver con la capacidad del proyecto para utilizar tecnologías que optimicen la labor y se ajusten a las necesidades de la población objetivo. En este caso las principales herramientas tecnológicas susceptibles de ser utilizadas están relacionadas con sistemas de facturación, contabilidad y de gestión

administrativa, así como otras herramientas que facilitan la labor en lo que a gestión de residuos sólidos se refiere específicamente.

Sostenibilidad organizacional: Contempla la capacidad de administrar, de contar con personal con las competencias y capacidades para hacerse cargo de la gestión y ejecución con independencia de los promotores o gestores del proyecto; la cual ha sido una de las preocupaciones del equipo gestor y que le han llevado a desarrollar procesos de formación y capacitación con integrantes de AEB en aras de fortalecer sus competencias y capacidades. Asimismo se contemplan como parte de esta dimensión otras condiciones relacionadas con el clima organizacional, estructura y organización interna del trabajo, salud ocupacional y articulación con otros actores sociales.

Sostenibilidad financiera: Como se indicó, tradicionalmente la sostenibilidad de un proyecto ha estado asociada a su capacidad financiera para hacerse cargo de los costos de operación y mantenimiento. En este sentido, si bien desde este planteamiento la sostenibilidad de un proyecto no se agota en su dimensión financiera, ello no implica que no incida en lo absoluto y que no deba considerársele, por el contrario, debe ser valorada y analizada en su interacción con las otras dimensiones; en este caso se valoraron indicadores y variables asociadas a la rentabilidad y solvencia financiera de la iniciativa como condición requerida para la sostenibilidad.

Sostenibilidad ambiental: Se refiere a la preservación de los recursos naturales de los que depende la comunidad. Esta dimensión en un inicio no había sido contemplada considerando que la naturaleza del proyecto en sí misma representaba una acción

orientada a la sostenibilidad ambiental, sin embargo, la reflexión y acompañamiento del equipo tutor de la evaluación conlleva a la incorporación de esta dimensión en el tanto se reconoce que el solo hecho de que la actividad comercial de AEB esté enfocada en la gestión de residuos sólidos no garantiza que opere en condiciones de protección al medio natural; por lo que se consideró dentro de esta dimensión aspectos relacionados con la gestión de los residuos generados por el emprendimiento y de protección al medio natural.

Sostenibilidad social y cultural: La sostenibilidad social y cultural se asocia con la participación de la comunidad y de sus organizaciones en el proyecto, en el tanto la apropiación de sus objetivos y resultados se espera que garantice la aceptación y respaldo de la iniciativa. Se asume que si la comunidad se identifica con el proyecto buscará la manera de fortalecerlo.

Sin embargo, dada las condiciones en que opera el proyecto su sostenibilidad está mayormente supeditada a las otras dimensiones, no dependiendo del respaldo social y cultural del entorno sino más bien a su capacidad de gestionar los residuos de manera eficiente, con una adecuada organización interna, en armonía con el ambiente y con respaldo legal y político de los tomadores de decisiones, por lo que considerando los costos asociados a la valoración de la sostenibilidad social y cultural en contraposición a su aporte a la valoración de la sostenibilidad del proyecto, se desestimó su valoración para efectos de la evaluación de este proyecto.

Según el referente teórico consultado, dado que cada proyecto tiene sus propias características, por lo que comprende que lograr la sostenibilidad no es el resultado de la

aplicación de un conjunto de pasos definidos. Sin embargo, la APC esboza algunos aspectos relevantes a tomar en cuenta para lograr la sostenibilidad:

1. La sostenibilidad debe ser considerada como algo transversal al proyecto, desde la etapa de diseño del proyecto, durante su ejecución y tras su finalización.
2. Para lograr la sostenibilidad es necesario realizar acciones concretas, hacer revisiones, plantear modificaciones.
3. Los criterios que planteamos para lograr la sostenibilidad de nuestro proyecto podrán cambiar si al avanzar encontramos que hay mejores soluciones. En este sentido se habla del concepto Bricolaje que significa hacer pequeños ajustes mediante la combinación de recursos a la mano, aplicando herramientas conocidas y al alcance para resolver nuevos problemas o cambios que ocurren en el entorno y que afectan la sostenibilidad del proyecto.
4. El monitoreo y evaluación de la sostenibilidad debe ser hecho por todas las personas involucradas con la red (socios, receptores, donantes), y durante todo su ciclo de vida.
5. Es importante que al realizar un proyecto se siga una metodología que permita hacer un análisis detallado del proyecto y desde diferentes puntos de vista.

6. Establecer la misión del proyecto, tener objetivos claros, definir actividades y resultados esperados permite tener una visión precisa y unificada del proyecto para todas las personas involucradas.
7. Las soluciones propuestas por el proyecto deben ser sencillas y adaptadas a las necesidades de diferentes grupos presentes en la comunidad.
8. Generar capacidad técnica local permite dar rápida solución a los problemas.
9. Dado que la sostenibilidad es un proceso dinámico que depende de muchos factores, es necesario tener una visión global del proyecto y analizar cuáles son los factores más relevantes que influyen en él.

De esta manera, es desde este referente teórico que se operacionaliza y evalúa el criterio de sostenibilidad.

4.3. Calidad de vida humana

Asimismo, uno de los propósitos principales del proyecto está orientado al mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiaria, por lo que fue necesario partir de un referente teórico común con respecto a la forma cómo ésta se comprende para efectos del proyecto y de la evaluación.

Sin embargo, durante el proceso evaluativo se detecta que desde la formulación del proyecto no se documentó una conceptualización sobre el constructo calidad de vida que orientara el tipo de intervención a desarrollar con el fin de lograr su mejoramiento; motivo por el cual se procedió mediante la consulta a diferentes fuentes bibliográficas con

el fin de lograr una conceptualización del término que permitiera llevar a cabo una evaluación integral del constructo, partiendo del supuesto de que el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria planteado por los gestores del proyecto asume en su integralidad dicho mejoramiento.

De esta manera se adopta el Modelo teórico diseñado por Robert. L. Schalok y Miguel Ángel Verdugo (2003) para el trabajo con personas con discapacidad, reconociendo precisamente su especificidad e integralidad en la definición del concepto.

No obstante, al tratarse de un planteamiento orientado primordialmente al abordaje de personas con discapacidad contempla algunas dimensiones que no resultan pertinentes para el caso de la población participante en el proyecto, por lo que se requirió realizar algunos ajustes que permitieran adecuar el modelo al contexto específico de la evaluación.

Cabe destacar que el modelo de los autores incluso plantea una escala de medición para la valorar la calidad de vida de una persona, sin embargo, en esta evaluación se decidió partir de un enfoque específico en el que la percepción de la población participante adquiere mayor preponderancia con relación a indicadores y escalas predefinidas, de manera que el modelo se utiliza como referente en cuanto a las dimensiones globales que permiten conceptualizar el constructo y no de manera específica en cuanto a sus indicadores y escala.

En este sentido, según los autores, la calidad de vida es “un concepto multidimensional, compuesto por las mismas dimensiones para todas las personas, que está influido por factores tanto ambientales como personales, así como por su interacción,

y que se mejora a través de la autodeterminación, los recursos, la inclusión y las metas en la vida” (Verdugo, Arias, Gómez y Shalok; 2009, p.18). De esta forma se entiende la calidad de vida como un constructo que involucra ocho dimensiones:

Figura 9. Modelo de Calidad de Vida de Verdugo y Shalok



Fuente: Elaboración propia a partir de Verdugo y Shalok (2003).

A continuación, una descripción de las ocho dimensiones que integran el constructo calidad de vida según el modelo de Verdugo y Shalok, haciendo mención explícita de aquellas que sí fueron contempladas en esta evaluación.

- **Bienestar Emocional:** En esta dimensión se consideran sentimientos relacionados con la satisfacción personal, el auto concepto a partir de sentimientos de seguridad-inseguridad y de capacidad-incapacidad; motivación, humor, ansiedad y depresión como aspectos asociados con el estrés de la persona. Esta dimensión fue comprendida en esta evaluación a partir de las siguientes categorías: satisfacción, auto concepto,

ausencia de estrés o sentimientos negativos, experiencias positivas, estabilidad mental.

- **Relaciones Interpersonales:** Una de las áreas en la vida de una persona que tiene importante afectación sobre su calidad de vida está relacionada con las interacciones que establece con otros individuos en sociedad; aquí se contempla el mantenimiento de relaciones de cercanía y sentimientos de aceptación por parte de personas importantes. Esta dimensión fue valorada a partir de las siguientes categorías: relaciones sociales; relaciones familiares; relaciones de pareja; amistades estables y claramente identificadas; contactos sociales positivos y gratificantes, participación en actividades sociales.
- **Bienestar Material:** Se refiere a la capacidad económica para suplir necesidades materiales que le posibiliten a una persona llevar una vida confortable, saludable y satisfactoria. Asumiendo los aportes de este modelo teórico se valoró a partir de las siguientes categorías: condiciones de la vivienda; condiciones del lugar de trabajo; empleo; ingresos; posesiones, ahorros.
- **Desarrollo Personal:** Considera competencias y habilidades sociales, aprovechamiento de oportunidades de desarrollo personal y aprendizaje, posibilidad de integrarse al mundo laboral con motivación y desarrollo de las competencias personales, conducta adaptativa y las estrategias de comunicación. Se valoró a partir de las siguientes categorías: limitaciones/capacidades, acceso a nuevas tecnologías, nivel educativo; oportunidades de aprendizaje; habilidades relacionadas con el trabajo.

- **Bienestar Físico:** Se asocia principalmente a la situación de salud de la persona y la atención sanitaria recibida, sentirse en buena forma física, tener hábitos de alimentación saludables. Se valoró a partir de: atención sanitaria, sueño; situación de salud y nutrición, entretenimiento, ocio, actividad física, actividades de la vida diaria.
- **Autodeterminación:** Se fundamenta en la autonomía personal y las posibilidades de elegir y tener opciones para la consolidación de un proyecto de vida personal, tener oportunidad de elegir las cosas que quiere, elecciones sobre su vida, trabajo, tiempo libre, etc. Incluye categorías como las siguientes: autonomía; valores, intereses y preferencias, metas personales; decisiones; elecciones.
- **Inclusión Social:** Contempla la participación en actividades comunitarias, sentirse miembro de la sociedad, integrado. Se valoró a partir de categorías como: integración y participación en la comunidad; papeles comunitarios.
- **Derechos:** Se contempla el conocimiento y disfrute de derechos, que se respete su propia forma de ser, opiniones, deseos, intimidad, derechos. Dada la naturaleza del proyecto y las características de la población beneficiaria se desestimó la consideración de esta dimensión.

Como se indicó, fue con base en este referente teórico que se comprendió y operacionalizó el constructo calidad de vida en esta evaluación. En el siguiente capítulo se presenta el marco evaluativo que delimita los alcances y propósitos de la evaluación.

Capítulo V: Marco evaluativo

Teniendo como marco de referencia lo expuesto en capítulos anteriores en cuanto a las características del proyecto y el marco teórico que sustenta su comprensión, se presenta el objeto, problema, objetivos, criterios e interrogantes a las que se procuró dar respuesta según las necesidades de información detectadas.

Cabe destacar que la determinación de estos elementos se realizó mediante consulta con la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Belén y con miembros de AEB, en el tanto se reconoce que la utilidad y aprovechamiento de los resultados de la evaluación dependen en gran medida de que éstos respondan de manera efectiva a las necesidades de información de la población interesada.

De esta manera el objeto y problema de evaluación se enfocó básicamente en dos ejes centrales: por un lado, la rentabilidad económica y social del proyecto y por otro, en sus posibilidades de mantenerse en el tiempo, es decir su sostenibilidad.

5.1. El objeto y el problema de evaluación

Objeto de evaluación:

La sostenibilidad y rentabilidad social de la Asociación de Emprendedores Belemitas en la Gestión Integral de Residuos Sólidos del cantón de Belén

Como se ha explicitado en capítulos anteriores, la AEB se gestó como la posibilidad de diversificar las alternativas vigentes en el cantón en cuanto a Gestión Integral de Residuos Sólidos; la posibilidad de potenciar una iniciativa que permitiera

diversificar y mejorar la gestión de los residuos y que al mismo tiempo promoviera el mejoramiento de la calidad de vida de los residentes del cantón con condiciones de mayor vulnerabilidad socioeconómica, conllevó a la conformación de la AEB como un grupo organizado de la comunidad enfocado en la gestión de residuos sólidos ordinarios.

Sin embargo, la inversión de recursos públicos que implica el financiamiento municipal a esta iniciativa demanda la necesidad de evaluar en qué medida este proyecto genera rentabilidad para el gobierno local, rentabilidad que tal como se explicitó en el capítulo anterior no se agota en indicadores financieros, sino que considera además todos aquellos beneficios intangibles que una iniciativa de esta naturaleza puede traer consigo.

No obstante, cabe la aclaratoria que al tratarse de una evaluación intermedia y de un proyecto que cuenta con una operación de poco más de dos años, no se trata con esta evaluación de valorar los impactos del proyecto, sino su rentabilidad económica y social hasta el momento en que se lleva a cabo la evaluación.

Por otro lado, es interés tanto de la Unidad de Gestión Ambiental como de la AEB conocer las condiciones de sostenibilidad con que cuenta el proyecto: para sus asociados y asociadas es necesario conocer las posibilidades de permanencia y estabilidad del proyecto como fuente de ingreso familiar y para la Unidad de Gestión Ambiental es pertinente conocer las posibilidades con que cuenta AEB de operar independientemente del subsidio municipal o de otros actores.

En razón de lo anterior se valida la necesidad de evaluar en qué medida el proyecto, materializado a través de la Asociación de Emprendedores Belemitas, genera rentabilidad

social y opera en condiciones que garantizan su sostenibilidad como emprendimiento, por lo que el problema de evaluación corresponde con:

¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas constituye una alternativa sostenible y socialmente rentable para la gestión integral de residuos sólidos del cantón de Belén?

5.2. Objetivos

Una vez clarificado el objeto y problema de evaluación como ejes centrales de este ejercicio evaluativo se definen los siguientes objetivos.

Objetivo General:

- Evaluar la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva económico-social y sus condiciones de sostenibilidad para la gestión integral de residuos sólidos del cantón de Belén.

Objetivos específicos:

- Valorar los efectos del proyecto en la calidad de vida de los y las asociadas.
- Valorar las condiciones con que cuenta la AEB para garantizar su sostenibilidad en la gestión integral de los residuos sólidos del cantón.
- Valorar la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva económico-social.

5.3. Criterios de evaluación

Se entienden como criterios aquellas categorías a través de las cuales se espera dar respuesta al objeto, problema y objetivos de evaluación definidos anteriormente. En este

sentido se definen tres criterios de evaluación: eficiencia, sostenibilidad y transformación, a saber:

- **Eficiencia:** Mediante este criterio se valora la rentabilidad social del proyecto entendida como la ponderación de sus costos y beneficios desde una perspectiva económica y social hasta el momento en que se realiza la evaluación intermedia, dando respuesta al objetivo de: *Valorar la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva económico-social.*
- **Sostenibilidad:** Desde este criterio se emite un juicio evaluativo con respecto a las condiciones con que cuenta el proyecto de ser una alternativa de gestión estable para la Municipalidad y que al mismo tiempo represente una fuente de ingreso confiable para los integrantes de AEB; teniendo como objetivo: *Valorar las condiciones con que cuenta la AEB para garantizar su sostenibilidad en la gestión integral de los residuos sólidos del cantón.*
- **Transformación:** Este criterio surge de la necesidad de valorar la rentabilidad social del proyecto mediante la consideración de posibles beneficios intangibles que se estén generando con el proyecto y que no se pueden cuantificar o llevar a un valor monetario, como son cambios en la calidad de vida de la población beneficiaria, dando respuesta al objetivo de: *Valorar los efectos del proyecto en la calidad de vida de los y las asociadas de AEB.*

Como se indicó en líneas anteriores, la imposibilidad de evaluar impactos del proyecto en razón de su corto periodo de implementación (menos de dos años) hace que al no poder valorar cambios duraderos en el comportamiento y actitudes de las

personas (impactos), se valida la pertinencia de valorar aquellos efectos que se estén generando hasta el momento de la evaluación en la población beneficiaria a partir de su incorporación en el proyecto.

Es importante aclarar además que, desde una perspectiva económico-social, la valoración de la rentabilidad social del proyecto propuesta para el criterio de eficiencia implica poner sobre la balanza los beneficios intangibles. No obstante, para efectos de esta evaluación se decidió contemplar los cambios en la calidad de vida bajo el criterio de Transformación con el fin de visibilizar la relevancia que éste adquiere dentro del ejercicio evaluativo, bajo el entendido de que ambos criterios (eficiencia y transformación) forman parte de la valoración de la rentabilidad social del proyecto.

5.4. Interrogantes

A continuación, las interrogantes de evaluación, mismas que a efectos de visibilizar su coherencia interna con el resto de componentes se presenta en la siguiente tabla de manera articulada con los demás elementos del marco evaluativo.

Tabla 3. *Marco evaluativo*

OBJETO		
La Asociación de Emprendedores Belemitas como alternativa sostenible y socialmente rentable para la gestión integral de residuos sólidos del cantón de Belén		
OBJETIVO GENERAL		
Evaluar la rentabilidad social del proyecto desde una perspectiva económico-social y sus condiciones de sostenibilidad para la gestión integral de residuos sólidos del cantón de Belén		
INTERROGANTE PRINCIPAL		
¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas constituye una alternativa sostenible y socialmente rentable para la gestión integral de residuos sólidos del cantón de Belén?		
Objetivos específicos	Criterio	Interrogantes secundarias
Valorar los efectos del proyecto en la calidad de vida de los y las asociadas.	Transformación	¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas ha generado cambios en la calidad de vida de sus asociados y asociadas?
Valorar las condiciones con que cuenta la Asociación de Emprendedores Belemitas para garantizar su sostenibilidad en la gestión integral de los residuos sólidos del cantón.	Sostenibilidad	¿En qué medida las condiciones en que se desarrolla la Asociación de Emprendedores Belemitas posibilitan la sostenibilidad del proyecto?
Valorar la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva económico social.	Eficiencia	¿En qué medida los recursos invertidos en el proyecto generan rentabilidad desde una perspectiva económico-social?

Fuente: Elaboración propia

5.5. Tipo de evaluación

Con el fin de clasificar el tipo de evaluación se toman en como referencia los siguientes criterios: a) su contenido; b) el momento en que se realiza, c) quien la realiza; d) entidades que la promueven y e) funcionalidad:

- a) Según su contenido: Se trata de una evaluación mixta en el tanto indaga sobre los EFECTOS del proyecto a través del criterio de transformación y sobre los PROCESOS desde el criterio de sostenibilidad, por lo que la evaluación se clasifica como MIXTA según su contenido.
- b) Según el momento: intermedia, en el tanto el proyecto tiene dos años de operación y no se pronostica su cierre en el mediano plazo, por lo que la evaluación se lleva a cabo “sobre la marcha” de la operación del proyecto. Es decir, de tipo INTERMEDIA.
- c) Según quien la realiza: EXTERNA, dado que la evaluación del proyecto se lleva a cabo por parte de una estudiante de la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, quien no trabaja en la institución gestora o responsable de la intervención y no ocupa ningún tipo de rol en la operación del proyecto; lo cual constituye una condición que posibilita mayor independencia de criterio con respecto a la entidad ejecutora y con ello una valoración crítica con respecto a los resultados de la evaluación.
- d) Según las entidades que la promueven: se trata de una evaluación INDIVIDUAL, ya que si bien se espera involucrar a los diferentes actores sociales clave durante la realización de la evaluación, la responsabilidad de recolección de datos,

sistematización y análisis de resultados recae de manera exclusiva en la evaluadora, con lo que no se trata de una evaluación conjunta sino más bien individual.

- e) Según su funcionalidad: es una evaluación **FORMATIVA** en el tanto sus resultados se proyectan hacia la mejora de la intervención, con lo cual ésta adquiere un carácter formativo dentro del ciclo de ejecución del proyecto, permitiendo incorporar mejoras en el proceso.

5.6. Operacionalización de la evaluación

En este apartado se presenta la operacionalización de la evaluación, entendida como la especificación de los constructos, dimensiones, variables o categorías de análisis a partir de las cuales se da respuesta a las interrogantes. Esta operacionalización se realiza con base en la experiencia y en el referente teórico explicitado en el capítulo anterior para la comprensión de los constructos.

5.6.1. Operacionalización de las interrogantes

Tabla 4. *Operacionalización de las interrogantes*

CONSTRUCTO	DIMENSIÓN	VARIABLE O CATEGORÍA	ABORDAJE
INTERROGANTE N°1: ¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas ha generado cambios en la calidad de vida de sus asociados y asociadas?			
Calidad de vida	Bienestar emocional	Manejo del estrés	Cualitativo
		Ausencia de sentimientos negativos	Cualitativo
		Sentido de pertenencia	Cualitativo
		Estabilidad emocional	Cualitativo
		Satisfacción personal	Cualitativo
		Auto concepto	Cualitativo
		Experiencias positivas	Cualitativo

CONSTRUCTO	DIMENSIÓN	VARIABLE O CATEGORÍA	ABORDAJE
	Bienestar material	Satisfacción de necesidades materiales básicas	Cualitativo
		Empleo	Cualitativo
		Ingresos	Cualitativo
		Posesiones	Cualitativo
		Ahorros	Cualitativo
		Condiciones del lugar de trabajo	Cualitativo
	Condiciones de vivienda	Cualitativo	
	Desarrollo personal	Acceso a nuevas tecnologías	Cualitativo
		Habilidades relacionadas con el trabajo	Cualitativo
		Satisfacción laboral	Cualitativo
		Oportunidades de aprendizaje y formación	Cualitativo
	Relaciones interpersonales	Relaciones sociales	Cualitativo
		Relaciones familiares	Cualitativo
		Relaciones de pareja	Cualitativo
	Bienestar físico	Acceso a servicios de salud	Cualitativo
		Situación de salud	Cualitativo
Disponibilidad para tiempo libre-recreación		Cualitativo	
Alimentación-nutrición		Cualitativo	
INTERROGANTE N°2: ¿En qué medida las condiciones en que se desarrolla la Asociación de Emprendedores Belemitas favorecen la sostenibilidad del proyecto?			
Sostenibilidad	Sostenibilidad política y legal	Respaldo legal para el emprendimiento	Cualitativo
		Cumplimiento de la legislación vigente	Cualitativo
		Respaldo político	Cualitativo
	Sostenibilidad tecnológica	Herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos y la comunicación	Cualitativo
		Maquinaria, equipos y herramientas para la operación	Cualitativo
	Sostenibilidad organizacional	Estructura organizacional	Cualitativo
		Procesos de capacitación	Cualitativo
		Clima organizacional	Cualitativo
		Articulación con otros actores sociales	Cualitativo
	Sostenibilidad ambiental	Salud ocupacional	Cualitativo
		Gestión Integral de Residuos	Cualitativo
	Sostenibilidad financiera	Protección al medio natural	Cualitativo
		Liquidez	Cuantitativo
Nivel de endeudamiento		Cuantitativo	
Eficiencia		Cuantitativo	
		Rendimiento o rentabilidad	Cuantitativo

CONSTRUCTO	DIMENSIÓN	VARIABLE O CATEGORÍA	ABORDAJE
INTERROGANTE N°3: ¿En qué medida los recursos invertidos en el proyecto generan rentabilidad desde una perspectiva económica y social?			
Rentabilidad económico social	Rendimiento	Rentabilidad económica	Cuantitativo
		Rentabilidad social	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

5.6.2. Abordaje cualitativo

Una vez comprendido a partir de qué constructos, categorías, variables o dimensiones se analiza cada interrogante, se procede a continuación a especificar el abordaje metodológico que se hizo de cada una de ellas según sea de naturaleza cualitativo o cuantitativo, especificando sus técnicas, instrumentos y fuentes de información.

Tabla 5. *Abordaje cualitativo*

<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Fuentes</i>
INTERROGANTE N°1: ¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas ha generado cambios en la calidad de vida de sus asociados y asociadas?				
Objetivo N°1: Valorar los efectos del proyecto en la calidad de vida de sus miembros.				
Criterio: Transformación				
Bienestar emocional	Manejo del estrés	Entrevista Grupo Focal	ENTREV01 GRUPFOC01	AEB
	Ausencia de sentimientos negativos			
	Sentido de pertenencia			
	Estabilidad emocional			
	Satisfacción personal			
	Auto concepto			
Bienestar material	Experiencias positivas			
Bienestar material	Satisfacción de necesidades materiales			

<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Fuentes</i>
	Empleo			
	Ingresos			
	Posesiones			
	Ahorros			
	Condiciones del lugar de trabajo			
	Condiciones de vivienda			
Desarrollo personal	Acceso a nuevas tecnologías			
	Habilidades relacionadas con el trabajo			
	Satisfacción laboral			
	Oportunidades de aprendizaje y formación			
Relaciones interpersonales	Relaciones sociales			
	Relaciones familiares			
	Relaciones de pareja			
Bienestar físico	Acceso a servicios de salud			
	Situación de salud			
	Disponibilidad para tiempo libre-recreación			
	Alimentación-nutrición			
INTERROGANTE N°2: ¿En qué medida las condiciones en que se desarrolla la Asociación de Emprendedores Belemitas favorecen la sostenibilidad del proyecto?				
Objetivo N°2: Valorar si el proyecto cuenta con condiciones que garantizan su sostenibilidad como emprendimiento productivo.				
Criterio: Sostenibilidad				
Sostenibilidad política y legal	Respaldo legal	Rev. documental	GUIADOC01	Legislación
	Cumplimiento de la legislación vigente	Entrevista	ENTREV02	AEB
		Observ. participante	OBS01	AEB
	Respaldo político	Encuesta	CUEST01	Concejo Municipal
Sostenibilidad tecnológica	Herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos y la comunicación	Entrevista Observ. participante	ENTREV02 OBS01	AEB

<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>		<i>Técnicas</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Fuentes</i>
	Herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos y la comunicación				
Sostenibilidad organizacional	Estructura organizacional		Entrevista Observ. participante	ENTREV02 OBS01	AEB
	Procesos de capacitación				
	Clima organizacional				
	Articulación con otros actores sociales				
	Salud ocupacional				
Sostenibilidad ambiental	Gestión integral de residuos sólidos		Entrevista Observ. participante	ENTREV02 OBS01	AEB
	Protección al medio natural				
INTERROGANTE N°3: ¿En qué medida los recursos invertidos en el proyecto generan rentabilidad desde una perspectiva económica y social?					
Rentabilidad económico social	Rendimiento	Rentabilidad social	Entrevista Grupo Focal	ENTREV01 GRUPFOC01	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia

5.6.3. Abordaje cuantitativo

El abordaje cuantitativo se lleva a cabo con aquellas categorías relacionadas a la rentabilidad económica y la sostenibilidad financiera, a continuación, su operacionalización más específica:

Tabla 6. Abordaje cuantitativo

<i>Categoría</i>	<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Fuentes</i>
INTERROGANTE N°2: ¿En qué medida las condiciones en que se desarrolla la Asociación de Emprendedores Belemitas favorecen la sostenibilidad del proyecto?					
Objetivo N°2: Valorar si el proyecto cuenta con condiciones que garantizan su sostenibilidad como emprendimiento productivo.					
Criterio: Sostenibilidad					
Sostenibilidad financiera	Liquidez	Razón corriente	Cálculo de razones financieras	Flujo financiero	AEB Unidad de Gestión Ambiental
		Prueba ácida			
		Capital de Trabajo			
	Nivel de endeudamiento	Endeudamiento activo			
		Endeudamiento patrimonial			
	Eficiencia	Relación beneficio-costos			
Rendimiento o rentabilidad	Utilidad neta				
INTERROGANTE N°3: ¿En qué medida los recursos invertidos en el proyecto generan rentabilidad desde una perspectiva económica y social?					
Objetivo N°3: Valorar la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva económico-social.					
Criterio: Eficiencia					
Rendimiento	Rentabilidad económica	Relación beneficio-costos	Cálculo de razones financieras	Flujo económico social	AEB Unidad de Gestión Ambiental

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI: Abordaje metodológico

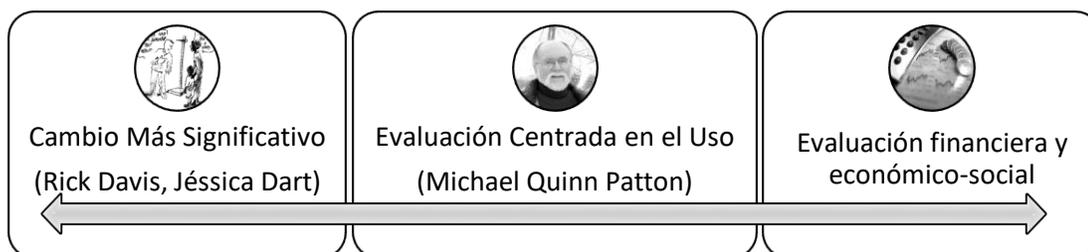
6.1. Modelo de evaluación

6.1.1. Enfoque de evaluación

Uno de los elementos centrales que se tuvo en cuenta al momento de planificar y diseñar esta evaluación fue la necesidad de generar un insumo útil para la toma de decisiones con respecto al proyecto evaluado. Asimismo, la naturaleza y sustento teórico detrás de su formulación y ejecución reveló la necesidad de incorporar el enfoque económico-social al ser uno que permite valorar la rentabilidad del proyecto contemplando elementos de índole económica y social. Por otro lado, se validó la necesidad de identificar cambios en la calidad de vida de la población participante a partir de sus valoraciones personales y empoderamiento de sus propios procesos de cambio.

