

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Planificación y Promoción Social
Carrera de Planificación Económica y Social

Informe Trabajo Final de Graduación

Modalidad Proyecto

**Análisis de la gestión del programa de empleo para
personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad
de Heredia, 2016-2019.**

Trabajo Final de Graduación sometido ante el Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Sustentante:

Valeria Umaña Blanco

Tutora:

MAP. Auxiliadora Cascante Loría

Heredia

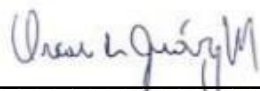
Agosto, 2021

Integrantes del Tribunal Examinador

LUCIA ISABEL DE
LOURDES CAMACHO
SOTO (FIRMA)

Firmado digitalmente por LUCIA
ISABEL DE LOURDES CAMACHO
SOTO (FIRMA)
Fecha: 2021.08.25 11:46:26 -06'00'

MEd. Lucía Camacho Soto
Representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Óscar Juárez Matute
Representante de Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social

MARIA AUXILIADORA
CASCANTE LORIA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
AUXILIADORA CASCANTE LORIA
(FIRMA)
Fecha: 2021.08.25 16:17:34 -06'00'

MAP. Auxiliadora Cascante Loría
Tutora

PRISCILLA LUCIA
MENA GARCIA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
PRISCILLA LUCIA MENA GARCIA
(FIRMA)
Fecha: 2021.08.26 06:52:51 -06'00'

MAP. Priscila Mena García
Lectora interna



Máster Johanna Castro García
Lectora externa

Resumen Ejecutivo

Las personas con discapacidad se enfrentan diariamente barreras, actitudes de discriminación y menos oportunidades de acceso equitativo a sus derechos y libertades en aspectos como salud, educación, empleo y vida digna. El Estado tiene la obligación de cumplir con la normativa nacional e internacional que busca promover los derechos de todas las personas, incluidas aquellas con algún tipo de discapacidad. A su vez, los Gobiernos Locales deben generar por medio de políticas públicas condiciones y servicios accesibles, que fomenten la reducción de brechas que afectan a los grupos más vulnerables.

La planificación como proceso de transformación de acciones y decisiones en productos y servicios, es fundamental en la función pública a nivel local, pues busca un mayor aprovechamiento de recursos para la generación de valor público que beneficie a la ciudadanía. Es mediante las funciones de prospección, coordinación y evaluación que se pueden orientar acciones que generen resultados satisfactorios en el cumplimiento de los derechos de la población, con un mayor acceso a oportunidades. Por tanto, la Gestión para Resultados en el Desarrollo, promovida por el Mideplan desde el año 2016, funge como una estrategia multidimensional dirigida a asegurar una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño estatal.

Por lo mencionado anteriormente, el tema de esta investigación es el análisis de la gestión del Programa de empleo “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia, dirigido a personas con discapacidad. El período elegido para el análisis abarca los años 2016-2019. La pregunta de investigación planteada es: “¿Cómo ha sido la gestión del Programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia, para la concienciación, formación y acceso al empleo de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia en el período 2016-2019?”

El objetivo general de la investigación es analizar la gestión y alcances del programa de empleo “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia dirigido a personas con discapacidad, valorando la conveniencia de una propuesta de planificación que fomente los ejes de formación, vinculación laboral y promoción de

derechos de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia. Los objetivos específicos se establecen de la siguiente manera:

1. Describir los elementos que constituyen el programa de empleo para personas con discapacidad "SOS PARTE".
2. Determinar el alcance de la gestión del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas.
3. Valorar a partir de los resultados obtenidos, la elaboración de una propuesta que fomente los ejes de formación, vinculación laboral y promoción de derechos de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia.

Para el abordaje de los objetivos anteriormente mencionados, se profundiza teóricamente en los conceptos de planificación, Enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo, Enfoque Basado en Derechos Humanos, discapacidad y empleo. Todos estos temas están relacionados con el tema analizado y la propuesta planteada como resultado de la investigación.

La investigación tiene un enfoque cualitativo dado que indaga sobre la realidad y comportamiento del objeto de estudio, haciendo un análisis exhaustivo y reflexivo. A su vez, la investigación es de tipo descriptiva debido a que se centra en el conocimiento de las características del objeto de estudio y sus relaciones con diversas variables. Para ello se utiliza información de fuentes primarias como los actores involucrados con el Programa SOS PARTE; así como análisis bibliográfico de diversas fuentes oficiales.

Dentro de las fuentes de información primaria se encuentran las personas funcionarias municipales encargadas del Programa, las personas con discapacidad beneficiarias de este, profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa, organizaciones colaboradoras del Programa y personas con algún tipo de discapacidad con experiencia laboral en el sector público o privado. De igual manera, se entrevista a profesionales expertos en los temas relacionados con la investigación.

Durante el proceso de elaboración del Trabajo Final de Graduación, se presentaron algunas limitaciones. La primera fue producto de la pandemia por Covid-19 desde inicios del 2020. Esto impidió la implementación de entrevistas de manera presencial y la comunicación con las autoridades del Gobierno Local, pues estas centraron sus esfuerzos en la atención de la pandemia. Esto también modificó la ejecución del Programa en el año 2020; por lo que no se pudo participar de las actividades inicialmente programadas.

El primer objetivo de la investigación es la descripción de los elementos constituyentes del Programa SOS PARTE. Entre los hallazgos, se denota que dadas sus características programáticas, este debería nombrarse Proyecto, para un mejor planteamiento de los objetivos y metas en un plazo determinado.

El segundo objetivo pretende determinar el alcance de la gestión del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas. En este punto, se indica por parte del Gobierno Local un cumplimiento del 100% de las metas; el cual no es posible corroborar debido a que no se compartió información solicitada de minutas u otros documentos de las actividades desarrolladas. Ante esto, se sugiere la implementación del Enfoque para Resultados en el Desarrollo, con el fin de contar con mayor participación por parte de los diversos actores involucrados y una rendición de cuentas que permita la divulgación y aprendizaje.

En las conclusiones de la investigación se señala también la importancia de la implementación del Enfoque Basado en Derechos Humanos al tratarse de procesos de creación de valor para personas con discapacidad. Resulta fundamental valorar el impacto que generan este tipo de intervenciones para esta población y los demás actores de la sociedad; para fomentar el respeto de los derechos y libertades de todas las personas y la eliminación de todo tipo de discriminación.

Por último, el tercer objetivo plantea la elaboración de una propuesta de planificación para la mejora futura del programa de empleo para personas con

discapacidad “SOS PARTE”. Dicha propuesta puede ser una referencia para otros Gobiernos Locales interesados en la aplicación del Enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo y el Enfoque Basado en Derechos Humanos en intervenciones que beneficien a grupos históricamente vulnerables como lo son las personas con discapacidad; esto para la construcción de una sociedad más equitativa e inclusiva.

Agradecimientos

El finalizar la presente investigación me hace pensar en el arduo proceso vivido, la entrega, la disciplina y paciencia requerida para llegar a la meta. Mi principal agradecimiento es con la vida, por la oportunidad de despertar cada día para trabajar por mis sueños.

Agradezco a mi familia, especialmente a mi mamá, quien con su esfuerzo me ha dado todo para ser una mujer fuerte, independiente y profesional.

A mi hermana, por siempre impulsarme y apoyarme.

A mis amigas y amigos, aquellas personas cercanas que durante todo este proceso estuvieron a mi lado y me dieron palabras de aliento en los momentos de frustración.

Agradezco profundamente a mi tutora, Auxiliadora Cascante, quien me brindó la guía necesaria para lograr este Trabajo Final de Graduación. Sus consejos y recomendaciones fortalecieron de gran manera esta investigación.

A los y las académicas; así como personal administrativo de la EPPS, quienes durante mis años de carrera siempre mostraron su amabilidad y colaboración.

Finalmente, agradezco a la educación pública superior, por la oportunidad de formarme como profesional.

Dedicatoria

A mí, por demostrarme que puedo lograr todo lo que me propongo y más.

“Y así ha sido desde siempre, desde el infinito. Fuimos la gota de agua, viajando en el meteorito. Cruzamos galaxias, vacío, milenios. Buscábamos oxígeno, encontramos sueños” (Jorge Drexler)

Tabla de contenido

Integrantes del Tribunal Examinador.....	ii
Resumen Ejecutivo	iii
Agradecimientos	vi
Dedicatoria.....	vii
Tabla de contenido	1
Índice de tablas.....	3
Índice de figuras.....	4
Abreviaturas, acrónimos y siglas.....	5
Introducción	6
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	7
1.1 Tema de investigación	7
1.2 Contexto de la situación problemática.....	7
1.3 Planteamiento del problema.....	10
1.4 Justificación	12
1.5 Marco legal relacionado	15
1.6 Objeto de investigación	20
1.7 Delimitación.....	21
1.8 Objetivos	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Introducción	22
2.2 Planificación	22
2.3 Enfoque Basado en Derechos Humanos.....	26
2.4 Gestión para Resultados en el Desarrollo	27
2.5 Discapacidad.....	32
2.6 Empleo.....	33
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	38
3.1 Enfoque de la investigación.....	38
3.2 Tipo de investigación.....	39
3.3 Fuentes de información.....	40
3.4 Técnicas de recolección de información	41
3.5 Población	42
3.6 Muestra	44

3.7	Matriz de operacionalización de objetivos	45
3.8	Limitaciones y adaptación metodológica ante la pandemia Covid-19	49
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	50
4.1	Elementos del Programa	50
4.2	Alcance de la gestión del Programa	59
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1	Conclusiones	71
5.2	Recomendaciones	76
	CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PARA EL PROYECTO DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD “SOS PARTE” DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA.....	82
6.1	Introducción.....	82
6.2	Fase de Planificación	85
6.3	Fase de Ejecución.....	101
6.4	Fase de Seguimiento y Evaluación.....	102
6.5	Recurso humano requerido	107
6.6	Presupuesto requerido.....	109
7.	Referencias.....	111
8.	Anexos.....	118
	Anexo 1. Instrumento de investigación para personas ejecutoras del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia	118
	Anexo 2. Instrumento de investigación para personas con discapacidad beneficiarias del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia	120
	Anexo 3. Instrumento de investigación para profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia.....	121
	Anexo 4. Instrumento de investigación para organizaciones vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia	122
	Anexo 5. Instrumento de investigación para personas expertas en temática de Discapacidad, Gestión para Resultados en el Desarrollo y Planificación	124
	Anexo 6. Instrumento de investigación aplicado a Lidia Chacón, encargada del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia	126
	Anexo 7. Instrumento de investigación aplicado a Lidia Chacón, encargada del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia	128
	Anexo 8. Instrumento de investigación para profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia: David Obando.....	134
	Anexo 9. Instrumento de investigación para profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia: Gloriana Rodríguez	136

Anexo 10. Instrumento de investigación para personas expertas en temática de Discapacidad	139
Anexo 11. Instrumento de investigación para personas expertas en temática de Gestión para Resultados en el Desarrollo y Planificación.....	142

Índice de tablas

Tabla 1	31
Cadena de Resultados y vínculo de EBDH	31
Tabla 2.....	43
<i>Matriz de actores</i>	43
Tabla 3.	45
<i>Descripción de la muestra</i>	45
Tabla 4.....	46
<i>Matriz de operacionalización de objetivos</i>	46
Tabla 5.....	53
<i>Matriz proyectos de área estratégica: Desarrollo Social</i>	53
Tabla 6.....	56
<i>Matriz operativa Programa SOS PARTE, año 2019</i>	56
Tabla 7.....	60
<i>Matriz comparativa de metas planteadas y metas ejecutadas por el Programa SOS PARTE, año 2019</i>	60
Tabla 8.....	92
<i>Matriz de análisis estructural</i>	92
Tabla 9.....	97
<i>Matriz de cadena de resultados</i>	97
Tabla 10.....	99
<i>Matriz de indicadores</i>	99
Tabla 11.....	100
<i>Matriz de programación</i>	100
Tabla 12.....	104
<i>Matriz de seguimiento a indicadores de la intervención pública</i>	104
Tabla 13.....	106
<i>Matriz de factores favorables y desfavorables</i>	106
Tabla 14.....	106
<i>Matriz para seguimiento de acciones de mejora</i>	106
Tabla 15.....	107
<i>Plan de divulgación de resultados</i>	107
Tabla 16.....	109
<i>Recurso humano necesario para Proyecto</i>	109
Tabla 17.....	110
<i>Matriz presupuestaria</i>	110

Índice de figuras

Figura 1.....	9
<i>Ejes de trabajo del Programa SOS PARTE.....</i>	9
Figura 2.....	22
<i>Marco teórico de la investigación.....</i>	22
Figura 3.....	24
<i>Ciclo de la planificación.....</i>	24
Figura 4.....	26
<i>Principios del Enfoque Basado en Derechos Humanos.....</i>	26
Figura 5.....	28
<i>Atributos de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.....</i>	28
Figura 6.....	30
<i>Proceso metodológico de la PpRD.....</i>	30
Figura 7.....	36
<i>Cinco objetivos clave para la inclusión de las personas con discapacidad en el trabajo futuro.....</i>	36
Figura 8.....	37
<i>Puntos clave para mitigar los efectos de la crisis por COVID-19 en las Personas con Discapacidad.....</i>	37
Figura 9.....	50
<i>Vínculo entre planes y programa SOS PARTE.....</i>	50
Figura 9.....	84
<i>Vínculo entre Proyecto SOS PARTE y otros instrumentos de planificación.....</i>	84
Figura 10.....	85
<i>Principios de la GpRD.....</i>	85
Figura 11.....	86
<i>Elementos de etapa diagnóstica.....</i>	86
Figura 12.....	86
<i>Preguntas para antecedentes.....</i>	86
Figura 13.....	88
<i>Árbol de problema, causas, efectos y matriz de construcción de indicadores.....</i>	88
Figura 14.....	90
<i>Mapeo de actores sociales.....</i>	90
Figura 15.....	91
<i>Elementos de etapa de prognosis.....</i>	91
Figura 16.....	93
<i>Elementos del momento normativo.....</i>	93
Figura 17.....	94
<i>Elementos de la etapa de programación y asignación de recursos.....</i>	94
Figura 18.....	95
<i>Pirámide de objetivos.....</i>	95
Figura 19.....	96
<i>Componentes de la cadena de resultados.....</i>	96
Figura 20.....	98
<i>Modelo SMART características de un indicador.....</i>	98
Figura 21.....	99

<i>Criterios normativos de los Derechos Humanos</i>	99
Figura 22.....	101
<i>Elementos de la fase de ejecución</i>	101
Figura 23.....	102
<i>Elementos de la fase de seguimiento y evaluación</i>	102

Abreviaturas, acrónimos y siglas

Acrónimo, abreviatura y siglas	Significado
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDDM	Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y minusvalías
Conapdis	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
CNREE	Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
Enadis	Encuesta Nacional de Discapacidad
EPPS	Escuela de Planificación y Promoción Social
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MEP	Ministerio de Educación Pública
Mideplan	Ministerio de Planificación y Política Económica
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de Naciones Unidas
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PcD	Personas con Discapacidad
PNUD	Programa Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PpRD	Planificación para Resultados en el Desarrollo

Introducción

La planificación, entendida como un ciclo continuo en el que interactúan diversos actores para la creación de valor que lleve a un futuro deseado, es de gran relevancia para transformar las condiciones de vida de las personas, especialmente aquellas que no han tenido las mismas oportunidades y han sido invisibilizadas socialmente por décadas. Tanto gobiernos nacionales y locales han adoptado durante las últimas décadas compromisos para el cumplimiento de los derechos humanos de las personas con discapacidad, mediante políticas públicas que fomenten entornos, bienes y servicios más accesibles.

Desde los gobiernos locales debe existir un trabajo de planificación y gestión que busque la creación de valor público para la mejora de las condiciones de salud, educación, empleo y vida digna de su ciudadanía. Para esto, es importante adoptar el Enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo promovido por el Mideplan con el fin de lograr una función pública más eficiente, eficaz, participativa y transparente. Asimismo, el conocer el Enfoque de Derechos Humanos permite un abordaje del tema de discapacidad y empleo desde un punto de vista holístico y humanista, que le permita a los titulares de derecho un desarrollo pleno en la sociedad.

Las intervenciones públicas como planes, programas y proyectos deben tomar en cuenta los elementos de los enfoques anteriormente mencionados, considerando la participación de la población beneficiaria y buscando alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones que permitan alinear objetivos y metas a nivel cantonal, con acciones que impacten de manera positiva a los titulares de derecho. Por tanto, resulta relevante el análisis que se lleva a cabo en la presente investigación sobre la gestión del Programa de empleo SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia, dirigido a personas con discapacidad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Tema de investigación

El tema de esta investigación es el análisis de la gestión del programa de empleo de la Municipalidad de Heredia para personas con discapacidad llamado “SOS PARTE”.

1.2 Contexto de la situación problemática

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), (2011) en su Informe Mundial sobre Discapacidad, alrededor del 15% de la población mundial presenta algún tipo de discapacidad moderada o grave, lo cual representa a más de 1000 millones de personas. Se estima que la prevalencia mundial de discapacidad en la población adulta ronda entre 15,6% y el 19,4%, dependiendo de los estudios que se analicen. La OMS señala que, en los grupos más vulnerables como mujeres, personas adultas mayores y aquellas en situación de pobreza, existe una mayor prevalencia de discapacidad. Debido a que los países usan diversos métodos para definir y estimar las cifras de discapacidad, no es posible conocer datos más exactos.

En Costa Rica, según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2011 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), citado en (PNUD, 2012), el 10,5% de la población costarricense tenía alguna discapacidad. Según la Encuesta Nacional de Discapacidad 2018 (Enadis) (INEC, 2019) este dato aumentó al 18,2%, lo cual equivale a unas 670 640 personas; un 60,9% mujeres y 39,1% hombres. Casi un 50% de la población con discapacidad del país se encuentra en el grupo etario de 36 a 64 años. En el cantón central de Heredia, la población de 18 a 65 años con discapacidad ronda el 10,1%, mientras que la población mayor de 65 años con alguna discapacidad asciende el 38,5% (INEC, 2011).

Entre los tipos de discapacidad más comunes en el país se encuentran: la limitación para ver (41,7%), limitación para caminar (23,3%) y limitación para oír (11,

7%). Otros tipos de limitaciones identificadas son las de uso de brazos o piernas, de tipo intelectual, de habla y mental (CNREE, 2012). La Enadis (INEC, 2019) afirma que el 92,7% de la población con discapacidad padece enfermedades crónicas, trastornos o deficiencias confirmadas por especialistas en salud y solo un 36,1% de esta población percibe que su salud es muy buena o buena.

Respecto al tema de empleo, se estima que el porcentaje de personas con discapacidad que participan en la fuerza laboral es significativamente menor al de personas sin ninguna discapacidad (Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network, 2019). En Costa Rica, la Enadis (INEC, 2019) indica que el 43,6% de las personas con discapacidad tienen empleo o están en búsqueda de uno; mientras que el 56,4% de esta población se encuentra fuera de la fuerza laboral. La condición de salud, la discriminación por edad, sexo, origen étnico y orientación sexual son algunos de los motivos por los cuales las personas con discapacidad no buscan trabajo.

Esta encuesta también muestra que aproximadamente un 59% de la población con discapacidad tiene ocupaciones de calificación media como trabajos administrativos, de atención al cliente y ventas. El dato para trabajos con calificación alta ronda el 26%. Se destaca que el 40% de las personas con discapacidad labora menos de 40 horas a la semana, siendo este dato significativamente mayor al de la población sin discapacidad. También, se muestra que el 58,1% de esta población ocupada es asalariada y el 35,4% trabaja de manera independiente; datos por encima de los arrojados para la población sin discapacidad (INEC, 2019).