En razón de lo anterior, esta evaluación se nutre de los aportes de tres enfoques que vienen a complementarse para propiciar una evaluación integral de acuerdo a los intereses y condiciones específicas del proyecto.

Figura 10. *Enfoques de la Evaluación*



5.1.1.1. Evaluación centrada en el uso: Michael Quinn Patton

En este proceso el componente de uso trasversa los fines de la evaluación dado el interés de generar un insumo útil con recomendaciones concretas que puedan ser tomadas en cuenta por ejecutores y tomadores de decisión durante la marcha del proyecto. En virtud de lo anterior, se parte para su abordaje de los aportes del enfoque de la evaluación centrada en el uso (UFE, por sus siglas en inglés) desarrollado por el sociólogo y evaluador estadounidense Michael Quinn Patton, para quien la calidad de una evaluación debe ser juzgada a partir de la utilidad que represente para sus usuarios.

Según Patton, 2008,

Los futuros usuarios son más propensos a usar las evaluaciones si entienden y se sienten apropiados del proceso de evaluación y conclusiones; y tienen más probabilidades de entender y sentirse apropiados si se han implicado activamente. Implicando activamente a los usuarios proyectados primarios, el evaluador está preparando el terreno para su uso. (Citado en Betterevaluation, 2017).

En razón de lo anterior, durante este ejercicio evaluativo se consideró desde el diseño mismo de la evaluación las necesidades de información de las partes involucradas, en aras de que las conclusiones y recomendaciones tengan mayores posibilidades de uso.

UFE tiene dos elementos esenciales. En primer lugar, la principal intención de los usuarios de la evaluación debe ser claramente identificada y comprometida personalmente al comienzo del proceso de evaluación para asegurar que sus usos proyectados primarios pueden ser identificados. En segundo lugar, los evaluadores

deben garantizar que estos usos previstos de la evaluación por parte de los usuarios proyectados primarios guían todas las demás decisiones que se toman sobre el proceso de evaluación. (Betterevaluation, 2017)

Este enfoque plantea además el desarrollo de la evaluación en diecisiete pasos, no obstante, dada su sinergia con otros enfoques dentro de esta evaluación, se desestimó el seguimiento de los diecisiete pasos sugeridos y únicamente se tomó como punto de referencia lo medular del planteamiento en cuanto a su componente de uso, procurándose la motivación de los actores para el uso de los resultados e implementación de las recomendaciones.

Sobre este particular y con el fin de promover el uso de los resultados de la evaluación, además de considerar desde el diseño de la evaluación los intereses y necesidades de los y las participantes, también se incorporó la “respuesta de la gerencia” como una herramienta propuesta por el proyecto de Fomento de Capacidades en Evaluación (FOCEVAL) de la Cooperación Alemana, mediante la cual se formulan recomendaciones puntuales a la contraparte, la cual asume el compromiso de emitir criterio con respecto a cada una de ellas, la estrategia a seguir para su implementación, o bien, la argumentación de sus motivaciones para desestimarla. (A. Meneses, comunicación personal, 04 de marzo 2016).

Esta estrategia fue sugerida a la contraparte durante la socialización de resultados preliminares a efectos de propiciar la labor de reflexión en torno cada una de las recomendaciones de la evaluación, encontrándose apertura para su implementación.

5.1.1.2. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes a partir de su participación en el proyecto? Enfoque del Cambio Más Significativo

Otro de los enfoques tomado como referente para esta evaluación se sustenta en la propuesta de Rick Davis y Jess Dart, quienes desarrollaron el enfoque de Cambio Más Significativo como: “una metodología de monitoreo y evaluación participativa, que considera el estudio de experiencias que han generado un cambio importante en una persona, grupo o comunidad, como resultado de las intervenciones de proyectos o programas de desarrollo” (Davis y Dart, 2005, p.1).

En este caso, al estar una de las interrogantes secundarias de la evaluación orientada hacia la valoración de cambios en la calidad de vida de la población participante y al carecerse de una línea base que permita realizar un análisis comparativo con respecto a la calidad de vida de la población antes y después del proyecto, se validó la pertinencia de utilizar una metodología que posibilitara que fueran los y las participantes quienes identificaran este tipo cambios a nivel individual.

Aunado a ello se consideró que la calidad de vida con que cuenta la población objetivo en la actualidad no necesariamente se debe al efecto único y directo del proyecto, lo que también determinó la preferencia por una metodología que permitiera a los propios participantes definir cuáles son esos aspectos de su calidad de vida en los que perciben que el proyecto ha contribuido a generar cambios –sean estos negativos o positivos–.

Si bien se parte del planteamiento teórico de Shalok y Verdugo para la comprensión del constructo “calidad de vida”, éste únicamente se tomó como referencia al momento del análisis de la información, ya que desde el enfoque del Cambio Más Significativo no se parte de criterios predeterminados con respecto a lo que la evaluadora –a priori- defina como indicadores válidos para valorar los cambios, sino que por el contrario, la recolección de los datos se realiza a partir de la experiencia y percepción de la población beneficiaria.

Esta es una propuesta cualitativa para conocer cómo va un proceso y se adentra mediante anécdotas o historias que, debidamente documentadas, pueden brindar elementos reflexivos para comprender y direccionar el trabajo que se viene realizando en campo, además de proporcionar evidencia sobre los resultados de un proyecto. (Ob.cit, p.2)

La pregunta generadora que da inicio a la recolección de información es propuesta por Davis y Dart de la siguiente manera: “Durante el último mes o año, en su opinión, ¿Cuál fue el cambio más importante por participar el programa o proyecto?”. En este caso, la adaptación realizada para efectos de esta evaluación parte de la siguiente interrogante: *desde su opinión, ¿Cuáles han sido los cambios más importantes en su calidad de vida a partir de su incorporación en este proyecto?*

El monitoreo convencional cuantitativo de indicadores predeterminados únicamente se refiere a aquello que los evaluadores creen que necesitan conocer, pero existe otro dominio sobre aquello que aún no nos damos cuenta que

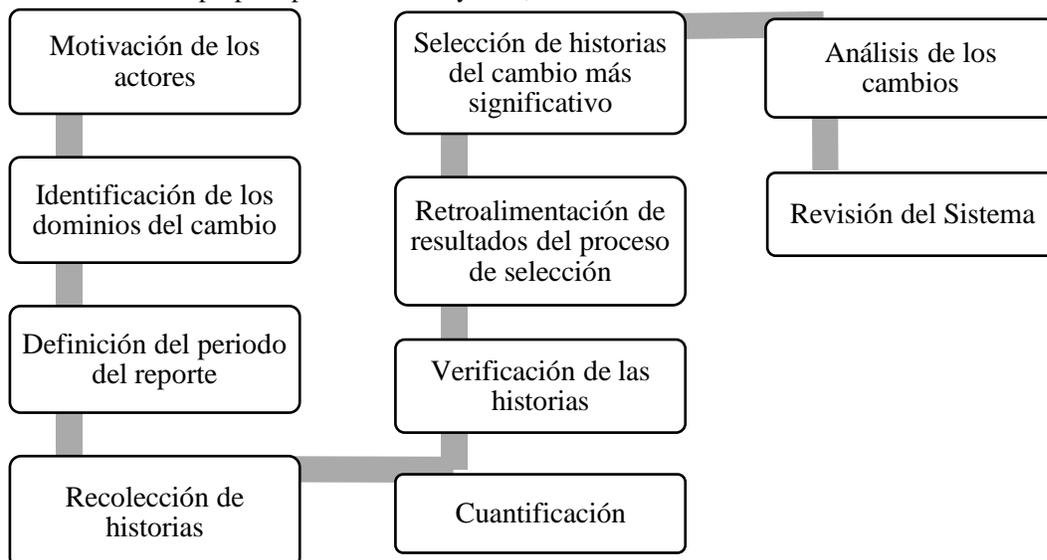
necesitamos conocer, la diferencia aquí es entre el enfoque deductivo e inductivo.

(Ob.cit, p.9)

En este caso, son los mismos participantes quienes le dan sentido a los eventos que se han presentado a partir de la implementación y participación en el proyecto, lo cual permite hacer una valoración de los resultados esperados y no esperados. Para su puesta en marcha, este enfoque contempla diez pasos generales que a partir de los cuales se recolecta y analiza la información:

Figura 11. *Metodología del cambio más significativo*

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis y Dart, 2005.



A continuación, un detalle de cada una de estas fases.

- 1) **Motivación de los actores:** Se trata de propiciar una inducción con los y las participantes con respecto a la metodología de trabajo a fin de motivar su participación.

- 2) ***Identificación de los dominios del cambio:*** Se define el tipo de cambios que se desea valorar a través de los dominios de cambio², estos dominios pueden ser definidos o identificados antes o después de que las historias han sido recolectadas. En este caso el dominio de cambio se definió de manera previa, de acuerdo a los intereses de la evaluación y a los objetivos planteados para el proyecto.
- 3) ***Definición del periodo de reporte:*** Se sugiere la definición de una periodicidad para la recolección de historias, sobre todo para aquellas ocasiones en que este enfoque será utilizado como parte de un sistema de monitoreo. Sin embargo, en esta ocasión se descarta la posibilidad de definir una periodicidad en el tanto se trata una evaluación intermedia en la que no se proyecta establecer un monitoreo periódico sobre este particular.
- 4) ***Recolección de historias:*** A partir de los dominios de cambio definidos se plantea una pregunta abierta a cada participante con el fin de que se refiera a los cambios percibidos a partir de su participación en el proyecto. Para la recolección de historias se puede recurrir a diferentes técnicas específicas, bien sea entrevista individual, entrevista grupal, relato escrito u otras que se consideren. En este caso se procedió mediante entrevistas individuales con cada participante.

² El dominio de cambio no es un indicador en sí mismo, sino una categoría orientadora en la recolección de información pertinente al proyecto y a los objetivos de la evaluación, los cuales se presentan a la población como categorías generales a partir de las cuales enfocar su relato.

- 5) ***Selección de historias de cambio más significativo:*** La metodología propuesta incluye una selección de historias por parte de grupos de discusión, quienes las leerán, verificarán haber comprendido su contenido y votarán por algunas de ellas, las cuales pasarán a un segundo nivel y así sucesivamente hasta seleccionar las historias que logren reflejar el cambio más significativo percibido por los informantes. No obstante, considerando que en este caso se trata de una evaluación con un pequeño volumen de datos en comparación con los contextos en los que fue desarrollado el enfoque, se desestimó la necesidad de realizar una selección de historias por niveles de gestión y por el contrario todos los relatos fueron tomados en cuenta para el análisis.
- 6) ***Retroalimentación de resultados del proceso de selección:*** En razón de que previamente –según la metodología propuesta- se seleccionó por parte del equipo evaluador un cambio como el más significativo, se sugiere una retroalimentación con los y las informantes sobre los resultados de la selección. Sin embargo, en este caso al no realizarse una selección de historias propiamente dicha, tampoco fue requerida una retroalimentación con respecto a los resultados del proceso de selección.
- 7) ***Verificación de las historias:*** En esta fase se propone que terceras personas verifiquen la veracidad de las historias recolectadas; lo anterior principalmente en aquellos proyectos de mayor alcance donde la selección de historias pasó por varios filtros hasta llegar a su selección final. En este caso, dado el ajuste realizado a la metodología, considerando además que se trata únicamente de seis informantes y que fue la misma evaluadora quien recabó las historias, se desestimó su verificación por parte de terceras personas.

- 8) **Cuantificación:** Se refiere a la posibilidad de cuantificar aquellos cambios que son referidos de manera reiterativa por los y las informantes. En este caso, fue durante la labor de análisis de resultados donde se categorizó y agrupó los cambios percibidos por la población participante.
- 9) **Análisis de los cambios:** En este momento se sugiere un análisis secundario de la información, el cual involucra el análisis del contenido de las historias, los resultados de la retroalimentación y la cuantificación. Se trata del análisis final de la información una vez recibida la retroalimentación. En este caso, este análisis estuvo de la mano con la cuantificación de los hallazgos.
- 10) **Revisión del sistema:** Corresponde a la revisión del sistema en cuanto a los dominios de cambio seleccionados, ajustes en la frecuencia de los reportes, tipos de participantes, cambios en las estructuras de las reuniones, etc. Sin embargo, al no utilizarse en este caso el enfoque para la implementación de un sistema de monitoreo tampoco corresponde la revisión del sistema.

Otros aspectos importantes de considerar con respecto al enfoque y su aplicación práctica en el contexto de esta evaluación, tiene que ver con la validez de la información para sustentar un juicio evaluativo con base a los datos recopilados. En ese sentido, la validez de los datos se garantiza a partir de la transparencia en la recolección y uso de los datos, en el tanto la recolección se llevó a cabo por una evaluadora independiente en el contexto de un TFIA, todas las entrevistas fueron tomadas en cuenta en el análisis de la información y no se hizo uso de una muestra para seleccionar a los y las informantes, de

manera que todos los cambios referidos -esperados, no esperados, positivos o negativos- fueron contemplados como parte del análisis de los resultados.

5.1.1.3. Evaluación económico-social de proyectos

Otro enfoque de evaluación considerado como parte de este TFIA corresponde con el de la Evaluación Económico-Social de proyectos, el cual consiste en:

Realizar una comparación entre los recursos que, según lo estimado, van a ser utilizados y los beneficios esperados, con el propósito de determinar si el proyecto se adecua a los objetivos planteados y, por lo tanto, se asignan óptimamente los recursos de la sociedad. (Rosales, 2005, p. 175)

Si bien la fuente consultada hace alusión a recursos que van a ser utilizados, en este caso se trata de una evaluación intermedia en la que es importante realizar una valoración que oriente la toma de decisiones con respecto a la inversión de recursos que se está realizando.

Como se indicó en capítulos anteriores, al tratarse de un proyecto que recibe financiamiento por parte de un gobierno local que trabaja con recursos aportados por los contribuyentes del cantón, es importante conocer si dichos recursos –los recursos de la comunidad- se están invirtiendo apropiadamente.

En este sentido, la evaluación económico-social tiene mucho que aportar en la valoración que se hace del proyecto, no solamente desde la perspectiva financiera –paso previo y necesario a la evaluación económica social- sino también valorando de manera integral aquellos elementos del proyecto que no necesariamente pueden ser llevados a un

valor monetario, como es el caso de la valoración que se hace de los aportes del proyecto en la calidad de vida de la población participante.

En ese sentido, se tomaron en cuenta costos y beneficios financieros del proyecto, y aquellos de carácter más cualitativo y que como se indicó, no son posibles de llevar a un valor monetario.

La evaluación busca identificar el aporte de un proyecto al bienestar económico y social de una región, un cantón, una provincia o del país. Lo que se mide es si el proyecto contribuye al logro de múltiples objetivos, entre ellos: el crecimiento del producto nacional, la generación de empleo, el aumento de la producción agrícola, el aumento de los ingresos, el ahorro de divisas, la generación de divisas a causa de la exportación agrícola, el mejoramiento en las condiciones de vida. El análisis de la contribución del proyecto, respecto de estas variables u otras, permitirá determinar si se justifica realizarlo, o si conviene más dar un uso alternativo a los mismos recursos. (ídem).

La evaluación económico social de proyectos hace uso de metodologías propias del análisis financiero, llevando su valoración a una de corte económico social mediante indicadores que permiten determinar la rentabilidad social del proyecto.

Asimismo, como parte de la evaluación económico social se puede hacer uso de técnicas que permitan valorar los efectos o beneficios del proyecto desde una perspectiva social. En este caso, además de las técnicas propias de la evaluación financiera y su

consecuente ajuste a la valoración económico social, se realizó la valoración del criterio transformación a través del Enfoque del Cambio Más Significativo.

6.1.2. Participantes de la evaluación

A partir del análisis de actores sociales se determinó su tipo de participación durante el proceso evaluativo, identificándose cuatro grupos de actores clasificados según su participación de la siguiente manera.

Figura 12. *Participantes de la evaluación*

Tipo de participación	Descripción	Actores
Informantes Clientes y usuarios	Actores que participaron como informantes dentro del proceso evaluativo y que además tienen potestad para ejecutar algunas de las recomendaciones emanadas del proceso; aunado a ello, tienen la particularidad de ser clientes de la evaluación en el tanto fueron tomados en cuenta desde el momento del diseño de evaluación con el fin de conocer sus necesidades de información.	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía, Unidad de Gestión Ambiental • AEB • Concejo Municipal
Informantes y usuarios:	Involucra aquellos actores sociales que ocuparon un rol de informante dentro del proceso de evaluativo y que, aun sin ser clientes directos de la evaluación, tienen algún interés específico y potestad para hacer uso de los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • VANC
Sin participación	Se incorporó este grupo para visualizar a aquellos actores sociales que a pesar de ser parte del mapeo de actores, se determinó que por sus características y rol que ocupan dentro del proyecto no se tomarían en cuenta dentro de la evaluación como informantes, tampoco tienen potestad para ejecutar recomendaciones emanadas del proceso ni son clientes de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Emprendedurismo • Recresco • Competidores informales • Ministerio de Salud • INS • Donadores de residuos • Compradores

Fuente: Elaboración propia

6.2. Procedimiento metodológico

En este apartado se realiza una descripción del procedimiento metodológico desarrollado, tanto para la recolección y análisis de la información como para la fase de diseño de la evaluación.

En primera instancia cabe el señalamiento de que el trabajo evaluativo no necesariamente sucede de manera secuencial, en fases o pasos como compartimentos estancos independientes entre sí, sino que por el contrario responde a una dinámica que puede ser cambiante y que efectivamente en este caso requirió ajustes con respecto a lo previamente planificado. Se asume que no es la realidad social la que debe ajustarse al método, sino el método el que debe ajustarse a la realidad y la dinámica que ésta presente durante el desarrollo del trabajo evaluativo, de manera que el proceso responda a las características, ritmos y necesidades de la población participante.

Realizada esta aclaración, se procede con la descripción de la metodología tal como fue desarrollada durante la labor de diseño y de recogida y análisis de datos.

6.2.1. Primera Fase: Elaboración del Diseño de la Evaluación

Este proceso inició aproximadamente en julio del 2015 cuando se establecieron los primeros contactos con la Municipalidad de Belén a fin de conocer sus intereses y necesidades de información, desarrollándose varias actividades dentro de las que destacan:

- a) Identificación del interés y necesidades de evaluación: en este momento se partió del interés manifestado por la Municipalidad de Belén a la MEPP con respecto a la necesidad de llevar a cabo un proceso evaluativo en alguno de sus proyectos;

a partir de ello la evaluadora entra en contacto con la alcaldía y se coordina una primera reunión a fin de convenir posibilidades de evaluación, definiéndose la evaluación del proyecto materializado a través de AEB.

- b) Reconstrucción de la teoría del programa: una vez definido el proyecto por evaluar, se inició la labor de reconstruir su lógica de intervención. En este sentido, si bien mucha de la información requerida se encontraba debidamente documentada, otra fue necesario reconstruirla a través de entrevistas, cuestionarios y talleres con actores sociales clave, con el fin de ampliar o validar algunos datos. A saber: i). entrevista directa y cuestionario auto aplicado con personal de la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Belén en fechas 29 de setiembre y 20 de octubre 2015 respectivamente; ii). entrevista con colaboradora de la Comunidad Cristiana VANC en fecha 21 de octubre 2015; iii). Taller con AEB en fecha 29 de octubre 2015.
- c) Acompañamiento académico: se llevaron a cabo asesorías individuales y grupales en el contexto de los cursos de Planificación y diseño del TFIA como parte de la formación académica de la evaluadora y de la elaboración del diseño de evaluación.
- d) Validación y aprobación de la propuesta: se llevaron a cabo reuniones con la Unidad de Gestión Ambiental y con AEB a efectos de dar a conocer la propuesta de evaluación. Asimismo, se presentó la propuesta con personal docente de la MEPP y con la Comisión de TFIA para su correspondiente aprobación, la cual se hizo efectiva en el mes de mayo 2016.

6.2.2. Segunda Fase: Recolección de información

Una vez definido y aprobado el diseño de la evaluación, se inicia la labor de recolección de datos mediante las siguientes actividades:

- a) Recolección de información financiera: se procedió mediante solicitud a la AEB, la cual facilitó un libro de actas con datos de ingresos y gastos, así como facturas correspondientes a meses en los que no se llevó registro en libro de actas; información que fue necesario organizar por parte de la evaluadora mediante una tabla de Excel a efectos de elaborar el correspondiente flujo de efectivo del proyecto desde el inicio de sus operaciones en el año 2014. Dicha recolección se llevó a cabo durante los meses de agosto a noviembre 2016.
- b) Recolección de información en torno a cambios en la calidad de vida: Se llevó a cabo entrevistas cualitativas con integrantes de la AEB haciendo uso de la metodología del Cambio Más Significativo propuesto por Rick Davis y Jéssica Dart para la valoración del criterio de transformación. Dichas entrevistas se llevaron a cabo durante los meses de junio a agosto 2016 y una vez concluido el ciclo de entrevistas con cada miembro de AEB se realizó un grupo focal en fecha 26 de octubre 2016 con el objetivo seleccionar de manera grupal el cambio más significativo percibido a raíz de su incorporación como parte del proyecto.
- c) Recolección de información en torno a la sostenibilidad: para la recolección de información en torno a este constructo fue requerido: i) observación participante en fecha 06 de enero 2017 durante una jornada laboral con el fin de observar la dinámica de trabajo y recolectar información relacionada con la sostenibilidad

ambiental, tecnológica y organizacional; ii) Entrevista con presidenta de AEB en fecha 09 de enero 2017 a efectos de profundizar algunos detalles puntuales con respecto a este constructo; iii) Cuestionario autoaplicado con miembros del gobierno local durante el mes de febrero 2017 a efectos de valorar elementos relacionados con la sostenibilidad política; y iv) Revisión documental con respecto a la normativa que regula el tema de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional.

6.2.3. Tercera Fase: Análisis y Sistematización de la información

Para efectos de organizar la presentación de la información se le coloca como una fase independiente de la recogida de datos. Sin embargo, en la práctica ambos procesos se llevan a cabo de manera conjunta y se realimentan entre sí.

- a) Análisis financiero y económico social: se llevó a cabo análisis cuantitativo de la información contable haciendo uso de los procedimientos propios del análisis financiero y económico social. Para ello se analizaron los flujos de efectivo construidos en la fase de recolección de datos con el fin de calcular los indicadores definidos para el análisis.
- b) Análisis de datos cualitativos: En esta fase se documentó de manera descriptiva toda la información recolectada producto de las técnicas cualitativas y se agrupó de acuerdo a la interrogante evaluativa. Esto con el objetivo de tener una visión panorámica, general y descriptiva de la información que se logró recopilar y que permitiera la reducción de los datos para cada categoría de análisis.

- c) **Análisis transversal:** Con el análisis transversal se verificó la existencia de puntos de encuentro en cambios en la calidad de vida identificados por los y las integrantes de AEB a partir de su incorporación en el proyecto. Tomando como fuente de análisis los resultados de las entrevistas individuales, el grupo focal y la reducción de datos llevada a cabo en el análisis descriptivo. Asimismo, se contrastó la información recabada con el sustento teórico tomado como referencia para la comprensión de los constructos.
- d) **Juicio evaluativo y recomendaciones:** Contando con un análisis general de toda la información recopilada se procedió con la emisión de un juicio evaluativo para cada una de las interrogantes, logrando el planteamiento de recomendaciones concretas para la mejora del proyecto.
- e) **Elaboración del informe final:** Se trata de una fase que se realizó a lo largo del proceso, pero en este momento se da formato y redacción unificada a toda la información a efectos de la elaborar el informe final de TFIA.

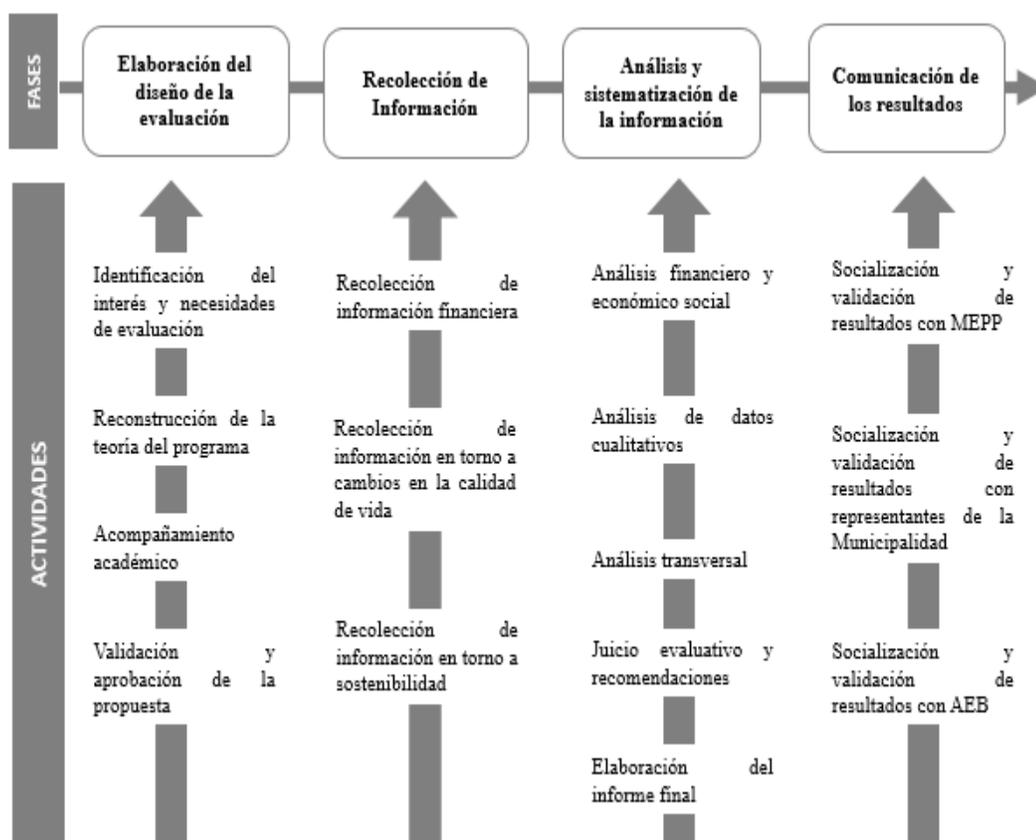
6.2.4. Cuarta Fase: Comunicación y validación de los resultados

Se visualiza como una fase más en el proceso en el tanto se reconoce que una adecuada comunicación de los resultados puede aportar a que éstos sean efectivamente utilizados por las partes interesadas. Para el momento de elaboración de este informe aún no se ha completado totalmente la fase de comunicación y validación de los resultados; sin embargo, se plantea ejecutar de la siguiente manera:

- a) Socialización y validación de resultados con la MEPP: La socialización de resultados con la maestría tiene que ver con el proceso de aprobación del TFIA, pero también con la posibilidad de contar con recomendaciones concretas para la mejora académica. Se trata de una socialización formal de los resultados que a su vez permitirá incorporar mejoras en el trabajo final.
- b) Socialización y validación de resultados con representantes de la Municipalidad: La Municipalidad de Belén corresponde a la contraparte directa de esta evaluación por lo que los resultados se socializarán en su manera integral, desde sus aspectos metodológicos hasta recomendaciones concretas para mejorar su participación como gobierno local en la iniciativa. Sobre este particular, cabe destacar que para el momento de la elaboración de este informe, se había realizado una socialización de resultados preliminares con la Alcaldía y la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad en fecha 11 de mayo 2017, siendo que tuvo mucha aceptación la matriz de recomendaciones como herramienta concreta para llevar a cabo un proceso de reflexión interna con respecto a las posibilidades de dar continuidad al proyecto a partir de los cambios necesarios de implementar.
- c) Socialización y validación de resultados con integrantes de AEB: Como una parte fundamental a lo largo de todo el proceso, se espera socializar los resultados de manera general, poniendo especial énfasis en aquellos puntos que más aportes específicos les puedan brindar como Asociación para la mejora de su desempeño.