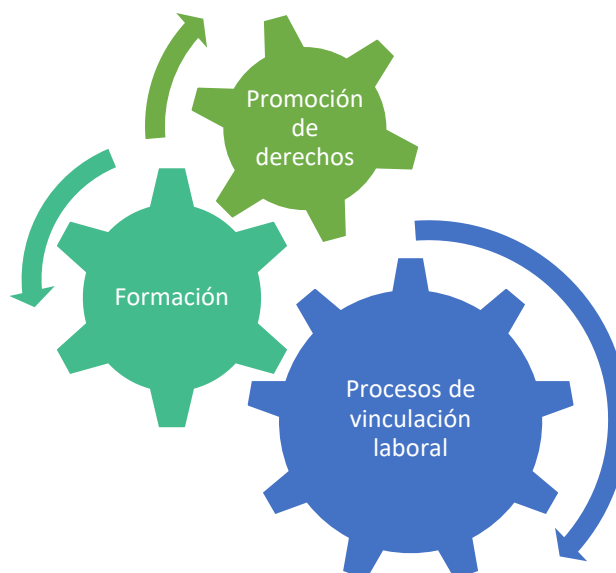
En el Plan Nacional de Inserción Laboral para las personas con discapacidad en Costa Rica presentado en el 2012, se plantea que “aquellas personas con discapacidad que trabajan suelen hacerlo en condiciones más desventajosas que el resto de la población, ya que suelen carecer de salario fijo, aguinaldo, vacaciones pagadas, seguro de riesgos del trabajo y pago de horas extra” (PNUD, 2012, p.31). Ante esto, se denota que la legislación vigente no está siendo cumplida a cabalidad en el país; condenando a las personas con discapacidad a vivir en condiciones de

mayor vulnerabilidad, pobreza, exclusión y en muchos casos, dependencia de otras personas y del Estado.

El programa “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia, es un programa de empleo impulsado en el año 2016 en el marco del Plan de Promoción del Desarrollo de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia. Este programa es liderado por la Licenciada Lidia Chacón Fallas, de la Unidad de Accesibilidad e Intermediación Laboral para personas con discapacidad. El objetivo de este programa es: “Garantizar a la población con discapacidad del Cantón Central de Heredia, la promoción y defensa de todos sus derechos y libertades en igualdad y equidad de condiciones que el resto de la población.” (Chacón. L, comunicación personal, Marzo 26, 2019).

El programa cuenta con tres ejes de trabajo:

Figura 1.
Ejes de trabajo del Programa SOS PARTE



Nota. Elaboración propia, 2019.

El objetivo del eje de procesos de vinculación laboral es habilitar el acceso de las personas con discapacidad al sector productivo del cantón y generar nuevas

fuentes de empleo. Según lo indicado por (Chacón. L, comunicación personal, Marzo 26, 2019), algunas de las acciones realizadas son la capacitación y visita a empresas. Así también, análisis de puestos y procesos de apoyo en el empleo y la creación de instrumentos.

En el eje de formación, se desarrollan procesos de capacitación en diversas áreas para fortalecer el perfil de empleabilidad de las personas con discapacidad. Como parte de este eje, se brindan cursos para promover el autoempleo, como por ejemplo de manipulación de alimentos, servicio al cliente, computación, entre otros. De igual manera, se realizan ferias de emprendimientos y talleres dirigidos a personas con discapacidad, familiares y ciudadanía en general.

Por último, el objetivo del eje de promoción de derechos es incentivar la participación de la ciudadanía en actividades que promuevan los derechos humanos de la población con discapacidad. Se conmemoran días importantes en relación con esta población, se brindan capacitaciones y se desarrollan campañas y actividades como festivales deportivos y culturales.

Se estima que, desde la creación del programa, se han vinculado a aproximadamente 130 personas en diversas empresas y se han brindado capacitaciones a más de 400. De igual forma, se ha trabajado en conjunto con instituciones públicas y empresas del sector privado (Municipalidad de Heredia, 2019).

1.3 Planteamiento del problema

La Declaración Universal de Derechos Humanos, así como otras normativas nacionales e internacionales, han planteado durante décadas que todas las personas tienen igualdad de derechos y libertades, sin distinción alguna. Sin embargo, esto no es una realidad para millones de personas cuya discapacidad ha sido el motivo por el cual se les niega acceso a derechos como la educación, salud, trabajo y una vida digna. Aun cuando se ha dado una transformación del concepto de discapacidad y sus formas de atención hacia una visión de derechos humanos,

las desigualdades persisten y afectan diariamente a las personas con esta condición.

Las personas con algún tipo de discapacidad registran tasas de empleo considerablemente menores que las personas sin discapacidad; siendo la discriminación y prejuicios factores para que el mercado laboral para sea poco accesible y hostil. Así también, los servicios relacionados con el empleo como la capacitación y ayuda para la colocación, muchas veces no resultan efectivos para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad dentro del mercado laboral. Según algunos activistas por los derechos de las personas con discapacidad entrevistados para este trabajo, existe una resistencia social hacia esta población y poca disposición por parte del aparato estatal y empresa privada de generar inclusión para todas las personas.

Ante los datos que demuestran las desventajas a las que se enfrentan las personas con discapacidad en el ámbito laboral; y en compromiso con las políticas públicas establecidas en el país, la Municipalidad de Heredia, desde su Unidad de intermediación laboral para personas con discapacidad crea el Programa SOS PARTE. Este programa con sus ejes de concienciación, promoción y apoyo constante combate las barreras actitudinales, de comunicación y de entorno que impiden una plena inclusión y acceso de las personas con discapacidad al trabajo y empleo.

La Municipalidad de Heredia se ha comprometido a generar condiciones y servicios accesibles para todas las personas y ha realizado esfuerzos por disminuir las brechas de acceso e inclusión desigual que tienen las personas con discapacidad en el ámbito laboral. Pese a esto, no se ha realizado un análisis sobre el funcionamiento, resultados y en general, de la gestión del programa "SOS PARTE", para plantear así alternativas de mejora desde la perspectiva de la planificación.

Es por esta razón que en esta investigación surgen algunas preguntas relacionadas con la gestión del Programa, las cuales son:

- ¿Qué objetivos, metas, indicadores, actividades, tareas y recursos plantea el Programa SOS PARTE y cómo se han ejecutado?
- ¿Cómo se da el proceso de selección y acompañamiento a las personas con discapacidad que participan en el Programa?
- ¿Cuál es la vinculación del Programa con la empresa privada, otras instituciones y la ciudadanía del cantón central de Heredia?
- ¿Cuáles han sido los resultados de la gestión del Programa y cómo se puede mejorar?

A partir de estas interrogantes es que se construye como eje del problema de investigación la siguiente pregunta:

¿De qué manera la Municipalidad de Heredia podría implementar un instrumento de planificación que promueva la concienciación, formación y acceso al empleo de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia?

1.4 Justificación

La planificación tiene un rol de suma importancia en toda sociedad, como un “proceso de construcción de un proyecto colectivo capaz de implementar las transformaciones necesarias en la realidad que lleven a un futuro deseado” (Buarque, 1999), citado en (Sandoval, 2014, p. 12). Por esto, tiene el desafío de contribuir a la construcción de acciones colectivas que guíen el desarrollo económico y social bajo un enfoque de derechos humanos. La inclusión de personas que tradicionalmente se han presentado en una condición de desventaja frente a grupos mayoritarios por diferentes características, sean físicas, socioeconómicas, demográficas, entre otras; debe ser un eje transversal para el logro del bienestar individual y colectivo.

La carrera de Planificación Económica y Social, ha realizado durante años Trabajos Finales de Graduación con un gran impacto para personas en situación de vulnerabilidad; no obstante, según la investigación documental realizada, son pocos trabajos de investigación que involucren a personas con discapacidad y la atención a los apoyos requeridos por esta población. Asimismo, se ha encontrado que la mayoría de las investigaciones respecto al tema de discapacidad se abordan desde

un enfoque psicopedagógico, educativo o de trabajo social; dejando un espacio de actuación desde la planificación económica y social para la elaboración de planes, programas y proyectos que apunten a la generación de valor público que contribuya a la resolución de los problemas que enfrentan las personas con discapacidad con miras a una mejora en su calidad de vida.

Los derechos y libertades fundamentales tienen un carácter universal; es decir, aplican para todas las personas. Las personas con discapacidad, pese a ser la minoría más grande del mundo (PNUD, 2018), han estado expuestas a la constante violación de estos derechos y libertades, ante la pasividad de la sociedad y la poca respuesta de las políticas públicas. Diferentes organismos nacionales e internacionales han reconocido la existencia de una deuda histórica hacia las personas con discapacidad, pues esta condición se ha convertido en motivo de discriminación y poca accesibilidad en temas como salud, educación y empleo, por mencionar algunos. Ante esto, autoridades nacionales han impulsado políticas públicas que promuevan, respeten y garanticen los derechos de estas personas. De igual forma, los gobiernos locales han comenzado a trabajar en iniciativas de promoción de oportunidades de las minorías, tales como esta población.

En este contexto, la Municipalidad de Heredia crea en el año 2015 su Política Municipal de Accesibilidad y Discapacidad, así como un Plan de promoción del desarrollo de las personas con discapacidad; esto considerando que el desarrollo local debe ser un proceso sustentable, que incluya a todos los actores de la sociedad civil. Ligado a esto, en el año 2016, dicha municipalidad desarrolla el Programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”, que responde a la ya documentada problemática de desventajas en la temática de empleo para esta población.

La Política Municipal previamente mencionada fue evaluada durante el primer semestre del año 2019 y en la actualidad, se está en una etapa de recopilación de datos para la formulación de la nueva política 2020-2024; sin embargo, no se ha hecho un análisis de la gestión del Programa para determinar el alcance e impacto que ha tenido en la situación de empleo de las personas con discapacidad del

cantón, así como en la concientización sobre este tema. Por tanto, es de suma importancia realizar esta investigación para indagar sobre cómo ha transcurrido el proceso de gestión de dicho programa respecto a los objetivos, metas, indicadores y actividades que se plantearon inicialmente.

La elección de dicho Programa de la Municipalidad de Heredia corresponde a que, según revisión documental, son pocos los gobiernos locales que han dirigido esfuerzos en la generación de políticas públicas relacionadas a la población con discapacidad. Se considera importante analizar lo realizado en este Programa para valorar posibles áreas de mejora y así; poder ser tomado como referencia por otros cantones para realizar acciones que beneficien a las personas con discapacidad en los ejes de promoción de derechos, formación y vinculación laboral.

El brindar apoyos a las personas con discapacidad del cantón central de Heredia, posibilita que estas personas hagan valer sus derechos y libertades; así como el acceso a mejor calidad de vida. De igual forma, esto contribuye a su empoderamiento para la participación en otras áreas, como espacios políticos, de socialización, acceso a salud, educación, entretenimiento, entre otras.

El conocer de cerca a personas con discapacidad que diariamente se enfrentan a barreras que dificultan su desarrollo en el ámbito educativo y profesional, exacerba la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Planificación Económica y Social. Esto para la implementación de cambios dentro de la función pública que logren una mejor planificación y gestión que fomente el cumplimiento de los derechos humanos, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos para la obtención de resultados. La Escuela de Planificación Económica y Promoción Social al generar este tipo de investigaciones contribuye también al acatamiento de los principios que rigen a la Universidad Nacional: el conocimiento transformador, el humanismo y la inclusión.

1.5 Marco legal relacionado

1.5.1 Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad

Mediante la Ley N°7948, el Estado costarricense aprueba la Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. En esta, los Estados parte se comprometen a adoptar medidas que propicien la plena integración de las personas con discapacidad en la sociedad.

Estas medidas incluyen la generación de investigación en relación con el tema de discapacidad; así como el desarrollo de recursos para lograr que las personas con discapacidad sean independientes, autosuficientes e incluidas en la sociedad. También, estas medidas van dirigidas a la promoción de la integración de las personas con discapacidad en servicios como empleo, transporte, vivienda, entre otros; por parte de entes gubernamentales y privados (Ley N°7948, 1999).

1.5.2 Ley N°8661 Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo

Esta Convención, ratificada por Costa Rica en el año 2008, tiene como propósito “promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto.” (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2006, p.4)

El artículo 27 hace énfasis en el trabajo y empleo, reconociendo que las personas con discapacidad tienen derecho a trabajar en igualdad de condiciones y en entornos laborales inclusivos y accesibles. Para esto, los Estados deben tomar medidas para prohibir la discriminación en todo el proceso relativo al empleo y velar por el cumplimiento de condiciones de trabajo justas, con igualdad de remuneraciones, condiciones de trabajo seguras y protección contra el acoso. Este

artículo menciona la necesidad de que las personas con discapacidad tengan acceso a programas de empleo de orientación técnica y vocacional, así como servicios colocación y formación. Para esto, se debe promover el empleo en el sector privado mediante políticas y programas, así como en el sector público.

La Convención resalta que un pleno goce de derechos humanos de las personas con discapacidad resulta en avances importantes para el desarrollo económico, social y humano de las comunidades; así como una reducción de la pobreza. Con esto también, insiste en la autonomía e independencia individual de las personas con discapacidad.

1.5.3 Ley N°7600

Creada en 1996, La Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad es la principal referencia en materia de derechos de esta población a nivel nacional. Esta Ley establece normas y procedimientos que debe cumplir el Estado costarricense para asegurar accesibilidad, participación y no discriminación de las personas con discapacidad.

Dentro de esta ley se dispone que el Estado debe incluir los principios de igualdad y accesibilidad en todos los planes, programas, proyectos y políticas institucionales. Así también, se señala el derecho de las personas con discapacidad a acceder a la salud, educación, trabajo, cultura, deporte y actividades recreativas, entre otros. El negar a una persona con discapacidad su participación en todo ámbito social, se considera un acto discriminatorio.

El capítulo II se refiere al acceso al trabajo y plantea que el Estado debe garantizar el derecho a un empleo que se adecue a las necesidades y condiciones de las personas con discapacidad. En el artículo 25 expresa que es de carácter prioritario la capacitación de personas que por motivo de su discapacidad, no hayan tenido acceso a educación y formación laboral. En el artículo 26, se dice que el Estado proveerá de asesoramiento a empleadores para que estos puedan adaptarse a las condiciones propias de las personas con discapacidad (Ley N°7600, 1999).

1.5.4 Política Nacional de Discapacidad 2011-2030

La Política Nacional de Discapacidad 2011-2030 es el marco político que establece el Estado costarricense para el logro de la promoción, respeto y garantía de los derechos de las personas con discapacidad. Los enfoques de esta política son: Derechos Humanos, Desarrollo Inclusivo con Base Comunitaria, Equidad de Género y Gerencia Social por Resultados. Dicha política pretende cerrar las brechas que impiden el desarrollo población con discapacidad, generando una sociedad más inclusiva, con igualdad de oportunidades y sin discriminación (Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial, [CNREE], 2011).

Esta Política es actualizada en el año 2017 con la intención de alinearla a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda de Desarrollo 2030. Los ejes establecidos con la más reciente actualización se enfocan en el desarrollo de capacidades para la promoción y exigibilidad de derechos de las personas con discapacidad, el mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad, un entorno nacional inclusivo y el fortalecimiento de los actores sociales públicos y privados para el cumplimiento de derechos de estas personas. Para la obtención de resultados, la Política cuenta con un Modelo de Gestión, que funge como mecanismo para desarrollar las diferentes etapas de esta (Consejo Nacional de Personas con Discapacidad [Conapdis], 2017).

1.5.5 Plan Nacional de Inserción Laboral para la población con discapacidad en Costa Rica

Este plan nace basado en la metodología “Marco para la Aceleración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio” de la ONU. Cuenta con cinco objetivos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012):

- Mayores oportunidades de formación para las personas con discapacidad, por medio de la capacitación a docentes y personal de colegios con oferta educativa para estas personas.

- Expansión de la demanda laboral de personas con discapacidad: diseño e implementación de estrategia de capacitación al sector empresarial y campaña de divulgación de información sobre inclusión laboral.
- Intermediación para la inclusión laboral de personas con discapacidad: creación de una red de intermediadores laborales y proyecto piloto “Empléate Inclusivo”.
- Impulso al emprendimiento de personas con discapacidad: gestión de servicios accesibles que promuevan capacidad emprendedora.
- Gobernanza: coordinación interinstitucional, seguimiento y ejecución de decisiones tomadas y cumplimiento de normativa existente.

1.5.6 Protocolo de Coordinación Interinstitucional para la Formación e Inserción Laboral de la Población con Discapacidad en Costa Rica

Este protocolo es elaborado como parte de las acciones establecidas para el cumplimiento del Plan Nacional de Inserción Laboral para la población con discapacidad en Costa Rica. Cumpliendo así con el quinto objetivo de este plan sobre la creación de sinergias institucionales y la creación de acciones dirigidas a la inserción laboral de las personas con discapacidad. Para esto, se toma en cuenta a tres instituciones clave: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

El objetivo de este protocolo es “establecer los mecanismos de coordinación entre el MTSS, el MEP y el INA para atender las necesidades de formación básica y de inserción laboral de las personas con discapacidad en Costa Rica” (PNUD, 2014, p.17). Dentro del protocolo se identifican buenas prácticas y cuellos de botella de las instituciones anteriormente mencionadas en relación con la coordinación para el tema de inserción laboral. Asimismo, se plantean mecanismos de referencia para las instituciones y las personas con discapacidad, para que estas tengan acceso a la oferta de servicios y recursos de formación e inclusión laboral existentes en el país.

1.5.7 Ley N° 8862

La Ley N° 8862 de Inclusión y Protección Laboral de las personas con discapacidad en el Sector Público, creada en el año 2010 plantea en su artículo único la reserva de un 5% de las vacantes en cada uno de los Poderes del Estado para ser cubiertas por personas con discapacidad. Para esto debe existir una oferta de empleo y la superación de las pruebas de selectividad e idoneidad según el régimen de personal existente en estos Poderes (Ley N° 8862, 2010).

El reglamento de dicha Ley estipula en el artículo 4 la creación de una Comisión Especializada en las instituciones del sector público, conformada por la Dirección de la Unidad de Recursos Humanos, una persona representante de la Comisión Institucional en Discapacidad y una persona especialista en terapia ocupacional o psicología. Las Unidades de Recursos Humanos de las instituciones públicas deben elaborar y remitir un informe anual del cumplimiento de la Ley N° 8862 a la Comisión Nacional para la empleabilidad y el Trabajo de las Personas con Discapacidad (Ley N° 8862, 2010).

1.5.8 Decreto N°41761-MTSS

El Decreto N°41761-MTSS firmado en mayo del 2019 crea la Comisión Nacional de Empleabilidad y el Trabajo para Personas con Discapacidad. Este órgano de funcionamiento ad honorem y coordinado por el MTSS, está compuesto por una persona delegada de Casa Presidencial, representantes de ministerios ligados al tema e instituciones como el INA y el Conapdis; así como representantes del sector empresarial y productivo y delegados de organizaciones de personas con discapacidad. (Gobierno de la República, 2019).

Esta Comisión responde a la búsqueda de soluciones inclusivas para las personas con discapacidad en el marco de las recomendaciones desprendidas de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Este órgano es el encargado de articular “acciones, planes, programas y proyectos de las instituciones públicas de manera que se puedan generar iniciativas que permitan reforzar procesos de empleabilidad” (Gobierno de la República, 2019). De igual manera, es responsable de la formulación, diseño e implementación de políticas públicas inclusivas de manera articulada.