A continuación, una representación gráfica que resume el proceso llevado a cabo para el diseño de la evaluación, recolección y análisis de información, así como comunicación y validación de resultados.

Figura 13. *Representación gráfica del procedimiento metodológico*



Fuente: Elaboración propia

6.3. Técnicas e instrumentos

Corresponde en este apartado una especificación de las técnicas e instrumentos utilizados para la labor de recolección y análisis de información.

6.3.1. De recolección de información

Para la recolección de la información se recurre a técnicas como revisión documental, entrevista, grupo focal, observación participante y encuesta; dicha selección de técnicas se realiza con base en las necesidades de información detectadas, el objetivo perseguido y las posibilidades de implementación de acuerdo a las condiciones de evaluabilidad del proyecto, sobre todo en lo relacionado con disponibilidad de tiempo y recursos para el desarrollo de la labor de campo.

1. **Revisión documental:** La revisión documental adquiere relevancia dentro de este proceso evaluativo en el tanto alguna de la información requerida se encontraba documentada, la revisión de la legislación vigente y documentos contables de la AEB es información ya generada, en torno a la cual procede su revisión a efectos de organizar y seleccionar aquella que tenga pertinencia directa con el objeto de evaluación.

De esta manera, se procedió con la revisión de los libros contables de AEB; no obstante, al no contarse con ningún estado financiero se debió reconstruir el flujo de efectivo a partir de las anotaciones en un libro de actas y las facturas físicas que se facilitaron. El objetivo perseguido corresponde con: Recolectar información pertinente para el cálculo de razones financieras que permitan valorar el rendimiento del proyecto. El instrumento fue el flujo financiero o económico social reconstruido. Asimismo, se realizó revisión documental de toda la normativa nacional vigente con relación a la gestión integral de residuos sólidos, teniendo como objetivo: Identificar

en el instrumental jurídico a nivel nacional aquellas herramientas de política pública que respaldan y regulan lo concerniente a gestión integral de residuos sólidos.

2. **Entrevista:** Se recurrió a esta técnica en aquellas ocasiones en que fue necesaria una interlocución directa con las y los informantes, de forma que se propiciara un entorno relacional favorecedor para el suministro de datos sensibles. Indagar sobre sus propias condiciones de vida antes y después del proyecto sugería la necesidad de una técnica en la que compartir sus percepciones y subjetividades tuviera una recepción personal, empática y promotora de confianza, motivo por el cual se consideró que la entrevista individual en un ambiente cómodo para la persona informante (como su propia casa de habitación o las instalaciones del centro de recuperación) resultaba fundamental en la apertura al diálogo sobre este tipo de información.

De igual forma, profundizar en algunos aspectos específicos con respecto a la sostenibilidad del proyecto se facilitaba mediante una entrevista directa con la presidencia de la AEB, una vez llevada a cabo la observación participante y tras detectar la necesidad de indagar sobre detalles más puntuales y no perceptibles mediante observación.

En razón de lo anterior se utilizaron dos instrumentos de entrevista: a) Uno para la recolección de información sobre el criterio de transformación, en lo relacionado con cambios significativos en la calidad de vida de sus miembros, el cual estuvo dirigido a la AEB y tuvo como objetivo: Explorar, desde la perspectiva de los y las integrantes de AEB sobre posibles cambios en su calidad de vida a partir de su incorporación en el proyecto; y b) Un segundo instrumento dirigido a la presidenta de AEB que tuvo

como objetivo: Recolectar información que permita hacer una valoración de las condiciones de sostenibilidad en que opera la AEB.

3. **Grupo Focal:** Otra técnica de recolección de información utilizada corresponde al grupo focal, siendo seleccionado por su pertinencia para facilitar un espacio de intercambio grupal en la socialización de percepciones individuales en torno al cambio más significativo, pudiendo consensuar de manera colectiva el cambio más significativo identificado por el grupo una vez llevado a cabo el ciclo de entrevistas individuales. Este grupo focal se desarrolló con integrantes de la AEB y tuvo el objetivo específico de: Definir con los y las integrantes de AEB cambios más significativos en su calidad de vida a partir de su incorporación en el proyecto.
4. **Observación participante:** Esta técnica resultó fundamental para indagar sobre algunas categorías determinantes para la sostenibilidad de la AEB, las cuales eran susceptibles de indagar a partir de la observación directa en un momento del proceso en que la evaluadora ya era una figura conocida para el equipo de trabajo, por lo que su incorporación dentro de una jornada laboral no representaba una intromisión externa, sino la oportunidad de continuar indagando sobre aspectos sensibles de la sostenibilidad (condiciones laborales, infraestructura, protección al medio natural, etc) de manera directa y poco invasiva, lo cual a su vez permitió fortalecer aún más la relación evaluadora-población participante y posibilitó triangular alguna de la información, teniendo como objetivo: Recolectar información que permita hacer una valoración de las condiciones de sostenibilidad en que opera la AEB.

5. **Encuesta:** Se recurrió a la técnica de la encuesta dadas sus ventajas para la recolección de información a un mayor número de personas de manera eficiente. En este caso se utilizó con representantes del gobierno local para indagar sobre su opinión con respecto al proyecto y la participación que debe asumir el municipio ante ese tipo de iniciativas, por lo que considerando que la información requerida no correspondía con datos sensibles sobre sus propias condiciones de vida y en razón de las dificultades para la concertación de agendas con las quince personas que participaron de la encuesta, resultaba más pertinente recurrir a un cuestionario auto aplicado que además favoreciera a la persona informante el suministro de información de manera confidencial y por ende se espera, con mayor transparencia. Mediante el cuestionario autoaplicado se tenía el objetivo de: Indagar sobre la opinión de personas con poder de decisión dentro del gobierno local con respecto al papel de la Municipalidad ante iniciativas como la AEB.

6.3.2. De análisis y valoración

1. **Análisis financiero y económico social:** Como se indicó en líneas anteriores este análisis correspondió la revisión o reconstrucción de los flujos financieros de la Asociación, lo cual permitió el cálculo de indicadores financieros para determinar el rendimiento de la Asociación y con ello emitir un juicio valorativo con respecto a su sostenibilidad como emprendimiento productivo.
2. **Análisis de datos cualitativos:** Una vez recopilada toda la información cualitativa fue necesario un análisis que permitiera interpretar y valorar los hallazgos a partir de procedimientos propios de la investigación cualitativa. Un primer momento

corresponde con la reducción de los datos mediante categorías para la codificación y agrupamiento de la información según conceptos y tipologías que emergieron de los mismos datos facilitados por los y las informantes. Posteriormente esta información se analizó e interpretó a la luz de la teoría que se utilizó como la base para el análisis, en este caso lo relacionado con los constructos de calidad de vida y sostenibilidad.

3. **Análisis transversal:** Este tipo de análisis se refiere a la posibilidad de cotejar la información emanada a partir de la consulta a las diferentes fuentes de información con lo sustentado por algunas de las teorías con respecto a la temática indagada. Este fue el caso de las transformaciones en la calidad de vida, donde se realizó un análisis comparativo entre lo indicado por los y las informantes con lo teorizado por Verdugo y Shaclok al respecto.

A continuación, la delimitación temporal en que se llevó a cabo este proceso:

6.5. Triangulación

Un elemento importante lo constituye la triangulación como estrategia necesaria para garantizar la rigurosidad metodológica en la labor de recolección y análisis de la información.

Mediante la triangulación se procuró el abordaje del objeto de estudio desde diferentes perspectivas con el fin de garantizar una comprensión integral de éste. Al acercarse al objeto desde diferentes ángulos se posibilita complementar y contrastar la información obtenida y con ello determinar la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Como lo señalan Benavidez y Gómez, 2005, dentro del marco de la investigación cualitativa:

La triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se superponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman. Se supone que al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia y que la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. (Benavidez y Gómez, 2005)

Coincidente con este planteamiento y con el fin de procurar la consistencia de los hallazgos planteada por los autores, se procuró ejecutar diferentes tipos de triangulación,

para lo cual se partió de la propuesta de Gurdián (2007), quien reconoce cinco tipos básicos de triangulación, a saber:

- a). Triangulación de métodos y técnicas: que consiste en el uso de diversos métodos o técnicas para estudiar un problema determinado. Por ejemplo, hacer un estudio indagatorio y global primero, mediante observación y luego realizar entrevistas.
- b). Triangulación de datos: se utiliza una amplia variedad de datos para realizar el estudio que provienen de diversas fuentes de información.
- c). Triangulación de investigadores: participan diferentes investigadores con igual o diferente formación y experiencia.
- d). Triangulación de teorías: consiste en utilizar varias perspectivas para estructurar, analizar e interpretar un mismo conjunto de datos.
- e). Triangulación interdisciplinaria: consiste en convocar a un equipo integrado de profesionales de diferentes disciplinas para intervenir en el estudio o investigación en cuestión. (Op.cit, p.242)

En ese sentido, para efectos de esta evaluación se ejecutó la triangulación de la siguiente manera:

- a) **Triangulación de métodos y técnicas:** Se utilizó diferentes técnicas para acercarse a una misma dimensión del objeto de estudio. Esto fue así para el caso de las transformaciones en la calidad de vida en donde se recurrió a la realización de entrevistas individuales con integrantes de AEB y posteriormente –con esta misma población- se llevó a cabo un grupo focal con el objetivo de profundizar y determinar de manera colectiva los cambios más significativos percibidos en su calidad de vida.

Para la sostenibilidad igualmente se trianguló mediante dos técnicas distintas: observación participante y entrevista con presidenta de AEB.

- b) **Triangulación de fuentes:** Se procedió mediante la consulta a diferentes fuentes de información sobre una misma categoría a evaluar, este fue el caso de la sostenibilidad, la cual fue abordada con AEB y con representantes de la Municipalidad.
- c) **Triangulación de evaluadores:** En este caso se contó con el apoyo de profesionales con conocimiento en el campo de la evaluación, quienes asumieron el rol de equipo asesor para la realización del TFIA y aportaron desde su experiencia, lo cual garantizó contar con la triangulación en la interpretación y análisis de la información.
- d) **Triangulación de teorías:** Para este tipo de triangulación se contrastó los hallazgos emanados a partir de recolección de información directamente con los actores involucrados y la teoría que da sustento a la comprensión de las distintas categorías consideradas. En el caso de transformaciones en la calidad de vida, se llevó a cabo un proceso en el que primero se recolectó y analizó la información aportada por los y las entrevistadas y posteriormente se cotejó la correspondencia de estos hallazgos con la teoría de la que se parte para la comprensión del constructo, a efectos de determinar si se valida o no la teoría para este caso particular. En el caso de la sostenibilidad, la recolección de información sí se diseñó a partir de la teoría que da sustento a la comprensión del fenómeno para esta evaluación, y de igual manera se cotejó los hallazgos con dicha teoría como una estrategia de triangulación.
- e) **Triangulación interdisciplinaria:** La triangulación interdisciplinaria se logrará a partir de las diferentes formaciones base de los y las profesionales que intervienen en el proceso evaluativo, tanto de la sustentante como del equipo asesor.

Para finalizar este apartado se presenta nuevamente un extracto del texto de Benavidez y Gómez (2005), quienes se refieren a las ventajas de la triangulación:

Se cree que una de las ventajas de la triangulación es que cuando dos estrategias arrojan resultados muy similares, esto corrobora los hallazgos; pero cuando, por el contrario, estos resultados no lo son, la triangulación ofrece una oportunidad para que se elabore una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno en cuestión, porque señala su complejidad y esto a su vez enriquece el estudio y brinda la oportunidad de que se realicen nuevos planteamientos. De hecho, una de las expectativas erróneas de la triangulación es que mediante ésta se obtienen resultados iguales al utilizar diferentes estrategias. Esto, aparte de no ser posible, tampoco es deseable, esto si recordamos que desde el punto relativista, que define el método cualitativo, el conocimiento es una creación a partir de la interacción entre el investigador y lo investigado, que da cabida a que existan múltiples versiones de la realidad igualmente válidas. Además, cada estrategia evalúa el fenómeno desde una perspectiva diferente, cada una de las cuales muestra una de las facetas de la totalidad de la realidad en estudio, motivo por el cual la triangulación termina siendo una herramienta enriquecedora. (Op. cit, 2005)

6.6. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo

La estrategia para el seguimiento del proceso evaluativo se garantizó fundamentalmente a través de la conformación de un comité asesor que se encargó de facilitar acompañamiento a la estudiante durante el desarrollo de la evaluación.

Este comité estuvo conformado por una persona encargada de la Dirección del TFIA, una lectora y un lector, quienes apoyaron en los procesos de interpretación y análisis de la evaluación mediante la triangulación de evaluadores e interdisciplinaria. De igual manera, se procuró mantener una comunicación fluida mediante medios electrónicos con la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Belén.

Mediante este abordaje metodológico se llevó a cabo el ejercicio evaluativo que da como resultado los hallazgos que se presentan en la segunda parte del informe.

II PARTE: HALLAZGOS

En esta segunda parte del informe de TFIA se presenta una descripción de los hallazgos emanados producto de la labor de recogida de datos, organizados en capítulos para cada una de las interrogantes secundarias.

Esta segunda parte contiene intencionadamente una mayor connotación descriptiva, con el fin de procurar una presentación de los datos tal como fueron recabados producto del trabajo de campo, siendo que un tratamiento más explicativo e interrelacionado para la comprensión del fenómeno se aborda en el capítulo correspondiente a conclusiones, en la tercera parte de este informe.

CAPÍTULO VII: Cambios en la calidad de vida de los asociados y asociadas

Interrogante secundaria: ¿En qué medida la Asociación de Emprendedores Belemitas ha generado cambios en la calidad de vida de sus asociados y asociadas?

Valorar la rentabilidad de un proyecto de inversión social implica la consideración de su rendimiento financiero y de los beneficios intangibles³ que éste pueda aportar en la población meta, reconociendo que los proyectos de desarrollo social tienen el potencial de generar una serie de beneficios que van más allá de su rendimiento monetario, los cuales

³ Se entiende por beneficios intangibles aquellos generados por el proyecto y que por su naturaleza no es posible cuantificar o llevar a un valor monetario, como lo es en este caso lo relativo a cambios en la calidad de vida de los asociados y asociadas.

en algunas ocasiones no son tomados en cuenta al momento de valorar la rentabilidad de una intervención y cuya omisión conlleva a una visión parcializada de su efectos.

En esta evaluación, se asume una visión integral sobre la rentabilidad de la intervención y se parte del enfoque económico-social a efectos de tomar en consideración no solamente sus beneficios monetarios sino también los económicos y sociales; por lo que se ha procurado valorar los cambios en la calidad de vida de los y las participantes como parte de los beneficios intangibles generados hasta el momento por el proyecto y que determinan su rentabilidad económico-social.

Para la valoración de los beneficios intangibles se recurrió al enfoque del cambio más significativo tal como es ahondado en el capítulo III de la primera parte, de manera que la información contenida en este capítulo corresponde con la síntesis emanada de la labor de transcripción, análisis y reducción de datos a partir de las entrevistas individuales y el grupo focal desarrollado con miembros de AEB.

No obstante, conviene en un primer momento presentar una caracterización general que permita comprender quiénes son los y las asociadas de AEB para posteriormente sintetizar los hallazgos referidos con relación a cambios en su calidad de vida.

7.1. ¿Quiénes son los y las asociadas de AEB y cómo se vinculan con el proyecto?

La AEB es un grupo organizado que se dedica a la gestión integral de residuos sólidos producidos por el cantón de Belén. Tuvo como antecedente a un grupo de personas beneficiarias de un programa de asistencia social del IMAS, el cual convocaba a más de

veinte participantes. No obstante, el cierre del financiamiento de dicho programa conlleva la desarticulación del grupo, y es apenas un número reducido de personas (actualmente seis) las que deciden seguir la recomendación de la Municipalidad de dar continuidad al proyecto como un emprendimiento productivo, subsidiado por la Municipalidad de Belén y la Comunidad Cristiana Vida Abundante Norte Cariari.

Lo anterior permite contextualizar que los y las integrantes de la AEB fueron seleccionados en un inicio por su condición de riesgo y vulnerabilidad social, convirtiéndose en candidatos con condiciones que califican para ser respaldados por un programa de asistencia social.

7.1.1. Características socio demográficas

Actualmente está conformado por seis personas cuyas edades oscilan entre los 36 y los 65 años de edad, con un promedio de 54 años. En su mayoría son oriundas del cantón de Belén, solamente en dos de los casos se trata de personas que por circunstancias diversas migraron de sus comunidades de origen a residir en el cantón belemita, aunque en ambos casos cuentan con más de veinte años de residir en la localidad.

Su nivel de educación formal es bajo; en su mayoría no han concluido los estudios secundarios (cinco de seis personas), solamente una de las Asociadas afirma haber finalizado la educación general básica en su país de origen (Colombia); por su parte, dos de las asociadas no cuentan con educación secundaria, una de ellas concluye primaria completa y la otra llega hasta primer grado de escuela, manteniendo dificultades para la lectoescritura en la actualidad.

La tenencia de la vivienda es propia solamente para tres de los Asociados, mientras los restantes alquilan o cuentan con una vivienda en cedida de préstamo por parte de familiares.

En cuanto a la conformación de sus grupos familiares, se conoce que tres de los asociados mantienen convivencia de pareja estable, contexto en el que comparten la responsabilidad de los gastos y atenciones del hogar; uno de los casos se trata de un grupo familiar extenso en el que conviven hasta tres generaciones; el segundo se trata de un matrimonio con hijo mayor de edad que aporta a la economía familiar y la tercera pareja cuenta con un hijo menor de edad en el nivel de primaria.

Por su parte, las otras tres personas residen de manera independiente tras asumir separaciones con sus anteriores compañeros, se trata de tres mujeres de las cuales solamente una de ellas cuenta con un hijo dependiente e inmerso en el sistema educativo formal; las otras suplen sus propias necesidades y no cuentan con personas dependientes de sus ingresos.

Cabe señalar que en el caso de estas mujeres se identifica una vulnerabilidad particular al haber asumido la mayor parte de su historia de vida un rol de cuidado con respecto a sus hijos/as y responsabilidades del hogar, mientras dependían de manera casi exclusiva de la manutención económica que proveían sus esposos dentro de un esquema tradicional de roles socialmente asignados a hombres y mujeres.

Esta distribución tradicional de roles las coloca en condición de mayor vulnerabilidad cuando al asumir disolución del vínculo de pareja (decisión unilateral por parte de sus esposos) se enfrentan a la necesidad de satisfacer sus necesidades económicas

de manera independiente, con el agravante de que en dos de los casos no contaban con experiencia laboral previa, escolaridad, ni otras herramientas que les facilitara el acceso al mercado laboral; incluso en dos de los casos esta situación fue el detonante de cuadros depresivos.

A pesar de ello, las tres mujeres procuraron los medios para proveerse ingresos de manera independiente; solamente en el caso de una de ellas persiste dependencia a los ingresos de su ex esposo, quien aporta pensión alimentaria que representa importante porcentaje de total de ingresos de la asociada, adulta mayor que a su vez recibe apoyo económico de sus hijas e hijo.

Cabe destacar que para una de las asociadas el hecho de enfrentarse a la separación de su esposo fue el detonante para un proceso de empoderamiento y seguridad personal con respecto a su propio poder adquisitivo e independencia económica, ya que según relata, previo a su

“Entonces eso fue lo que me generó buscar en esas oficinas trabajo porque me quedé como jefa de hogar hace como 8 o 9 años y no recibía la ayuda del papá de mis hijos. Entonces tuve que solventar el hogar, ahí con la ayuda de familiares y todo, tuve que sacar adelante a mis dos hijos”.

Informante N°5

separación la mayoría de sus ingresos (provenientes de su taller de costura en el hogar) eran administrados de manera exclusiva por su esposo; es hasta el momento de la separación que se apropia de sus ingresos y descubre que éstos—más lo generado a partir de nuevas fuentes—son suficientes para velar de manera independiente por sus necesidades y las de sus hijos; aspecto que como se indicó, fortaleció su empoderamiento y autoconfianza.

Es recurrente en el relato de las entrevistadas, la referencia a redes de apoyo a nivel familiar y comunal que han representado un respaldo y acompañamiento importantes en la superación de algunas crisis vitales, apoyo tanto desde el punto de vista emocional como material.

7.1.2. Anteriores ocupaciones y motivación para incorporarse a la Asociación

Previo a su incorporación al proyecto, desempleo y ocupaciones informales era parte de la realidad laboral de estas personas; una de las asociadas se dedicaba a los oficios domésticos remunerados en condiciones de informalidad e inestabilidad, mientras otros tres de sus integrantes (un hombre y dos mujeres) se enfrentaban al desempleo, contexto en el que la baja escolaridad, discapacidad física y avanzada edad les dificultaba incorporarse al mercado laboral.

“Yo tenía solicitudes de trabajo por todo lado pero nunca me llamaron, ya no le dan a uno, ahora digamos en las empresas ya de veinticinco años ya es viejo uno”

Informante N°2

Otra de las mujeres tenía como principal oficio la costura, un emprendimiento independiente que sostuvo durante treinta años dentro de su hogar y para el cual también contó con el apoyo del IMAS. No obstante, este oficio no le permitió seguir sufriendo las necesidades del hogar a raíz de separación con su esposo, por lo que debió gestionar otros ingresos a través del trabajo como miscelánea en una empresa que posteriormente cerró sus operaciones e implicó para la Asociada mayor vulnerabilidad económica.

Solamente uno de los asociados refiere contar con pensión del régimen contributivo tras haber prestado servicios en empresa consolidada durante treinta y cinco años, sin embargo, su actual condición de jubilación y necesidad de generar mayores ingresos al hogar le llevan a vincularse como parte de AEB.

En el caso de los varones es importante destacar que quienes inicialmente se vincularon al proyecto fueron sus esposas, ya que inicialmente se gestó como una iniciativa que contribuyera a disminuir la brecha en las oportunidades de acceso al empleo de las mujeres. Sin embargo, esta política cambia y sus esposas por circunstancias diversas se retiraron del proyecto y cedieron sus espacios para que fueran ellos quienes asistieran a la AEB.

En términos generales, se extrae del discurso de los y las entrevistadas alta dependencia económica, escenario en el que las condiciones laborales descritas y las dificultades económicas generadas a raíz del desempleo o los bajos ingresos en sus ocupaciones habituales hacía que para la mayoría de sus miembros la satisfacción de necesidades básicas no fuera fácilmente resuelta, consecuente con el hecho de que hayan sido seleccionados por el programa manos a la obra del IMAS por su condición de riesgo social, pobreza y pobreza extrema.

“No tenía nada, ni un cinco, mis hermanos me ayudaban...claro, fue duro en ese tiempo cuando yo me separé tenía que andar pidiéndole hasta a mis hermanos plata para todo, hasta para cargar el teléfono y que a veces no tenía ni para el pan, no tenía para el café”

Informante N°4

7.2. ¿Qué cambios en su vida identifican los y las integrantes de AEB a partir de participación en el proyecto?

Es importante destacar que la labor de transcripción, síntesis y análisis de los datos emanados producto de las entrevistas implica un esfuerzo de categorización de los hallazgos con base en las propias referencias de los y las entrevistadas.

“Bueno, este, yo he logrado mucho aquí porque yo he salido avante, diay de muchas cosas, digamos en lo económico y en lo espiritual también. Yo padecía de depresión y todo eso y aquí todo esto me ha ayudado y en lo económico, puesto no es mucho lo que se gana, pero diay de algo le sirve a uno”.

De esta manera, una vez transcritas el total de las entrevistas se inició el proceso de agrupamiento de la información, lo cual despejó el establecimiento de cinco categorías principales en torno a las cuales los y las asociadas lograron identificar cambios, a saber: a) Acceso a empleo e ingresos; b) Aspectos de índole emocional; c) Aprendizaje y capacitación; d) Condiciones de Salud y e) Cambios negativos

Informante N°4

Se incluye como quinta categoría “cambios negativos” ya que se procuró que los y las asociadas hicieran referencia a “cambios” de manera genérica, con lo cual en esta última categoría se sintetiza todos aquellos aspectos en los que consideran que el proyecto ha incidido de manera negativa.

A continuación, una síntesis de lo encontrado y agrupado en estas cinco categorías.

7.2.1. Acceso a empleo e ingresos

Para el 100% de las personas entrevistadas el principal aporte del proyecto a su calidad de vida corresponde con la posibilidad de contar con ingresos económicos, los cuales vienen en ocasiones a complementar y en otras a ser su única fuente de ingresos.

Para estas personas su preocupación primordial es la satisfacción de necesidades materiales básicas, propias y de sus respectivos grupos familiares, con lo que el hecho de que el proyecto signifique un aporte en esta línea constituye el cambio más significativo experimentado como parte de la iniciativa; no solamente por las ganancias que genera el emprendimiento, sino también por el subsidio mensual que aporta la Comunidad Cristiana VANC en la forma de un diario de alimentos de la canasta básica, para el cual si bien no tienen calculado el valor monetario muchos de ellos afirman que es suficiente para el consumo mensual en sus familias.

Es así que para cuatro miembros, los ingresos percibidos producto de su desempeño en la AEB, se convierte en la principal fuente de ingreso para la satisfacción de necesidades materiales básicas, solamente en dos de los casos este ingreso es superado por el percibido de pensión por el régimen contributivo de la CCSS y por pensión alimentaria.

Por otro lado y asociado a los ingresos, está la posibilidad de contar con un trabajo estable, el cual si bien en algunas ocasiones les genera ingresos con un monto incluso

menor⁴ al que eventualmente podrían percibir con otro tipo de ocupaciones, valoran el hecho de que se trata de un ingreso estable; aspecto que como se mencionó en el apartado anterior era una de las principales vulnerabilidades a las que se enfrentaban la mayoría de integrantes previo a ser parte del proyecto, elemento que generaba inseguridad financiera y alto riesgo de no satisfacer sus necesidades materiales de manera oportuna.

En la actualidad, dos de las asociadas no solamente logran satisfacer sus necesidades materiales, sino que cuentan con la posibilidad de contar con un ahorro mínimo que les permite prever alguna situación futura; el resto de asociados no tienen la posibilidad de hacerlo en este momento o no lo han visualizado como un elemento indispensable.

“Por eso yo ahorita aquí me siento bien, porque yo sé que en otro lado no sé con qué suerte voy a topar, por medio del estudio que no lo tengo (..)