1.5.9 Política Municipal de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón Central de Heredia y Plan de Promoción del Desarrollo de Personas con Discapacidad del Cantón Central de Heredia 2015-2019

Esta política es “el marco político de mediano plazo de la Municipalidad de Heredia, para lograr la efectiva promoción, respeto y garantía de los derechos de las personas con discapacidad” (Municipalidad de Heredia, 2015, p.5). Su campo de acción se concentra en las áreas de salud, educación, trabajo y empleo, eje personas y el eje de instituciones, organizaciones y entorno inclusivo. Dentro del eje de trabajo y empleo, se establece que la Municipalidad promoverá campañas para el establecimiento de políticas de empleo inclusivas; así como el desarrollo de estrategias de inserción laboral inclusivas y el cumplimiento de la ley 7600 en esta materia.

El Plan de Promoción del Desarrollo de Personas con Discapacidad del Cantón Central de Heredia tiene como objetivo “promover la participación, el desarrollo e inserción de la población con discapacidad en todos los aspectos de su vida en un ambiente igualitario de oportunidades y derechos sin discriminación en el cantón central de Heredia” (Municipalidad de Heredia, 2015, p.10). Dentro del eje de trabajo y empleo se cuenta con cuatro estrategias, enfocadas en la inclusión de las personas con discapacidad en empresas públicas y privadas, el diseño de campañas de difusión y el fomento al autoempleo y formación para el trabajo. También, incluye la creación de una política institucional de empleo inclusiva para la Municipalidad.

1.6 Objeto de investigación

El objeto de investigación es el Programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”, de la Municipalidad de Heredia. Específicamente, se estudiará la gestión de dicho programa entre los años 2016-2019 para determinar cuál ha sido su alcance respecto a los objetivos y metas planteados.

1.7 Delimitación

1.6.1 Delimitación espacial

La investigación se lleva a cabo en el departamento encargado del Proceso de Accesibilidad e Intermediación Laboral de la Municipalidad del cantón central de Heredia, Costa Rica. En este se desarrolla el Programa SOS PARTE.

1.7.2 Delimitación temporal

El período definido para el análisis de dicho objeto de investigación abarca del año 2016 al 2019.

1.8 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Analizar la gestión y alcances del programa de empleo “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia dirigido a personas con discapacidad, valorando la conveniencia de una propuesta de planificación que fomente los ejes de formación, vinculación laboral y promoción de derechos de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia.

1.8.2 Objetivos específicos

1. Describir los elementos que constituyen el programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”.
2. Determinar el alcance de la gestión del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas.
3. Valorar a partir de los resultados obtenidos, la elaboración de una propuesta que fomente los ejes de formación, vinculación laboral y promoción de derechos de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

El marco teórico constituye la base que sustenta el análisis de la investigación, planteando los conceptos necesarios para la comprensión del tema propuesto. Este apartado orienta e integra el proceso de investigación para dar respuesta al problema de investigación. La figura 2 hace alusión a los conceptos presentados en el marco teórico, esenciales para apoyar este trabajo de investigación:

Figura 2.

Marco teórico de la investigación



Nota. Elaboración propia, 2020.

2.2 Planificación

La planificación es entendida como “un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización a actividades y acciones articuladas entre sí” (Ander-Egg, 2007, pág. 25). Este autor plantea que la planificación tiene como propósito incidir en determinados acontecimientos para alcanzar una situación deseable, haciendo un uso eficiente de recursos limitados. El organizar, integrar y hacer compatibles decisiones para el desarrollo de actividades, forma parte del proceso de planificación.

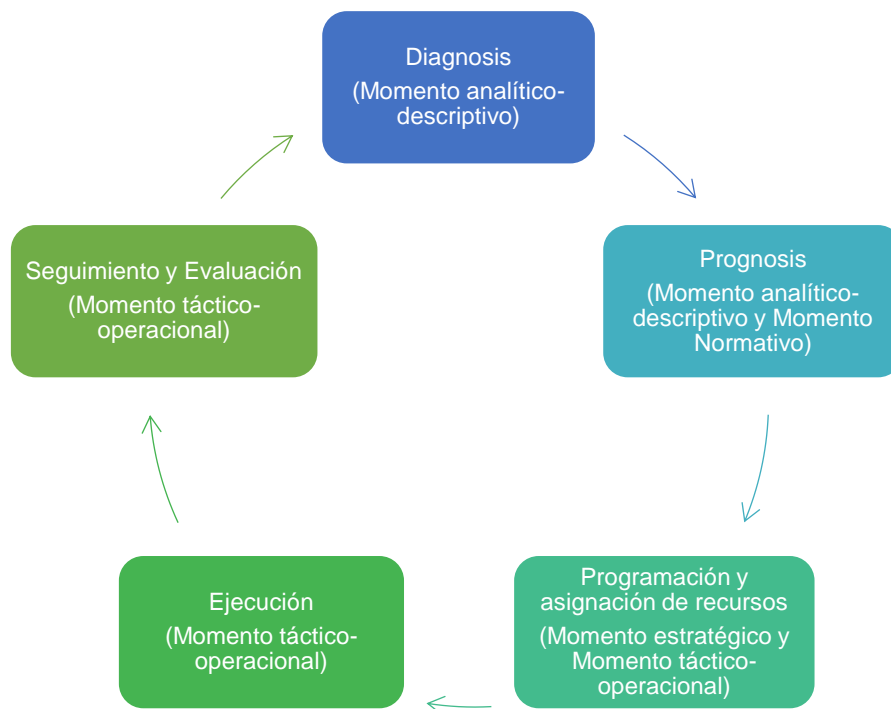
Planificar no es un hecho estático; por el contrario, es un proceso en el cual se transforman acciones en productos o servicios y se toman decisiones para

obtener ciertos efectos. Tal como lo indica (Hernández, 2011), la planificación es también un proceso integral y previsorio; puesto que, ante la existencia de recursos escasos, se debe sacar el máximo provecho de estos. Asimismo, es un proceso sistémico y continuo, en constante transformación.

Existen tres funciones básicas dentro de la planificación: la prospectiva, la concertación y coordinación y la evaluación. La primera, según Martín (2005) es la articulación de “una visión del futuro deseable y construye un itinerario de las acciones necesarias para alcanzarlo” (p.11). La concertación y coordinación se refiere a la relación e integración que debe existir entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones civiles para un mayor aprovechamiento de recursos y obtención de mejores resultados económicos y sociales. Por último, la evaluación hace posible una gestión efectiva de los recursos para el cumplimiento de metas propuestas.

La planificación puede entenderse como un ciclo continuo constituido por la interacción de los diversos actores sociales y cuyos momentos de acción permiten que este sea un proceso político-técnico (Mideplan, 2016). El concepto de Planificación para Resultados en el Desarrollo encuentra cabida en el contexto de naciones democráticas que buscan hacer énfasis en el logro de objetivos de desarrollo, pues tiene un carácter estratégico, con planteamiento de objetivos y acciones de largo plazo. A continuación, se presenta el ciclo de la planificación y los momentos de acción, que corresponden a la estructura lógica a implementar a la hora de planificar.

Figura 3.
Ciclo de la planificación



Nota. Elaboración propia, 2020 basada en (Mideplan,2016).

Máttar & Cuervo (2017) describen la planificación como un “acto político, una teoría y una disciplina para la creación de sentido (de pertenencia y de futuro) y la gobernanza multiescalar, intersectorial y pluritemporal del desarrollo” (p.35). Para esa creación de sentido, la planificación orienta e influencia las acciones de personas y organizaciones a través de la programación. Esta tarea define los medios más apropiados para el alcance de objetivos, en un plazo y espacio proyectado, por medio de sus unidades programáticas: planes, programas y proyectos (Hernández, 2011).

Un plan es un conjunto de programas y proyectos, cuyas metas se relacionan entre sí para alcanzar objetivos en común. Decisiones de carácter racional son plasmadas en un plan, de modo que los programas y proyectos funjan como organizadores de los objetivos específicos desagregados del objetivo general. Todo plan debe contener una estrategia en la que se negocie, coordine y dirija el plan, tomando en cuenta los medios, plazos y recursos disponibles. (Hernández, 2011, p.142)

Los programas son unidades programáticas de un plan y constituyen “un conjunto de decisiones y actividades a llevarse a cabo, para alcanzar determinadas metas y objetivos en un plazo determinado” (Hernández, 2011, p.142). Debe incluir la asignación de recursos para cada una de sus actividades. Los pasos por seguir para la formulación y ejecución de un programa son: estudiar la pre-factibilidad, factibilidad y la administración del mismo.

Por su parte, los proyectos son operaciones complejas, de trabajo no repetitivo con costos, un ciclo de vida, fases y resultados; cuya forma de actuación es la más cercana a la realidad sobre la que se pretende operar (Rivas, Mieles & Bolaño, 2017). La Agencia Andaluza del Voluntariado (2016) plantea ciertas características que contiene un proyecto: un objetivo definido, su implementación cada cierto tiempo en una zona geográfica delimitada e ir dirigido a solucionar problemas específicos o mejorando la situación de un grupo de beneficiarios. El proyecto debe brindar respuestas eficaces a necesidades concretas por medio de actividades claramente definidas.

Para asegurar el buen diseño y formulación de un proyecto, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos (Egg Ezequiel & Aguilar Idáñez, 1989, citados en Rivas, Mieles & Bolaño, 2017):

- La identificación de actores clave y beneficiarios.
- Diagnosticar la situación problema.
- Establecer objetivos del proyecto.
- Plantear resultados esperados y las actividades y recursos necesarios para alcanzarlos.
- Elaborar indicadores para verificar resultados obtenidos.
- Definir responsables de la ejecución del proyecto.
- Delimitar la duración del proyecto.

2.3 Enfoque Basado en Derechos Humanos

Los derechos humanos son atributos inherentes a las personas, que deben ser reconocidos y protegidos jurídicamente. Pueden dividirse en tres categorías: los de primera generación, que corresponden a derechos civiles y políticos, los de segunda generación que son de índole económica, social y cultural; mientras que los de tercera generación hacen referencia a la paz, autodeterminación y ambiente (Sánchez, 2011).

Figura 4.

Principios del Enfoque Basado en Derechos Humanos



Nota. Elaboración propia, 2019 basada en (Sánchez, 2011).

El Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) nace a mediados de los años noventa, en el contexto del fin de la Guerra Fría. Las agencias de cooperación abanderan con mayor fuerza este enfoque a partir de los años 2000, como un marco conceptual orientado a la promoción y protección de los derechos humanos. Este enfoque se convierte en un instrumento metodológico para la toma de decisiones políticas y un criterio ético sobre el papel del Estado en la consecución del desarrollo (Alza, 2014).

El EBDH busca permear los valores intrínsecos y principios básicos de derechos humanos en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos (PNUD, 2007). Con esto, se pretende promover la sostenibilidad del desarrollo mediante el análisis de las desigualdades existentes, para corregir las prácticas que obstaculizan el pleno cumplimiento de los derechos humanos de todas las personas, principalmente aquellas más marginadas.

Este enfoque tiene como eje primordial a las personas como titulares de derechos. Como señalan Gómez-Galán, Pavón & Sainz (2013), el EBDH pretende “impulsar procesos participativos para que los sujetos de derechos conozcan, reclamen y contribuyan a garantizar su pleno ejercicio.” (p. 74) La aplicación de este enfoque debe incluir la vigilancia y evaluación de resultados y procesos, para demostrar su efectividad en la reducción de las disparidades.

El EBDH al ser aplicable a un nivel estratégico y operativo, debe contener metas y objetivos mensurables, así como centrarse en las causas estructurales de los problemas. Con este enfoque, el Estado debe cumplir con sus obligaciones para la promoción de la inclusión, la no discriminación y el acceso universal a servicios, no desde una visión asistencialista; sino de empoderamiento y respeto a los derechos inherentes a cada ser humano.

2.4 Gestión para Resultados en el Desarrollo

El Estado, al asumir el liderazgo en las acciones por tomar para direccionar el país hacia un desarrollo sostenible, genera valor público. Este valor público conlleva la atención de los principales problemas de la población, la generación de nuevas oportunidades y la facilitación de procesos democráticos (Mideplan, 2016). La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) es, por tanto, la estrategia de gestión del Estado que asegura una mayor eficiencia y eficacia en su desempeño para lograr productos, efectos e impactos, según (Mideplan, 2016). La GpRD presenta los siguientes atributos:

Figura 5.*Atributos de la Gestión para Resultados en el Desarrollo*

Enfoque	• Gerencia Pública para el Desarrollo
Tipo de decisiones	• Basadas en racionalidad económica
Autoridad	• Descentralización de decisiones
Control	• Participación ciudadana
Presupuesto	• Plurianual

Nota. Elaboración propia, 2020 basada en (Mideplan, 2016).

La GpRD es multidimensional y sus principios se basan en centrar el diálogo en los resultados, la alineación de la programación, monitoreo y evaluación con los resultados; así como el mantener la información sencilla, de manera que pueda ser utilizada para el aprendizaje y toma de decisiones. Según la (OCDE, 2004), para una GpRD efectiva, hay que tomar en cuenta factores importantes como:

- La concentración en la mejora continua en los niveles institucional, de programas y proyectos.
- Orientación hacia la entrega de servicios y su calidad para la atención de las necesidades de los beneficiarios.
- Participación de interesados directos para definir resultados deseados.
- Reforma de procesos presupuestarios y gestión financiera para aumentar la transparencia.

La noción de “resultados” dentro de la GpRD hace referencia al “cambio social producido por la acción del Estado y no solamente a las actividades o productos que contribuyen a ese cambio” (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2011, p.15) Para implementar una GpRD, deben generarse modificaciones que suponen un esfuerzo a mediano y largo plazo, como por ejemplo, cambios en marcos legales e institucionales, capacitación de funcionarios públicos y creación de nuevas estructuras organizaciones que promuevan una mayor coordinación.

La generación de nuevas propuestas de planes, programas y proyectos dentro de las instituciones públicas se puede beneficiar del uso de una estrategia de gestión que vea al sector público de una manera comprehensiva e integrada. Según (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010), la GpRD centra su interés en alinear la función del Estado en lograr los resultados planteados, evitando un abordaje aislacionista y sesgado.

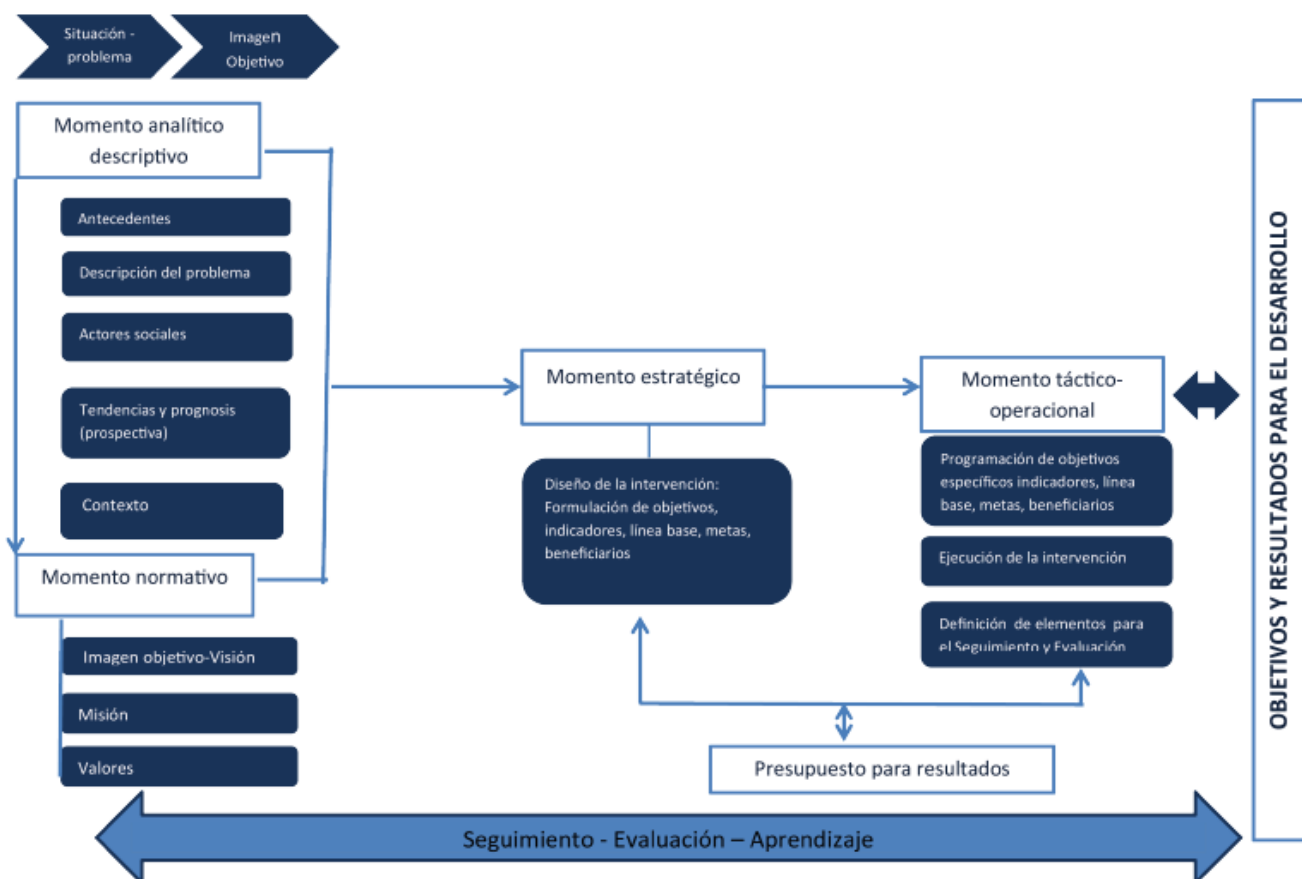
La GpRD se apoya en la planificación, para además de identificar resultados, se defina su seguimiento y evaluación. La Planificación para Resultados en el Desarrollo (PpRD) se convierte en una guía que plantea estrategias, orienta e impulsa su ejecución. Por tanto, la PpRD debe cumplir con principios de participación, integralidad, racionalidad, continuidad y previsión, tomando en cuenta también un contexto de territorialidad (Mideplan, 2016).

En Costa Rica en el año 2017 se emite la Directriz sobre la GpRD dirigida al sector público en la cual se establece este enfoque como el modelo de gestión pública impulsado en el sector y se insta a todos los entes públicos a la aplicación de este. Esta directriz señala al Mideplan y al Ministerio de Hacienda como los responsables de impulsar la GpRD conforme a la legislación pertinente (Directriz N° 093-P, 2017). Como parte del trabajo para implementar este modelo, el Mideplan publica el "Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica" y el "Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo: Marco teórico y práctico" en el año 2016. Además de esto, el Mideplan ofrece capacitaciones a las instituciones y un curso en línea sobre el tema (Rodríguez. Y, comunicación personal, Setiembre 30, 2020).

2.4.1 Proceso metodológico de la PpRD

El proceso metodológico de la PpRD, según el Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo (Mideplan, 2016), se puede aplicar en todos los instrumentos y niveles de la planificación. Los elementos de dicho proceso son los siguientes:

Figura 6.
Proceso metodológico de la PpRD



Nota. Mideplan, 2016.

2.4.2 Vínculo de la PpRD y EBDH

Como parte de los momentos de acción en la construcción de la PpRD, específicamente en el momento estratégico, se encuentra el concepto de cadena de resultados, la cual es una “definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades, productos y de aprovechamiento del producto relacionados directamente con la intervención, interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos” (Mideplan, 2016). Por tanto, para mejorar los

resultados de la intervención pública, es necesaria la interacción de los componentes de dicha cadena.

Es en este punto, donde se puede transversalizar el EBDH para que las intervenciones logren cumplir sus objetivos, teniendo como centro a las personas y sus derechos. Durante la definición del valor público, se deben identificar y analizar las causas de la vulnerabilidad de los derechos, grupos afectados y discriminaciones existentes. El siguiente cuadro resume el vínculo de las intervenciones de PpRD y el EBDH:

Tabla 1
Cadena de Resultados y vínculo de EBDH

Nivel	Proceso	EBDH
<i>Nivel 1</i>	Resultados de Desarrollo	Impactos en las causas de vulneración de DDHH
<i>Nivel 2</i>	Resultados Intermedios	Cambios en los roles de los titulares de derechos, de obligaciones y responsabilidades
<i>Nivel 3</i>	Resultados Directos/productos	Cambios en las capacidades de los titulares de derechos, de obligaciones y responsabilidades
<i>Nivel 4</i>	Actividades	Acciones necesarias para cambios en las capacidades
<i>Nivel 5</i>	Recursos	Recursos necesarios para realizar las acciones

Nota. Elaboración propia, basada en (AECID, 2015).

En la implementación de la GpRD con EBDH, se debe orientar el análisis hacia la relación entre las brechas de desarrollo y las situaciones de desigualdad e irrespeto a los DDHH de grupos vulnerables. Al transversalizar ambos enfoques, se pretende crear sinergias entre los procesos de gestión, las herramientas y métodos aplicados y las aptitudes de los todos los actores vinculados. Con esto, es posible lograr cambios y demostrar los resultados en la situación de la población beneficiaria.

2.5 Discapacidad

El concepto de discapacidad ha evolucionado a través de los años, pasando de un modelo negativista y segregador, a modelos meramente médicos y de rehabilitación, hasta llegar al modelo social y de derechos humanos persistente en la actualidad. En la antigüedad, la discapacidad era considerada una carga social y sus orígenes se pensaban de índole religioso, siendo esto una razón para marginar a las personas. A partir de finales del siglo XVIII e inicio del siglo XIX, se estudian las causas científicas de la discapacidad y se adopta una actitud caritativa y de cuidados clínicos hacia las personas con alguna discapacidad; considerándolas inferiores por tal motivo (Hernández, 2015).

En la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y minusvalías; Manual de clasificación de las consecuencias de la enfermedad (CIDDM, 1980) de la Organización Mundial de la Salud, citada en (Hernández, 2015) la discapacidad era definida como “la restricción o falta (debido a una deficiencia) de la capacidad para realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se consideran normales para un ser humano” (p.49) Esta noción queda obsoleta con el paso al Modelo Social de Discapacidad, en el cual se plantea que este corresponde a un fenómeno multidimensional, que involucra las relaciones de la persona con su entorno.

En la actualidad, la discapacidad es definida por la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad como “la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás” (ONU, 2006, p.1). Las personas con discapacidad son sumamente diversas, pues tal como lo menciona el Informe Mundial sobre la Discapacidad (OMS, 2011) “sus condiciones de salud pueden ser visibles o invisibles; temporales o de largo plazo; estáticas, episódicas o degenerativas; dolorosas o sin consecuencias.” (p.7)

Además de esto, se conjugan otros factores personales como la condición socioeconómica, género, edad, entre otros.

Al hablar de discapacidad, se asocian una serie de conceptos que resultan importantes para una mayor comprensión de las diferentes dimensiones que incluye este tema. Estos deben ser tomados en cuenta tanto en la teoría como en la práctica de elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos que incidan en las personas con discapacidad. La (Ley 7600) menciona los siguientes:

- **Accesibilidad:** medidas adoptadas para asegurar el acceso en igualdad de condiciones de las personas con discapacidad a espacios, bienes y servicios; así como la identificación y eliminación de barreras.
- **Igualdad de oportunidades:** la planificación de la sociedad debe contemplar las necesidades y condiciones particulares de los individuos para asegurar un acceso y participación equitativa de las personas con discapacidad en idénticas circunstancias.

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo (ONU, 2006) menciona el concepto de “discriminación por motivos de discapacidad”, el cual se refiere a:

Cualquier distinción, exclusión o restricción por motivos de discapacidad que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio, en igualdad de condiciones, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, cultural, civil o de otro tipo. Incluye todas las formas de discriminación, entre ellas, la denegación de ajustes razonables. (p.5)

2.6 Empleo

El trabajo y empleo son dos conceptos que suelen utilizarse como sinónimos; sin embargo, no lo son. Según Neffa, Panigo, Pérez & Persia (2014), el trabajo es la actividad orientada a la producción de un bien o prestación de un servicio y que es socialmente útil para la satisfacción de una necesidad. Involucra las dimensiones fisiológicas, biológicas, psíquicas y mentales, así como la formación profesional,

experiencia, creatividad y diversidad de factores. Estos autores indican que cuando este trabajo se realiza a cambio de un ingreso, se le llama empleo.

La Declaración Universal de Derechos Humanos (ONU, 1948) indica en su artículo 23 que “toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo” (p.7). Otras normativas internacionales y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señalan que, las personas con discapacidad tienen derecho a disfrutar de acceso, conservación y promoción de empleo en igualdad de oportunidades. La OIT (2015) plantea cuatro grandes categorías de empleo para personas con discapacidad presentes en varios países:

- Empleo abierto o competitivo: El empleo a tiempo completo o parcial, en organizaciones de índole pública o privada, con las debidas prestaciones.
- Empleo protegido: Su definición varía de un país a otro, pero el Consejo de Europa (1992), citado en (OIT, 2015) dice que este “debería estar abierto a las personas que, por su discapacidad, no pueden obtener ni mantener un empleo normal” (p.81). Menciona también que este puede abarcar talleres protegidos, centros de trabajo, con variaciones en los salarios, bonificaciones o pensiones que se brindan. Se considera una oportunidad para que las personas con discapacidad desempeñen una actividad y a su vez, se preparen para la inserción al mercado laboral competitivo.
- Empleo con apoyo: Es aquel en el principalmente el Estado subvenciona, colabora y acompaña a las personas con discapacidad para la obtención de un empleo. Existen diversas formas de proporcionar empleo con apoyo, entre las que están la colocación individual, los enclaves, los equipos móviles y las disposiciones en pequeñas empresas. Esto según Parmenter (1988), citado en (OIT, 2015).
- Empresas de economía social: Incluye a las empresas sociales, empresas de la comunidad, fondos de desarrollo, cooperativas de la comunidad, de vecinos, de trabajadores y sociales, las mutualidades de crédito y las sociedades de microcrédito y de garantía mutua. Todas estas basan sus actividades económicas en objetivos sociales y de desarrollo sostenible.

En la actualidad, existen diferentes medidas para facilitar el empleo en personas con discapacidad. Entre ellas, se destacan los servicios de empleo, los cuales proporcionan orientación profesional, formación profesional, colocación, entre otros. Estos servicios se suelen brindar a través de plataformas a nivel local, enmarcadas en políticas públicas para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad (OIT, 2015).

Según la OIT (2015), los servicios de formación para el empleo buscan adecuar las personas a los empleos y los empleos a las personas, por medio de la educación y formación. Estos pueden estar disponibles en instituciones especializadas, así como en espacios más generales. Otras medidas comprenden apoyos económicos, técnicos y sistemas de cuotas. Asimismo, las medidas como campañas de información y concientización cobran un papel importante para la eliminación de estereotipos y creación de nuevas oportunidades, más accesibles por parte de empleadores.

En la publicación “Making the future of work inclusive for people with disabilities” de Fundación ONCE y la OIT (2019), se mencionan cinco objetivos clave para la inclusión de las PcD en el trabajo futuro. Para su alcance, es necesario el compromiso y contribución de gobiernos, empresa privada, ONGs, sindicatos y academia. A continuación, se indican esos 5 objetivos:

Figura 7.

Cinco objetivos clave para la inclusión de las personas con discapacidad en el trabajo futuro.

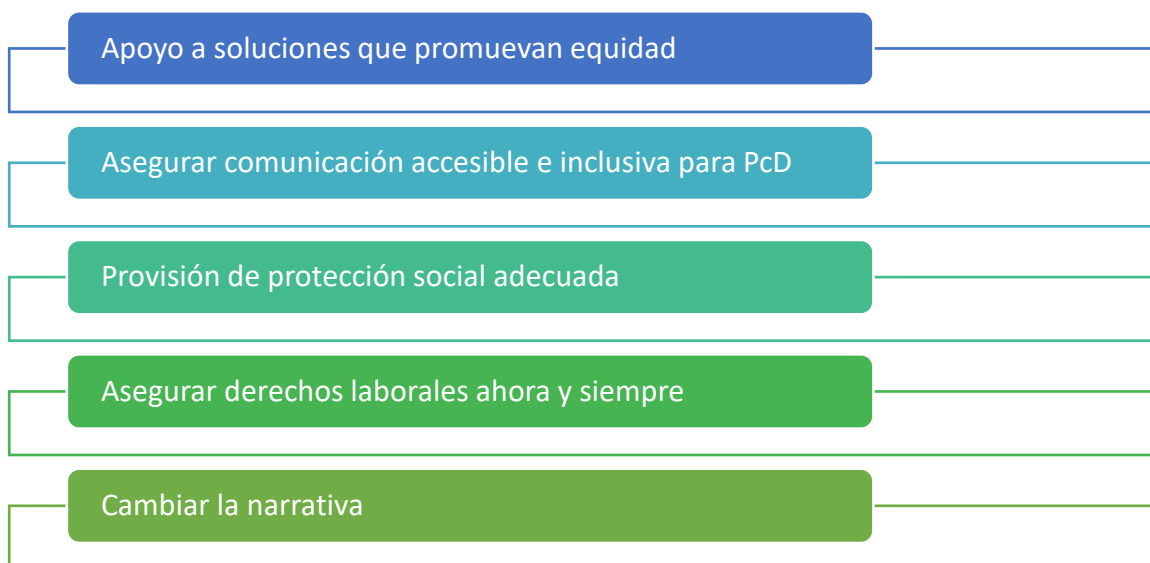


Nota. Elaboración propia, 2020 basada en (Fundación ONCE y OIT Global Business and Disability Network, 2019).

La pandemia del COVID-19 ha afectado el contexto del empleo a nivel global para millones de personas, incluidas aquellas con discapacidad. Ante la difícil situación, en la que las empresas han tenido que cesar o reducir sus operaciones, aplicar el teletrabajo y buscar nuevas maneras de hacer negocios, la OIT señala la importancia de tomar en cuenta medidas especiales para las personas que, por su condición de discapacidad, son más vulnerables a la crisis sanitaria y no cuentan con las mismas facilidades de acceso al empleo y seguridad en el mismo. En el boletín “No one left behind, not now, not ever. Persons with disabilities in the COVID-19 response” la (OIT, 2020) plantea los siguientes puntos clave para mitigar los efectos de la crisis causada por el COVID-19:

Figura 8.

Puntos clave para mitigar los efectos de la crisis por COVID-19 en las Personas con Discapacidad



Nota. Elaboración propia, 2020 basada en (OIT,2020).

Estos puntos se detallan de la siguiente manera:

- Dentro de las soluciones que promueven la equidad durante y posterior a esta crisis, se encuentran las políticas para el trabajo desde la casa y sus ajustes respectivos, como la asistencia personal y adaptación de espacios.
- Toda comunicación relativa al COVID-19 desde el área de salud, educación, empleo y otras, debe tomar en cuenta las necesidades particulares de las PcD y ser accesible mediante lengua de señas, subtítulos y sitios web que faciliten la transmisión de la información.
- La protección social debe tomar en cuenta los costos asociados a la discapacidad y medidas contra el creciente desempleo, especialmente para aquellas personas más vulnerables.
- Asegurar los derechos laborales incluye el diálogo social y la participación de múltiples puntos de vista. Se debe velar por el cumplimiento de la legislación vigente en temas de discapacidad y trabajo.

- Cambiar la narrativa implica que las PcD sean cocreadoras de soluciones a la crisis como usuarios y no como víctimas. Fortalecer alianzas y construir sobre la experiencia de las PcD puede generar una respuesta más sostenible a la crisis.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación presenta un enfoque cualitativo, pues ésta pretende describir un fenómeno social para entender la naturaleza general del mismo. Las investigaciones con este enfoque conceptualizan sobre la realidad, basándose en el comportamiento, conocimiento, valores y actitudes que guían el comportamiento del objeto de estudio. Asimismo, se recurre a la teoría como instrumento guía en el proceso de investigación (Monge, 2011).

La investigación cualitativa posee algunas características básicas, según (Taylor y Bogdan, 1992, citados en Sandoval, 1996); las cuales se presentan a continuación:

1. Es inductiva: Se concentra más en el descubrimiento que en la comprobación de hipótesis. En este trabajo de investigación, se busca analizar la gestión y alcances del programa de empleo “SOS PARTE”, con la recopilación de información brindada por diversos actores, así como la indagación bibliográfica para descubrir qué acciones se pueden tomar respecto al objeto de estudio.
2. Es holística: El investigador debe analizar exhaustivamente el objeto de estudio con una perspectiva de totalidad. En el caso de la presente investigación, se debe tomar en cuenta la perspectiva de diversos actores involucrados con el Programa “SOS PARTE”, como por ejemplo las personas encargadas, personas beneficiarias, empresas y organizaciones aliadas. Así también, se debe indagar sobre el marco legal relacionado y acciones desarrolladas por otras instituciones vinculadas a los temas de empleo, discapacidad y GpRD; para presentar una propuesta que tenga alto grado de pertinencia.
3. Es interactiva y reflexiva: El sujeto investigador es sensible a los efectos que produce la investigación sobre el objeto de estudio. La investigación se ve

expuesta a diversos factores del entorno que inciden tanto en el objeto de estudio, como en la persona investigadora. En este caso, el contexto de emergencia sanitaria por la pandemia de Covid-19 influye en el acceso a la información disponible, la consecución de entrevistas y en general, el desarrollo pleno de actividades en instituciones como los municipios. Todo esto provoca la reflexión continua durante el proceso de investigación, modificando así ciertos aspectos metodológicos, de recopilación de resultados y planteamiento de propuestas.

4. Es abierta y no impone visiones previas: No excluye información de puntos de vista distintos; sino que considera valiosos todos los aportes. También, el investigador aparta sus creencias y predisposiciones para la realización de la investigación: Como se describe en los puntos anteriores, la presente investigación toma en consideración la información obtenida en entrevistas a actores vinculados con el Programa SOS PARTE; cuyos aportes son valiosos para conocer la realidad de este Programa y hacer una propuesta que contenga los elementos necesarios para incidir en la población beneficiaria de una manera positiva. Los valores de honestidad, integridad e imparcialidad guían este proceso por parte de la persona investigadora.

La investigación se centra en el análisis de la gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia; para lo cual se deben estudiar diversos factores considerados transversales para el objeto de estudio, como los conceptos de planificación, discapacidad, el empleo, entre otros. Asimismo, se indaga con atención el contexto del objeto de estudio, los elementos teóricos ya existentes sobre el tema y otras características que se consideren valiosas para generar un resultado que contribuya al entendimiento de la realidad y la mejora futura de la misma.

3.2 Tipo de investigación

La investigación se considera de tipo descriptiva pues su propósito es conocer las características fundamentales de objetos, procesos y personas. Tal como plantean (Hernández et al 2010, p. 81), este tipo de investigaciones “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos,

dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Además de la recolección de datos, se identifican y describen las relaciones existentes entre diversas variables.

Hernández et al (2010), señalan que los estudios de tipo descriptivos son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno o situación; para lo cual se debe definir qué se medirá y sobre quiénes se recolectará la información. Esta investigación tiene carácter descriptivo debido a que analiza elementos presentes dentro del objeto de investigación, identificado como la gestión del Programa “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia. La investigación se centra en la población con discapacidad del cantón central de Heredia y la relación con el tema de empleo, específicamente con el Programa previamente mencionado. Una vez cumplidos los primeros dos objetivos planteados en esta investigación, que permiten conocer a profundidad el fenómeno actual, se podrá eventualmente establecer una propuesta desde la Planificación Económica y Social con un Enfoque para Resultados.

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Fuentes primarias

Para la elaboración de la investigación, es necesario recurrir a información directa, suministrada por personas, organizaciones, entre otros. Para esta investigación, se recurre a actores como:

- La Municipalidad del cantón de Heredia, Unidad de Accesibilidad e Intermediación Laboral para personas con discapacidad. Específicamente, la señora Lidia Chacón Fallas, encargada de esta Unidad y del programa.
- Personas con discapacidad del cantón de Heredia beneficiarias del programa.
- Las organizaciones públicas y privadas del cantón, involucradas en el programa “SOS PARTE”.
- Empresas privadas que hayan participado de las actividades planteadas en el programa.

3.3.2 Fuentes secundarias

Respecto a las fuentes secundarias, para la presente investigación se utiliza información proveniente de libros, artículos de revista, informes de instituciones, censos y estadísticas nacionales; así como otros trabajos de investigación. Algunas de estas son:

- Programa de empleo SOS PARTE.
- Política Municipal de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón Central de Heredia y Plan de Promoción del Desarrollo de Personas con Discapacidad del Cantón Central de Heredia 2015-2019.
- Política Nacional de Discapacidad 2011-2030, Plan Nacional de Inserción Laboral para la población con discapacidad en Costa Rica y otros documentos del Conapdis.
- Censo Nacional de Población 2011 y la Encuesta Nacional de Discapacidad 2018, INEC.
- El Informe mundial sobre la discapacidad 2011 de la Organización Mundial de la Salud.
- La Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo, la Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad y otros documentos normativos nacionales e internacionales.
- Documentación de la OIT como “Trabajo decente para personas con discapacidad: promoviendo derechos en la agenda global de desarrollo” y “Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidad a través de la legislación”, entre otros.

3.4 Técnicas de recolección de información

Según (López & Sánchez, 2006), “toda investigación, sin importar su espacio de actuación, requiere de una búsqueda, lectura, interpretación y apropiación de información relacionada con el tema objeto de estudio, es

decir de un marco teórico referencial”. Por tanto, la recolección de información es necesaria para fundamentar y dar validez a la investigación. A continuación, se detallan las técnicas utilizadas durante el proceso de investigación:

- **Análisis bibliográfico:** Se revisó documentación de diversos autores para fundamentar el marco teórico de la presente investigación.
- **Consulta documental:** Se consultó a fuentes primarias y secundarias sobre asuntos relacionados con la planificación municipal, los elementos constitutivos del Programa SOS PARTE y su ejecución. Dichos aspectos fueron tomados en cuenta para la elaboración de la propuesta.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores vinculados con el objeto de investigación, los ejecutores del Programa, sus beneficiarios, las empresas aliadas, organizaciones que han colaborado con el Programa durante el período analizado; así como expertos en los temas relevantes para la investigación. Esto con el fin de obtener la información sobre las actividades realizadas y metas alcanzadas; así como conocer la opinión que tienen estas personas respecto a la gestión del programa y posibles opciones de mejora. Las entrevistas se realizaron vía telefónica o videollamada, debido a la imposibilidad de realizarlas de manera presencial por motivo del Covid-19.