En síntesis, la posibilidad de contar con ingresos y empleo estable que permita satisfacer necesidades materiales propias y de sus familias es el cambio más significativo para la totalidad de

Aquí me siento muy segura, porque yo sé que tal vez no es lo que yo espero ganar, pero por lo menos ya ahora yo me puedo acomodar un poquito”.

Informante N°1

miembros de AEB. Sin embargo, también visualizan otros cambios sobre los que se pasa a describir a continuación.

⁴ Esto es así ya que los ingresos mensuales no son estables, ya que esto depende de las ventas que se han logrado materializar en el mes correspondiente.

7.2.2. Aspectos de índole emocional

Un elemento relevante que sale a la luz durante las entrevistas es la constatación de que formar parte de la AEB no solamente representa para sus integrantes la posibilidad

“Digamos porque yo siempre había sido muy sumisa, yo no era de tocar un tema de conversación o de saludar a la gente en la calle o algo; aprendí a relacionarme (...) No sé, tal vez porque me limitaba a estar aquí en la casa, a salir con mi esposo, no relacionarnos con gente porque nunca tuvimos amistades, nunca tuvimos cosas así, entonces era el estar aquí metida con los chiquillos”

Informante N°5

a la superación de cuadros depresivos asociados a sus condiciones socioeconómicas y otras crisis vitales a las que se venían enfrentando previo a su ingreso al proyecto. Se menciona la oportunidad desempeñarse en el mundo del trabajo y de interactuar con terceros como compañeros y compañeras en un plano de mayor horizontalidad y que trasciende el ámbito de lo doméstico o lo

de contar con empleo e ingresos, sino que además ha implicado cambios a nivel emocional que a la postre inciden de manera positiva en su calidad de vida.

Tres de sus integrantes visualizan la vinculación al proyecto como un espacio que ha contribuido

“También he aprendido a tratar la gente,. Yo me siento muy madura, (...) yo no sé, es que como yo no he tenido así como mucha comunicación con la gente de afuera, yo no estoy acostumbrada a eso. (...) Y ahora yo me comunico más con la gente, igual con los vecinos, yo ando más, como que teniendo más comunicación con ellas y hablo más con ellas, como ya como que sin miedo de hablarle a las personas porque a mi me daba era como vergüenza hablarle a la gente”

Informante N°1

privado. Circunstancias que han exigido y permitido a su vez el descubrimiento de cualidades personales que muchas de ellas desconocían sobre sí mismas previo a ser parte de la iniciativa y que no eran potenciadas en sus anteriores ocupaciones, tales como ejercer roles de liderazgo, coordinación, atención al cliente, entre otras.

Como ejemplo de lo anterior, una de las asociadas describe cómo antes de ser parte de la Asociación le generaba inseguridad relacionarse con terceros; no obstante, la necesidad de integrarse al proyecto le ha exigido la competencia de coordinar y comunicarse, sea con los miembros de la Asociación o con agentes externos como donantes y compradores de material. Acudir a capacitaciones, comercializar el producto, recibir donaciones, entre otras actividades, le ha demandado la necesidad de desarrollar habilidades de comunicación e interacción con personas ajenas a su entorno inmediato, lo cual a la fecha reconoce como un efecto positivo del proyecto.

“Yo voy ahí porque me siento que sí puedo hacer las cosas, que a pesar de mi discapacidad sí me siento capacitada, que todavía puedo hacer las cosas y que si puedo llegar a más pues ¿por qué no?”.

Informante N°3

“Ya yo no le pido a nadie, más bien con lo que yo me gano le ayudo a mi mamá”.

Informante N°4

Otra de las integrantes relata cómo enfrentarse a condición de discapacidad motora durante su vida adulta le ha generado dificultades para

acceder a empleos, situación que no solamente afectó su situación financiera sino que también incidió en su seguridad personal y autoestima; por lo que la posibilidad de

desempeñarse como parte de AEB representa la oportunidad de saberse útil y productiva después de superar muchas de las secuelas de un accidente de tránsito, además de que le posibilita potenciarse como persona más allá de su discapacidad física y asumir parte de sus gastos de manera independiente.

Para otra de las integrantes la autonomía ocupa un papel importante, al no depender económicamente de sus hijas u otros familiares que le apoyaron durante periodo de depresión y desempleo le resulta gratificante tener la posibilidad de ser quien apoya eventualmente y no quien necesita dentro de la dinámica del grupo familiar.

“En mi casa no estaría haciendo nada. En ese sentido si el rato que está uno aquí ya llega a la casa y a veces llega uno cansadillo se pone a ver tele y ya se acuesta tranquilo, como estar todo el día acostado, ya en la noche no quiere y en esa parte si le ayuda a uno mucho digamos que tiene uno la mente ocupada en otra cosa”.

Asimismo, esta nueva ocupación además de potenciar sus capacidades y devolverles la seguridad y empoderamiento de saberse autónomos en la satisfacción de sus propias necesidades, también a una de ellas le ha dignificado en cuanto al trato que recibe en el ambiente de trabajo, ya que según manifiesta en su anterior ocupación experimentó en algunas ocasiones tratos groseros por parte de sus empleadores, realidad a la que no se ha enfrentado en su nueva ocupación como parte de la AEB y es una motivación más para mantenerse en el proyecto.

Informante N°2

Por otro lado, para algunos de ellos su realización está relacionada con el aprovechamiento que hacen del tiempo; mantenerse ocupados en esta etapa de sus vidas

igualmente juega un papel importante, salir de la casa, aprender nuevas cosas y encontrar una distracción a algunas preocupaciones de su vida cotidiana; incluso una de sus integrantes reconoce que a pesar de trabajar con muy “malas condiciones” laborales la satisfacción personal que le genera el trabajo compensa lo anterior.

De manera que para la totalidad de los miembros de la AEB integrarse al proyecto ha generado cambios en áreas de sus vidas que fortalecen su autoestima, autonomía y empoderamiento personal.

7.2.3. Aprendizaje y capacitación

Otro elemento recurrente durante las entrevistas como parte de los cambios que han experimentado a partir de su participación en el proyecto tienen que ver con las

“Recibir capacitaciones también, porque va uno aprendiendo más y tener ideas, entonces también todo eso y si dicen: “Ay sí, qué buena esa idea”, entonces sí hay que hacerlo, entonces para mi ha sido de mucha motivación”.

Informante N°3

oportunidades de aprendizaje y de profesionalización de su oficio. Valoran como un aspecto de mucha relevancia el hecho de que todos los Asociados y Asociadas cuenten con titulación como operadores de centros de acopio por parte del INA, titulación gestionada por la Municipalidad de Belén como una forma de promover la especialización del personal a cargo del centro de recuperación.

Aunado a ello, han recibido otras capacitaciones por parte de la Municipalidad y del INA en temáticas variadas como residuos orgánicos, separación y comercialización del producto, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, coaching, emprendedurismo, finanzas, legislación asociada a su labor, entre otros.

Capacitaciones que según refieren algunos de los entrevistados fortalecen su experiencia y conocimientos al tiempo que representa una mejoría en la forma cómo llevan a cabo su labor y les permite desarrollar los procesos de manera más eficiente.

Por otro lado, algunos de ellos afirman que han logrado llevar los conocimientos adquiridos a espacios más allá de lo laboral, ya sea en sus propios hogares o en el acompañamiento a vecinos y amistades que se acercan a

“Yo he cambiado montones ahora; ya les digo que las cámaras para mí son [risas], una entrevista o algo, ya uno ya se acostumbra. En estos dos años que hemos estado ya, hablar por teléfono con las personas, preguntar; ya me di la confianza de hacerlo, porque me dieron la oportunidad. Me siento comodísima, me gusta lo que estoy haciendo; el estar al pie de algo, la responsabilidad, yo a veces digo: “es cansando, sí”; pero a “¿usted quién la tiene ahí?, usted se está divirtiendo, a usted le está gustando”. Me gusta el verme crecer como persona, el saber que yo puedo hacer muchas cosas más, que puedo enseñar y puedo aprender”

Informante N°5

realizar alguna consulta sobre sus nuevas áreas de conocimiento; por lo que el hecho de poner sus saberes al servicio de terceros es un aspecto que les motiva en su trabajo y en su realización personal.

Dos asociadas reconocen también como parte de sus aprendizajes el desarrollo de habilidades sociales para el trato con otras personas y hábitos necesarios para desempeñarse en cualquier ocupación, como responsabilidad y cumplimiento de horarios.

Es importante destacar que para algunos de ellos -cinco de seis personas- es la primera vez que se acercan a espacios de capacitación tras haber desertado del sistema

educativo formal durante su infancia y adolescencia, por lo que adquiere especial trascendencia el hecho de tener acceso a estos espacios, los cuales no eran facilitados en sus anteriores ocupaciones.

De manera que el acceso a oportunidades de aprendizaje y capacitación representa un cambio importante en este nuevo espacio laboral.

7.2.4. Condiciones de salud

“Mejoré mucho ya cuando formamos la Asociación, ya mantengo mi cabeza ocupada en otra cosa, antes dormía forrada en almohadas y de todo, qué tristeza levantarse uno con eso. Ahora vieras que ya ni tomo pastillas, nada más ahí de vez en cuando, cuando me siento pesado el cuerpo, los fines de semana o algo así”.

Informante N°5

Es común en el discurso de los y las asociados la referencia a condiciones de salud que afectaban su calidad de vida previo al ingreso a la Asociación; algunos casos consideran que fue precisamente su ingreso a la Asociación lo que incidió en la mejoría de sus condiciones de salud, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con la

salud mental (cuadros depresivos, crisis de ansiedad, etc)

“Es que aquí he aprendido de todo, he aprendido a digamos a hacer las cosas bien porque anteriormente no lo hacía, a ser responsable con mi misma porque no quiere decir que uno nunca ha fallado, aprendí a ser responsable, yo soy de esas personas que no me gusta llegar tarde”

Informante N°1

La posibilidad de tener acceso a servicios psicológicos, consejería espiritual y legal por parte de la Municipalidad y de la Comunidad Cristiana VANC es un beneficio

colateral que algunos asociados visualizan como un aporte importante del proyecto en su calidad de vida.

Sin embargo, también se presenta la realidad de que estas personas no cuentan con ningún tipo de seguro a raíz de su trabajo en la AEB, situación las coloca en posición de mayor vulnerabilidad social al limitar sus posibilidades de acceso a servicios de salud de manera independiente. Algunas personas están aseguradas por otros asegurados directos (sean hijos/as o esposos) o en razón de ser pensionado de anterior ocupación. No obstante, para los casos en que no se tiene esta posibilidad, el trabajo en la AEB representa un riesgo a nivel de salud en el tanto no posibilita acceso a este tipo de servicios, lo cual pasa a ser considerado como un cambio negativo dentro de esta categoría.

7.2.5. Cambios negativos

Otros cambios negativos a los que los y las asociadas hacen referencia son los siguientes:

Es recurrente la referencia a conflictos de índole relacional que en ocasiones afecta la motivación para presentarse al centro de trabajo, aspectos relacionados con el lenguaje y estilo de comunicación verbal, así como el insuficiente espacio físico para trabajar en oportunidades genera roces, estrés y desmotivación. A pesar de ello, algunos miembros - aunque reconocen la existencia de conflictos- sostienen que ello no afecta su motivación para trabajar, ya que los visualizan como conflictos propios de un ambiente laboral (tres de seis personas).

En ese sentido impresiona que hay una interpretación distinta según quien haga referencia a los conflictos, en lo que sí coinciden es en la existencia de los mismos, los cuales generan más tensión en algunas personas de manera específica.

Otro cambio negativo que identifican está relacionado con sus condiciones de salud ocupacional, ya que aseguran que en anteriores ocupaciones tenían menos riesgos laborales, incluso durante entrevistas se conoce de dos accidentes ocurridos en los meses previos relacionados con caídas por tropezones con residuos, por su parte una de las asociadas indica que sus condiciones laborales inhiben el apetito por el hecho de no poder degustar los alimentos en ambiente salubre.

De manera que los cambios negativos percibidos por los y las asociadas están relacionados directamente con sus condiciones de salud ocupacional y lo relativo a relaciones interpersonales.

Será en el capítulo correspondiente a conclusiones donde se realizará una interpretación y análisis de estos hallazgos a la luz del referente teórico que se toma como sustento a efectos de plantear recomendaciones concretas. A continuación, los hallazgos vinculados con la segunda interrogante secundaria.

CAPÍTULO VIII: Sostenibilidad del proyecto

Interrogante secundaria: ¿En qué medida las condiciones en que se desarrolla la Asociación de Emprendedores Belemitas posibilitan la sostenibilidad del proyecto?

Según el referente teórico tomado como sustento para evaluar la sostenibilidad, ésta se comprende a partir de seis dimensiones: sostenibilidad política y legal, sostenibilidad tecnológica, sostenibilidad organizacional, sostenibilidad ambiental, sostenibilidad financiera y sostenibilidad social y cultural.

No obstante, las particularidades del proyecto y sus condiciones de evaluabilidad develan la pertinencia de evaluarlo a partir de las primeras cinco dimensiones enunciadas anteriormente, ya que se consideró, entre otros elementos, que éste cuenta con suficiente abastecimiento de materia prima para trabajar y que por el contrario, sus vulnerabilidades están asociadas a la capacidad para gestionar la totalidad de residuos que ingresan al centro de recuperación, por lo que la sostenibilidad social y cultural (entendida como el respaldo de la sociedad a este tipo de iniciativas, el cual podría verse reflejado principalmente en el suministro de residuos sólidos valorizables) no se valoró como determinante en este caso.

A continuación, una descripción de los hallazgos para cada una de las dimensiones valoradas:

8.1. Sostenibilidad política y legal

Esta dimensión se comprende a partir de tres categorías: a) el respaldo legal con que cuente el proyecto, entendido como la existencia de un marco jurídico que lo justifique

y legitime; b) el cumplimiento de la legislación vigente como la garantía de actuar en apego al marco legal que lo respalda; y c) el respaldo político por parte de aquellas instancias o actores sociales que tienen la potestad de decidir sobre su curso.

Sobre cada una de éstas se profundiza a continuación con el fin de realizar un balance y análisis de las condiciones de sostenibilidad con que cuenta el proyecto en cuanto a la dimensión política y legal.

8.1.1. Respaldo legal

En Costa Rica, la Gestión Integral de Residuos ha pasado a ocupar un lugar importante dentro de la agenda pública nacional a partir del reconocimiento de la necesidad y responsabilidad de gestionar apropiadamente los residuos generados en los procesos de industrialización y con ello minimizar su afectación en el medio ambiente y la salud de la población

De esta manera, desde la promulgación de la Ley 8839 en el año 2010, se ha propiciado el escenario idóneo para el surgimiento de una serie de regulaciones específicas que no solamente marcan las pautas a seguir en materia de gestión de residuos, sino que también se convierten en recursos que respaldan todas aquellas iniciativas que al respecto se implementen.

A nivel general, los instrumentos con que se cuenta en el ámbito nacional están dados por:

- Ley 8839, Ley para la Gestión Integral de Residuos, publicada en el Diario oficial La Gaceta N°135 del 13 de julio del 2010

- Política Nacional para la gestión integral de residuos 2010-2021
- Plan Nacional para la gestión integral de residuos 2016-2021
- Estrategia Nacional de Separación, Recuperación y Valorización de Residuos (ENSRVR) 2016-2021

Asimismo, se han establecido otra serie de reglamentos específicos como lo son:

1. Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos
2. Reglamento para la Gestión Integral de Residuos Electrónicos
3. Reglamento para la Disposición Final de medicamentos, materias primas y sus residuos
4. Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios
5. Reglamento para Centros de Recuperación de Residuos Valorizables
6. Reglamento para la elaboración de los Programas de Gestión Ambiental Institucional en el sector público de Costa Rica
7. Reglamento sobre valores guía en suelos para la descontaminación de sitios afectados por emergencias ambientales y derrames
8. Reglamento General para la clasificación y manejo de residuos peligrosos
9. Reglamento para la declaratoria de residuos de manejo especial
10. Oficialización de la Metodología para estudios de generación y composición de residuos sólidos ordinarios
11. Reglamento sobre límites de emisiones al aire para hornos de fundición de vidrio
12. Reglamento sobre rellenos sanitarios

13. Reglamento sobre condiciones de operación Plan Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2016-2021 y control de emisiones de instalaciones para co-incineración de residuos sólidos ordinarios
14. Reglamento para el Manejo y Disposición final de Lodos y Biosólidos
15. Reglamento sobre llantas de desecho
16. Reglamento de requisitos, condiciones y controles para la utilización de aceites usados en los hornos de fundición de vidrio

Por su parte, en el ámbito local de la Municipalidad de Belén se cuenta además con los siguientes instrumentos:

- Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local del Cantón de Belén 2013-2022
- Plan Estratégico 2013-2017
- Plan de Gestión Municipal de Residuos Sólidos 2016-2021
- Reglamento Municipal para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos del Cantón de Belén

A continuación, una breve reseña de cada uno de estos instrumentos como herramientas que respaldan la ejecución del proyecto evaluado.

7.1.1.1. Normativa a nivel nacional

A nivel nacional el principal instrumento jurídico que respalda las acciones que se lleven a cabo en esta materia lo constituye la **Ley para la Gestión Integral de Residuos**, la cual tiene por objeto regular la gestión integral de los residuos y el uso eficiente de los

recursos mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables de monitoreo y evaluación (Ley N°8839, 2010)

Dentro de los aspectos definidos por esta Ley se establece la necesidad de crear instrumentos de planificación, incentivos fiscales o de otra naturaleza que fomenten la creación de micro y pequeñas empresas, cooperativas, organizaciones de mujeres y otras formas de organización social que coadyuven al cumplimiento de los objetivos de la Ley.

Establece obligaciones para los diferentes actores sociales involucrados, dentro de los que destaca el Ministerio de Salud como ente rector con potestades de dirección, monitoreo, evaluación y control, y las Municipalidades, como responsables de la gestión integral de los residuos generados en su cantón.

En este sentido, se define que los residuos sólidos valorizables serán propiedad y responsabilidad de los municipios a partir del momento en que la población usuaria del servicio público los entregue para su recolección, dejando abierta la posibilidad de que el municipio delegue la recolección y valorización en un gestor autorizado o empresa mixta, en cuyo caso corresponde a éste la propiedad y responsabilidad de su manejo.

Dentro de las funciones municipales definidas por esta Ley se destaca su responsabilidad en la formulación y aplicación de un Plan Municipal que sea consecuente con la Política y el Plan Nacional, el fomento de una cultura de recolección separada, de limpieza de los espacios públicos y de gestión integral de residuos, así como el establecimiento de convenios con actores locales para que participen en el proceso.

Se establece que el Ministerio de Salud y las municipalidades promoverán la participación de todas las personas, para lo que deberán fomentar el establecimiento de grupos intersectoriales interesados en participar en el diseño e instrumentación de políticas y programas; apoyar a los grupos sociales organizados; realizar acciones conjuntas con la comunidad para las que se podrá establecer convenios de cooperación; fomentar y garantizar la participación ciudadana en el control y la fiscalización del cumplimiento de esta Ley, de la Política y el Plan Nacional, así como de otros programas y proyectos en la materia.

Por otro lado, en la *Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2010-2021* se define de manera general el quehacer nacional en la materia, y tiene como propósito “que el Estado costarricense garantice y respete el acceso y ejercicio al derecho de un ambiente saludable y el derecho de la sociedad a estar informada corresponsablemente en materia de la gestión integral de residuos” (p.24)

Esta política establece seis ámbitos de acción, a saber: 1). Legal: busca definir un marco normativo acorde con las responsabilidades de los diferentes sectores, instituciones y/u organizaciones que trabajan con la gestión integral de residuos; 2). Educación, formación, capacitación y comunicación social: desde el cual se procura fomentar e implementar el tema en los programas de estudio y establecer estrategias de comunicación social que abarquen a toda la población del país; 3). En el ámbito económico se pretende fortalecer las inversiones y la generación de empleos; el desarrollo de estrategias que permitan el financiamiento y la sostenibilidad económica de la gestión integral de residuos a nivel nacional; 4). Mediante el fortalecimiento institucional y organizacional se busca

fortalecer los roles y consolidar las responsabilidades de las instituciones y/u organizaciones que trabajan con la gestión integral de residuos, así como la coordinación y concertación entre ellas; 5). En el ámbito de hábitat humano se busca contribuir a su desarrollo sostenible mediante la protección, restauración, mejoramiento y uso del ambiente para promover una adecuada calidad de vida; 6). Con la investigación y desarrollo tecnológico se busca responder a las prioridades establecidas a partir del análisis de las condiciones de vida de la población y de las necesidades del sector. También incluye la generación de proyectos innovadores en materia de la gestión integral de residuos.

A partir de estos seis ámbitos de acción definidos en la política, se operacionaliza el **Plan Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2016-2021**, definiendo de manera específica todas las actividades que se llevarán a cabo durante el periodo y estableciendo actividades, metas e indicadores para cada uno de los ámbitos, políticas y estrategias que han sido contempladas en la Política Nacional, a continuación algunos de los principales aspectos contenidos en el Plan y que se convierten en respaldo legal para el proyecto evaluado:

- 1) En el ámbito legal demanda a las Municipalidades la actualización de sus reglamentos municipales a fin de que éstos mantengan concordancia con la normativa vigente, incluyendo incentivos para la separación en la fuente, cooperación interinstitucional, convenios y alianzas público-privadas.
- 2) En el ámbito educativo establece la necesidad de incluir el tema de la gestión integral de residuos en los planes y programas de estudio; así mismo las Municipalidades

deben posicionar el tema mediante la comunicación e información social, capacitación de técnicos y profesionales, y la creación y fortalecimiento de un sistema de certificación para la formación y capacitación en gestión integral de residuos.

- 3) En el ámbito de la economía se plantea la necesidad de desarrollar propuestas de proyectos sujetos a financiamiento mediante cooperación internacional, la implementación de un sistema de incentivos para organizaciones públicas, sector privado y los hogares, así como incentivos que fomenten la separación y valorización de residuos en los sectores productivos del país y en el hogar.
- 4) En cuanto al fortalecimiento institucional se plantea la implementación de mecanismos de coordinación, control interno, capacitación, asignación y optimización de los recursos que permitan implementar el Plan Municipal de GIRS y la creación de la Unidad de Gestión Ambiental con su respectivo presupuesto.
- 5) En el hábitat humano se plantea la implementación de acciones para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero; elaboración de proyectos sectoriales de gestión integral de residuos; construcción de una base de datos con el inventario de los centros de recuperación de residuos valorizables, empresas importadoras y exportadoras y otro de tipo de gestores de residuos.
- 6) Y en lo relacionado con Investigación y Desarrollo Tecnológico se establece el desarrollo y aplicación de tecnologías limpias e innovadoras, así como la investigación científica para el desarrollo de la gestión integral de residuos y su aprovechamiento.

Como parte de las responsabilidades que se establecieron en dicho Plan está la creación de una *Estrategia Nacional de Separación, Recuperación y Valorización de Residuos (ENSRVR)*, misma que fue elaborada para el periodo 2016-2021 y tiene como objetivo “desarrollar un modelo inclusivo para la gestión integral de los residuos sólidos en el país que permita el fortalecimiento de las capacidades entre el sector público, sector privado y sociedad civil”. (p.13)

Dentro de esta estrategia se definieron cinco componentes: 1) Mecanismos para armonizar el sistema de separación de residuos en el ámbito nacional; 2) Armonización del sistema de recolección de residuos; 3) Formalización y fortalecimiento los recuperadores y las recuperadoras de residuos; 4) Bolsa virtual para comercializar los residuos y 5) Herramienta de valorización de residuos. Sin embargo, a la fecha únicamente se ha publicado la operacionalización de los primeros tres componentes:

- 1) El primero define los criterios básicos de separación con el fin de facilitar y homogenizar los procesos educativos y logísticos.
- 2) En el segundo se establece las responsabilidades de la gestión administrativa, definiendo que a nivel municipal es la unidad de gestión ambiental la responsable de coordinar e implementar las acciones en la materia. Otro elemento relevante que se define en este componente relacionado con el proyecto tiene que ver con la cogestión de residuos sólidos, entendiendo que: “en la recolección, manejo y valorización de los residuos sólidos se debe promover la cogestión entre entidades públicas y privadas, es decir, entre municipalidades y gestores autorizados de residuos sólidos facilitando en la medida de lo posible emprendimientos y empresas de la comunidad”

(p.27), se define el fomento de alianzas público-privadas para la gestión de los residuos valorizables e incluso establece que para el 2019 por cantón se tendrá al menos una alianza conformada y en funcionamiento. Además, establece que la municipalidad debe velar porque los centros de recuperación y separación de residuos valorizables disponibles en el cantón cumplan con lo que estipula el Reglamento de Centros de Recuperación de Residuos Valorizables, N°35906-S para garantizar la correcta recuperación de los residuos.

- 3) Mediante el tercer componente se busca formalizar a los recuperadores informales al reconocerles como actores sociales clave en el tema de la gestión de residuos, por lo que se procura su conversión a la economía formal mediante la creación de un trámite simplificado para su inscripción como gestor autorizado en el Ministerio de Salud correspondiente.

Otro elemento relevante de la estrategia nacional es el planteamiento de la necesidad de establecer un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación que permita dar seguimiento a la implementación de la estrategia, cuyo objetivo corresponde con “generar los mecanismos que permitan conocer el avance del cumplimiento de las acciones estratégicas que conforman la ENSRV 2016-2021 así como los resultados intermedios para alcanzar las “metas” planteadas por los diferentes actores sociales” (p. 42)

7.1.1.1.2. Reglamentos específicos

En cuanto a la reglamentación específica a nivel nacional que respalda y garantiza el cumplimiento de la Ley 8839 y sus instrumentos de planificación, se tiene que de los dieciséis reglamentos específicos existentes en la materia, tres de ellos tienen relación

directa con el proyecto evaluado, a saber: - Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos; - Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios y - Reglamento para Centros de Recuperación de Residuos Valorizables; sobre cada uno de ellos se hace una breve reseña a continuación:

- 1) **Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos (Decreto No. 37567-S-MINAET-H).** Reglamenta de manera general la Ley 8839 a fin de asegurar el trabajo articulado para prevenir riesgos sanitarios, proteger y promover la calidad ambiental, la salud y el bienestar de la población. Como Reglamento General de la Ley define de manera específica regulaciones para todos los aspectos contenidos en ésta: las coordinaciones interinstitucionales, mecanismos para la participación ciudadana, para la implementación del sistema nacional de información, el programa nacional de educación, los movimientos transfronterizos de residuos, establecimiento de un registro de gestores autorizados, seguimiento de denuncias e infracciones y la utilización del fondo para la gestión integral de residuos. Sobre este último punto, el artículo 39 del Reglamento establece los fines de este fondo, dentro de los que se destaca en el inciso c). El fortalecimiento y formalización de las actividades de recuperación de residuos a cargo de microempresas, recuperadores formales e informales, centros educativos y grupos comunales, promoviendo los encadenamientos en la gestión integral de residuos.
- 2) **Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios (Decreto N° 36093-S),** tiene como objetivo la protección de la salud pública y del ambiente por medio de la gestión integral de los residuos sólidos ordinarios, por lo que las especificaciones

técnicas contenidas este reglamento son de acatamiento obligatorio para la AEB. Establece de manera específica las responsabilidades de las Municipalidades y de los gestores de residuos, obligaciones de los usuarios, especificaciones técnicas para la recolección, transporte, valorización y disposición final de los residuos, así como prohibiciones y sanciones al incumplimiento del reglamento. Recalca que las municipalidades serán responsables de la gestión integral de los residuos sólidos ordinarios generados en su cantón, lo cual podrá realizar por administración o mediante contratos con empresas o particulares; además las municipalidades deberán promover la instalación y operación de centros de recuperación de residuos valorizables, con la salvedad de que la contratación de servicios para la gestión total o parcial de los residuos sólidos ordinarios no exime a la municipalidad de su responsabilidad y por lo tanto, debe ejercer estricta vigilancia en el cumplimiento de las actividades contratadas.

- 3) **Reglamento para Centros de Recuperación de Residuos Valorizables (Decreto N° 35906- S)**: establece los requisitos y condiciones físico sanitarias que deben cumplir los centros de recuperación de residuos valorizables⁵ para su funcionamiento. Es un reglamento que también atañe directamente a la AEB en el tanto su labor involucra el establecimiento de un centro de esta naturaleza, por lo que debe velar por

⁵ Un Centro de Recuperación de Residuos Valorizables es un sitio permanente de almacenamiento temporal de residuos para su valorización, donde los materiales recuperables son pesados y pueden ser clasificados y separados de acuerdo a su naturaleza. (Reglamento de Centros de Recuperación de Residuos Valorizables, Art.02)

el cumplimiento de todas las regulaciones allí con tenidas y sobre las cuales se profundizará al momento de analizar el cumplimiento de la legislación vigente.

7.1.1.2. Normativa Local

A nivel local la gestión integral de residuos sólidos se ha incorporado en los instrumentos de planificación municipal, definiendo a su vez una serie de regulaciones específicas en acatamiento y concordancia con la normativa nacional.

En primera instancia, se cuenta con el **Plan de Desarrollo Humano Local del cantón de Belén 2013-2022**, el cual define como visión en el mediano plazo consolidar un cantón “participativo, solidario, sostenible y competitivo, promoviendo un desarrollo integral, con equidad y calidad de vida”, para lo cual se tiene la misión de “aprovechar las cualidades de la comunidad y las condiciones del territorio a favor del desarrollo integral” (p.37)

En este sentido, la visión y misión del cantón contenida en el Plan de Desarrollo Humano Local contempla elementos acordes con la naturaleza del proyecto evaluado, su orientación hacia la sostenibilidad, el desarrollo integral, equidad y calidad de vida mantienen relación directa con el proyecto, y en ese mismo sentido la misión de aprovechar las cualidades de la comunidad respalda la posibilidad de que un grupo de la comunidad se involucre como parte de un proceso trascendencia local como es la gestión integral de sus residuos.

Dentro de las áreas estratégicas contempladas en este Plan se encuentra el área de gestión ambiental, la cual tiene como objetivo estratégico: Mantener un ambiente sano y limpio por medio de la protección y uso racional de los recursos naturales y la educación

ambiental, teniendo dentro de sus objetivos específicos el de fomentar la cultura del reciclaje en el cantón por medio de programas frecuentes y espacios de acopio alternativos. Es así que dentro de los efectos e impactos esperados se proyecta contar un centro de reciclaje funcionando en el cantón y un documento que incorpore propuestas de mejora en el tema de reciclaje y manejo de desechos, cuyo impacto se espera se convierta en el aprovechamiento de los materiales de desecho para el beneficio del medio ambiente.

A más corto plazo, el **Plan Estratégico** establece la misión, visión, valores, políticas, premisas y principios fundamentales que orientarán el actuar de la municipalidad durante el periodo comprendido entre el 2013 y el 2017.

En este Plan se mantienen las áreas estratégicas definidas en el plan cantonal y se establece como objetivo del área de gestión ambiental durante este periodo: Brindar soluciones integrales a la atención de las necesidades ambientales del cantón; para ello, se plantea dentro de sus proyectos: a) Implementar el Plan municipal de gestión integral de residuos sólidos y b) Apoyar programas de recolección y tratamiento de desechos sólidos a nivel cantonal.

Además, con miras a lograr la gestión adecuada de los residuos a nivel local y en cumplimiento a la Ley 8839, se cuenta con el **Plan de Gestión Municipal de Residuos Sólidos (PMGIRS) 2016-2021**, el cual define tres ejes de trabajo a través de los cuales se organizan las acciones a implementar: 1) Eje operativo; 2) Eje de educación ambiental y 3) Eje de control y seguimiento; para cada uno de ellos se establecen objetivos, actividades, responsables, recursos, plazos de cumplimiento, metas e indicadores. Dentro

de sus actividades destaca la de mejorar la infraestructura del centro de recuperación de residuos valorizables.

Por otro lado, el **Reglamento Municipal para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos del Cantón de Belén**, establece las obligaciones generales de la Municipalidad con respecto a la temática: a) Prevenir y eliminar los vertederos y botaderos a cielo abierto en el cantón, los acopios no autorizados, así como los tratamientos inadecuados de residuos; b) Establecer convenios con microempresas, cooperativas u otras organizaciones y/o empresas locales, con el fin de que participen en la gestión integral de los residuos sólidos. Y dentro de las competencias: a) Fiscalizar los procesos de gestión integral de residuos sólidos que se realicen en el cantón y b) Realizar las denuncias por incumplimientos a la Ley para la Gestión Integral de Residuos, la Ley General de Salud, La Ley Orgánica del Ambiente, La Ley de Biodiversidad o cualquier otra legislación relacionada.

Asimismo, este Reglamento establece obligaciones específicas para las instancias de trabajo que a nivel de la estructura organizativa de la Municipalidad tienen relación directa con el tema de gestión de residuos: la unidad de gestión ambiental y el área de servicios públicos.

La unidad de gestión ambiental tiene la obligación de fiscalizar todos los procesos de manejo de los residuos valorizables e informar al Área de Servicios Públicos sobre incumplimientos relacionados con la recolección, transporte, valorización y disposición final de los residuos. Por su parte, el área de servicios públicos debe coordinar los procesos técnicos de recolección, transporte, valorización, tratamiento y disposición final de los

residuos ordinarios, informar a la Unidad Ambiental sobre posibles incumplimientos y aplicar las sanciones correspondientes al incumplimiento de los contratos de los servicios relacionados con el manejo de los residuos; y dentro de las competencias de esta área se encuentra verificar el cumplimiento de los lineamientos estipulados en los contratos por servicios relacionados con la recolección, transporte, valorización, tratamiento y disposición final de los residuos y la limpieza de vías.

Como puede evidenciarse, la revisión y análisis documental permite constatar que efectivamente existe en Costa Rica y de manera específica en la Municipalidad de Belén un andamiaje normativo que legitima la existencia de un proyecto de esta naturaleza; tanto a nivel nacional como en el ámbito local existen recursos jurídicos que brindan sostenibilidad legal al emprendimiento.

Sin embargo, esta misma normativa también establece responsabilidades que son de acatamiento obligatorio para los diferentes actores involucrados, como es en este caso la AEB; sobre este particular se pasa a describir a continuación:

8.1.2. Cumplimiento de legislación vigente

Como se indicó, no se trata únicamente de la existencia de legislación que legitime el funcionamiento del proyecto, sino que debe contemplarse como parte de su sostenibilidad si éste efectivamente acata las disposiciones contenidas en la normativa. En ese sentido se procede en este apartado a realizar una revisión de lo establecido con relación a este tipo de emprendimientos y el cumplimiento o no por parte del proyecto.

Cabe la aclaratoria que la legislación abarca elementos que están directamente relacionados con obligaciones de índole ambiental, de salud ocupacional y algunos

aspectos que forman parte también de otras dimensiones de la sostenibilidad, por lo que se presenta en este apartado únicamente aquellos relacionados con cumplimiento de la legislación que no tienen relación directa con ninguna de las otras dimensiones consideradas para el análisis.

En este sentido, tanto en la Ley 8839 como de manera específica en el Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos, el Reglamento de Manejo de Residuos Sólidos Ordinarios y el Reglamento de Centros de Recuperación, establece que toda persona física o jurídica, pública, privada o de economía mixta dedicada al manejo total o parcial de los residuos deberá estar inscrita como gestor autorizado ante el Ministerio de Salud, para cual deberán contar con permiso sanitario de funcionamiento y patente municipal vigente.

Sobre este particular, el trabajo campo permite constatar que la AEB efectivamente cuenta con el respectivo permiso sanitario de funcionamiento vigente a agosto 2017, no obstante, no se encuentra inscrita ante el Ministerio de Salud como gestor autorizado.

En este sentido, el artículo 52 del Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos indica que el control y seguimiento lo realizará el Ministerio de Salud mediante la inspección de las instalaciones y el control de la documentación, los cuales podrá realizar sin previo aviso; razón por el cual incumplir con estas indicaciones representa un alto riesgo de cierre al establecimiento.

En el ámbito local específicamente, el Reglamento de la Municipalidad define que un gestor autorizado en el cantón de Belén es toda aquella persona física o jurídica que cuente con el respectivo permiso sanitario de funcionamiento, que cuente con un programa

de gestión integral de residuos en su calidad de generador como resultado de su actividad de manejo y que se encuentre debidamente inscrito en el Registro de Gestores del Ministerio de Salud. En este sentido, se denota incumplimiento en el tanto se carece del respectivo programa de gestión integral de residuos y como se indicó, la AEB no se encuentra inscrita en el registro de gestores.

Por su parte, se define que los gestores que posean convenios, contratos o alguna otra forma de asociación remunerada o no con la Municipalidad deberá entregar un informe mensual en donde se indique la cantidad de material recolectado, la forma de ejecución de la recolección, los comprobantes o certificaciones de los procesos de valorización u otra información que sea solicitada por la Municipalidad. Se establece además que todos los centros de recuperación localizados dentro del territorio deberán presentar ante la Municipalidad un informe trimestral en donde se indique la generación de residuos valorizables recolectados o recibidos. Sobre este particular, se conoce que la AEB presenta los respectivos informes a la unidad ambiental de manera periódica.

Este mismo Reglamento indica que la Municipalidad podrá cancelar la autorización a los gestores en caso de que no cuenten con los permisos de funcionamiento y la patente municipal vigentes, incumplan con las regulaciones establecidas en el reglamento sobre el manejo de los residuos sólidos y no presenten los informes solicitados por la municipalidad por más de dos meses.

Por su parte dentro de las prohibiciones para los recolectores, el Reglamento Municipal para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos del Cantón de Belén prohíbe a los recolectores de residuos sólidos físicos o jurídicos, públicos o privados realizar las

siguientes acciones: a) Recolectar residuos peligrosos o de manejo especial debidamente identificados sin contar con la debida autorización de las autoridades competentes para dicha actividad. b) Mezclar los residuos valorizables con otros residuos de manera que se produzca contaminación.

Este último elemento es importante en el tanto durante el periodo de evaluación se constató la recolección, por parte de la empresa subcontrata por la Municipalidad para este fin, de residuos no valorizables, los cuales contaminan los residuos valorizables y ponen en riesgo la salud de los trabajadores de AEB; siendo competencia tanto de la Unidad Ambiental como de la Unidad de Servicios Públicos dar seguimiento y monitorear este tipo de situaciones, las cuales deben ser puestas en conocimiento de dichas instancias por parte de la AEB, siendo necesario un procedimiento interno que defina la forma de comunicación y de proceder ante este tipo de situaciones.

8.2.3. Respaldo político

Mediante esta categoría se indaga sobre el respaldo político con que cuenta el proyecto por parte de las personas con potestad para la toma de decisiones con respecto a su continuidad y condiciones de operación.

Según el Código Municipal vigente, el gobierno municipal está compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los y las regidoras que determine la ley, así como por el alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular.

En este caso, el Concejo Municipal de Belén se encuentra integrado por seis personas, a saber: el alcalde, un presidente, vice presidenta, dos regidores y una regidora propietaria. No obstante, en aras de considerar la mayor cantidad de actores dentro del

gobierno local se extendió la consulta a los y las regidoras suplentes, a síndicos y síndicas, para un total de dieciséis personas consultadas, de las cuales se obtuvieron quince respuestas.

De las personas integrantes directas del Concejo Municipal (seis) se recibió respuesta por parte de cinco, quienes refieren tener algún conocimiento previo sobre el proyecto, aunque tres de ellas afirman que su participación ha sido baja en el tanto se ha limitado a la aprobación de la iniciativa en el seno de las sesiones del Concejo.

Todas estas personas coinciden en que el gobierno local debe asumir una participación activa como gestor, promotor y asesor de este tipo de iniciativas, por cuanto valoran el papel que juegan en el mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos menos favorecidos e incluso se convierte en un mecanismo que facilita la ejecución de algunos proyectos.

A pesar de este apoyo unánime, algunos informes hacen salvedad sobre la necesidad de que se encuentren “debidamente inscritos y a derecho con su personería para poder recibir recursos” y que el papel del gobierno local debe variar conforme la maduración del proyecto, en un inicio ocupando rol de gestor y de financiador y posteriormente, conforme se logre la independencia del emprendimiento, ocupar un papel de acompañamiento y capacitación en la labor de comercialización del producto.

En cuanto al financiamiento, a pesar de que la mayoría de las personas integrantes del Concejo Municipal (cuatro de las cinco que contestaron el instrumento) están de acuerdo con que se brinde un subsidio monetario al proyecto, tres de ellas lo condicionan a las posibilidades presupuestarias de la Municipalidad, a que se encuentren a derecho

para recibir recursos e incluso, una argumenta que cada asociación debe buscar sus propios recursos para trabajar y no depender exclusivamente del presupuesto municipal.

Asimismo, uno de los informantes afirma que la sostenibilidad del proyecto en este momento depende de la recepción de subsidios, situación que resulta riesgosa en el tanto está supeditada al posicionamiento de los actores que se encuentren en la administración del gobierno local, por lo que opina que el emprendimiento debe procurar su autosuficiencia financiera.

En cuanto al resto de informantes: regidores y regidoras suplentes, síndicos y síndicas, propietarias y suplentes (diez personas en total), solamente dos afirman no conocer del proyecto, lo cual implicó el fin de cuestionario para estas personas. De las ocho personas restantes, dos afirman tener un alto involucramiento, una inclusive afirma que ha sido parte del proyecto desde sus inicios cuando trabajaba de manera articulada con el IMAS; el resto considera que su participación ha sido nula (cuatro personas) o baja (dos personas).

En cuanto al papel que debería tener el gobierno local coinciden que éste debe ser de apoyo, acompañamiento y asesoría hasta lograr la autonomía del emprendimiento, el cual debería “conseguir un lugar propio y apto para este tipo de actividad”. Sobre la posibilidad de que se les brinde financiamiento, siete de las ocho personas afirman estar de acuerdo con que se les brinde financiamiento y solamente una sostiene: “no, no se trata de darles el dinero o materiales sin más, en este caso será mejor hacer una empresa mixta. Si se trata de un emprendimiento debe valerse por sí mismo”.

En este sentido, de las siete personas que afirman estar de acuerdo con el financiamiento, dos abogan porque éste no sea indefinido, ya que consideran que como grupo deben buscar alternativas para lograr su autonomía.

Finalmente, todas las personas que facilitaron información mediante el llenado del cuestionario (quince personas), reconocen “beneficios para el cantón” a través de este tipo de proyectos, beneficios en “salud, orden, ambiental, ingresos económicos, reintegración”, etc, valorando el aporte del proyecto no solamente desde la dimensión ambiental, sino también en pro del desarrollo social.

Por su parte, las recomendaciones que brindan para el mantenimiento del proyecto se enfocan básicamente en los siguientes ejes:

- **Divulgación:** mayor divulgación del proyecto y de las diferentes actividades que realizan e incluso sensibilizar a síndicos, síndicas y concejos de distrito para que “cada distrito apoye con mayor fuerza el proyecto”.
- **Asesoría y acompañamiento municipal:** mediante capacitaciones que permitan a AEB realizar un mejor aprovechamiento de los recursos municipales, así como mejorar sus capacidades para hacer más exitoso el proyecto.
- **Cumplimiento de normativa vigente:** “ponerse a derecho” para poder recibir recursos municipales y “oficializarse por medio de DINADECO” para obtener mayores recursos.
- **Ampliar los alcances del proyecto:** AEB debería abarcar mayor cantidad de población y procurar mayor productividad a futuro; e incluso agregar valor al producto que se comercializa

- **Mejorar las condiciones físico-sanitarias:** solamente uno de los informantes se refirió a la necesidad de mejorar las condiciones infraestructurales del lugar donde opera el centro de acopio.

Un análisis integral de estos datos a la luz de su integración con las otras dimensiones de la sostenibilidad se presenta en el apartado de conclusiones, baste por ahora con una descripción general de los hallazgos.

8.2. Sostenibilidad tecnológica

Esta dimensión se comprende a partir de dos categorías, una relacionada con aquellas herramientas tecnológicas que podrían facilitar las labores de procesamiento de datos y la comunicación para hacer más eficiente la gestión del centro de recuperación y otra con la maquinaria, equipo y herramientas específicas para el desempeño de las labores más operativas en el manejo de los residuos.

8.2.1. Herramientas tecnológicas para el procesamiento de datos y la comunicación

Las herramientas tecnológicas utilizadas para las labores de procesamiento de datos y la comunicación son mínimas, en el espacio físico donde funciona el centro de recuperación no se cuenta con ningún tipo de recurso en ese sentido y aquellos a los que se tiene acceso en otros espacios no son propiedad de AEB y/o no se logra el mejor aprovechamiento de los mismos.

Únicamente se hace uso de dos herramientas: a) un teléfono celular para coordinar con agentes externos y b) una computadora para generar informes en Word y Excel

dirigidos a aliados del emprendimiento (Hotel Hilton, VANC, Municipalidad) o a entidades de control estatal (INS).

El teléfono celular es propiedad de la presidenta de AEB y es el que ésta directamente utiliza para las coordinaciones con compradores de material y otros actores que intervienen en el proceso, aparato que adquirió con sus recursos personales e incluso es hasta hace pocos meses cuando decide cargar el monto total de la factura como parte de los egresos de la Asociación.

La computadora es cedida en calidad de préstamo por la Municipalidad de Belén para las labores de contaduría, informes u otras actividades. Sin embargo, este equipo es subutilizado, ya que al no tenerse señal de internet en el centro de recuperación no es posible enviar los informes vía correo electrónico a las entidades que lo requieren, lo cual ha obligado a la presidenta de AEB a realizar estas labores desde su casa de habitación y haciendo uso de sus recursos personales en horario fuera de la jornada laboral; incluso, dado que su computadora personal sufrió un desperfecto optó por llevarse la computadora del centro de recuperación a su vivienda para poder continuar la labor de generar reportes e informes.

En este sentido, las únicas dos herramientas que se utilizan no son propiedad directa de AEB, sino de una de sus asociadas y de la Municipalidad de Belén, ambos recursos son utilizados de manera exclusiva por la presidenta de AEB e incluso permanecen en su casa de habitación al ser ésta quien asume las labores de coordinación con otros actores y de generación de reportes e informes necesarios.

8.2.2. Maquinaria, equipo y herramientas

Con respecto a la maquinaria específica para la labor de procesamiento del producto, se conoce de la existencia de una máquina quebradora de vidrio y dos balanzas de pesaje, máquinas cedidas en calidad de préstamo por la Municipalidad o por convenio con algún otro ente, por lo que no son propiedad directa de la AEB y por ende no forman parte de sus activos.

Mediante observación y entrevista se constata que aún prestadas, estas máquinas se encuentran en desuso debido a circunstancias sobre las que pasa a describir a continuación:

La máquina quebradora de vidrio es recibida en préstamo a raíz convenio con la empresa Vidrios de Centroamérica S.A. (VICESA) en el cual se establece el compromiso de AEB de procesar el vidrio generado por VICESA en compensación al préstamo de la máquina. No obstante, a pesar de que ciertamente AEB cumple con el compromiso adquirido en este convenio, la máquina se encuentra en desuso desde setiembre 2016 en razón de que el espacio físico de las instalaciones y el incremento del material recibido durante los últimos meses limita las posibilidades de poner la máquina en funcionamiento⁶.

⁶ Según la presidenta de la Asociación, poner en funcionamiento la máquina implica trasladarla todos los días desde el lugar donde se resguarda por las noches hacia un espacio a la intemperie durante el día, lo cual es un inconveniente considerando el peso de la máquina y las limitaciones de espacio que se tienen actualmente, por lo que han optado por mantenerla en desuso.

Esta limitación implica que una labor que actualmente podría estar mecanizada se está realizando de manera manual por parte de uno de los asociados, haciendo uso de un mazo, estañones y su fuerza física para quebrar el vidrio, aspecto que repercute en una menor productividad y por ende menos ganancias por ventas.

Por otro lado, se cuenta con dos balanzas de pesaje, ambas igualmente en desuso; una ubicada en bodega de la Municipalidad y la otra, aunque se encuentra en el centro de recuperación no se usa dado que el alto volumen de material que actualmente está ingresando ha demandado la necesidad de priorizar la labor de separación, vendiendo el material sin empacar ni pesar. La dinámica que se sigue es que el comprador utiliza su propio medio de transporte para dirigirse al centro de recuperación, carga el material y posteriormente envía un reporte con el peso del producto y el monto a pagar por la compra. Sobre este procedimiento, la presidenta refiere que confía en el mecanismo ya que los pesos indicados por los compradores coinciden con lo que desde su experiencia correspondería.

En cuanto al mantenimiento de la maquinaria, el mismo consiste en la reparación en caso de algún desperfecto, sin que se tenga estipulado, presupuestado y/o programado un mantenimiento preventivo de los equipos.

En el caso de la máquina quebradora de vidrio está definido en el convenio con VICESA que será AEB la que dé mantenimiento; por lo que una ocasión en que debieron reparar la máquina se compró los repuestos con el presupuesto ordinario y se recurrió a la mano de obra de gratuita de familiares como una forma de abaratar los costos. A las

balanzas de pesaje les da mantenimiento (de reparación) la Municipalidad mediante procedimientos internos definidos para ello.

Cabe destacar que la subcontratación existente entre la Municipalidad y la empresa Recresco implica que esta última se encarga de la recolección de los residuos y su transporte al centro de recuperación; AEB por su parte no cuenta con equipo de transporte propio para el traslado y comercialización del producto, aspecto que implica pagar servicio de transporte privado para algunas de sus gestiones.

En este sentido, el hecho de no contar con transporte propio limita las posibilidades de ventas para la AEB, ya que únicamente pueden establecer negociaciones con aquellos compradores que tengan disponibilidad de transportar ellos mismos el material; restringiéndose las posibilidades de AEB de decidir sobre la comercialización del producto y en ocasiones ha implicado vender el material a un precio inferior al que eventualmente se podría negociar en el mercado.

8.3. Sostenibilidad organizacional

Esta dimensión se comprende a partir de cinco categorías: a) Estructura organizacional, b) Procesos de capacitación, c) Clima organizacional, d) Articulación con actores sociales y e) Salud ocupacional; a continuación una descripción de los hallazgos:

8.3.1. Estructura organizacional

Parte importante de la estructura organizativa de un emprendimiento corresponde con la definición de una visión, misión y valores organizacionales, lo cual además de

orientar el accionar diario y proyección a futuro de lo que se desea lograr, favorece la identificación de sus trabajadores con la filosofía del centro de trabajo.

Sin embargo, en las instalaciones del centro de recuperación no se visualiza en ninguno de los espacios la definición de una misión, visión y valores organizacionales, únicamente se encuentra en un lugar visible el reglamento interno de trabajo. A pesar de que se informa que sí se cuenta con una misión y visión definidas, se desconoce “por dónde andarán” y los contenidos de las mismas. A nivel de signos externos que promuevan la identidad del grupo, tampoco se cuenta con ningún elemento identitario que facilite el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.

Otro aspecto relevante dentro de la sostenibilidad organizacional está relacionado con la documentación de los procedimientos de trabajo, la existencia manuales y protocolos que optimicen la organización laboral diaria, resguarden la experiencia acumulada y sirvan de orientación a los nuevos integrantes que se sumen al trabajo del centro de recuperación, así como la definición de un plan de contingencias que permita dar respuesta oportuna a eventuales situaciones emergentes.

Al respecto, en AEB se carece de este tipo de instrumentos de gestión y planificación, siendo que la organización diaria se define de acuerdo a la dinámica y demanda que se presente, careciéndose también de perfiles de puestos o manuales de funciones que permitan diferenciar el rol que asume cada persona dentro del trabajo diario. Según indica la presidenta durante entrevista: “aquí no podemos dividirnos el trabajo porque no tenemos condiciones de espacio para decidir que una persona haga algo” (S. Astorga, comunicación personal, 09 enero 2017)

Durante periodo de evaluación, se constata que la presidenta de AEB asume un rol de jefatura dentro de la dinámica laboral diaria, se encarga de la comunicación con entes externos como compradores del material y hacia ella se canalizan las consultas de la Municipalidad y de VANC u otros actores. No obstante, estas son funciones que no se encuentran delimitadas en ningún documento, considerando que no necesariamente son funciones relacionadas de manera directa con la presidencia de una asociación; otra persona específica se especializa en quebrar el vidrio y el resto de asociados se dedican a la separación del material; siendo importante definir formalmente estos roles y funciones de trabajo.

Sobre este particular en el artículo 3.4 del Reglamento interno de AEB se define funciones generales para todas las personas asociadas, a saber: 1) Los Asociados/as deberán cumplir con las tareas asignadas de trabajo, según los roles que les corresponda⁷; 2) Los equipos de actividades deben desempeñarse de conformidad a sus objetivos; 3) Conservar el orden y el aseo del equipo y materiales de trabajo dentro de las instalaciones asignadas para el proyecto; 4) Se prohíbe la estadía de familiares dentro del Centro de Acopio, sin excepciones; 5) Los acuerdos de Junta Directiva deben ser de acatamiento obligatorio; 6) La discrecionalidad de los acuerdos y documentos en proceso debe

⁷ Como se indicó, a pesar de esta indicación en el Reglamento interno de trabajo, no se tienen roles definidos dentro de la estructura organizacional.

imperar; 7) La Secretaría es la única dependencia facultada para trasladar información oficial de la Junta Directiva y de la AEB en general.

Sin embargo, estas especificaciones obedecen más a obligaciones generales e incluso algunas prohibiciones que a tareas o funciones, por lo que no se tienen especificadas tareas o funciones -ni siquiera de manera general- para todas las personas que laboran el centro de recuperación, considerando además que actualmente algunas personas que laboran no se encuentran inscritas como socias de AEB, ante lo que se carece de regulaciones específicas y no se aclara si dicho Reglamento es extensivo para dichos casos.

En cuanto a los mecanismos definidos para la rendición de cuentas sobre la producción, ingresos y gastos de la Asociación, indica la presidenta que a fin de mes se hace reporte de las ventas, el cual es elaborado por ella misma como parte de sus asignaciones dentro de la organización del trabajo.

Si bien ésta es una función que atañe directamente a quien se desempeñe como tesorera, dicha persona en reiteradas ocasiones ha manifestado que “de platas no quiere saber nada”, lo cual ha motivado que este rol deba ser asumido también por la presidenta de la AEB, quien reconoce que no se ha logrado organizar un proceso de rendición de cuentas propiamente dicho a nivel interno; aspecto sobre el que, durante entrevistas individuales con cada asociado, se detectó recurrencia de inconformidades en cuanto a la escasa rendición cuentas a nivel interno sobre las finanzas de la AEB.

8.3.2. Procesos de capacitación

Uno de los elementos recurrentes durante entrevistas individualizadas con cada asociado es la referencia a sus procesos de capacitación como elemento diferenciador con otros centros similares, valorando como positivo el hecho de estar certificados por parte del INA como operadores de centros de recuperación.

Dichas capacitaciones recibidas obedecen a oportunidades gestionadas por la Municipalidad de Belén, las cuales son aprovechadas de acuerdo a las posibilidades de tiempo y disposición que se tenga en el momento en que son ofrecidas. Sin embargo, no tienen un carácter de obligatoriedad ni son programadas de manera anual, por lo que su aprovechamiento depende de la disposición del personal a participar y del volumen de trabajo con que se cuente para ese momento, aspectos que han favorecido que las capacitaciones hayan sido aprovechadas en su mayoría por la presidenta de la AEB, quien en apariencia tiene mayor disponibilidad y anuencia a formar parte de estos procesos.