3.5 Población

La población de estudio, según (Arias-Gómez, Villasís-Keever et.al, 206, p.202) es “un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados”. Para la elaboración de esta investigación, es necesaria la participación de diversos actores que a través de los años han estado vinculados con el Programa SOS PARTE y con las políticas municipales planteadas para el cumplimiento de los derechos y libertades fundamentales de la población con discapacidad. El aporte de estos actores es vital para el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación y la elaboración de una propuesta que contribuya al fortalecimiento del Programa SOS PARTE, así como la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad. A continuación, se presenta la matriz de actores:

Tabla 2.
Matriz de actores

Actores	Relación con el proyecto (actual o potencial)	Aporte esperado
<i>Municipalidad de Heredia</i>	Institución donde se desarrolla el Programa	Información sobre la gestión municipal que se desarrolla en el tema de discapacidad y empleo.
<i>Unidad de Accesibilidad e Intermediación laboral para personas con discapacidad Municipalidad de Heredia</i>	Unidad encargada de la gestión del Programa de Empleo "SOS PARTE"	<p>Información sobre la gestión municipal que se desarrolla en relación con acciones para el empleo de personas con discapacidad.</p> <p>Información sobre los planes, programas y proyectos elaborados en el tema de discapacidad y empleo.</p> <p>Datos de la inversión que ha realizado la municipalidad para el programa SOS PARTE y otras acciones relacionadas.</p> <p>Vinculación con otros actores relevantes.</p> <p>Resultados obtenidos y resultados esperados (producto de la planificación).</p>
<i>Personas con discapacidad del cantón de Heredia</i>	Personas beneficiarias del programa SOS PARTE	<p>Opinión respecto a la ejecución del Programa.</p> <p>Información acerca de sus necesidades particulares y el cumplimiento de sus DDHH por parte de la Municipalidad y el Programa.</p> <p>Identificación de beneficios concretos obtenidos</p> <p>Oportunidades de mejora que identifican en el Programa desde su perspectiva de beneficiarios</p>
<i>Empresa privada</i>	Empresas aliadas al Programa, que han formado parte de los procesos de formación y	Información sobre el proceso de formación y capacitación laboral.

Actores	Relación con el proyecto (actual o potencial)	Aporte esperado
	vinculación laboral	Opinión sobre la ejecución del programa y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de las alianzas.
<i>Organizaciones no gubernamentales</i>	Organizaciones sin fines de lucro cuyas actividades involucran a personas con discapacidad	Información sobre proyectos que trabajen con la población con discapacidad. Posibilidad de alianzas para la mejora del Programa.
<i>Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (Conapdis)</i>	Órgano rector en materia de discapacidad en Costa Rica, con fundamento jurídico en la Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad (Ley No. 7600)	Datos sobre la población con discapacidad en Costa Rica y particularmente del cantón de Heredia. Información sobre el trabajo que realiza la institución en coordinación con la Municipalidad de Heredia.
<i>Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)</i>	Institución rectora y ejecutora de la política laboral y de seguridad social	Información sobre programas que tenga la Institución para la población con discapacidad y la relación con el programa de empleo de la Municipalidad de Heredia.
<i>Universidades públicas (UNA, UCR, UNED, TEC, UTN)</i>	Actores clave en el trabajo de investigación y extensión con población en situación de vulnerabilidad o minorías, en este caso las personas con discapacidad.	Estudios y documentos elaborados sobre el tema de población con discapacidad y políticas públicas de empleo en Costa Rica y particularmente en el cantón de Heredia.

Nota. Elaboración propia, 2019.

3.6 Muestra

La muestra, según (Hernández et al, 2010, pág 94), corresponde a “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. En este caso, la muestra atañe a las personas

beneficiarias del Programa “SOS PARTE”, así como las representantes de las empresas partícipes de las actividades del Programa y de otras instituciones vinculadas.

Hernández et al (2010) señalan que en los estudios cualitativos, la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final; ya sea porque se agregan casos que no se habían contemplado, o porque se excluyen otros. En el caso de esta investigación, la muestra inicial se esperaba que fuera mayor, sin embargo, debido a las limitaciones y adaptaciones realizadas por motivo del Covid-19, dicha muestra fue modificada durante el proceso.

La muestra comprendida dentro de esta investigación es la siguiente:

Tabla 3.

Descripción de la muestra

Descripción de muestra	Cantidad
Personas con discapacidad beneficiarias del Programa	10
Personal encargado del Programa, Municipalidad de Heredia	1
Personas de empresas partícipes en el Programa	4
Personas de organizaciones vinculadas al Programa	2
Personas profesionales en temas vinculados a la investigación	6

Nota. Elaboración propia, 2021.

3.7 Matriz de operacionalización de objetivos

Para el logro del objetivo general de la investigación planteado, los objetivos específicos se pueden operacionalizar de la siguiente manera:

Tabla 4.*Matriz de operacionalización de objetivos***Definición Conceptual**

Programa de empleo: Un programa “es un conjunto especificado de acciones humanas y recursos materiales diseñados e implantados organizadamente en una determinada realidad social, con el propósito de resolver algún problema que atañe a un conjunto de personas” (Fernández-Ballesteros, 1992, p. 477) citada en (Marcano, Aular de Durán y Finol de Franco, 2009, p.26).

Según (OIT, 2014), las medidas de apoyo para el empleo incluidas en estos programas pueden ser: servicios de asesoramiento o información a empleadores y personas demandantes de empleo, incentivos económicos y otorgamiento de material especializado para el trabajo, entre otros.

Objetivo específico	Pregunta principal del objetivo	Categorías	Subcategorías	Técnicas e instrumentos	Enfoque metodológico
Describir los elementos que constituyen el programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”.	¿Cuáles son los elementos presentes en el programa y de qué manera de desarrollan?	Elementos constituyentes del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Programación • Estructura • Objetivos • Metas • Actividades • Tareas • Indicadores • Presupuesto 	Análisis bibliográfico y entrevista semi estructurada a encargada del Programa SOS PARTE u otros funcionarios municipales	Cualitativo

Definición Conceptual

Gestión del Programa: “La gestión de programas se define como la aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para lograr los objetivos del programa y obtener beneficios y control que no están disponibles al administrar los componentes del programa individualmente.” (Project Management Institute, 2017, p.8)

Objetivo específico	Pregunta principal del objetivo	Categorías	Subcategorías	Técnicas e instrumentos	Enfoque metodológico
Determinar el alcance de la gestión del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas.	¿Cuál ha sido el alcance de la gestión del programa según sus objetivos operativos, metas, actividades, períodos y presupuesto?	Alcance de la gestión del programa	Objetivos operativos alcanzados Metas planteadas y logradas Actividades desarrolladas. Períodos de ejecución planteados y alcanzados Presupuesto asignado y utilizado	Análisis bibliográfico y entrevista semi estructurada a encargada del Programa SOS PARTE u otros funcionarios municipales	Cualitativo

Definición Conceptual

Propuesta de planificación: Según (Real Academia Española, s.f) una propuesta es “la proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin”. Por tanto, una propuesta de planificación busca ofrecer el fortalecimiento en “la toma de decisiones de las organizaciones en torno a su quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.” (ILPES/CEPAL, 2009)

Objetivo específico	Pregunta principal del objetivo	Categorías	Subcategorías	Técnicas e instrumentos	Enfoque metodológico
<p>Valorar a partir de los resultados obtenidos, la elaboración de una propuesta que fomenta los ejes de formación, vinculación laboral y promoción de derechos de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia.</p>	<p>¿Cuáles son los contenidos de la propuesta de planificación que mejore el actual Programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”?</p> <p>¿Cuáles serían los objetivos operativos, las metas, las actividades y los indicadores a desarrollar?</p>	<p>propuesta que fomenta los ejes de formación, vinculación laboral y promoción de derechos de las personas con discapacidad.</p>	<p>Propuesta de planificación del Programa SOS PARTE.</p> <p>Identificación de actores clave para la ejecución, seguimiento y evaluación de dicha propuesta.</p>	<p>Elaboración de propuesta a partir de los problemas y necesidades identificadas</p>	<p>Cualitativo</p>
<p>Nota.</p>	<p>Elaboración</p>		<p>propia,</p>		<p>2019.</p>

3.8 Limitaciones y adaptación metodológica ante la pandemia Covid-19

Durante el proceso de investigación se han encontrado una serie de limitantes que han afectado tanto al tema de investigación, como la obtención de información. La primera limitación y la más importante, ha sido la difícil situación producto de la pandemia de Covid-19, que afecta al país y al mundo desde inicios del 2020. Desde el inicio de esta crisis sanitaria, se suspendieron todas las actividades planteadas por la Municipalidad de Heredia y el Programa SOS PARTE, para dar paso a medidas de protección y ayuda social a la comunidad herediana.

El Programa tuvo que ser modificado para lo que resta del año 2020 y se realizaron cambios importantes al Programa por ejecutarse en el 2021, debido a una reducción presupuestaria y a las restricciones para realizar actividades masivas. Por tanto, las acciones propuestas también deben acoplarse a este nuevo contexto que incluye cambios en el mercado laboral, en los métodos de capacitación y el acercamiento a la población con discapacidad.

Inicialmente, se tenía planteado como parte de las técnicas de recolección de información, la elaboración de entrevistas presenciales a las personas beneficiarias del Programa, empresas y organizaciones vinculadas; así como participar de las diversas actividades programadas para este año y visitar las empresas participantes para visualizar la ejecución de las metas estipuladas. Debido a la llegada de la pandemia, se complicó la comunicación hacia las autoridades municipales, pues estas tuvieron que cambiar sus labores a una modalidad de teletrabajo, priorizando la atención a las repercusiones causadas por el Covid-19.

La aplicación de entrevistas a las personas beneficiarias del Programa, empresas y organizaciones vinculadas se debió coordinar por medio de herramientas tecnológicas como videollamadas, llamadas regulares y correo electrónico.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este apartado se presentan los hallazgos derivados de la elaboración de la investigación de acuerdo con el marco metodológico planteado. Los resultados corresponden a cada uno de los objetivos específicos establecidos. Se continúa con las conclusiones y recomendaciones generales basadas en los resultados obtenidos; así como el planteamiento de una propuesta de planificación que responda al objeto de esta investigación.

4.1 Elementos del Programa

Para describir los elementos del Programa “SOS PARTE”, es importante entender su vínculo con otras unidades programáticas establecidas por el Gobierno Local del cantón de Heredia. A continuación, se presenta una figura que señala la relación entre el Programa y otros planes dentro de la delimitación temporal analizada en esta investigación:

Figura 9.

Vínculo entre planes y programa SOS PARTE



Nota. Elaboración propia, 2019.

El Plan de Desarrollo Municipal a largo plazo 2012-2022, establece como principal fin estratégico la búsqueda de un Gobierno Local integral e inclusivo; para lo cual fija 5 ejes estratégicos. Uno de los objetivos plasmados dentro de estos ejes es “fortalecer el desarrollo social existente y ampliar las posibilidades de acceso a

diversos ámbitos en pro del bienestar social de la ciudadanía, propiciando la equidad social, igualdad de oportunidades y equidad de género” (Municipalidad de Heredia, 2011, p.148)

Para lograr lo plasmado en este plan, una acción estratégica fijada en relación con las personas con discapacidad es la promoción del pleno ejercicio de todos los derechos y libertades fundamentales de esta población en el cantón. La meta a largo plazo del Plan respecto a este tema es la realización de al menos ocho proyectos que logren alcanzar lo indicado en la acción estratégica (Municipalidad de Heredia, 2011). Cabe destacar que el plan no indica cuáles son esos ocho proyectos.

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Municipal a mediano plazo 2012-2016, tiene como objetivo “incrementar la capacidad de respuesta política, operativa y financiera de la Municipalidad para liderar eficazmente el desarrollo económico y social del Cantón Central de Heredia en concordancia con los lineamientos estratégicos cantonales plasmados en el Plan de Desarrollo Humano Cantonal” (Municipalidad de Heredia, 2011, p.75). Para alcanzar esto, se propusieron siete objetivos estratégicos; de los cuales uno de ellos corresponde a Desarrollo Social.

Dentro de este objetivo estratégico se plantean una serie de proyectos vinculados con el cumplimiento de los derechos y libertades fundamentales de las personas con discapacidad, incluyendo:

- Un diagnóstico de los apoyos que deben ofrecerse o que requieran las personas con discapacidad del cantón central de Heredia.
- La elaboración y ejecución de un plan cantonal de promoción del desarrollo de las personas con discapacidad que involucre a los diversos sectores públicos y privados según su competencia.
- El desarrollo de una estrategia de promoción del empleo para personas con discapacidad del cantón central de Heredia.

- Apoyo al desarrollo de servicios que brindan organizaciones no gubernamentales a personas con discapacidad en el cantón central de Heredia.

La siguiente matriz expone las metas, indicadores, responsables, instituciones involucradas y los resultados esperados para los proyectos anteriormente mencionados: el diagnóstico de las necesidades de las personas con discapacidad del cantón:

Tabla 5.
Matriz proyectos de área estratégica: Desarrollo Social

Proyecto	Metas	Indicador	Responsable	Instituciones vinculadas	Resultados esperados	Período de ejecución					
						2012	2013	2014	2015	2016	Total
Diagnóstico de las necesidades de las personas PcD del cantón central de Heredia	Realizar el diagnóstico de las necesidades de las personas PcD del cantón central de Heredia	Diagnóstico elaborado	Comisión accesibilidad, Oficina de la Mujer, Planificación, Contraloría Servicios	MEP, Ministerio de Salud, CCSS, PANI, ONGs de personas con discapacidad, etc	Necesidades identificadas que permitan la formulación un plan de desarrollo para atenderlas	100%					
Elaborar y ejecutar un plan cantonal de promoción del desarrollo de las personas con discapacidad que involucre a los diversos sectores públicos y privados según su	Articular esfuerzos y competencias de instituciones gubernamentales y no gubernamentales en la formulación de un plan de promoción del desarrollo de las PcD del cantón central de Heredia	Plan elaborado	Comisión accesibilidad y Oficina de la Mujer	MEP, Ministerio de Salud, CCSS, PANI, ONGs de personas con discapacidad, etc	Responsabilidades y competencias gubernamentales y no gubernamentales definidas y comprometidas	100%					

competencia.	Puesta en ejecución del plan de promoción del desarrollo de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia	Plan ejecutado	Comisión accesibilidad y Oficina de la Mujer, Contraloría de Servicios		Atención de necesidades según las competencias de diferentes sectores institucionales y comunitarios, con enfoque de calidad y derechos humanos		25%	25%	25%	25%	100%
Desarrollar una estrategia de promoción del empleo para personas con discapacidad del cantón central de Heredia.	Articular esfuerzos y competencias de instituciones gubernamentales y no gubernamentales del cantón central de Heredia, responsables de garantizar el empleo de PcD.	Estrategia y plan elaborados	Comisión Accesibilidad y Recursos Humanos	MTSS, INA, MEP, CNREE, Cámaras Empresariales, etc.							
	Estrategia y plan de promoción de empleo de las PcD en ejecución	Estrategia y plan ejecutados									

Nota. Elaboración propia basada en (Municipalidad de Heredia, 2011, p. p.118-119)

Como se menciona anteriormente, el Plan cantonal de promoción del desarrollo de las personas con discapacidad del cantón central de Heredia 2015-2019 nace como parte de los proyectos incluidos en los Planes de Desarrollo Humano Local a largo y mediano plazo. Asimismo, la Política Municipal de Accesibilidad y Discapacidad del cantón central de Heredia se crea en respuesta a la Política Nacional en Discapacidad 2011-2030. El surgimiento del programa SOS PARTE, pese a no ser nombrado de manera textual en el Plan de Desarrollo Humano, se vincula al proyecto de creación de una estrategia de promoción del empleo de PcD en el cantón.

Posterior a la participación del Municipio en un programa de capacitación de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) para la promoción del empleo inclusivo con reclutadores de diferentes municipalidades, surge el interés por este tema. En el marco del Plan de Desarrollo Municipal a mediano plazo 2012-2016, es creada la Unidad de Accesibilidad e Intermediación Laboral en la Sesión Ordinaria 025-2016 de fecha 22 de agosto del 2015 del Concejo Municipal. En esta sesión se da la aprobación del puesto de Analista de Inclusión Laboral para personas en condición de discapacidad. Con la llegada de la Lic. Lidia Chacón a este puesto en el año 2016, ella formula como parte del Plan Operativo Anual (POA) de la Municipalidad de Heredia, el llamado Programa SOS PARTE (Chacón. L, comunicación personal, Noviembre 01, 2019) (ver anexo 6)

El Programa SOS PARTE en el período 2019, responde al objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Municipal a mediano plazo 2017-2021 de “promover acciones dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la población de cantón” (Municipalidad de Heredia, 2018). Para ese año, dentro del POA se establecieron 14 objetivos con sus respectivas metas, indicadores, programación temporal y asignación presupuestaria. A continuación, se detallan:

Tabla 6.
Matriz operativa Programa SOS PARTE, año 2019

Objetivos operativos	Meta	Indicador	Programación de la meta					Asignación presupuestaria
			I trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total	
Formulación de la nueva Política de Accesibilidad y Discapacidad	Evaluar al 100 % la Política de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón 2015-2019 con el fin de formular y desarrollar la nueva Política 2019-2022	Porcentaje de la actividad realizada	25%	25%	25%	25%	100%	€10 000 000,00
Contribuir en la reducción del binomio discapacidad-pobreza	Dar seguimiento a la RED de Intermediación Laboral CEFI y brindar dentro de la misma 6 mesas de trabajo con temas relativos a la promoción del empleo inclusivo	No. actividades realizadas	0	33%	33%	33%	100%	€2 000 000,00
Alentar las oportunidades de empleo de las PcD promoviendo acciones afirmativas en el sector privado del cantón	Promover estrategias de inclusión laboral a través de la realización de 1 taller y 1 desayuno empresarial dirigidos a empresas del cantón	No. actividades realizadas		50%		50%	100%	€1 230 000,00
Habilitar espacios de acceso efectivo para las PcD en el ejercicio del derecho al trabajo	Organizar 1 feria anual inclusiva que genere oportunidades laborales para la población desempleada del cantón. "Trabajemos Heredia 2019"	No. actividades realizadas			100%		100%	€500 000,00
Adoptar medidas pertinentes para promover el acceso y	Garantizar la movilidad, el respeto y la seguridad de las PcD, a través de procesos de concienciación (2 talleres) a	No. actividades realizadas			50%	50%	100%	€0,00

Objetivos operativos	Meta	Indicador	Programación de la meta					Asignación presupuestaria
			I trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total	
movilidad de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones que el resto de la población	autobuseros del cantón.							
Realizar acciones para la toma de conciencia y para fomentar en la sociedad actitudes receptivas y percepciones positivas respecto a los DDHH de las PcD	Fomentar el respeto a la dignidad de este colectivo a través de 3 conmemoraciones (Mes del Autismo, Día Nacional de la PcD y Día Internacional de la PcD) con el objetivo de luchar contra estereotipos, prejuicios y prácticas nocivas que giran en torno a esta población.	No. actividades realizadas		67%		33%	100%	€2 500 000,00
Participar en igualdad de condiciones que el resto de la población a las PcD, en la vida recreativa, cultural y de esparcimiento	Habilitar el acceso de las PcD para que desarrollen sus habilidades para relacionarse en diferentes entornos, adquieran destrezas de comunicación y fortalezcan la percepción de sí mismos, a través de la realización de 3 talleres de artes escénicas	No. actividades realizadas	0	33%	33%	33%	100%	€1 000 000,00
Priorizar procesos de capacitación en PcD para fortalecer el perfil de empleabilidad.	Brindar 6 procesos de capacitación adaptados según la necesidad de cada PcD, para que se favorezca la formación laboral de las PcD y se contribuya con el	No. actividades realizadas		50%	50%		100%	€9 100 000,00

Objetivos operativos	Meta	Indicador	Programación de la meta					Asignación presupuestaria
			I trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total	
	acceso a las diferentes opciones laborales							
Fomentar las unidades productivas que generen ingresos propios a PcD.	Realizar 2 procesos de capacitación que promuevan el emprendedurismo de las PcD en nuestro Cantón.	No. actividades realizadas		50%	50%		100%	€500 000,00
Brindar espacios socioeducativos en centros educativos para que se favorezca la inclusión y el respeto a la diversidad.	Ejecutar 3 espacios educativos para trabajar con 3 centros educativos del cantón	No. actividades realizadas		33%	67%		100%	€500 000,00
Promover la inclusión laboral de PcD a través de visitas de concienciación en empresas con operaciones en el Cantón.	Visitar anualmente 60 empresas para posicionar el programa SOS PARTE, e incentivar la contratación de este colectivo. Análisis de puestos y los ajustes de los mismos.	No. actividades realizadas		50%	50%		100%	€3 000 000,00
Garantizar que la información dirigida sea accesible para todas las personas que habitan en el cantón	Gestionar la contratación de un intérprete en LESCO, para que la información durante las diferentes actividades municipales sea accesible para las personas con discapacidad	-	100%				100%	€500 000,00

Objetivos operativos	Meta	Indicador	Programación de la meta					Asignación presupuestaria
			I trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total	
	auditiva del cantón.							
Distribución de material que concientice a la sociedad en general respecto a las libertades y derechos de las PcD.	Elaborar material informativo para divulgar la toma de conciencia de los DDHH de las PcD y lograr poco a poco erradicar prácticas nocivas contra este colectivo	Material elaborado		75%		25%	100%	€600 000,00
Compra de escritorio para las labores propias de la Unidad	Compra de escritorio para la atención de PcD y labores propias de la oficina.	Mueble		100%			100%	€700 000,00

Nota. Elaboración propia basada en (Municipalidad de Heredia, 2018)

4.2 Alcance de la gestión del Programa

Es de suma importancia para este trabajo el conocer el alcance en el cumplimiento de las metas planteadas para el período 2019 dentro de los plazos establecidos y el presupuesto asignado. Cabe destacar que se analiza este período pues es el único para el cual se suministró información. De acuerdo con lo indicado por la Lic. Lidia Chacón, las metas del Programa se ejecutaron de la siguiente manera (Chacón. L, comunicación personal, Enero 31, 2020) (ver anexo 7):

Tabla 7.

Matriz comparativa de metas planteadas y metas ejecutadas por el Programa SOS PARTE, año 2019

Objetivo	Meta planteada	Meta ejecutada	Detalle de ejecución	Cumplimiento
Formulación de la nueva Política de Accesibilidad y Discapacidad	Evaluar al 100 % la Política de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón 2015-2019 con el fin de formular y desarrollar la nueva Política 2019-2022	Contratación de equipo externo para evaluación de Política anterior y formulación de la nueva.	Durante todo el año se realizaron entrevistas, visitas a PcD, talleres y reuniones para la evaluación y formulación de la nueva política. En diciembre 2019 se entregó el borrador de la nueva política. Participación del Municipio, organizaciones, instituciones, empresas y sociedad civil.	Meta ejecutada al 100%
Contribuir en la reducción del binomio discapacidad-pobreza	Dar seguimiento a la RED de Intermediación Laboral CEFI y brindar dentro de la misma 6 mesas de trabajo con temas relativos a la promoción del empleo inclusivo	Se realizaron 6 mesas de trabajo y una última mesa de cierre y graduación de las empresas participantes.	Capacitación a 14 empresas para contratación inclusiva: entrevistas, adecuación de puestos, clima organizacional, plan conductual para empresa y PcD trabajadora. Se brinda certificado a empresas participantes.	Meta ejecutada al 100%

Objetivo	Meta planteada	Meta ejecutada	Detalle de ejecución	Cumplimiento
Alentar las oportunidades de empleo de las PcD promoviendo acciones afirmativas en el sector privado del cantón	Promover estrategias de inclusión laboral a través de la realización de 1 taller y 1 desayuno empresarial dirigidos a empresas del cantón	Se realizó el taller y desayuno empresarial para más de 20 empresas que anteriormente no tenían contacto con programa	Taller de conceptualización de discapacidad, derechos humanos, legislación nacional, exposición de casos de éxito de empresas y empleados: casos Coca Cola FEMSA y Kerns.	Meta ejecutada al 100%
Habilitar espacios de acceso efectivo para las PcD en el ejercicio del derecho al trabajo	Organizar 1 feria anual inclusiva que genere oportunidades laborales para la población desempleada del cantón. "Trabajemos Heredia 2019"	Organización de Feria de Empleo de dos días en agosto 2019.	Feria contó con participación de 50 empresas y 5000 personas. Se desconoce cantidad de personas contratadas por empresas participantes.	Meta ejecutada al 100%
Adoptar medidas pertinentes para promover el acceso y movilidad de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones que el resto de la población	Garantizar la movilidad, el respeto y la seguridad de las PcD, a través de procesos de concienciación (2 talleres) a autobuseros del cantón.	6 sesiones de capacitación en discapacidad, legislación y servicio al cliente a 2 empresa de autobuses del cantón.	Se realizaron sesiones cada 15 días para abarcar diversos temas relacionados con las PcD.	Meta ejecutada al 100%

Objetivo	Meta planteada	Meta ejecutada	Detalle de ejecución	Cumplimiento
Realizar acciones para la toma de conciencia y para fomentar en la sociedad actitudes receptivas y percepciones positivas respecto a los DDHH de las PcD	Fomentar el respeto a la dignidad de este colectivo a través de 3 conmemoraciones (Mes del Autismo, Día Nacional de la PcD y Día Internacional de la PcD) con el objetivo de luchar contra estereotipos, prejuicios y prácticas nocivas que giran en torno a esta población.	Actividades de conmemoración del Mes del Autismo, Día Nacional de la PcD, Día del Síndrome de Down, y Festival Navideño Inclusivo	Actividades como caminatas, charlas de formación, talleres para PcD, cineforos, clases de zumba, Festival Deportivo Inclusivo, Shows de Talento, Desfile de Modas Inclusivo, entre otros.	Meta ejecutada al 100%
Participar en igualdad de condiciones que el resto de la población a las PcD, en la vida recreativa, cultural y de esparcimiento	Habilitar el acceso de las PcD para que desarrollen sus habilidades para relacionarse en diferentes entornos, adquieran destrezas de comunicación y fortalezcan la percepción de sí mismos, a través de la realización de 3 talleres de artes escénicas	Se elaboraron 3 talleres: danza, teatro y títeres, con presentación final durante Festival Navideño Inclusivo.	Talleres con participación de entre 15 a 30 PcD.	Meta ejecutada al 100%
Priorizar procesos de	Brindar 6 procesos de	Desarrollo de procesos de	Procesos de capacitación en temas más	Meta ejecutada al

Objetivo	Meta planteada	Meta ejecutada	Detalle de ejecución	Cumplimiento
capacitación en PcD para fortalecer el perfil de empleabilidad.	capacitación adaptados según la necesidad de cada PcD, para que se favorezca la formación laboral de las PcD y se contribuya con el acceso a las diferentes opciones laborales	capacitación en: idioma inglés, fortalecimiento de perfil de empleabilidad, manipulación de alimentos, servicio al cliente, computación y habilidades blandas.	necesarios según diagnóstico previo a empleadores. Cursos brindados por la Academia Líder.	100%
Fomentar las unidades productivas que generen ingresos propios a PcD.	Realizar 2 procesos de capacitación que promuevan el emprendedurismo de las PcD en nuestro Cantón.	Capacitación a PcD en temas de interés para apertura de su propio negocio	Participación de 20 personas en sesiones de variedad de temas: conformación de organizaciones, ideas de negocio, mercadeo y mejora de producto	Meta ejecutada al 100%
Brindar espacios socioeducativos en centros educativos para que se favorezca la inclusión y el respeto a la diversidad.	Ejecutar 3 espacios educativos para trabajar con 3 centros educativos del cantón	Ejecución de espacios educativos para la Semana de la Seguridad Vial.	Intervención en más de 3 escuelas con talleres de movilidad inclusiva por medio de cuentos y otras actividades didácticas.	Meta ejecutada al 100%
Promover la inclusión laboral de PcD a	Visitar anualmente 60 empresas para posicionar	Contratación de profesional para visita a 60 empresas. Se	De las 60 empresas visitadas, unas 20 se unen al proceso de Red de Intermediación	Meta ejecutada al 100%

Objetivo	Meta planteada	Meta ejecutada	Detalle de ejecución	Cumplimiento
través de visitas de concienciación en empresas con operaciones en el Cantón.	el programa SOS PARTE, e incentivar la contratación de este colectivo. Análisis de puestos y los ajustes de los mismos.	ofrecen servicios de la Municipalidad y se invita a empresas a ser parte de Red de Intermediación Laboral CEFI	Laboral CEFI. Unas 10 ofrecen puestos, principalmente como cajeros, bodegueros, empacadores, limpieza y call center.	
Garantizar que la información dirigida sea accesible para todas las personas que habitan en el cantón	Gestionar la contratación de un intérprete en LESCO, para que la información durante las diferentes actividades municipales sea accesible para las personas con discapacidad auditiva del cantón.	Se contrata a intérprete de LESCO para las actividades municipales	Sin detalle.	Meta ejecutada al 100%
Distribución de material que concientice a la sociedad en general respecto a las libertades y derechos de las PcD.	Elaborar material informativo para divulgar la toma de conciencia de los DDHH de las PcD y lograr poco a poco erradicar prácticas nocivas contra este colectivo	Elaboración de material informativo para sector empresarial, para distribución en actividades conmemorativas y para las personas con discapacidad.	Sin detalle.	Meta ejecutada al 100%
Compra de escritorio para las labores	Compra de escritorio para la atención de PcD y	Sin detalle.	Sin detalle.	Meta ejecutada al 100%

Objetivo	Meta planteada	Meta ejecutada	Detalle de ejecución	Cumplimiento
propias de la Unidad	labores propias de la oficina.			

Nota. Elaboración propia basada en (Municipalidad de Heredia, 2018) y (Chacón. L, comunicación personal, Enero 31, 2020).

De acuerdo con la entrevista realizada a la encargada del Programa, todas las metas planteadas se ejecutaron dentro del plazo establecido, pues de no hacerse así, el Municipio sanciona a la Unidad ejecutora (Chacón. L, comunicación personal, Enero 31, 2020). De igual manera, todo el presupuesto asignado fue utilizado para el cumplimiento de las metas; debido a que su asignación se realizó con previa justificación de los rubros.

El Programa, según lo mencionado por personas beneficiarias como Bernal Bonilla, ha sido de gran utilidad para la colocación de personas con discapacidad dentro del mercado laboral en el cantón de Heredia, así como la visibilización de esta población y sus necesidades ante la sociedad en general (persona beneficiaria del programa, comunicación personal, Mayo 19, 2020). De igual manera, otro de los beneficiarios del Programa, señala que gracias a este pudo realizar entrevistas con empresas como Spoon, Subway y su actual empleador, la Universidad Nacional (persona beneficiaria del programa, comunicación personal, Mayo 20, 2020). Las diversas acciones ejecutadas durante estos años le ha permitido a personas con alguna condición de discapacidad el capacitarse y ser contratadas.

Por otro lado, el Programa ha generado un mayor acercamiento por parte de empresas con interés de implementar accesibilidad e inclusión laboral. Tal es el caso de la empresa Pequeño Mundo, en donde se buscó capacitar al personal y hacer un análisis del lugar de trabajo por medio del Programa ante la contratación de una persona con discapacidad en el Almacén de San Francisco de Heredia (Obando, D. comunicación personal, Mayo 21, 2020) (ver anexo 8). De acuerdo con David Obando, Generalista de Talento Humano en esta empresa, el apoyo recibido por parte del Programa fue fundamental para la preparación del personal y revisión de cargas de trabajo que permitiera una adecuada adaptación de la persona con discapacidad contratada en uno de sus almacenes.

Los cursos y capacitaciones que ofrece el Programa, tal como se indican en la tabla 7, buscan favorecer la formación laboral de las PcD y se contribuya con el acceso a las diferentes opciones laborales, así como promover el emprendedurismo (Municipalidad de Heredia, 2018). Algunas personas con discapacidad entrevistadas señalan que estos cursos y capacitaciones brindadas por el Programa son

herramientas que les ayudaron a obtener un empleo o generar sus propios ingresos. Por ejemplo, una de las personas beneficiarias menciona su participación en cursos de servicio al cliente, gestión de PYMES y otros relacionados con mercadeo; lo cual le permitió emprender su pequeño negocio de bisutería (comunicación personal, Abril 30, 2020).

En este aspecto de cursos y capacitaciones, una persona beneficiaria del Programa (comunicación personal, Mayo 25, 2020) resalta que el fortalecimiento de estos cursos hacia un nivel más técnico, beneficiaría aún más las capacidades de las personas con discapacidad participantes y les daría una mayor ventaja a nivel laboral. En esto coincide otro de los beneficiarios del Programa, quien labora para la empresa Pizza Hut. Él sugiere la implementación de cursos relacionados con tecnología como el uso de programas informáticos, ya que en este tema existe una brecha a nivel laboral (comunicación personal, Mayo 14, 2020).

De igual forma, profesionales en Recursos Humanos entrevistadas resaltan la importancia de una mayor capacitación en áreas de servicio al cliente, herramientas tecnológicas e idiomas. Por ejemplo, Gloriana Rodríguez, ex reclutadora de la compañía Walmart (comunicación personal, Mayo 23, 2020) (ver anexo 9), señala la importancia de fortalecer temas de servicio al cliente pues se trabaja directamente con clientes; así como temas de ética y presentación personal. La necesidad de aprendizaje de idiomas es comentada por varias de las personas beneficiarias entrevistadas; una de ellas menciona que algunos manuales o programas que utiliza en su trabajo, están en idioma inglés; por lo que sería de utilidad que la Municipalidad impartiera este tipo de cursos (persona beneficiaria del Programa, comunicación personal, Mayo 14, 2020).

Un punto importante a destacar respecto a las actividades del Programa, es la ejecución de las mesas de trabajo con temas relativos a la promoción del empleo inclusivo que se realizan con varias empresas, así como la capacitación individual a empresas interesadas en conocer sobre estos temas. Según cuatro profesionales de Recursos Humanos de algunas empresas entrevistadas que participaron en estas mesas de trabajo, estas podrían ampliar sobre inclusión laboral no solo en la

etapa de reclutamiento. Esto debido a que argumentan que muchas empresas no dimensionan las implicaciones de la inclusividad (Rodríguez, G, comunicación personal, Mayo 23, 2020). Se resalta de manera positiva la apertura que existe por parte del Programa y la Municipalidad hacia aquellas empresas que de manera individual se acercan para solicitar acompañamiento por motivo de la contratación de una PcD.

Las acciones para la toma de conciencia y el fomento al respeto de los DDHH de las PcD es uno de los objetivos del Programa con mayor visibilidad en el cantón. Esto al conmemorarse mediante diversas actividades, fechas importantes como el Día Nacional de la Discapacidad, el Mes del Autismo, entre otros. Sobre este tema, las opiniones de las PcD son variadas, ya que algunas consideran que es una oportunidad para mostrar sus talentos, los productos de sus emprendimientos y lograr educar a las personas sin discapacidad; tal es el caso de una de las beneficiarias del Programa (comunicación personal, Abril 24, 2020), una persona con discapacidad que vende bisutería tejida.

En las actividades realizadas para la conmemoración de algunas fechas, una persona beneficiaria del Programa (comunicación personal, Mayo 15, 2020) ha participado demostrando sus talentos artísticos, lo que en su opinión la motiva a presentarse ante gran cantidad de personas, mejorando así sus habilidades de socialización. Por otra parte, algunas PcD entrevistadas mencionan que estas actividades pueden infantilizar e incluso reforzar algunos estereotipos; y por tal motivo, es importante que además de brindar un mensaje durante esas fechas, se incluya a las PcD en actividades y espacios que usualmente son tomados únicamente por personas sin discapacidad.

La Municipalidad de Heredia mediante este Programa ha buscado el acercamiento con el Conapdis como ente referente en temas de discapacidad en el país. Según Gwendolyne Rojas, Asesora de Política Pública del Conapdis, el Programa SOS PARTE ha coordinado con la Sede Regional Central Norte de dicha institución para participar en diversas actividades; lo cual demuestra la iniciativa e interés de la Municipalidad en la población con discapacidad del cantón. Ella resalta

que son muy pocos los gobiernos locales que consiguen estas sinergias con Conapdis y otras organizaciones relacionadas con discapacidad e inclusión (Rojas. G, comunicación personal, Agosto 25, 2020) (ver anexo 10).

Es importante destacar la posición de la Municipalidad de Heredia en el Índice de Gestión en Accesibilidad y Discapacidad (IGEDA) presentado por el Conapdis. El IGEDA se desarrolló por primera vez en el año 2017, con el propósito de “fortalecer el compromiso de las entidades y su actuar en el cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad, así como determinar sus avances, retos y desafíos de conformidad con las responsabilidades que la normativa nacional e internacional les asigna” (IGEDA, 2017). En este índice, las instituciones públicas identifican las fortalezas y debilidades de su gestión; así como las acciones de mejora a poner en marcha.

Para el año 2017, de las 82 Municipalidades existentes solo 22 respondieron a la herramienta IGEDA. Para el año 2020, dicha cifra aumentó a 50 municipalidades. En esta primera edición, la Municipalidad de Heredia igualó a la Municipalidad de San José en la primera posición. Las categorías evaluadas fueron: 1. Fortalecimiento institucional 2. Actitudinal 3. Servicios Accesibles y 4. Entorno Inclusivo (Conapdis, 2017).

Para la segunda edición del IGEDA, la Municipalidad de Heredia obtuvo el segundo lugar con 859,07 puntos, solo superada por la Municipalidad de San José que obtuvo una puntuación de 891,84 de 1000 puntos posibles. La evaluación consideró los siguientes componentes: 1. Fortalecimiento institucional 2. Promoción de derechos 3. Servicios accesibles y 4. Entorno físico accesible (Conapdis, 2020). El Municipio atribuye su posición al compromiso existente desde la creación de la Unidad de Accesibilidad e Inclusión y el desarrollo del Programa SOS PARTE, que pretende garantizar a las PcD el disfrute de sus derechos en equidad de condiciones (Municipalidad de Heredia, 2020).

De acuerdo con Gwendolyne Rojas, Asesora de Política Pública del Conapdis, para la primera edición del IGEDA no se estipuló que las instituciones

adjuntaran evidencia de lo respondido en la herramienta; sin embargo, para la más reciente edición sí era un requerimiento para fiscalizar el cumplimiento de estas instituciones. En el caso de la Municipalidad de Heredia, Rojas rescata el acercamiento existente por parte de la Unidad de Accesibilidad e Inclusión laboral y la participación en diversas actividades en las cuales se involucra el Conapdis para la promoción de los derechos de las PcD. Menciona también que los avances en el sector público para la implementación de acciones inclusivas y la reducción de brechas ha sido lento y muchas municipalidades no muestran un compromiso hacia la normativa relacionada con PcD (Rojas. G, comunicación personal, Agosto 25, 2020) (ver anexo 10).