A pesar de que los y las integrantes de AEB valoran como un cambio significativo de su actual ocupación laboral el hecho de tener acceso a espacios de capacitación, persisten circunstancias que limitan una mayor integración de todo el personal en dichos espacios; ya que, además de no estar definidos como de asistencia obligatoria ni estar programados como parte de un Plan Anual de Capacitación, muchos se llevan a cabo fuera del horario laboral con lo que no todas las personas tienen la posibilidad y disponibilidad de acudir a capacitaciones fuera de su jornada.

Además de un Plan Anual de Capacitación que permita programar y organizar las capacitaciones a las que se tendrá acceso, así como destinar al trabajador o trabajadora

con el derecho y el deber de acceder a dicho espacio, también se carece de charlas o sesiones de capacitación y refrescamiento teórico en cuanto a la utilización y mantenimiento del equipo de protección.

Por otro lado, en cuanto al proceso de contratación e inducción de nuevo personal, se conoce que no hay requisitos de ingreso ni media la firma de un contrato; la inducción se va presentando en la cotidianidad del trabajo e incluso se han presentado pérdidas monetarias por procedimientos realizados de manera incorrecta por personas de reciente ingreso (por ejemplo, mezclar el color de los vidrios a la hora de triturarlos).

Sobre este particular, existe la noción a nivel interno de la organización de que no se está en condiciones de exigir requisitos de ingreso al no ofrecerse un salario competitivo ni mejores condiciones laborales. Según se indica durante entrevistas, las personas se presentan a laborar por pocos días y desisten al considerar que el empleo no reúne condiciones a nivel de salud ocupacional ni salariales, lo cual implica que la rotación e inestabilidad del personal sea muy alta, aspecto que se constató durante el periodo de evaluación, en el que muchas personas ingresaron y se retiraron del proyecto.

Otro elemento observado es que las personas se acercan a consultar por una oportunidad laboral en las instalaciones del centro de recuperación directamente, sin que exista un procedimiento o persona encargada de facilitar información sobre las condiciones del trabajo ofrecidas, la comunicación sucede sin que cesen las labores por parte de las personas que facilitan la información, la cual es escueta e impersonal y resta formalidad al procedimiento.

8.3.3. Clima organizacional

A pesar de que durante el periodo de observación no se dio ningún tipo de conflicto, irrespeto verbal o de comportamiento entre compañeros y compañeras de trabajo, fue recurrente durante entrevistas individuales la referencia a conflictos en las relaciones interpersonales a lo interno de la organización.

Sobre este particular, dentro del Reglamento interno de trabajo se explicita la prohibición de conductas de hostigamiento sexual en el centro de trabajo, así como un procedimiento definido para el manejo de conflictos, el cual define que éstos deberán de resolverse al interno de la AEB, siendo el órgano competente para conocerlo la Junta Directiva y en el caso de no existir una pronta resolución de la misma, se podrá canalizar dudas y acudir ante terceros colaboradores de las actividades de la asociación como la Unidad Ambiental, la Unidad de Emprendimientos y Promoción Laboral de la Municipalidad de Belén, y el Ministerio de Vida en Verde de VANC.

Asimismo, con el fin de facilitar la convivencia se establece que:

- No se permitirá el uso de vocabulario inadecuado, como malas palabras, insultos y amenazas, dentro o fuera de las instalaciones que utilice la AEB, para realizar sus actividades, independientemente del lugar donde se esté, dentro del territorio costarricense.
- No se admiten comentarios, chismes o expresiones que vayan en detrimento de la imagen de algún compañero, compañera, de la AEB y sus patrocinadores. Además, se prohíben conductas y actitudes inadecuadas

que vayan en detrimento de un ambiente de paz y armonía en la asociación y en las actividades relacionadas.

Sin embargo, como se indicó, uno de los señalamientos recurrentes por los y las entrevistadas es la existencia de conflictos de índole inter relacional que no se resuelven mediante la escucha de todas las partes involucradas, además de que se presenta dinámicas de irrespeto verbal y uso de vocabulario inapropiado que desmotiva la participación de algunos miembros.

Durante el periodo de observación se identifica además que algunas decisiones se toman de manera unilateral y sin una comunicación formal de las mismas, como es el hecho de que aunque el Reglamento interno de trabajo establece que la participación fuera del horario ordinario se comunicará con al menos dos días de antelación, ante el exceso de material se decidió extender la jornada laboral más allá de lo convenido y estipulado en el reglamento interno. Tampoco se llevan a cabo sesiones de planificación, análisis retrospectivo y/o evaluación a lo interno de la organización, según se indica: “a la gente no le gusta estarse reuniendo”.

8.3.4. Articulación con otros actores sociales

Parte de la sostenibilidad organizacional implica las alianzas que se hagan con otros actores que puedan aportar al crecimiento y estabilidad del emprendimiento. En este caso, AEB tiene dos alianzas fundamentales para su operación, una es la definida con la Municipalidad de Belén y otra con la Comunidad VANC quienes representan actores fundamentales para el emprendimiento.

Asimismo, cuentan con alianzas privadas con dos importantes empresas: VICESA S.A y el Hotel Hilton, con los cuales se han firmado convenios que les garantiza el ingreso de material y recursos financieros para su funcionamiento como es vidrio, plástico y cartón.

8.3.5. Salud ocupacional

Cabe destacar que muchos de los elementos considerados como parte de la salud ocupacional forman parte de las especificaciones de los diferentes reglamentos que regulan el tema de gestión de residuos sólidos a nivel nacional, por lo que la omisión en temas relativos a la salud ocupacional no solamente incide sobre la sostenibilidad organizacional del emprendimiento sino que también repercute sobre la sostenibilidad política y legal, con el consecuente riesgo de sanciones y cierre del establecimiento.

En este sentido el Reglamento de centros de recuperación de residuos sólidos valorizables, establece que toda persona física o jurídica responsable de centros de recuperación de residuos valorizables debe cumplir con las medidas de seguridad e higiene ocupacional estipuladas en la legislación vigente, a fin de proteger a los trabajadores expuestos a riesgos físicos, químicos, biológicos, mecánicos u otros atinentes a las labores que realizan.

Asimismo, establece obligaciones en cuanto a las condiciones físico sanitarias de las instalaciones, específicamente en cuanto a calidad de pisos, paredes, entrepisos, estructuras internas, alturas de los techos, área de ventilación natural, extintores, botiquín de primeros auxilios, instalaciones eléctricas, iluminación de las áreas de trabajo, facilidades sanitarias en cuanto a servicios sanitarios, espacio para alimentación, áreas de

parqueo, carga y descarga, condiciones del área destinada al almacenamiento de los residuos, altura de las estibas, entre otros. De esta manera, teniendo a la mano lo definido en dicho reglamento se elaboró el instrumento de observación mediante el cual se logró constatar importantes incumplimientos con relación a estos elementos y sobre los que se pasa a describir a continuación.

El centro de recuperación no cuenta con servicios sanitarios, lo cual implica que tampoco se cumpla con otras condiciones más específicas como separación por género ni acondicionamiento para personas con discapacidad. Los y las asociadas resuelven sus necesidades fisiológicas haciendo uso de los servicios sanitarios ubicados en las instalaciones de la iglesia VANC el cual también puede ser utilizado por el público que los visite y se encuentra aproximadamente a trescientos metros del centro de recuperación⁸.

No se cuenta con pilas o lavatorios, el suministro de agua potable llega por medio de un tubo improvisado en las afueras del centro de recuperación, cuya agua se filtra directamente en el suelo sin ningún tipo de tratamiento.

En cuanto a la limpieza del establecimiento se constata que no existe una persona encargada de esta tarea, cada persona asume la responsabilidad de sus recipientes y en el

⁸ Durante observación, se constata que uno de los colaboradores recurre a zonas verdes para atender sus necesidades fisiológicas.

Reglamento interno de trabajo únicamente se indica que cada persona es responsable de conservar el orden y el aseo del equipo y materiales de trabajo dentro de las instalaciones, sin quedar clara la distribución de tareas para la limpieza de zonas comunes.

Por otro lado, en lo relativo a la jornada laboral, se conoce que la misma se encuentra definida de Lunes a Viernes de 08:00 a 04:00 pm y Domingos de 09:30 a 1:00 pm, con tiempos para alimentación de 45 minutos de almuerzo y quince minutos de merienda por la mañana y por la tarde; aunque no se cuenta con un área específica destinada para la alimentación, por lo que éstos se consumen sobre las zonas verdes de las instalaciones de VANC.

Así también, la mayoría de las tareas cotidianas se llevan a cabo al aire libre ya que el único espacio techado es insuficiente para la cantidad de material que ingresa y debe almacenarse, e incluso, además de insuficiente no tiene ventilación⁹, únicamente cuenta con una puerta y carece de ventanas, por lo que tampoco ha sido acondicionado para la estancia de personas.

De esta manera el personal realiza su labor al aire libre durante todo el día sin ningún tipo de protección contra las inclemencias del tiempo; la escasa organización logística de las tareas diarias y el insuficiente espacio de trabajo, hacen que tampoco se cuente con un área destinada para cada trabajador de manera específica.

⁹ Se trata de un contenedor hecho a base de lata, el cual ha sido reutilizado como parte de la infraestructura del centro de recuperación.

Al respecto, el Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios establece que será responsabilidad del gestor capacitar al personal encargado del manejo de residuos, dotarlo de equipo de protección personal, identificación, ropa de trabajo con aditamentos reflectivos y demás implementos, así como condiciones laborales conforme a la normativa vigente en materia laboral y de salud ocupacional.

En este sentido, el Reglamento interno de trabajo define que los y las asociadas que estén realizando actividades propias como asociados de AEB y dentro de los horarios establecidos en este reglamento, deberán utilizar de manera obligatoria los equipos, artículos y vestimenta de trabajo adecuado a la actividad que esté realizando; gabacha, guantes, zapatos cerrados, anteojos.

Sin embargo, durante el periodo de observación se constata que únicamente dos personas utilizan equipo de protección especial, ante la consulta se indica que en una ocasión se les facilitó material y a partir de allí cada quien debe procurar mantenerlo, siendo que algunas personas ya lo han extraviado o se deterioró por el uso.

En cuanto a la gestión del riesgo, las medidas tomadas son mínimas, el mobiliario propenso a caídas no se encuentra debidamente anclado; tampoco se cuenta con un botiquín de primeros auxilios ni con extintores de incendio. No se cuenta en un lugar visible con números de emergencia, ni el del centro de salud más cercano, por su parte las máquinas no tienen indicaciones de uso ni advertencias en español.

Asimismo, vinculado a la gestión del riesgo, el Reglamento de Centros de Recuperación de Residuos Valorizables también establece que todo centro de recuperación debe disponer de áreas de parqueo, carga y descarga, de manera tal que no

utilice la vía y predios públicos, en este sentido, no existen áreas específicas para parqueo, carga y descarga, lo cual constituye un alto riesgo de accidentes en la zona de trabajo.

8.4. Sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental se entiende como la preservación que se haga de los recursos naturales del medio en que opera el emprendimiento, de manera que se garantice que las acciones llevadas a cabo en el seno del centro de recuperación sean sostenibles con el ambiente en el que se instala.

La Ley 8839 establece en su artículo cuarenta y cinco la responsabilidad de los generadores y gestores de residuos de manejarlos en forma tal que no contaminen los subsuelos, el agua, el aire y los ecosistemas, mantenimiento coherencia con la necesidad de gestionar los residuos en protección del ambiente natural.

Dado que la actividad de gestión integral de los residuos es un proceso que en su naturaleza implica la preservación de los recursos naturales, debe garantizarse que esta gestión se haga con estricto respeto y protección del medio natural. En este caso, se comprende el constructo sostenibilidad ambiental a partir de dos categorías: a) gestión integral de residuos y b) protección al medio natural.

8.4.1. Gestión Integral de Residuos

Se refiere a la gestión que la empresa haga de los residuos generados producto de su labor de procesamiento, se incluye además y dada la naturaleza del proyecto evaluado, la gestión que se haga de los residuos recolectados como parte de su actividad sustantiva.

Sobre este particular, un elemento primordial a tomar en consideración es que el Reglamento de centros de recuperación de residuos sólidos valorizables establece que toda el área de almacenamiento de los residuos deberá estar completamente techada, esto evita la contaminación de los residuos y la acumulación de depósitos de agua como potenciales criaderos de zancudos.

Sin embargo, mediante observación participante se constata que la mayor cantidad de material procesado se encuentra a la intemperie, lo cual no solamente conlleva un incumplimiento a la normativa, sino que además representa un alto riesgo de propagación de enfermedades transmitidas por vectores y de su consecuente afectación a la salud de los y las asociadas y de la población aledaña

Este mismo Reglamento define que todo centro deberá contar e implementar un plan de manejo de residuos sólidos y líquidos no recuperables debidamente documentado que permita garantizar que los residuos no valorizables tendrán a su vez un tratamiento adecuado. No obstante, la AEB no cuenta con este tipo de planes por escrito; a pesar de que durante el periodo de observación se constató que los residuos sólidos no recuperables son depositados en un sitio específico para su recolección por parte de la municipalidad, se trata de un procedimiento que no está debidamente documentado.

En el caso de los residuos líquidos, éstos no tienen un tratamiento adecuado, ya que únicamente se cuenta con una fuente de agua potable ubicada a la intemperie, cuya agua residual se filtra directamente en el suelo sin ningún tratamiento o sistema de desagüe hacia el alcantarillado público.

El artículo cuarenta y ocho de la Ley 8839 establece como infracciones gravísimas a la Ley: a) Gestionar, almacenar, valorizar, tratar y disponer residuos peligrosos o residuos de manejo especial en lugares no autorizados o aprobados por las autoridades competentes o en condiciones contrarias a las establecidas en las disposiciones correspondientes. c) Mezclar residuos ordinarios con residuos peligrosos. d) Depositar residuos peligrosos y/o de manejo especial en sitios no autorizados para este tipo de residuos. f) Quemar, incinerar, enterrar, almacenar o abandonar residuos peligrosos, en sitios no autorizados. g) Transportar residuos peligrosos, sin la autorización correspondiente.

En este sentido, durante observación se constató la presencia de residuos de manejo especial y peligrosos en el centro de recuperación, ante la consulta se indica que se trata de residuos que los donantes colocan por desconocimiento o comodidad por lo que AEB los custodia para su posterior venta en una “chatarrera”. Sin embargo, es pertinente documentar el procedimiento y verificar que se cumple con lo establecido por la normativa en cuanto a que este tipo de productos debe igualmente entregado a un gestor autorizado y debidamente inscrito en el Ministerio de Salud para el tratamiento de este tipo de residuos peligrosos y/o de manejo especial.

8.4.2. Protección al medio natural

El Reglamento de Centros de Recuperación establece el deber de mantener las instalaciones en buen estado de conservación y evitar que las mismas se conviertan en un lugar insalubre, fuente de generación de ruidos, de olores molestos, reproducción de insectos, roedores o cualquier otra fauna nociva para el ser humano.

Asimismo, define que las posibles molestias que genere, deberán ser confinadas dentro de la propiedad, sin que sea esto un riesgo para sus trabajadores, ocupantes, visitantes y del vecindario.

En este sentido, a pesar de que los residuos se encuentran a la intemperie durante el periodo de observación no se percibe la presencia de criaderos, sin embargo, debe considerarse que la observación se realiza durante el verano con lo que es poco probable la presencia de depósitos de agua que se conviertan en criaderos potenciales.

Durante entrevista la presidenta de AEB refiere que no se han presentado roedores o insectos directamente en las instalaciones del centro de recuperación, únicamente en la zona verde que lo circunda. A pesar de ello, durante ciclo de entrevistas individuales varias personas entrevistadas hicieron referencia a la presencia roedores dentro de las instalaciones, por lo que, de ser así, es requerido incorporar medidas que permitan disminuir el riesgo de presencia de este tipo de animales ante el peligro que implican a la salud del personal.

Al respecto, la presidenta de AEB amplía que como medidas de mitigación del riesgo VANC fumigó en el mes de octubre 2016, aunque se desconoce cuándo se presentará un nuevo ciclo de fumigación.

En cuanto a molestias generadas en la comunidad con la instalación del centro de recuperación, la presidenta de AEB refiere que una vez se presentó una queja por ruido, asimismo, durante el ciclo de entrevistas individuales una de las entrevistadas indicó que un centro educativo cercano se quejó por la presencia de criaderos de zancudos. En ambas

oportunidades se atendió la situación inmediatamente sin que implicara mayor inconveniente o conflicto entre las partes.

Por su parte, durante el periodo de observación se presentó malos olores por residuos orgánicos en descomposición, lo cual se logró resolver hasta que producto de la labor de separación se determinó la fuente y se depositó en el sitio de recolección municipal.

En este caso, según el Reglamento Municipal para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos del Cantón de Belén, se prohíbe a los recolectores de residuos sólidos mezclar los residuos valorizables con otros residuos, por lo que al estar la ruta de recolección especificada para residuos sólidos valorizables la empresa contratada no debió recolectarlo. Ante lo cual es pertinente poner en conocimiento de la situación a la Unidad Ambiental y/o la Unidad de Servicios Públicos de la Municipalidad para el respectivo seguimiento del caso.

No obstante, al no ser procedimientos documentados y socializados entre el personal de AEB se limitan las posibilidades de controlar este tipo de situaciones, las cuales hacen que se contaminen los residuos sólidos valorizables y se genere riesgo de presencia de lixiviados que pueden contaminar el suelo, considerando que los residuos además de estar intemperie se ubican directamente sobre la tierra.

En este sentido, se constata que las condiciones en que opera actualmente AEB no garantizan la integridad del medio ambiente, por lo que se requieren modificaciones en el corto y mediano plazo.

8.5. Sostenibilidad financiera

Parte importante de la sostenibilidad de un proyecto tiene que ver con su capacidad financiera para cubrir los gastos de operación y en este caso, al tratarse de un emprendimiento productivo, también de su capacidad para generar ganancias que permitan a los integrantes de AEB contar con una fuente de ingreso para la satisfacción de sus necesidades materiales.

La sostenibilidad financiera se comprende a partir de la interrelación de cuatro variables, a saber: a) liquidez, b) nivel de endeudamiento o apalancamiento, c) eficiencia y d) rendimiento o rentabilidad.

No obstante, la labor de recogida de datos devela que en el caso de la AEB no se tiene información suficientemente documentada y sistematizada para lograr un análisis minucioso de su sostenibilidad financiera, ya que no cuenta con ningún tipo de estado financiero ni un adecuado control de ingresos y gastos.

La única información suministrada consistió en un libro de actas no oficializado en el que se contabilizaban los ingresos y gastos de la AEB para el periodo setiembre 2014-marzo 2016, con sumatorias manuales y algunas inclusive con resultados erróneos, las cuales si bien no generaron una diferencia sustantiva en el flujo final, sí representa un medio de control con alto riesgo potencial para las finanzas de la Asociación; así mismo, se entregó una bolsa con facturas correspondientes al periodo de abril a diciembre 2016, información que debió organizarse y llevarse a medios digitales para poder realizar cálculos y elaborar un flujo de efectivo.

La contextualización anterior es relevante en el tanto permite comprender que el control de las finanzas de la AEB no propicia un análisis confiable con criterios concluyentes con respecto a su sostenibilidad su financiera; de manera que la información contenida en este análisis parte de la generalidad y de los datos a los que se logró tener acceso, por ende, las conclusiones asociadas también se presentan como datos preliminares con la salvedad anotada.

8.5.1. Liquidez

Uno de los elementos que dan cuenta de la sostenibilidad financiera de una empresa tiene que ver con su liquidez, es decir su solvencia para hacer frente a los compromisos financieros en un corto plazo, puede ser valorada a partir de indicadores como: a) Razón corriente, b) Prueba ácida, c) Capital de trabajo, los cuales se basan en la relación entre el dinero disponible en el corto plazo, sus activos y pasivos o deudas por pagar.

En este caso al no tenerse pasivos o cuentas por pagar las razones usualmente utilizadas para medir la liquidez resultan poco útiles; el único rubro que podría considerarse pasivo para la AEB corresponde con el salario de sus asociados y asociadas. No obstante, la AEB técnicamente no paga un salario fijo, sino que distribuye equitativamente las ganancias generadas durante el mes, por lo que no representa este concepto una obligación en sí misma para la contabilidad y varía mes a mes según el comportamiento de las ventas.

Se habla entonces de que la empresa se encuentra en situación de “máxima estabilidad financiera o de equilibrio total”, que es aquella situación en la que el pasivo

total es igual a cero, de manera que el activo se financia en su totalidad con recursos propios. Si bien esta situación no es usual en una empresa, puede producirse cuando está iniciando sus actividades. Sin embargo, como se verá más adelante, un exceso de liquidez no necesariamente se considera una medida financieramente rentable.

Es por lo anterior que, considerando que la estructura financiera de la AEB imposibilita realizar cálculos y análisis a partir de los indicadores usualmente utilizados para evaluar la liquidez de una empresa, se parte en este caso de la información que se desprende del flujo de efectivo elaborado con la información suministrada.

En la siguiente tabla se puede apreciar una descripción anual detallada del flujo de efectivo de la AEB desde que inició sus operaciones en setiembre del año 2014 hasta el año 2016:

Tabla 7. *Flujo de efectivo AEB, periodo 2014-2016*

	2014	2015	2016
Saldo inicial	€ -	€ 133.240,00	€ 635.991,00
Ingresos			
Ventas	€ 2.160.681,00	€ 7.443.377,00	€ 7.407.103,45
Total de ingresos	€ 2.160.681,00	€ 7.443.377,00	€ 7.407.103,45
Egresos			
Salarios	€ (1.930.696,00)	€ (6.558.171,00)	€ (6.642.657,00)
Transporte de socias (taxis) y recargas de celular	€ (55.055,00)	€ (63.090,00)	€ (819.686,49)
Compra de insumos	€ (5.000,00)	€ -	€ -
Reparación de equipo	€ (5.650,00)	€ -	€ -
Café-azúcar	€ -	€ (20.885,00)	€ (22.050,00)
Gastos de caja chica	€ (31.040,00)	€ (33.505,00)	€ (43.364,00)
INS	€ -	€ (249.975,00)	€ (360.000,00)
Pago de contador	€ -	€ (15.000,00)	€ (264.180,00)
Total de gastos	€ (2.027.441,00)	€ (6.940.626,00)	€ (8.151.937,49)
Flujo neto de efectivo	€ 133.240,00	€ 502.751,00	€ (744.834,04)
Saldo acumulado	€ 133.240,00	€ 635.991,00	€ (108.843,04)

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada mediante libro de actas no oficializado y paquete de facturas

Cabe aclarar que como parte de los egresos se contempla las ganancias distribuidas entre sus asociados y asociadas en razón de que se tuvo acceso a la información de lo distribuido para cada uno de los meses, lo cual se anota para efectos de la tabla como salario con la respectiva aclaración. De esta manera, los saldos acumulados reflejados en el cuadro anterior en realidad representan remanentes adicionales que se detectaron en la reconstrucción del flujo de efectivo una vez que se distribuyeron las correspondientes ganancias por parte de la AEB.

Por su parte, informa durante entrevista la presidenta de la AEB que para finales del 2016 el ahorro y el efectivo disponible al final del periodo se distribuyó en partes iguales a manera de aguinaldo para los y las asociadas, de manera que para el año 2017 las cuentas empezaron con un saldo de cero en el efectivo disponible.

En este sentido, se constata que la escasa planificación y organización financiera de la AEB limita las posibilidades de mantener un adecuado control de ingresos-gastos, así como una apropiada distribución de sus ganancias por ventas. Tampoco se logra determinar con precisión a qué se refieren los gastos de caja chica, el cual a pesar de no representar un gasto significativo dentro del flujo de efectivo, es relevante identificar con claridad a qué se refieren este tipo de gastos a efectos de poder controlarlos y proyectarlos dentro de una eventual política financiera de la AEB.

Por otro lado, es importante destacar que algunos costos operativos no se están contemplando en razón de que están siendo subsidiados por VANC o la Municipalidad.

Sin embargo, es importante asumir la práctica de visibilizarlos en un flujo a efectivo a efectos de poder proyectar una posible autonomía financiera.

8.5.2. Nivel de endeudamiento o apalancamiento,

Un segundo aspecto importante de tomar en consideración como parte de la sostenibilidad financiera de una empresa tiene que ver con su nivel de endeudamiento, es decir, la proporción entre el capital propio y el crédito; el cual puede ser medido a partir de indicadores como: a) Pasivo total/activo total; b) Pasivo total/patrimonio.

Como se mencionó, el hecho de que AEB no cuente con un cierto nivel de endeudamiento en este momento no es positivo ni negativo en sí mismo, ello depende de su situación financiera global y de su capacidad para asumir el pago por concepto de amortización e intereses de la deuda; será negativo en la medida en que la tasa de interés sea muy elevada o si el rendimiento de la inversión está por debajo del costo que supone.

Lo anterior, está asociado a la rentabilidad generada por la inversión, en el sentido de que una inversión que genere mayor rendimiento permitirá que la ganancia sea mayor que la tasa de interés pagada por el préstamo, con lo cual se puede ponderar que se trata de una estrategia financiera rentable. De esta manera se debe procurar financiar con deuda aquellos activos que generen mayor rendimiento y multipliquen la rentabilidad.

No obstante, cualquier decisión tomada en esta línea debe ser analizada a la luz de la situación financiera de la AEB, ya que a mayor endeudamiento se compromete en mayor medida su solvencia y se asume el riesgo de que ante eventuales pérdidas, se enfrente a condiciones que no le permitan asumir los costos; caso contrario, si el

endeudamiento es menor que su capacidad de apalancamiento se comprometen las posibilidades de crecimiento y generación de rentabilidad.

Es decir, el apalancamiento es necesario para el crecimiento de una empresa, ya que posibilita realizar inversiones e incrementar la rentabilidad que de otra manera no se tendría la posibilidad de hacerlo en el corto plazo; caso contrario, corre el riesgo de estacarse financieramente al reducir sus posibilidades de incrementar su patrimonio. En este sentido, si se tienen las condiciones para asumir el pago de la deuda, recurrir al apalancamiento puede llevar a incrementar la rentabilidad; pero, como se ha reiterado, es difícil valorar estas posibilidades de endeudamiento dadas las condiciones de la gestión administrativa que se mantienen en la actualidad.

En este sentido, es pertinente que la AEB considere la posibilidad de crecer mediante el apalancamiento financiero, previo a lo cual es necesario estructurar un adecuado sistema contable que les permita contar con información confiable para la toma certera de decisiones.

8.5.3. Eficiencia

La eficiencia de una empresa se refiere la relación entre los costos asociados para el logro de determinados objetivos; una actividad es eficiente en la medida en que los beneficios que genere sean mayores que sus costos. La eficiencia puede ser medida a partir de la relación beneficio/costo, la cual se espera sea mayor a uno, precisamente en el punto en el que los beneficios son mayores que los costos.

En el caso de la AEB los beneficios están dados únicamente por el ingreso en ventas y los costos están relacionados con aquellos en los que se debe incurrir para mantener la operación de la empresa.

A partir de la sumatoria total de estos beneficios y costos, se calcula la relación beneficio/costo, misma que es superior a uno para los años 2014 y 2015, denotando que durante dicho periodo efectivamente los costos en los que se incurre para operar son menores a los beneficios que se genera en términos monetarios. No obstante, el panorama cambia para el año 2016 en que los costos fueron superiores a las ventas.

Tabla 8. *Relación beneficio/costo del periodo*

Año	0	1	2
	2014	2015	2016
Total de ingresos	€ 2.160.681,00	€ 7.443.377,00	€ 7.407.103,45
Total de egresos	€ (2.027.441,00)	€ (6.940.626,00)	€ (8.151.937,49)
Tasa		7%	7%
Factor de actualización		1,07	1,14
Ingresos actualizados	€ 2.160.681,00	€ 6.956.427,10	€ 6.469.651,02
Egresos actualizados	€ (2.027.441,00)	€ (6.486.566,36)	€ (7.120.217,91)
Relación beneficio/costo por año	1,07	1,07	0,91
Relación beneficio/costo para todo el periodo	1,03		

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada mediante libro de actas no oficializado y paquete de facturas

Sin embargo, considerando que la AEB no paga un salario fijo sino que distribuye las ganancias entre sus asociados, se esperaría que los costos nunca superen los ingresos,

motivo por el cual se desconocen las razones del desbalance evidenciado en el año 2016, el cual podría estar relacionado con un inadecuado registro y control de ingresos y gastos.