Al manifestar que existe un cumplimiento total de las metas planteadas por el Programa SOS PARTE, es importante verificar si estas metas están logrando garantizar a las PcD del cantón, la promoción y defensa de sus derechos y libertades, teniendo acceso a más y mejores oportunidades de empleo. Ante esto, se consultó por las minutas e información recabada en los diversos talleres, reuniones, capacitaciones y actividades realizadas, para analizar la manera en la que se ejecutan estas metas. Así también, se solicitó en múltiples ocasiones a la persona encargada del Programa el registro estadístico de las personas contratadas por las empresas vinculadas a este y la permanencia en los puestos laborales obtenidos; sin embargo, únicamente se indicó que 68 personas con discapacidad fueron contratadas en el año 2019 (Chacón. L. comunicación personal, Mayo 20, 2020). La demás información no fue brindada.

La Municipalidad de Heredia y su Programa SOS PARTE se han colocado a nivel nacional como un referente en el tema de discapacidad e inclusión; demostrándolo así con su posición en ambas ediciones del IGEDA. Ante esto, es importante acotar que la información solicitada para verificar el detalle de la ejecución de las metas planteadas no fue brindada por las personas responsables del Programa; Así también, ante la llegada del Covid-19 al país, se dificultó la consecución del contacto de las personas con discapacidad beneficiarias del Programa, así como su comunicación de manera virtual. Por estos motivos, detallados en el apartado metodológico de esta investigación, no es posible analizar

de una manera más profunda lo realizado por el Programa en el año 2019 y su alcance para la población con discapacidad del cantón.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones producto de esta investigación; así como las recomendaciones correspondientes para la posterior presentación de una propuesta de planificación que contribuya con la mejora en la gestión del Programa SOS PARTE.

5.1 Conclusiones

A través del proceso de investigación, es posible denotar la importancia de la planificación para alcanzar el cumplimiento de los derechos humanos de todas las personas, especialmente aquellas que, por alguna condición, en este caso la discapacidad, estén en una posición de vulnerabilidad ante una sociedad que históricamente les ha discriminado y excluido. El desarrollo de unidades programáticas a nivel local que atiendan a esta población y realicen los ajustes razonables respecto a empleo, es vital para la creación de mejores condiciones de vida y la reducción de brechas.

Respecto al Programa SOS PARTE, lo primero que hay que señalar es que sus objetivos, metas, actividades y recursos están establecidos como parte de la Matriz de Desempeño Programático de la Unidad de Accesibilidad e Inclusión Laboral del Plan Operativo Anual (POA) de la Municipalidad de Heredia. El término adecuado para lo desarrollado por esta Unidad no es el correcto, en el sentido de que un programa se define como “un grupo de actividades funcionales o multifuncionales, definidas, planificadas con una duración continuada -no limitada en el tiempo-, que generalmente se descompone en varios proyectos” (Agencia Andaluza del Voluntariado, 2010). El término proyecto cuya definición según (Hernández, 2011) corresponde a la representación de un conjunto de decisiones y actividades por llevarse a cabo para alcanzar determinados objetivos y metas en un plazo concuerda de mejor manera con lo gestionado bajo el nombre “SOS PARTE”.

Como segundo punto, pese a que se indica un cumplimiento del 100% de sus metas para el año 2019, esto no es posible corroborarlo debido a que no se brindó la información de minutas u otros materiales recopilados durante las diversas actividades ejecutadas. De igual manera, la situación presentada en el país producto de la pandemia por Covid-19 dificultó la recolección de más información por parte de las PcD vinculadas a empresas y las medidas relativas a empleo tomadas durante estos meses.

Es por esto por lo que se encuentra una oportunidad de mejora mediante la implementación del Enfoque de PpRD con el fin de materializar la generación de valor público. Con esto, se pretende que el Programa SOS PARTE, cumpla con la aplicación de las tres funciones básicas de planificación: la prospectiva, con un alto sentido de anticipación, previsión y asignación eficiente y efectiva de recursos, la coordinación y concertación con procesos participativos genuinos y la evaluación y seguimiento. Esta última función debe ser un medio y no un fin, apoyándose en un sistema de indicadores para visibilizar resultados, aprendizajes logrados y ajustes realizados (Mideplan, 2016).

De acuerdo con Yira Rodríguez, Coordinadora de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Planificación, la implementación del Enfoque de GpRD se enfrenta al reto de las malas prácticas de planificación dentro de las instituciones públicas. Ella destaca que la Municipalidad de Heredia se ha acercado al Mideplan para conocer y capacitarse en la aplicación de este Enfoque (Rodríguez. Y, comunicación personal, Setiembre 30, 2020) (anexo 11). Pese a esto, al analizar el alcance de la gestión del Programa SOS PARTE, se denota la necesidad de implementar los atributos de este enfoque para una generación de valor público más eficiente y eficaz.

En la actualidad, el contenido del Programa SOS PARTE dentro del POA es desarrollado por la encargada de la Unidad de Accesibilidad e Inclusión Laboral del Municipio. Pese a que el Plan de Desarrollo Municipal a mediano plazo y el Plan cantonal de promoción del desarrollo de las personas con discapacidad cantón central de Heredia sí cuentan con la participación de PcD del cantón, las actividades

de este Programa son definidas por la Unidad de Accesibilidad e Inclusión Laboral, sin la consulta a las PcD. Asimismo, tampoco se ha hecho un análisis junto a la población beneficiaria acerca del impacto que han tenido las metas planteadas por el Programa desde su creación en los ejes de vinculación laboral, formación y promoción de derechos.

Tal como mencionan Gómez-Galán, Pavón & Sainz (2013), dentro de las características más significativas del Enfoque de Derechos Humanos destacan el impulso de procesos participativos donde los sujetos de derechos puedan garantizar su pleno ejercicio. De igual forma, siguiendo un enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo, los programas deben contar con la participación de las personas interesadas para definir los resultados esperados. De ahí que se denota una oportunidad de mejora a la hora de elaborar las metas y actividades de períodos futuros, procurando tomar en cuenta las consideraciones de la población beneficiaria.

Es importante valorar si las metas establecidas por el Programa generan un impacto real en las PcD del cantón con necesidades de capacitación y empleo; así como para las empresas que requieren colaboradores con habilidades y aptitudes fortalecidas y para la comunidad herediana a la que se le busca educar y concientizar acerca de los DDHH de las PcD. Los datos obtenidos respecto a la cantidad de PcD contratadas durante la ejecución del Programa no son suficientes para establecer vínculos comparativos respecto a la población activa con discapacidad. De igual forma, pese a que las PcD entrevistadas indicaron que existe un seguimiento por parte del Programa a sus contrataciones, varios fueron cesados meses después de su contratación; por lo que estas personas no cuentan con un empleo estable a mediano plazo.

Por otra parte, el Programa realiza visitas a más de 50 empresas anualmente para incentivar la contratación de PcD, por medio de la organización “Yo puedo, ¿y vos?”. De todas estas empresas, menos de la mitad se vincula a las actividades que realiza el Programa, como las mesas de trabajo en las que se les capacita sobre contratación inclusiva. Representantes de algunas empresas que participaron de las

mesas de trabajo señalaron la necesidad de que estas sean más interactivas y que se cuente con el testimonio y participación de personas con diferentes tipos de discapacidad. Se menciona que dichas capacitaciones deben abarcar los demás procesos de Recursos Humanos, más allá del reclutamiento, selección y contratación de personal con discapacidad.

Las ferias de empleo tampoco parecen dar los resultados deseados, ya que la logística requerida es bastante demandante y no existe la disposición de las empresas por participar. El Programa no cuenta con los datos de cuántas PcD lograron ser contratadas durante la feria de empleo realizada en el 2019. Las PcD entrevistadas señalan que algunas de las empresas participantes en las ferias de empleo y estas mesas de trabajo que ofrece el Programa, únicamente reciben sus currículos y los llaman a una o dos entrevistas, sin que se logre con éxito la contratación. De igual forma, muy pocas empresas demuestran la apertura para hacer adaptaciones que permitan a PcD el optar por puestos en diferentes áreas de manera segura.

Como punto importante respecto a los ejes de trabajo del Programa, se denota que el mismo se ha enfocado únicamente en la vinculación laboral en el sector privado; dejando de lado el tema del empleo de PcD en el sector público. La Ley N° 8862 de Inclusión y Protección de las personas con discapacidad en el Sector Público (2010) establece que se debe reservar “un porcentaje no menor del 5% de las plazas vacantes en la Administración Pública, para ser cubiertas por las personas con discapacidad, siempre que existan ofertas de empleo y se superen las pruebas selectivas y de idoneidad que corresponda”. De acuerdo con las experiencias de algunas PcD entrevistadas, los procesos de reclutamiento y selección en el sector presentan algunas barreras, como el desinterés en cumplir lo establecido en la ley, herramientas tecnológicas obsoletas y procesos inaccesibles (Esquivel. F, comunicación personal, Setiembre 23, 2020).

La capacitación de PcD es una deficiencia a nivel del sistema educativo nacional, pues las barreras tanto físicas como pedagógicas dificultan que estas personas tengan acceso a educación de calidad. La Enadis (2019) demuestra que

19,6% de las PcD cuentan con primaria incompleta y el 16,1% con secundaria incompleta. Así también, solo el 5,7% de las PcD mayores de 18 años asiste a educación formal, en su mayoría en centros educativos no accesibles y sin ningún tipo de apoyo educativo. Esto representa un reto para estas personas a nivel laboral, pues las empresas requieren personal con un alto nivel profesional, conocimiento técnico, de idiomas y con excelentes habilidades interpersonales.

Por lo anterior, el Programa SOS PARTE ha buscado abrir oportunidades de capacitación en aspectos como servicio al cliente, aprendizaje del inglés, informática, gestión de pequeñas empresas y talleres para mejora de habilidades interpersonales. Sin embargo, dichos talleres solo alcanzan un nivel básico, que resulta en muchos casos insuficiente para cumplir con las necesidades del mercado laboral. Aunado a esto, existe una deficiencia respecto al uso de nuevas herramientas tecnológicas para impartir estos cursos y capacitaciones, pues por motivos de discapacidades motoras y los riesgos para la salud que existen actualmente producto de la pandemia, se excluye a PcD de participar de estas actividades.

En el tema de concientización a las personas sin discapacidad sobre los DDHH de las PcD, las actividades desarrolladas han destacado a la Municipalidad de Heredia como una de las pocas en el país en fomentar activamente el rompimiento de estereotipos, estigmas y la construcción de actitudes más receptivas hacia esta población. Estas actividades tienen una recepción muy positiva por parte de las PcD, quienes las ven no solo como una ventana para visibilizar sus problemáticas, sino para exponer sus talentos en el arte y el deporte.

No es posible evidenciar la generación de valor público del Programa SOS PARTE para las PcD del cantón de Heredia, debido a la poca información de seguimiento y valoración de las metas estipuladas anualmente. El Estado, desde Gobiernos Locales, Universidades y otras instituciones tienen una deuda histórica con la población con discapacidad para el pleno reconocimiento de sus derechos. Los centros educativos en todos sus niveles han fallado en la creación de espacios suficientes de educación accesible y de calidad para las PcD. Del mismo modo, los

Gobiernos Locales desarrollan acciones que no logran delimitar una ruta clara de planificación a mediano y largo plazo para la eliminación de las barreras socioeconómicas; por lo que se limitan a soluciones temporales que benefician a un pequeño porcentaje de la población con discapacidad.

La búsqueda de empleo, la contratación y permanencia de las PcD tanto en el sector público como privado presenta grandes retos; tanto actitudinales como de adaptación de puestos según los apoyos que requieren estas personas. Aunado a esto, ante fenómenos como la pandemia Covid-19, las PcD se ven sumamente afectadas por diversas situaciones como recortes de personal, el congelamiento de plazas, los cambios en las modalidades de trabajo, disminución de ingresos y en muchos casos, el riesgo de problemas de salud. La reducida respuesta por parte del Estado y el poco apoyo a temas de discapacidad en la empresa privada, hace que en el período de pandemia se incrementen las brechas para las PcD y se dificulte su reinserción en el mercado laboral.

Este Trabajo Final de Graduación resulta relevante para la Municipalidad de Heredia debido a que se logran identificar oportunidades de mejora para un proyecto que destaca como uno de los pocos en el país en atender las necesidades de empleo de las personas con discapacidad. Este Trabajo puede ser tomado como punto de referencia para otros Gobiernos Locales y demás instituciones para la aplicación del Enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo y el Enfoque de Derechos Humanos en la elaboración de políticas públicas que generen valor para la ciudadanía. Finalmente, con esta investigación se espera instar a la Unidad Académica y demás centros de estudio a tomar en cuenta temas relativos a la población con discapacidad dentro de sus investigaciones, para contribuir así a la formación de una sociedad más equitativa.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos realizados en el capítulo IV de esta investigación, se describen una serie de recomendaciones con el fin de elaborar una propuesta de planificación que permita la mejora futura del Programa SOS PARTE, para el beneficio de la población con discapacidad del cantón central de Heredia.

Para la implementación de esta propuesta, es necesaria la apertura y disposición de la Unidad de Accesibilidad e Intermediación Laboral para personas con discapacidad, encargada del desarrollo e implementación del Programa.

Como punto inicial se recomienda la reformulación de su nombre según su contenido programático, que corresponde a un proyecto. Con esto, también se insta a la implementación del Enfoque de Planificación para Resultados en el Desarrollo durante el ciclo de planificación y los diferentes momentos de acción propuestos por Matus y citado en Mideplan (2016): momento analítico descriptivo, normativo, estratégico y táctico-operacional. Para la creación de valor público, es fundamental que el Programa desde su formulación contenga objetivos claros, indicadores, línea base y metas que faciliten su gestión, seguimiento y evaluación.

El Enfoque de GpRD se recomienda al existir una directriz del Poder Ejecutivo para su implementación en todas las instituciones públicas. Con este Enfoque se busca una mejor alineación de la programación, el monitoreo y la evaluación de resultados, por medio de la creación de indicadores que se vinculen lógicamente a los efectos esperados. De igual forma, con este Enfoque se insta a la presentación de informes de resultados de manera clara y sencilla. La información obtenida puede ser tomada en cuenta para el aprendizaje institucional, una mejor toma de decisiones y rendición de cuentas responsable.

Por otro lado, es necesario que el Programa transversalice el Enfoque de DDHH, con el fin de conseguir que personas diversas y en condición de vulnerabilidad, en este caso las PcD, formen parte de la elaboración, ejecución y seguimiento de este. Las metas por plantear como parte del Programa y los resultados esperados deben responder a la normativa tanto internacional como nacional en materia de DDHH, con un cambio que refleje una mejora en el ejercicio de DDHH de las PcD en sus tres niveles: causas, roles y brecha de capacidades, citados en Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2015).

Tomando en cuenta las características del Enfoque de PpRD y el Enfoque de DDHH, el Programa SOS PARTE debe fomentar una mayor participación de la población con discapacidad del cantón. Esta participación debe abarcar la identificación y revisión constante de apoyos, oportunidades de mejora en temas de atención para la capacitación y empleo, así como el análisis de las metas y actividades planteadas por el Programa. Con esto, se pretende asegurar una entrega de resultados que impacten de manera positiva a esta población, logrando una reducción efectiva de las disparidades.

Las acciones derivadas del Programa no pueden ser asistencialistas o dirigidas al corto plazo; sino que debe seguir la ruta trazada en el marco legal internacional, nacional y local. Se debe velar por el empoderamiento de las PcD en materia de empleo para derribar las barreras existentes en el tema laboral, mediante el planteamiento de metas mensurables, realistas y a la vez retadoras, para alcanzar mayores niveles de colocación de PcD en puestos de trabajo. De igual modo, otras metas direccionadas a la concientización de la sociedad en general respecto al tema de DDHH de las PcD deben dirigirse al análisis de las causas de la vulneración de derechos y la orientación hacia el respeto de estos.

El Programa debe centrar sus esfuerzos en su visibilización ante diversas empresas, buscando alternativas de comunicación atractivas y más efectivas. La visita anual a empresas como se realiza actualmente requiere una inversión de recursos significativa; sin embargo, son pocas las empresas que ofrecen puestos para PcD, pues como se indicó en el capítulo de Resultados, el Programa logró colocar menos de 70 personas en el año 2019. De igual forma, para la inclusión de PcD dentro de la Administración Pública, resulta valioso que el Programa busque crear sinergias con otras instituciones gubernamentales en pro del empleo de PcD en este sector. Se debe instar que las actividades incluidas dentro de los procesos de reclutamiento y selección como como pruebas psicométricas y entrevistas sean accesibles y adecuadas para las PcD.

Así también, se debe asegurar que aquellas empresas que deciden unirse a las actividades de capacitación y certificación en inclusión laboral se comprometan a

adoptar procesos de contratación de PcD. Esto se recomienda debido a que solo entre un 20%-25% de las empresas que se visitan para dar a conocer los servicios del Programa se unen a las capacitaciones y un menor porcentaje abre puestos para PcD.

La atracción de empresas para su capacitación en temas de empleo inclusivo y la apertura a la contratación de PcD debe generar material informativo que abarque los diferentes procesos de Recursos Humanos, no solo la contratación. Según profesionales en Recursos Humanos participantes de las actividades desarrolladas por el Programa, es importante contar con flexibilidad en la modalidad de estas capacitaciones, pues en muchas ocasiones coinciden con compromisos de sus puestos (Rodríguez.G, comunicación personal, Mayo 23, 2020). El brindar como parte de estas capacitaciones el testimonio y experiencia de personas con diferentes tipos de discapacidad se considera valioso; pues permite aprender de primera mano acerca de las dificultades que enfrentan estas personas a nivel laboral, así como de buenas prácticas para lograr ambientes inclusivos.

Ante la situación que enfrenta el país producto del Covid-19 y las medidas para evitar el contagio, se deben adoptar herramientas tecnológicas para las diversas actividades que desarrolla el Programa, tales como cursos, capacitaciones, actividades conmemorativas y de concientización sobre la población con discapacidad y sus derechos. La utilización de estas tecnologías puede permitir el acercamiento de PcD que en años anteriores no hayan podido participar del Programa. De igual forma, por medio de plataformas como Zoom, Teams, Facebook, entre otras, se puede dotar a esta población de información que fortalezca sus habilidades para el manejo de la crisis pandémica y una posterior búsqueda de empleo.

Según la opinión de empleadores y de PcD, la capacitación técnica y en idiomas es vital para la colocación de esta población en el mercado laboral. Tomando en cuenta las limitaciones que enfrentan las PcD para acceder a educación, es importante que el Programa amplíe la oferta de sus cursos, con el fin de brindar una mejor preparación en habilidades requeridas por las empresas.

Asimismo, se recomienda fortalecer la capacitación en habilidades blandas debido a que estas personas pueden tener dificultades al enfrentarse a nuevas situaciones en el ámbito laboral. Es importante también abrir espacios informativos y de apoyo a familiares, pues muchos tienen sentimientos de temor y sobreprotección cuando la PcD desea ser autosuficiente y trabajar.

El fortalecimiento de los ejes de formación y vinculación laboral, deben ir de la mano con un seguimiento a las PcD, tanto a quienes no consiguen empleo, como aquellas que logran colocarse en alguna empresa. Esto para mantener una base de datos de las personas beneficiadas por el Programa y conocer si quienes tienen empleo, lo mantienen en un mediano plazo. Con esto, es posible también conocer si las empresas están implementando una cultura organizacional inclusiva y segura para las PcD contratadas. El Programa debe tomar en cuenta dentro del desarrollo de sus actividades y el seguimiento de estas, las particularidades originadas por la crisis del Covid-19, que ha cambiado las condiciones laborales de muchas personas y las formas en las que las empresas desempeñan sus diferentes procesos.