Es importante tomar en cuenta además que existen costos que actualmente no se están contemplando o en los que no se está incurriendo en razón de que algunos están siendo subsidiados (servicios públicos, alquiler de local) y en otros no se está invirtiendo o por lo menos no se están reflejando apropiadamente en sus registros, como lo es el caso de productos de limpieza y equipo de protección para el personal. En este sentido, como mencionó anteriormente, deben procurar incorporarlos dentro de su flujo de efectivo a efectos de visibilizar la carga que representan en el total de gastos de la AEB y con ello proyectar una posible autonomía financiera.

8.5.4. Rendimiento o rentabilidad

En el caso del rendimiento o rentabilidad como indicativo de la sostenibilidad financiera de una empresa, es pertinente señalar que al tener la AEB una forma de operar mediante la cual distribuyen mensualmente las ganancias generadas entre sus trabajadores y trabajadoras, es técnicamente imposible que su estructura financiera genere rentabilidad, entendiendo ésta como las utilidades generadas una vez que los ingresos han cubierto los gastos.

Considerando que el salario pagado a sus trabajadores es un gasto fluctuante y que depende de los ingresos mensuales por ventas, no hay ocasión en que estos ingresos superen los egresos, con lo que no quedan las claras aquellas ocasiones en que persiste un excedente una vez que se han distribuido las ganancias, en el tanto la relación beneficio/costo debería ser siempre igual a uno y con ello no debería evidenciarse déficit-

superávit ni utilidades. Como se anotó, ello podría estar relacionado con la carencia de un adecuado sistema contable que facilite un monitoreo más preciso del control de ingresos y gastos.

En síntesis, lo descrito corresponde con los indicadores posibles de ser analizados con la información suministrada. No obstante, es importante recalcar que este análisis es parcial en el tanto la información no está sistemáticamente documentada y registrada, lo cual aumenta el riesgo de que algunos datos no estén incorporados en el flujo construido y sea aventurado emitir criterio con respecto a la sostenibilidad financiera del emprendimiento en razón de las debilidades encontradas en la forma como se contabilizan las finanzas de la AEB.

CAPÍTULO IX: Rentabilidad económica social

Interrogante secundaria: ¿En qué medida los recursos invertidos en el proyecto generan rentabilidad desde una perspectiva económica y social?

En primera instancia cabe destacar que la gestión integral de residuos sólidos es un servicio que debe brindar la Municipalidad y por el que cualquiera que sea la modalidad que decida implementar debe asumir costos asociados a su prestación; corresponde por ende analizar las alternativas posibles y determinar cuál de ellas resulta más rentable para la Municipalidad desde el punto de vista económico y social.

En este sentido, los costos de la prestación de un servicio de esta naturaleza están relacionados con: 1) Costos asociados con la recolección y transporte, 2) Costos asociados con la separación y comercialización de los residuos, 3) Costos asociados con la disposición final de los mismos.

En esta ocasión no se toman en cuenta con ingresos en el tanto sea para una u otra alternativa los ingresos de la Municipalidad están dados por el cobro tarifario del servicio, el cual se ajusta precisamente en consideración de los costos que implica su prestación. De modo que lo que inclina la balanza entre las alternativas posibles son los costos asociados a cada una de ellas.

En este caso, se tomaron en cuenta las dos alternativas que ha implementado la Municipalidad en los últimos años:

- a) Alternativa en la que concesión del servicio se cede de manea completa a empresa privada, la cual se encarga de asumir todas las tareas de recolección, transporte, separación, comercialización y disposición final de los residuos sólidos valorizables.
- b) Alternativa en la que las labores de recolección y transporte se dan en concesión a empresa privada y la AEB asume la separación y comercialización con terceros entes que se encargan de su disposición final.

No obstante, no fue posible tener acceso a dicha información por lo que no se logró establecer la comparación entre ambas alternativas y con ello determinar cuál es la más rentable desde el punto de vista económico.

Sin embargo, debe recordarse que en la valoración de la rentabilidad económico social se toma en consideración beneficios que no son posibles de llevar a un valor monetario, como es en este caso la posibilidad de generar una fuente de empleo para personas en riesgo social del cantón y otros beneficios sobre los que se describió en la primera interrogante secundaria de evaluación.

III PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO X: Conclusiones

En este capítulo se presenta las principales conclusiones extraídas producto de labor de síntesis y análisis de los hallazgos descritos en la II Parte, corresponde con la dimensión más explicativa para la comprensión del fenómeno y se convierte en antesala para las recomendaciones a considerar en la mejora de la gestión del proyecto.

10.1. Con relación a cambios en la calidad de vida

La población directamente beneficiada con el proyecto corresponde con los y las integrantes de la AEB, quienes fueron captadas por el equipo gestor en razón de su condición de riesgo y vulnerabilidad social.

Al tratarse de personas adultas con un promedio de cincuenta y cuatro años de edad y baja escolaridad, enfrentarse a desempleo e informalidad laboral en esta etapa del ciclo vital constituye mayor riesgo para la satisfacción de necesidades materiales básicas.

Realidad consecuente con el hecho de que hayan sido seleccionadas para ser partícipes de la iniciativa, lo cual a su vez coincide con el hecho de que identifiquen la oportunidad de contar con acceso a empleo e ingresos como el principal aporte del proyecto en su calidad de vida, siendo éste reconocido como el cambio más significativo para el 100% de las personas entrevistadas.

No obstante, también logran identificar otros cambios relevantes en los que consideran que el proyecto les ha aportado, siendo que a partir de la transcripción de sus relatos y la labor de análisis, reducción y categorización de datos se logra la definición de

cinco áreas de mayor incidencia, a saber: a) Acceso a ingresos y empleo, b) Bienestar emocional, c) Aprendizaje y capacitación, d) Aspectos relacionados con la salud y e) Cambios negativos.

Como se indicó, esta categorización se hace con base en la reducción de datos producto del abordaje con la población beneficiaria, manteniéndose independencia con el modelo teórico tomado como referencia para la comprensión del constructo calidad de vida, siendo posterior a la labor de reducción de datos que se recurre nuevamente al referente teórico con el fin de contrastar los hallazgos según el análisis transversal sugerido en el abordaje metodológico.

De acuerdo con el planteamiento de los autores Verdugo y Shalock, la calidad de vida humana se comprende a partir ocho categorías¹⁰, a saber: a) Bienestar emocional, b) Relaciones interpersonales, c) Bienestar material, d) Desarrollo personal, e) Bienestar físico, f) Autodeterminación, g) Inclusión social y h) Derechos, con lo que al realizar el análisis transversal de este referente teórico con los hallazgos emanados producto del abordaje con integrantes de AEB, se identifican las siguientes correspondencias:

¹⁰ Para profundizar en el planteamiento de los autores, consultar el Capítulo III: Referentes teóricos de este mismo documento.

Tabla 9. *Análisis transversal de los hallazgos con el referente teórico de los autores Verdugo y Shalock*

Cambio referido por los y las participantes	Categorización del hallazgo	Correspondencia con el modelo teórico
La oportunidad de contar con acceso a empleo e ingresos es identificado como el cambio más significativo percibido por los y las participantes	Acceso a empleo e ingresos	Bienestar material
El bienestar emocional es referido como segundo cambio relevante: fortalecimiento de la autoestima, empoderamiento, seguridad personal y otras dimensiones del bienestar emocional que se encontraban lesionadas al momento de incorporarse al proyecto.	Aspectos de índole emocional	Bienestar emocional
Una de las asociadas presenta discapacidad motora producto de un accidente de tránsito, con lo que sostiene que el proyecto le ha permitido gozar de mayor autoconfianza, reconocerse útil e identificar sus potencialidades más allá de su condición de discapacidad, generar sus propios ingresos y con ello fortalecer su independencia.	Aspectos de índole emocional	Autodeterminación
Parte del empoderamiento personal de los y las asociadas pasa por la valoración que hacen de la oportunidad de capacitarse. Lograr una titulación de técnico en operador de centros de acopio por parte del INA, aprender un nuevo oficio y crecer en el mejoramiento de su labor es parte de la motivación y de los cambios que han experimentado desde que se integraron al proyecto, oportunidad a la que no tenían acceso en otras ocupaciones laborales.	Aprendizaje y capacitación	Desarrollo personal
Mejoras en su condición de salud, principalmente en la salud mental, y padecimientos específicos como la fibromialgia.	Condiciones de salud	Bienestar físico
También salta a la luz la existencia de conflictos a nivel de relaciones interpersonales que afectan en la motivación y disposición al trabajo. Asimismo, en aspectos relacionados con la salud ocupacional, lo cual se valora como efectos negativos en la calidad de vida de estas personas.	Cambios de negativos	Relaciones interpersonales Desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se evidencia que el proyecto efectivamente ha generado hasta el momento de su operación cambios en la calidad de vida de los y las asociadas de AEB, de manera positiva en aspectos como: acceso a empleo e ingresos, aspectos de índole emocional, aprendizaje y capacitación, condiciones de salud; y de manera negativa en cuanto a sus condiciones de salud ocupacional y de relaciones interpersonales dentro de la organización.

A continuación, otra forma gráfica de representar las dimensiones de la calidad de vida según el modelo de Verdugo y Shalok y sus puntos de encuentro con los hallazgos emanados desde esta interrogante de evaluación.

Figura 14. *Hallazgos con relación a cambios en la calidad de vida*



Fuente: Elaboración propia

No obstante, sobre este aspecto es importante reflexionar en cuanto a las condiciones de empleo en que se desarrollan los y las asociadas, ya que a pesar de que reconocen éste como el cambio más significativo generado por el proyecto, es importante estimular que este acceso a empleo suceda en condiciones dignas y en apego a la legislación vigente.

Asimismo, es importante reforzar la intervención a la luz de las dimensiones que componen la calidad de vida; se debe recordar que parte del objetivo planteado para la formulación del proyecto se enfoca en el mejoramiento de la calidad de sus participantes, por lo que es pertinente partir de un referente teórico para la comprensión de este constructo a fin de focalizar de mejor manera las acciones tendientes a lograr dicho objetivo y con ello potenciar los efectos a largo plazo.

10.2. Con relación a la sostenibilidad del emprendimiento

La sostenibilidad de un proyecto está condicionada por una serie de elementos que interactúan y se complementan entre sí, por lo que no es posible atribuirla de manera exclusiva a una de sus dimensiones; por el contrario, se debe comprender la integralidad del concepto con el fin de potenciar las posibilidades que tenga el proyecto de permanecer en el tiempo y mejorar su rendimiento y efectividad en el logro de objetivos.

En este sentido, la sostenibilidad de la AEB, según la conceptualización asumida para esta evaluación, se comprende y analiza a partir de cinco dimensiones: política y legal, tecnológica, organizacional, ambiental y financiera; siendo la interacción de estas dimensiones las que a largo plazo determinarán la sostenibilidad del emprendimiento.

Esta operacionalización facilita comprender dónde se encuentran las principales fortalezas y vulnerabilidades de la AEB, con el fin de reforzar de manera focalizada los elementos que le propicien una mayor sostenibilidad.

En primera instancia se debe destacar que la **sostenibilidad política y legal** de un proyecto está condicionada por su implementación en respaldo y apego al marco legal vigente, así como por la aceptación política de las autoridades competentes, de manera que estos factores funcionen como respaldo en el logro de financiamiento u otro tipo de acompañamiento necesario para su ejecución.

Al respecto, la AEB garantiza su sostenibilidad legal en un contexto en el que la gestión integral de residuos es un tema de política pública que ha pasado a ocupar un lugar importante dentro de la agenda nacional en los últimos años, implicando la aprobación de la Ley N°8839 en el año 2010 y a partir de allí una serie de reglamentos e instrumentos de planificación en el ámbito nacional y local.

Al reconocer su impacto en el ambiente y en la salud de la población se ha procurado un andamiaje normativo que regule y ordene el tema de la gestión de los residuos; definiéndose la responsabilidad que tiene el municipio de garantizar a la población una adecuada gestión de los residuos que se generen en su cantón, al tiempo que lo faculta para el establecimiento de alianzas con actores locales en aras de la participación activa de la comunidad.

Este cuerpo normativo es coherente en destacar la importancia de promover la participación social, fomentando la creación de micro, pequeñas empresas, cooperativas, organizaciones de mujeres y otras formas de organización social que coadyuven al

cumplimiento de los objetivos de la Ley. Si bien determina que el municipio es el responsable de la gestión de los residuos una vez que éstos han sido colocados para su recolección por parte de la comunidad, también le brinda la potestad de delegar esta gestión en un gestor autorizado.

Contexto legal en el que el proyecto evaluado encuentra un escenario favorecedor para su implementación; sin embargo, el proceso evaluativo también permite constatar incumplimientos por parte de AEB a la normativa vigente, principalmente en lo relacionado con las condiciones físico sanitarias en que debe operar; siendo necesario tomar medidas que permitan minimizar riesgos a la salud y el medio ambiente, así como eventuales sanciones o cierre del establecimiento.

No debe obviarse que al no estar la AEB debidamente inscrita como gestor autorizado ante el Ministerio de Salud es la Municipalidad la que oficialmente figura como responsable del centro de recuperación, sin dejar de lado que, aun delegando esta responsabilidad en un gestor autorizado, la legislación también establece que corresponde a la Municipalidad velar por el cumplimiento de las respectivas regulaciones por parte de dicho gestor.

De esta manera, al detectarse que las instalaciones de AEB incumplen con varios de los aspectos contemplados en la legislación nacional, hay una corresponsabilidad compartida entre la Municipalidad y el Ministerio de Salud, este último como rector y responsable de velar por el cumplimiento de todos los requerimientos necesarios para la operación de un centro de recuperación.

Otro elemento importante como parte de esta sostenibilidad tiene que ver con la estabilidad política del entorno. Al respecto, Costa Rica en términos generales y el cantón de Belén específicamente ofrece condiciones a nivel de estabilidad socio política que hacen atractiva la instalación de un proyecto de inversión. Sin embargo, cambios electorales a nivel municipal eventualmente podrían comprometer la continuidad del respaldo al proyecto: las directrices y prioridades del gobierno local de turno, posibles tensiones internas u otras circunstancias emergentes podrían eventualmente comprometer la sostenibilidad del emprendimiento, siendo pertinente anticiparse y tomar las medidas preventivas necesarias.

En este sentido, a pesar de que actualmente dentro del órgano colegiado con potestad de decidir en torno al convenio Municipalidad-AEB se evidencia un apoyo unánime a que la Municipalidad establezca este tipo de alianzas con grupos de la comunidad; también se identifican criterios divergentes con respecto al tipo de apoyo que debe brindar.

Se debe por lo tanto valorar el establecimiento de alianzas con otros actores clave, así como procurar la autonomía financiera como micro emprendimiento y minimizar con ello su vulnerabilidad a los vaivenes del movimiento político dentro del gobierno local.

Por otro lado, **la sostenibilidad tecnológica** constituye una dimensión fundamental, por cuanto el aprovechamiento tecnológico potencia la realización de procesos de manera más eficiente, maximizando el uso del tiempo y destacando al talento humano en labores menos mecánicas.

En este caso, se detectó que en los procesos de trabajo de la AEB existen actividades que podrían estar mecanizadas, pero limitantes como la carencia de equipo o de espacio físico para su colocación hace que se lleven a cabo manualmente (quiebra del vidrio por ejemplo) o incluso que no se ejecuten (como la compactación y peso del material). Dicha situación incide en la capacidad instalada de AEB para procesar de manera eficiente la totalidad del material que ingresa, así como en las oportunidades de aumentar el ingreso por ventas.

El escaso equipo y maquinaria a los que se tiene acceso son propiedad de una de las asociadas o cedidos en préstamo por instancias con las que se establecen convenios, de manera que la AEB no cuenta con activos propios que potencien sus procesos de trabajo; y los pocos equipos a los que tiene acceso no se encuentran ubicados en las instalaciones de AEB o no son utilizados en razón de que las condiciones del espacio físico no lo permiten.

Dicho escenario permite anticipar que ante la eventual posibilidad de invertir en recursos tecnológicos debe tomarse en consideración estas características del entorno físico en que se desarrolla la AEB a fin de que la inversión realizada se ajuste a las oportunidades reales de instalar y utilizar los equipos.

Por otro lado, la organización interna del emprendimiento también es fundamental para garantizar su sostenibilidad; sobre este particular, mediante el trabajo evaluativo se identificó algunas vulnerabilidades asociadas a su **sostenibilidad organizacional**.

En primera instancia se carece de una organización formal de los procesos de trabajo, por lo que la planificación y organización de las tareas, la distribución de los roles

de operativos, competencias de una jefatura, documentación de manuales y procedimientos de trabajo son un imperativo necesario.

El no contar con espacios físicos delimitados para la realización de las diferentes fases del proceso de separación, compactación, pesaje y almacenamiento de los residuos limita las posibilidades de estructurar una organización logística de la labor diaria; lo cual es al mismo tiempo causa y consecuencia de que no se cuente con manuales de puestos ni de procedimientos debidamente documentados. La organización diaria se lleva a cabo casi de manera intuitiva, tomándose las decisiones sobre la marcha y sin que se cuente con protocolos de actuación ante situaciones emergentes que permitan orientar el accionar de los y las trabajadoras de acuerdo a su filosofía organizacional, marco legal, etc.

El fortalecimiento del talento humano resulta indispensable en aspectos como procesos de capacitación y reducción del riesgo de accidentes laborales: asegurar protección contra las inclemencias del tiempo durante la jornada diaria, asegurar y garantizar rutas de emergencia, procurar que cada miembro del personal cuente con su respectivo espacio de trabajo, son condiciones mínimas necesarias para operar y que actualmente son omitidas por parte de la AEB, lo cual a la postre incide sobre la sostenibilidad organizacional del emprendimiento.

No puede obviarse tampoco que garantizar acceso a seguro social y a un salario mínimo eventualmente puede significar mayores oportunidades de financiamiento para proyectos personales de los y las asociadas; aspecto que tiene el potencial de incidir positivamente sobre su calidad de vida e incluso posibilita a la AEB ofrecer una oportunidad laboral más atractiva para la captación y mantenimiento de talento humano

calificado; reduciendo con ello el riesgo a la elevada rotación y fuga de personal una vez que ha sido capacitado, generando pérdidas monetarias al emprendimiento.

Por otro lado, no contar con un espacio físico apropiado para las labores de gestión administrativa demanda que dichas tareas las desarrolle la presidenta de la AEB desde su casa de habitación y en horario fuera de la jornada laboral; lo cual implica:

- Fusión entre los gastos y activos de uso de la AEB con los de índole personal de la asociada.
- Invisibilización de la carga laboral que conllevan las labores administrativas del centro de recuperación, lo cual a su vez limita la cuantificación de los costos operativos reales del funcionamiento del proyecto.
- Es un escenario que suscita la pérdida de transparencia en las labores administrativas, en el tanto en ocasiones conlleva desconfianza sobre los procesos de gestión por parte del resto de asociados y asociadas.

Un elemento detectado durante la evaluación es que al desprenderse el proyecto del Programa Manos a la Obra del IMAS y con ello enfrentarse a la necesidad de inscribirse como Asociación para continuar operando en convenio con la Municipalidad, ha implicado que el grupo asuma una serie de procesos administrativos que anteriormente estaban concentrados en el personal del IMAS y de la Municipalidad.

Lo anterior, si bien ha significado una oportunidad para el crecimiento y fortalecimiento de destrezas personales de las y los miembros de AEB, también ha significado el surgimiento de conflictos internos relacionados con la gestión, control de

horarios, de las finanzas y de resolución de conflictos, procesos para los que los y las asociadas no estaban capacitadas ni contaban con experiencia previa para resolver.

Si bien se han presentado liderazgos emergentes dentro del proceso, ello no ha ido acompañado de una autoridad formal que esté debidamente respaldada de manera escrita; y tampoco ha contado esta persona con oportunidades de capacitación en temas de gestión del talento humano.

A pesar de que sus conflictos se han abordado de manera interna, siguen latentes roces interpersonales sobre los cuales es importante prestar atención a efectos de fortalecer sus condiciones de sostenibilidad organizacional.

Al respecto, según APC, 2008: “si existen tensiones o lucha de poderes entre las partes, se hará más difícil tomar decisiones que incidan positivamente en el proyecto, por lo que es importante tener relaciones claras (con roles y objetivos definidos) y transparentes (rendición de cuentas) que faciliten el entendimiento y el trabajo con fines comunes”. (Ob.cit, p.14)

Con respecto a la **sostenibilidad ambiental**, es importante destacar que la gestión integral de residuos sólidos es en sí misma una actividad de protección al medio ambiente.

No obstante, ésta debe desarrollarse en condiciones que no pongan en riesgo los subsuelos, el agua, el aire, los ecosistemas, ni la salud de la población, por lo que se debe atender una serie de requerimientos técnicos como son: almacenar los residuos en un área completamente techada, contar con un plan de manejo de residuos sólidos y líquidos no recuperables, mantener las instalaciones en buen estado de conservación y evitar que se conviertan en un lugar insalubre, fuente de ruidos, olores molestos, reproducción de

insectos, roedores o cualquier otra fauna nociva para el ser humano, al tiempo que las posibles molestias que genere un centro de recuperación de esta naturaleza deben ser confinadas dentro de la propiedad, sin que se conviertan en un riesgo para sus trabajadores, ocupantes, visitantes y personas de la comunidad; aspectos todos que están contenidos en la Ley N°8839 y reglamentos asociados.

En este sentido, si bien durante el periodo de observación no se detectó la presencia de roedores, insectos u otro tipo de fauna que pusiera en riesgo la salud de la población, sí se identificó inconsistencias en cuanto al almacenamiento de los residuos, la disposición de aguas residuales, contaminación del suelo, contaminación cruzada por residuos orgánicos, entre otros aspectos ampliamente señalados en el capítulo de hallazgos; elementos que deben ser controlados en aras de no comprometer la salud de la población ni la integridad del medio ambiente, demandando la implementación de medidas mitigadoras en el corto y mediano plazo.

Se constata que las dimensiones de la sostenibilidad están entrelazadas y se complementan, por cuanto operar el centro de recuperación en condiciones que garanticen la preservación y cuidado del medio ambiente representa no solamente un elemento indispensable para garantizar la sostenibilidad desde el punto de vista ambiental, sino que al ser exigencias normativas determinan a su vez la sostenibilidad político y legal del proyecto; al tiempo que esta sostenibilidad ambiental está siendo limitada por las condiciones infraestructurales en que opera el centro de recuperación.

En cuanto a **la sostenibilidad financiera**, se debe destacar que en ocasiones la sostenibilidad de una empresa se comprende únicamente a partir de su sostenibilidad

financiera y lo que se refleje en los diferentes estados financieros. Sin embargo, como se ha visto, la sostenibilidad de un emprendimiento está condicionada por una serie de elementos y dimensiones más allá de sus finanzas; lo cual no implica que esta dimensión deba desatenderse, por el contrario, es requerido potenciar la rentabilidad del emprendimiento en aras de poder ofrecer una alternativa de empleo y fuente de ingreso a personas en condiciones de vulnerabilidad social en el cantón.

Sin embargo, la reconstrucción y análisis de la información financiera permite detectar importantes vulnerabilidades en cuanto a la forma como se registran y controlan los ingresos y gastos de la AEB, se carece de un adecuado sistema contable y ello limita las posibilidades de tomar decisiones financieras acertadas sobre el uso de los recursos. Impresiona que las acciones tomadas desde el punto de vista financiero obedecen a decisiones circunstanciales y no a una política clara que permita anticipar la situación financiera futura de la AEB.

Al tratarse de una actividad comercial que demanda la generación de ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos y generar ganancias, se convierte la rentabilidad en un factor relevante para garantizar su sostenibilidad. Sin embargo, hasta tanto no se cuente con un adecuado sistema contable será difícil tomar decisiones y medidas para la mejora del rendimiento y la eficiencia de la AEB, procurando con ello una eventual autonomía de sus entes financiadores como es en este caso la comunidad VANC y la Municipalidad.

Como puede evidenciarse, las condiciones en que actualmente opera la AEB limita sus posibilidades de sostenerse en el tiempo de manera independiente, siendo requerido

fortalecer aspectos en todas las dimensiones, teniendo claro que “la sostenibilidad tiene metas de largo plazo, pero actividades de corto plazo”. (APC, 2008, p.15). De esta manera y como síntesis puede concluirse con respecto a la sostenibilidad de la AEB que:

- Si bien la legislación vigente garantiza la sostenibilidad del emprendimiento, la AEB ve comprometida su sostenibilidad en razón de los incumplimientos a las condiciones físico sanitarias mínimas en que debe operar.
- Asimismo, aunque la sostenibilidad política es muy favorable para la AEB, al tratarse de un gobierno local que cambia de actores cada determinado periodo es importante anticiparse a la posibilidad de que en futuras administraciones no se logre contar con el mismo respaldo municipal.
- La carencia de recursos tecnológicos que le faciliten la optimización de su labor está condicionada no solamente por la capacidad que tenga AEB de invertir en tales recursos, sino también en las posibilidades de operarlo dentro de las instalaciones del centro de recuperación. Al respecto, deben tomarse medidas que permitan hacer mejor un aprovechamiento tecnológico y con ello incrementar su capacidad de gestionar la totalidad de residuos recibidos e incrementar sus ingresos por ventas.
- A nivel de sostenibilidad organizacional se detectó aspectos de mejora relacionados con la organización formal de las tareas, de los procesos de contratación y selección del personal, de definición de puestos y procedimientos de trabajo, condiciones de salud ocupacional, capacitación, entre otros; aspectos que si bien demandan tiempo de remediación son menos costosos de subsanar.

- En cuanto a la sostenibilidad financiera, se trató de una dimensión que no se logró determinar con precisión en virtud de que no todos los costos operativos se tienen contemplados, además de que es importante consolidar un adecuado sistema contable en aras de poder elaborar y analizar periódicamente sus estados financieros y poder determinar con mayor certeza si los costos operativos del emprendimiento son menores que sus beneficios y si se trata de una actividad financieramente rentable como microempresa; siendo evidente la necesidad de consolidar un adecuado control de los ingresos y gastos de la AEB para la toma de decisiones.

Al respecto, la evaluación desarrollada permite plantear algunas recomendaciones puntuales con miras al logro de la sostenibilidad requerida, sobre las cuales se pasa a describir en el capítulo correspondiente.

10.3. Con relación a la rentabilidad económico-social

Como se ha explicitado reiteradamente, la rentabilidad económico-social de un proyecto de desarrollo social está condicionada por los réditos monetarios que genere, así como por aquellos otros beneficios que no necesariamente es posible llevar a un valor monetario.

Por lo que además del rédito monetario, interesa la visión social que hay detrás de la alternativa. En este caso, al tratarse de un proyecto del gobierno local, el cual tiene como misión institucional la siguiente: “somos una institución autónoma territorial que promueve el desarrollo integral y equitativo, administradora de servicios de manera innovadora, eficiente y oportuna, con el propósito de contribuir al bienestar de sus

habitantes” (Municipalidad de Belén, 2013, p.14); ésta dimensión social adquiere especial trascendencia, ya que para el gobierno local interesa no solamente desarrollar una actividad económicamente rentable, sino además, en congruencia con su filosofía institucional, generar un impacto social positivo en el cantón.

En este sentido, a pesar de que no fue posible establecer una comparación entre la rentabilidad económica de la AEB con respecto al otro modelo posible para la municipalidad, queda claro que subsidiar un proyecto como el que da sustento a la conformación de la AEB y mantener vigentes las alianzas tiene una importante función social o de bienestar para la población del cantón.

Al respecto, el proyecto ofrece una oportunidad de empleo a personas en condición de riesgo y vulnerabilidad social, las cuales a su vez perciben una serie de cambios positivos en sus condiciones de vida que tienen que ver con aspectos de índole emocional, autodeterminación, aprendizaje, capacitación y condiciones de salud; tal como fue abordado en la primera interrogante secundaria de evaluación, concluyendo que el proyecto ha logrado cambios positivos en la calidad de vida de sus participantes, siendo modificables algunos efectos negativos que tienen que ver con las relaciones interpersonales a lo interno del equipo de trabajo así como aspectos de salud ocupacional.

De esta manera, considerando que el gobierno local es el designado por Ley como “responsable de la gestión integral de los residuos generados en su cantón” (Ley 8839, art. 8) y que en cualquiera de las circunstancias se trata de una actividad en la que debe asignar presupuesto municipal, los costos asociados a mantener la AEB posibilitan que además de

asumir una responsabilidad asignada por ley, se genere una serie de beneficios sociales que la convierten en una actividad socialmente rentable para la Municipalidad.

Por lo anterior, es pertinente estimular que la AEB se convierta en una alternativa sostenible con el fin de que no solamente genere efectos en un corto-mediano plazo, sino que logre posicionarse a nivel cantonal y a largo plazo aporte los impactos esperados con la formulación del proyecto: mejoramiento de las condiciones ambientales del cantón y bienestar del cantón en su integralidad.

La Municipalidad debe ser un actor interesado en mantener convenio con la AEB y al mismo tiempo contribuir al fortalecimiento de su autonomía, ya que ello le posibilitaría contar con una alternativa más rentable económica y socialmente para la gestión de los residuos sólidos del cantón, ofreciendo una potencial fuente de empleo a personas en riesgo social que se acerquen al municipio en la búsqueda de una oportunidad laboral en su bolsa de empleo.

Corresponde por ende al gobierno local, repensar hasta donde se desea llegar con el proyecto y con base en ello redefinir o actualizar su teoría del programa, lo cual implica responder algunas preguntas clave como: ¿dónde estamos hoy? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?, a partir de un análisis de su situación actual, del entorno, el mercado, para que con base en ello se diseñen las estrategias apropiadas para lograrlo.

CAPÍTULO XI: Recomendaciones

Las recomendaciones están orientadas a la potenciación de la sostenibilidad del emprendimiento, procurando generar un insumo concreto y útil para el mejor aprovechamiento de los resultados de la evaluación, al ser ésta una de las principales preocupaciones externadas por los actores involucrados.

En este sentido, el trabajo evaluativo permitió identificar una serie de elementos que comprometen la sostenibilidad de la AEB, motivo por el cual las acciones a implementar deben ir encaminadas a lograr dicha sostenibilidad de manera progresiva.

Se contempla además algunas recomendaciones para la MEPP en aras de aportar reflexiones que surgieron durante el proceso y pueden significar un insumo útil para la toma de decisiones en el contexto del actual proceso de autoevaluación en el que se encuentra.

11.1. Recomendaciones para la MEPP

Es de destacar los esfuerzos realizados por la MEPP en la coordinación con instancias interesadas en que los y las estudiantes llevaran a cabo sus TFIA con alguno de sus programas y proyectos, como fue en este caso la Municipalidad de Belén. Lo anterior facilitó un escenario de mayor disposición y apertura hacia la entrega de información y se espera también hacia el aprovechamiento de los resultados. En ese sentido, se recomienda dar continuidad a esta práctica con futuras generaciones.

Sin embargo, durante el proceso evaluativo se constató que en algunas ocasiones los tiempos administrativos de la Universidad no coinciden con una realidad social e

institucional que requiere respuestas más expeditas; la espera de aprobación del diseño de TFIA por cerca de siete semanas y un periodo similar para matricular el Taller de Investigación Aplicada menoscaba las posibilidades de un actuar administrativo que logre ajustarse al ritmo de la realidad social para la cual evalúa. En este sentido, es importante repensar la duración y flexibilidad de dichos periodos dentro de las competencias de la MEPP.

Asimismo, una estrategia posible para agilizar los procesos de elaboración del TFIA es que éste se inicie durante el último año de formación académica, procurando llevar de manera paralela algunos de los cursos con el trabajo de campo de la evaluación por desarrollar. Lo anterior permitiría:

- Que los productos de los cursos realmente se logren articular con el TFIA y se nutran de las experiencias prácticas que están teniendo los y las estudiantes.
- Reducir el riesgo de que una vez finalizados los cursos los y las estudiantes enfrenten dificultades para mantener comunicación eficiente con su equipo tutor, muchos de los cuales son docentes de la maestría.
- Lograr que el estudiantado mantenga comunicación con docentes que aun sin ocupar el rol de tutoras/es o lectoras/es pueden apoyar en el acompañamiento del proceso.
- Potenciar un intercambio de experiencias y aprendizaje conjunto docente-estudiantes en torno a los TFIA en curso.

11.2. Recomendaciones para la Municipalidad y la AEB

Se parte de una recomendación inicial de estimular que la AEB se convierta en una alternativa sostenible con el fin de que no solamente genere efectos en un corto-mediano plazo, sino que logre posicionarse a nivel cantonal y a largo plazo aporte los impactos esperados con la formulación del proyecto, con lo que la Municipalidad debe procurar mantener convenio con la AEB y al mismo tiempo contribuir al fortalecimiento de su autonomía, ofreciendo una potencial fuente de empleo a personas en riesgo social que se acerquen al municipio en la búsqueda de una oportunidad laboral en su bolsa de empleo.

Corresponde por ende al gobierno local, repensar hasta donde se desea llegar con el proyecto y con base ello redefinir o actualizar su teoría del programa, lo cual implica responder algunas preguntas clave como: ¿dónde estamos hoy? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Por otro lado, propiamente con miras a fortalecer la sostenibilidad, la labor evaluativa permite identificar algunos nudos críticos en torno a los cuales se pueden esbozar recomendaciones que permitan potenciar la sostenibilidad de la AEB, se organizan según cuatro ejes temáticos definidos como prioritarios, a saber:

- Fortalecimiento del talento humano
- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Equipamiento e infraestructura
- Alianzas y participación

A continuación, se presenta las recomendaciones según eje temático, posteriormente se presenta una matriz que contiene algunas acciones por estrategia a fin de que se convierta en instrumento que permita al equipo conductor del proyecto reflexionar sobre cada una de estas recomendaciones y planificar su ejecución en caso de validar su pertinencia.

11.2.1. Fortalecimiento del talento humano

Como se mencionó en el capítulo anterior, uno de los aspectos fundamentales para el crecimiento de un emprendimiento es su talento humano, su motivación y capacidad para atender las tareas asignadas.

Sobre este particular, se detectó durante el trabajo evaluativo algunas debilidades que inciden directamente en la gestión del talento humano, develándose la necesidad de formalizar los procesos de contratación del personal mediante la incorporación de requisitos de ingreso, establecimiento preciso de obligaciones, funciones, derechos y deberes contemplados en un Reglamento interno de trabajo que aplique tanto para personas asociadas directas de AEB como para aquellas que aun sin ser socias se desempeñan laboralmente en el centro de recuperación.

Asimismo, es necesario fortalecer las habilidades de liderazgo y resolución de conflictos, la promoción de un adecuado clima organizacional, documentación y definición de procesos internos de trabajo, adecuados mecanismos de comunicación y rendición de cuentas que permita a todos los y las asociadas tener acceso a la información financiera del emprendimiento.

Las condiciones de salud ocupacional sugieren necesidad de mejoría no solamente en aspectos relacionados con la infraestructura, sino también en cuanto al acceso a equipo de protección personal para desempeñar su trabajo en condiciones seguras.

Por otro lado, la necesidad de mejorar el clima organizacional es uno de los elementos que sale a la luz durante las respectivas entrevistas individuales, lo cual incide en la motivación de las personas ante conflictos de índole interpersonales. Al respecto, la promoción de la misión, visión y valores organizacionales son elementos que coadyuvan a la identificación del personal con su centro de trabajo y facilitan la asunción de comportamientos y actitudes coherentes con la filosofía organizacional.

Es necesario que los procesos de capacitación respondan a un diagnóstico de necesidades y se ajusten a las posibilidades reales de los y las asociadas de participar en dichos espacios. La definición de una Plan Anual de Capacitación y la obligatoriedad de participación en caso de convocatoria, así definido por reglamento interno de trabajo es una alternativa a considerar.

En este sentido, la programación dentro de la jornada laboral de actividades de capacitación, no solamente funcionaría como un reforzamiento positivo para los y las trabajadoras (quienes expresaron durante evaluación su motivación para acudir a estos espacios), sino que también ayuda a disminuir la resistencia al cambio ante nuevas metodologías de trabajo, el uso de equipo de protección personal, etc.

La capacitación también es importante en el tanto la concentración del poder y de la información en una sola persona crea alta dependencia hacia ese recurso humano, quien ante la posibilidad de desistir o desvincularse del proyecto lo coloca en una posición que

precisamente podría comprometer su sostenibilidad, por lo que democratizar el conocimiento es una estrategia para la reducción de este riesgo.

Vinculado a lo anterior, está también la necesidad de documentar los diferentes procesos de trabajo y definir claramente los roles y funciones del personal a desempeñarse en el centro de recuperación. Al respecto, el referente teórico que aporta en la comprensión del constructo (APC, 2008) plantea que para garantizar la sostenibilidad es importante:

- 1) Adoptar un modelo organizativo que permita determinar las reglas de trabajo, establecer una estructura organizativa y definir el personal que se encargará de llevar a cabo determinadas tareas requeridas.
- 2) Capacitar al personal para que pueda resolver problemas, comprendiendo que en los procesos de formación no sólo hay que preocuparse de desarrollar habilidades técnicas sino también otras capacidades requeridas según el proyecto e incluso, el personal debe estar identificado con los objetivos y tener la capacidad de formar a sus sucesores.
- 3) Es importante además que las personas vinculadas con el proyecto se identifiquen con sus objetivos y se sientan involucradas, de manera que se comprometan con el uso y administración de los recursos.
- 4) Documentar la información clave en manuales de operación y funciones, dada la alta probabilidad de que las personas conforme mejoren su perfil laboral gracias su capacitación consigan otro trabajo, de manera que la experiencia y conocimiento acumulado debe quedar disponible para el nuevo personal involucrado.

En razón de lo anterior, las estrategias a desarrollar para lograr este fortalecimiento del talento humano se deberían enfocar en: a) Formalización de los procesos de contratación del personal; b). Fortalecimiento de los procesos de capacitación; y c). Promoción de un adecuado clima organizacional

11.2.2. Mejoramiento de la Gestión Administrativa

Otro aspecto que denota necesidad de mejora durante el proceso evaluativo tiene que ver con la gestión administrativa.

En primer lugar, no se tienen organizados los procedimientos de trabajo, las labores se realizan sin tenerse protocolos de operación y otras herramientas de planificación que permitan organizar el flujo de trabajo en el centro de recuperación.

Asimismo, la gestión financiera requiere ser fortalecida en aspectos como: mayor organización en la contabilidad de ingresos y gastos, considerar gastos de inversión, gastos de mantenimiento y otros que actualmente no se están contemplando, la generación de flujos que permitan realizar análisis financieros y tomar decisiones al respecto, incluir dentro del plan de capacitación el uso de software y herramientas que les permita llevar de mejor manera la contabilidad del emprendimiento e incluso valorar la necesidad de contratar personal especializado por servicios profesionales que apoye en algunas de estas labores, ya que se requieren optimizar sistemas de información que les permita llevar un seguimiento de la eficiencia financiera y tomar decisiones sobre la marcha. Sin la información apropiada del comportamiento financiero no se pueden establecer rutas proactivas hacia la sostenibilidad.

Es importante fortalecer la sostenibilidad financiera en el tanto depender de subsidios limita su autonomía y los coloca en posición de alta vulnerabilidad a las decisiones políticas de los tomadores de decisión. Asimismo, se requiere definir los procedimientos y mecanismos a implementar para garantizar una constante y organizada rendición de cuentas a todas y todos los miembros de AEB.

Al respecto, las estrategias consideradas para este mejoramiento de la gestión administrativa son las siguientes: a) Fortalecimiento de la organización interna y c) Búsqueda de la autonomía financiera

11.2.3. Equipamiento e infraestructura

Es imperativa la necesidad de que las instalaciones del centro de recuperación reúnan condiciones mínimas de salud ocupacional, cumplan con la Ley N°7600 y con Reglamento de centros de recuperación de residuos valorizables. En este momento, las instalaciones no cumplen con los puntos anteriores, lo cual además de representar un incumplimiento a la legislación vigente, representa un alto riesgo para la salud de la población.

Por otro lado, es necesario que las instalaciones del centro de recuperación contemplen la posibilidad de contar con un espacio de oficina que permita recibir oferentes, almacenar facturas y archivos propios de la organización, realizar la labor de contabilidad y registro de ingresos y gastos, lo cual a su vez permitirá visibilizar la carga y el costo que conllevan las labores administrativas.

Vinculado a lo anterior, se encuentra la necesidad de invertir en recurso tecnológico que se ajuste a las posibilidades de uso y aprovechamiento que tenga la AEB;

al respecto, téngase a la vista el planteamiento de la APC (2008) cuando refiere que, para lograr sostenibilidad tecnológica, las inversiones deben tomar en cuenta algunas características necesarias, como son:

- Que se pueda mantener: es decir que permita dar mantenimiento al equipo sin mayores de cambios de tecnología por un periodo de tiempo y que sean equipos fáciles de reemplazar o reparar; buscando equilibrio entre lo anterior con la necesidad de que la tecnología adquirida no se vuelva obsoleta en el corto tiempo.
- Financieramente accesible: tanto en la compra del equipo como en su mantenimiento, logrando un balance apropiado entre la calidad y el costo del producto y las posibilidades de AEB de darles mantenimiento preventivo y de reparación.
- Apropiada: que se ajuste al contexto, a las capacidades que tenga el personal de AEB para operar el equipo y a las condiciones necesarias de infraestructura para su operación.
- Flexible: que se adapte a las necesidades que se vayan presentando en el centro de recuperación. En este sentido, es importante que sea maquinaria que tenga la capacidad de procesar el material que más se comercializa en AEB.
- Adaptable a nuevas tecnologías: que se actualice y adapte a cambios tecnológicos.

- Fácil de operar: si la tecnología es muy compleja podría ser difícil formar al personal para su manejo, tanto en aspectos básicos de su operación como detección oportuna de problemas con el equipo y solución de desperfectos menores.

En este sentido, ante la posibilidad de invertir en tecnología por parte de la AEB, se puede recurrir a dichas características como criterios comparativos al momento de tomar de decisiones con respecto a en qué recursos invertir.

No puede obviarse que la capacitación del personal en el uso de las herramientas tecnológicas es un elemento indispensable, ya que si no se cuenta con el personal capacitado para manejar, mantener y reparar los equipos, las inversiones realizadas no tendrán ningún impacto en el aprovechamiento de estos recursos, siendo pertinente la democratización del conocimiento en el uso de la tecnología en aras de no fomentar la dependencia hacia un miembro del equipo de trabajo cuando solamente una persona sabe operar y dar mantenimiento básico a la maquinaria.

En razón de lo anterior, las estrategias consideradas corresponden con: a) Adecuación de espacio para labores administrativas, b) Acondicionamiento para el cumplimiento de la legislación vigente, c) Distribución física de estaciones de trabajo y d) Inversión en recursos tecnológicos.

11.2.4. Alianzas y participación política

Es importante lograr alianzas con universidades y centros educativos a fin de beneficiarse de algunos programas como Trabajo Comunal Universitario u otro tipo de

prácticas académicas que les aporten insumos útiles para la gestión del centro de recuperación.

Otra recomendación es procurar mecanismos de incidencia política para lograr que las actividades contempladas en el Plan y la Política Nacional sean efectivamente concretadas. Acudir a consultas públicas, ser partícipe de las consultas populares para la elaboración de planes, entre otras acciones. De manera que las estrategias planteadas para este eje tienen que ver con: a) Alianzas con universidades y centros educativos, b) Incidencia Política

11.2.5. Matriz de recomendaciones

Las recomendaciones se orientan básicamente en los siguientes ejes y estrategias:

Tabla 10. *Recomendaciones*

Eje 1 Fortalecimiento del talento humano	Eje 2 Mejoramiento de la Gestión Administrativa
<u>Estrategias:</u> a) Formalización de los procesos de contratación del personal b) Fortalecimiento de los procesos de capacitación c) Promoción de un adecuado clima organizacional	<u>Estrategias:</u> a) Fortalecimiento de la organización interna del trabajo b) Búsqueda de la autonomía financiera
Eje 3 Equipamiento e infraestructura	Eje 4 Alianzas y participación política
<u>Estrategias:</u> a) Adecuación de espacio para labores administrativas b) Acondicionamiento para el cumplimiento de la legislación vigente c) Distribución física de estaciones de trabajo d) Inversión en recursos tecnológicos	<u>Estrategias:</u> a) Alianzas con universidades y centros educativos b) Incidencia Política

Fuente: Elaboración propia

A continuación, una matriz que sinteriza las recomendaciones por eje y estrategia:

Tabla 11. Matriz de Recomendaciones

Eje	Estrategia	Acciones	Entidad responsable	Persona encargada de la coordinación y seguimiento	Plazo máximo de ejecución
Fortalecimiento del talento humano	Formalización de los procesos de contratación	Definir requisitos de ingreso, condiciones de pago y procedimiento para aplicar a un trabajo dentro del Centro de Recuperación			
		Elaborar un manual de puestos y funciones			
		Inscribir la AEB como patrono ante la CCSS			
		Establecer de un contrato de trabajo que permita especificar las condiciones laborales en cuanto a horario, formas de pago, periodo de prueba y otras especificaciones propias de una relación laboral.			
	Fortalecimiento de los procesos de capacitación	Elaborar e implementar un Plan Anual de Capacitación			
		Definir el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso			
		Regular vía reglamento posibilidades y obligaciones con respecto a las actividades de capacitación			
		Promover facilidades para que el personal concluya primaria y secundaria.			
	Promoción de un adecuado clima organizacional	Promover la misión, visión y valores del emprendimiento			
		Desarrollar actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo			
		Capacitar al personal en manejo y resolución de conflictos			
		Implementar sesiones de planificación, análisis retrospectivo y/o evaluación a lo interno de la organización			

Eje	Estrategia	Acciones	Entidad responsable	Persona encargada de la coordinación y seguimiento	Plazo máximo de ejecución
Gestión administrativa	Fortalecer la organización interna del trabajo	Definir un modelo organizativo: reglas de trabajo, estructura organizativa, personal encargado de llevar a cabo determinadas tareas.			
		Elaborar manuales, protocolos y procedimientos internos de trabajo			
		Definir un procedimiento para garantizar la limpieza del establecimiento			
		Contemplar la contratación de persona que se encargue del control de ingresos y gastos y otras labores administrativas.			
		Capacitar en uso de office para la generación de informes y contabilidad del emprendimiento.			
	Búsqueda de la autonomía financiera	Establecer la periodicidad, canal y mecanismos para la rendición de cuentas en cuanto a las finanzas de la AEB.			
		Definir un porcentaje y/o mecanismo de ahorro que permita presupuestar y proyectar inversiones			
		Establecer un sistema contable que permita monitorear los ingresos y gastos de la AEB			
		Elaborar estados financieros actualizados que permitan analizar la situación financiera del emprendimiento			
		Presupuestar la contratación anual de una autoría externa			
		Sensibilizar y capacitar al personal en cuanto al uso y administración de los recursos del emprendimiento.			

Eje	Estrategia	Acciones	Entidad responsable	Persona encargada de la coordinación y seguimiento	Plazo máximo de ejecución
Equipamiento e infraestructura	Adecuación de espacio para labores administrativas	Destinar un espacio físico para las labores de oficina			
		Acondicionar con equipo de cómputo, internet, teléfono, papelería.			
		Hacer un mapeo de los recursos existentes y definir de manera conjunta las necesidades con relación a las labores de oficina			
	Acondicionamiento para el cumplimiento de la legislación vigente	Realizar un análisis e inspección conjunta en cuanto a los requerimientos definidos en Reglamentos Nacionales y Municipales con relación a la GIR sólidos.			
		Realizar un análisis e inspección conjunta en cuanto a la accesibilidad de los espacios según lo establecido en la Ley 7600			
		Calendarizar y presupuestar las mejoras necesarias para el cumplimiento de la legislación vigente.			
	Distribución física de estaciones de trabajo	Definir y organizar el flujo de trabajo diario de la AEB			
		Habilitar espacios diferenciados para las labores de separación, peso, compactación, oficina, comercialización, máquinas, etc.			
	Inversión en Recurso tecnológico	Definir prioridades de inversión de acuerdo a criterios sugeridos: que se pueda mantener, financieramente accesible, apropiada, flexible, adaptable y fácil de operar.			
		Presupuestar y proyectar la inversión en activos propios de la Asociación			
		Mapeo y análisis de posibles fuentes de financiamiento			

Eje	Estrategia	Acciones	Entidad responsable	Persona encargada de la coordinación y seguimiento	Plazo máximo de ejecución
Alianzas y participación política	Alianzas con universidades y centros educativos	Hacer un mapeo de posibles instancias educativas con las que se puedan establecer alianzas			
		Concertar reuniones para valorar alternativas de cooperación mutua.			
		Definir y firmar acuerdos de cooperación			
	Incidencia Política	Dar seguimiento y participar de procesos de consulta pública para la actualización del PMGIRS y otros instrumentos de política pública.			

BIBLIOGRAFÍA

Asociación para el Progreso de las Comunidades (2007). Tejiendo Redes Inalámbricas en América Latina y el Caribe (TRICALCAR). Unidad 19: Guía básica de estrategias de sostenibilidad para redes inalámbricas comunitarias. En: http://www.itrainonline.org/itrainonline/mmtk/wireless_es/files/19_es_estrategias-de-sostenibilidad_guia_v02.pdf. Consultada el 14 de diciembre 2015.

Banco Interamericano de Desarrollo (2007). Análisis de la Evaluabilidad de los proyectos de 2005. Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). BID: Washington, D.C.

Benavides, Mayumi Okuda, & Gómez-Restrepo, Carlos. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Retrieved April 05, 2016, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es.

Betterevaluation (2017). Evaluation Utilization Focused. Better Evaluation, sharing information to improve evaluation. Recuperado de: http://betterevaluation.org/plan/approach/utilization_focused_evaluation.

Bossio, J. (2007). Sostenibilidad de proyectos de desarrollo con nuevas tecnologías: el caso de la organización de regantes y su sistema de información en Huaral. *The Journal Of Community Informatics*, 3(3). En: <http://www.ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/394/335>.

Colín, L. (2003) Deterioro Ambiental vrs Desarrollo Económico y Social. Boletín IIE. Recuperado de <http://www.iie.org.mx/boletin032003/art2.pdf>.

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987). Informe Brundtland: Nuestro futuro común. ONU.

Contraloría General de la República (2015). Resultados del índice de gestión municipal del periodo 2014. Gobierno de la República: San José, Costa Rica.

Contraloría General de la República (2016). Resultados del índice de gestión municipal del periodo 2015. Gobierno de la República: San José, Costa Rica.

Crowther W (1999). Manual de Investigación-Acción para la evaluación científica en el ámbito administrativo. Editorial EUNED, Costa Rica.

Dart, J. y Davies, R. (2005). Técnica del Cambio Más Significante (MSC por sus siglas en inglés). Guía para su uso.

Decreto Ejecutivo N°35906- S. Reglamento para Centros de Recuperación de Residuos Valorizables. Diario oficial La Gaceta, Costa Rica, 05 de mayo del 2010.

Decreto Ejecutivo N°36093-S. Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios. Diario oficial La Gaceta, Costa Rica, 15 de julio del 2010.

Decreto Ejecutivo N°37567-S-MINAET-H. (2012) Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos, Diario oficial La Gaceta, Costa Rica, 02 de noviembre del 2012.

División de Evaluación de la DG de Evaluación de Políticas de Desarrollo (2007).Manual de Gestión de Evaluaciones Conjuntas. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional para la edición española. Publicado por acuerdo con la OCDE, París, Francia.

Foladori, G; (2007). Paradojas de la sustentabilidad: ecológica versus social. *Trayectorias*, IX. 20-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60715115004>.

Gobierno de Navarra (2013). Protocolo de Evaluabilidad de políticas públicas de la Comunidad Floral de Navarra. Comunidad Floral de Navarra, España.

Gurdián-Fernández A. (2007). El Paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC), Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). PrintCenter: San José, Costa Rica.

Ley N°7794. Código Municipal. Diario Oficial La Gaceta, Costa Rica, 18 de Mayo 1998.

Ley N°8839. Ley para la Gestión Integral de Residuos. Diario Oficial La Gaceta, Costa Rica, 13 de Julio 2010.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2007). Manual de Gestión de las Evaluaciones de la Cooperación Española. Aprender para Mejorar. Madrid, España.

Ministerio de Salud (2010). Política Nacional para la gestión integral de residuos 2010-2021. Ministerio de Salud: San José, Costa Rica.

Ministerio de Salud (2016). Estrategia Nacional de Separación, Recuperación y Valorización de Residuos (ENSRVR) 2016-2021. Ministerio de Salud: San José, Costa Rica.

Ministerio de Salud (2016). Plan Nacional para la gestión integral de residuos 2016-2021. Ministerio de Salud: San José, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2012). Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local del Cantón de Belén 2013-2022. Municipalidad de Belén: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2012). Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2012-2016. Unidad de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Municipalidad de Belén: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2013). Plan de Desarrollo Estratégico Municipal 2013-2017. Municipalidad de Belén: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2014). Propuesta de Proyecto: "Sistema de gestión de residuos valorizables a través de un emprendimiento local en la Comunidad Cristiana Vida Abundante Norte-Cariari". Unidad Ambiental, Municipalidad de Belén: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2014). Reglamento Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Belén. Dirección Jurídica, Municipalidad de Belén: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2015). Modificación al Sistema Actual de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Belén. Unidad Ambiental, Municipalidad de Belén: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén (2016). Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2016-2021. Unidad de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Municipalidad de Belén: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén. (2015). Oficio N°UA-105-2015 de fecha 27 de abril 2015den. Addendum a la carta de entendimiento para la implementación del proyecto piloto: "Centro de recuperación y comercialización de materiales valorizables a cargo de un grupo organizado". Unidad Ambiental, Municipalidad de Belén, Unidad Ambiental: Heredia, Costa Rica.

Municipalidad de Belén. (2015). Oficio N°UA-250-2015 de fecha 10 de setiembre 2015. Dirigido al señor José Miguel Campos, Pastor General de la Comunidad Cristiana Vida Abundante Norte Cariari. Unidad Ambiental, Municipalidad de Belén, Unidad Ambiental: Heredia, Costa Rica.

Peña, C. (2011). Guía técnica y operativa para centros de recuperación de residuos sólidos valorizables. Programa Competitividad y Medio Ambiente. Cámara de Industrias de Costa Rica, MIDEPLAN, Ministerio de Salud, MINAET, IFAM, GIZ.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2011). Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica; Universidad de Costa Rica. – 1 ed. – San José, Costa Rica.

Programa Estado de la Nación e Instituto Nacional de Estadística y Censos. Indicadores cantonales. Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 y 2011. Heredia.

Rosales, R. (2005). La formulación y la evaluación de proyectos con énfasis en el sector agrícola. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

Schalock, R. y Verdugo, M.A. (2003). Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales. Madrid: Alianza Editorial.

Verdugo, M., Arias, B., Gómez, L y Shalok, R (2009). Escala gencat. Manual de aplicación de la escala gencat de calidad de vida. Departamento de Acción Social y Ciudadanía de la Generalitat de Catalunya. Barcelona, España.

Zuñiga, M. y Campos, F. (2011). Revisión del Proceso de Desarrollo Local del Cantón de Belén: Lecciones y Retos que se desprenden de su historia reciente. Universidad Estatal a Distancia, Vicerrectoría de investigación: San José, Costa Rica.