En el eje de promoción de derechos de las PcD, activistas por los DDHH de esta población señalan que las actividades para la conmemoración de fechas relevantes son necesarias para visibilizar la situación de las PcD, pero también se debe reforzar la participación de estas personas en todo tipo de actividades locales que se realicen, para generar una verdadera inclusión. La realización de estas actividades debe buscar siempre una exposición sana de las PcD, sin infantilizar o reforzar estereotipos, como mencionan algunas PcD entrevistadas para esta investigación. El uso de redes sociales puede ser efectivo para la transmisión de información de utilidad para la población con discapacidad y para generar espacios de conocimiento sobre discapacidad y DDHH en la comunidad herediana.

La pandemia Covid-19 ha tenido un impacto significativo a nivel laboral para las PcD; quienes ya anteriormente se enfrentaban a diversas barreras. Por ello, es primordial que, frente a las nuevas circunstancias laborales, el Estado, empresas privadas y demás organizaciones promuevan y aseguren la protección de los derechos de las PcD trabajadoras. De igual forma, se debe impulsar la participación

de las PcD en la creación de políticas públicas y mejorar los vínculos institucionales existentes para asegurar la comunicación con esta población y la respuesta a sus necesidades.

La propuesta derivada de esta investigación puede ser tomada como una iniciativa demostrativa para otros Gobiernos Locales e instituciones públicas, en la gestión de políticas públicas de discapacidad e inclusión con un enfoque tanto de Gestión para Resultados, como de DDHH; garantizando así el cumplimiento de la normativa nacional e internacional. Asimismo, puede ser un marco de referencia para políticas públicas relacionadas con otras temáticas, fortaleciendo la idea de la creación de valor público para la garantía de los derechos de las personas que forman parte de minorías vulnerables.

Por último, es importante valorar el papel de las Universidades y sus Unidades Académicas en la formación de profesionales con empatía y herramientas necesarias para trabajar con PcD. También, debe promoverse el acceso de estas personas a una educación de calidad, con los apoyos educativos requeridos, infraestructura adecuada y actitudes del profesorado y estudiantes que fomenten la eliminación de estigmas y les permita a estas personas el pleno desarrollo de sus capacidades. De igual forma, la labor dentro del sistema de educación superior debe traducirse en la investigación de las problemáticas y necesidades de esta población, para influir en la elaboración de políticas públicas que contribuyan con la reducción de las disparidades y fomenten el respeto de los DDHH de todas las personas.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PARA EL PROYECTO DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD “SOS PARTE” DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA

6.1 Introducción

La propuesta de planificación para el proyecto de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE” de la Municipalidad de Heredia, se desarrolla a partir de las conclusiones y recomendaciones planteadas en el capítulo anterior; respondiendo así también al tercer objetivo específico de la investigación. Con esta propuesta, se espera que tanto el Gobierno Local de Heredia como otros municipios cuenten con una referencia para la planificación y gestión de planes, programas y proyectos, relacionados con la creación de valor público para la población con discapacidad. Para lograr esto, es importante la implementación de un Enfoque de GpRD que a su vez transversalice el Enfoque basado en Derechos Humanos.

Para la elaboración de la propuesta, se toman en cuenta los elementos del Enfoque de GpRD planteados por el Mideplan en instrumentos como el Manual de Planificación en enfoque para resultados en el desarrollo: Marco teórico y práctico (2016), al ser este uno de los entes instruidos para impulsar la GpRD en el sector público. A su vez, se consideran los aportes de personas expertas en este tema, como por ejemplo de Yira Rodríguez Pérez, Coordinadora de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Planificación.

Para desarrollar una propuesta incluyente y respetuosa de los derechos de las PcD, se cuenta con la información suministrada por PcD trabajadoras del sector público y privado, PcD beneficiarias del Programa de empleo “SOS PARTE” y profesionales en Recursos Humanos anteriormente relacionados con las actividades de este Programa; así como profesionales con experiencia en reclutamiento, selección y gestión de personal con discapacidad. También se considera importante el aporte de personas involucradas en el trabajo con esta población, como Johanna Castro García, Fundadora, Directora Ejecutiva y Consultora de la Fundación Yo puedo, ¿y vos? y Gwendolyne Rojas Salas, Asesora de Política Pública del Conapdis.

Durante el proceso de investigación se logran identificar algunas debilidades y áreas de mejora en la planificación y gestión del Programa SOS PARTE, así como la oportunidad de tomar este Programa como una referencia para otros gobiernos locales en la generación de valor público para la población con discapacidad. Es por eso por lo que la propuesta busca ser coherente con el ciclo de planificación y lo estipulado en el Enfoque de GpRD con un eje transversal del EBDH.

La planificación, como se menciona en el marco teórico, es un proceso integral y previsorio, sistémico y continuo, donde se espera obtener el máximo provecho de la existencia de recursos escasos para alcanzar objetivos determinados (Hernández, 2011). El valor público está estrechamente relacionado con la planificación, pues este refleja la capacidad del Estado para atender los principales problemas de una población específica, la generación de nuevas oportunidades y la construcción de capital social. La aplicación del Enfoque de GpRD permite orientar la acción de los actores públicos del desarrollo para generar un mayor valor público. Para eso es necesaria la introducción de cambios paulatinos de estructura y operación dentro del sector público, donde se alcance un equilibrio entre las decisiones políticas y las demandas de los beneficiarios (Mideplan, 2016).

Dentro de los puntos por mejorar en el Programa SOS PARTE se identifica la necesidad de cambiar su nombre a Proyecto, pues permite un nivel más concreto de programación, con actividades integradas, presupuesto y tiempo determinado. Se reconoce la necesidad de fortalecer la planificación y gestión de este Programa para cumplir con las funciones básicas de prospectiva, coordinación, evaluación y seguimiento. La aplicación de un método en la Planificación para Resultados en el Desarrollo en la Unidad de Accesibilidad e Inclusión Laboral de la Municipalidad de Heredia, haría posible atender las necesidades de la población regida por principios de eficacia, calidad, transparencia, integralidad, participación ciudadana, continuidad y fomento del aprendizaje (Mideplan, 2016).

Resulta importante mencionar que el Proyecto SOS PARTE está vinculado a otros instrumentos de planificación ejecutados por la Municipalidad de Heredia; así

como legislación nacional e internacional en material de discapacidad tales como la Política Nacional de Discapacidad 2011-2030, la Ley 7600, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo y la Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. Es por esto por lo que, se debe tomar en cuenta la limitación temporal planteada en estos instrumentos; así como las metas y objetivos establecidos para relacionarlos con los resultados que se desean obtener con este Proyecto.

Se recomienda que la propuesta presentada en este apartado se aplique para un límite temporal de un año y posterior a esto, se actualice la matriz de programación según los resultados obtenidos en la fase de evaluación. La figura a continuación muestra los vínculos del Proyecto.

Figura 9.

Vínculo entre Proyecto SOS PARTE y otros instrumentos de planificación



Nota. Elaboración propia, 2020.

La propuesta de Planificación para el Proyecto SOS PARTE sigue el proceso metodológico de la Planificación para Resultados en el Desarrollo presentado por Mideplan (2016) en el Manual de Planificación en enfoque para resultados en el desarrollo: Marco teórico y práctico. Se establecen tres fases que coinciden con el ciclo de planeación: planificación, ejecución y evaluación; así como los elementos vinculados con cada uno de los momentos de planificación, los cuales corresponden

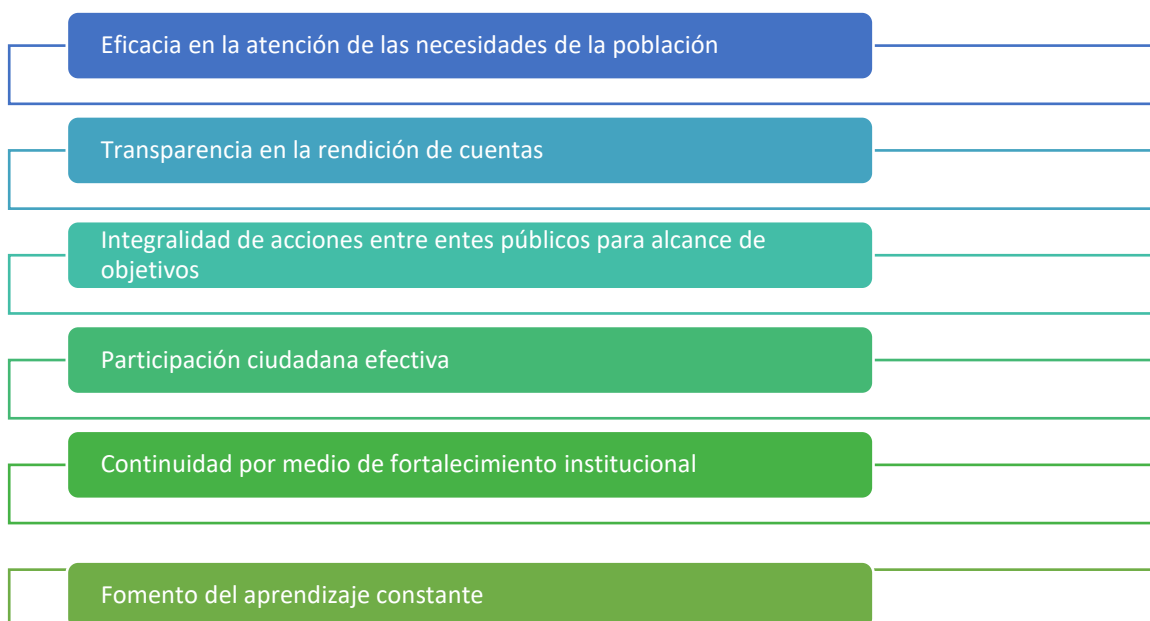
a los nudos críticos en los que se aplican las operaciones que promuevan el cambio de la situación inicial (Graffe, 2006).

6.2 Fase de Planificación

La planificación, tal como se mencionó en el marco teórico, es un proceso sistémico y continuo. Se puede definir como el conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere lograr, con la forma de lograrlo y los instrumentos de que se dispone para tales propósitos, que pueden ser políticas, planes programas, proyectos y presupuestos (Sandoval, 2014).

El Proyecto desde su inicio debe ser guiado por los principios de la GpDR señalados a continuación para la generación de valor público:

Figura 10.
Principios de la GpDR



Nota. Elaboración propia basada en (Mideplan, 2016)

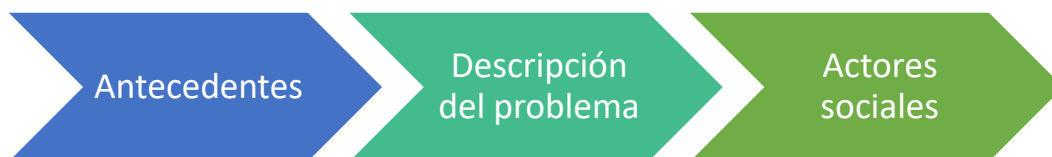
Ahora bien, dentro de esta fase se incluyen tres etapas del ciclo de planificación: el diagnóstico, la prognosis y la programación/asignación de recursos. Estas etapas van de la mano con momentos de la planificación que corresponden a la estructura lógica con la cual será posible implementar las acciones que lleven al

alcance de los objetivos y metas planteadas para el Proyecto. Los momentos correspondientes a esta fase son: analítico-descriptivo, normativo, estratégico y una parte del momento táctico-operacional.

6.2.1 Diagnóstico

En esta etapa se debe identificar la situación actual de la población con discapacidad del cantón de Heredia, mediante el uso de diversas técnicas de indagación documental y de participación ciudadana. A continuación, se presentan los elementos a considerar en esta etapa:

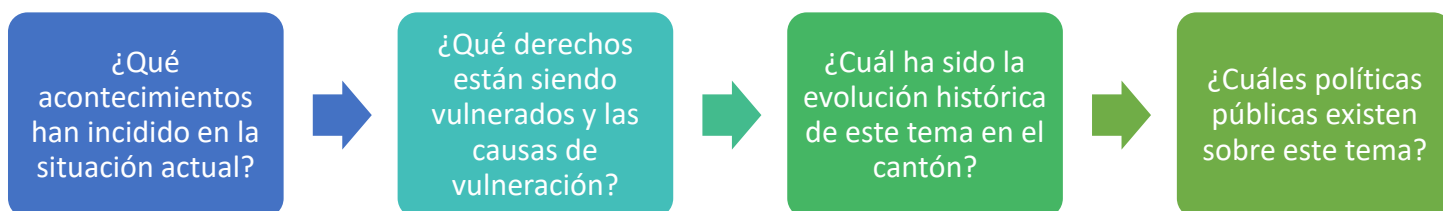
Figura 11.
Elementos de etapa diagnóstica



Nota. Elaboración propia, 2020.

- i. **Antecedentes:** Para la planificación y posterior ejecución del Proyecto, se debe conocer el conjunto de causas e interrelaciones existentes que llevan a la situación problema. Conviene partir del EBDH y analizar las causas estructurales, las subyacentes e inmediatas que llevan a la vulneración de derechos en perjuicio de una población específica. Para esto se deben realizar las siguientes preguntas:

Figura 12.
Preguntas para antecedentes



Nota. Elaboración propia basada en (Mideplan, 2016) y (AECID, 2015), 2020.

- ii. **Descripción del problema:** A la hora de describir el problema, es importante evidenciar las brechas de valor público que se buscan solventar mediante el Proyecto. Para esto, se pueden utilizar diversas técnicas que garanticen amplia participación ciudadana, el manejo de información sobre la situación problema, el apoyo de personas expertas en el tema; así como un abordaje interdisciplinario e integral. Mideplan (2016), recomienda por su facilidad de aplicación la técnica de “árbol de problemas, causas y efectos”.

Para la aplicación de dicha técnica, se sugiere que las personas responsables del proyecto realicen una convocatoria para una reunión virtual a las personas potencialmente beneficiarias, en este caso personas con discapacidad, quienes formarán un equipo de trabajo que tome consenso del problema central, e identifique causas y efectos. Para las causas y efectos, se sugiere utilizar los 3 ejes establecidos para el Proyecto: la promoción de derechos de las Personas con Discapacidad, la formación para el empleo y la vinculación laboral. Posterior a esto, identifican y cuantifican los indicadores asociados al problema, las causas y efectos y se establece una línea base o situación actual de ese eje.

A continuación, se presenta la figura 13 con el árbol de problema, causas y efectos; así como la matriz de construcción de indicadores. Se ejemplifica la variable e indicador del eje 1, correspondiente a la promoción de derechos de las PcD. Lo ideal es tener datos de la situación existente, al menos a nivel nacional si no se tienen a nivel cantonal; esto con el fin de dimensionar los cambios que se quieren realizar a partir de esa línea base.

Figura 13.

Árbol de problema, causas, efectos y matriz de construcción de indicadores



Problema priorizado	<i>Incumplimiento de derechos de PcD debido a limitación en el acceso a opciones de formación para el empleo y vinculación laboral</i>		
Eje	Variable según árbol de problemas	Indicador e información	Situación existente
Promoción de derechos de PcD	Causa: <i>Desconocimiento y prejuicios sobre la situación de las PcD</i>	<i>Percepción y tipo de prejuicios identificados por la población hacia las PcD</i>	<i>No se cuenta con los datos pertinentes</i>
	Efecto: <i>PcD con derechos humanos vulnerados en el cantón</i>	<i>Porcentaje de quejas o denuncias por discriminación por parte de PcD en el cantón tramitadas en la Contraloría de Servicios en un año</i>	<i>No se cuenta con los datos pertinentes</i>
Formación para el empleo	Causa: <i>se señala la causa</i>	<i>Se plantea indicador. Ej: porcentaje, tasa.</i>	<i>Se muestran datos actuales que respondan a la variable</i>

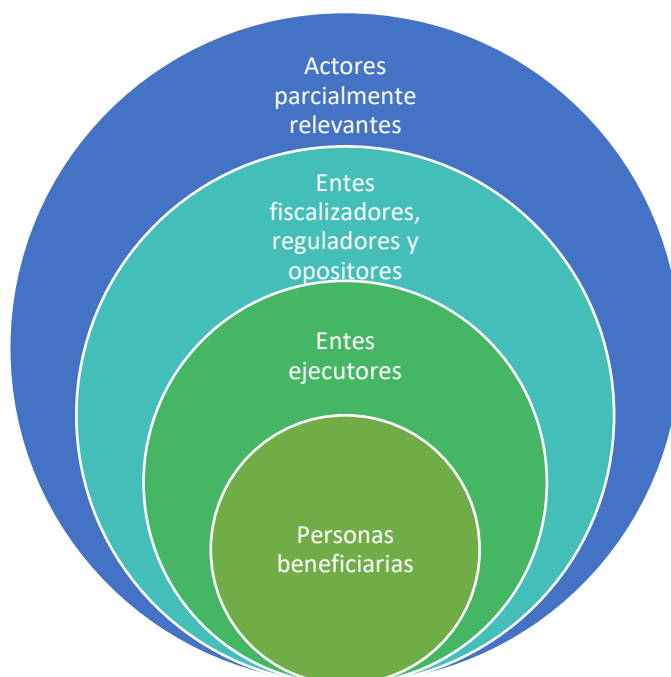
	Efecto: se señala el efecto	Se plantea indicador. Ej: porcentaje, tasa.	Se muestran datos actuales que respondan a la variable
Vinculación laboral	Causa: se señala la causa	Se plantea indicador. Ej: porcentaje, tasa.	Se muestran datos actuales que respondan a la variable
	Efecto: se señala el efecto	Se plantea indicador. Ej: porcentaje, tasa.	Se muestran datos actuales que respondan a la variable

Nota. Elaboración propia, 2020.

- iii. **Actores sociales:** En la etapa diagnóstica, es de suma importancia el identificar a los actores involucrados y su papel en el ciclo de planificación del proyecto. El mapeo de actores debe determinar el grado de afinidad, de poder y las relaciones que tienen los actores en el proyecto. Una vez identificados los actores, se deberá establecer y justificar su papel en las causas y efectos del problema; así como su posible participación en la solución, que en este caso serían las acciones por ejecutarse en el proyecto.
- **Formulación y aplicación de los talleres participativos:** Tanto para el desarrollo del árbol de problemas, causas y efectos; como para el mapeo de actores, se deberán aplicar talleres participativos. Por la situación de la pandemia Covid-19, se sugiere la realización de estos talleres de manera virtual, convocando a la población por medio de redes sociales, por correo electrónico o llamada telefónica, a aquellas organizaciones o personas que hayan trabajado previamente con la Municipalidad en esta temática. Las personas y organizaciones interesadas en participar deberán llenar un formulario vía web para obtener sus datos personales.

Se recomienda que los talleres se realicen fuera del horario laboral y que la convocatoria se realice con al menos una semana de antelación. Se recomienda la elaboración de tres talleres, los primeros dos para la aplicación de la técnica de árbol de problemas, causas y efectos, y otro en el que se elabore el mapeo de actores. Cada taller debería tener una duración no mayor a dos horas y media. Al ser en modalidad virtual, se sugiere que la persona encargada del proyecto elabore durante el taller una presentación en la cual se anoten los aportes de las personas participantes para tener apoyo visual de las ideas que se propongan. Para este mapeo se parte de la identificación de las personas beneficiarias del proyecto, seguido de los entes ejecutores, los entes que fiscalizan, regulan o se oponen de alguna manera al proyecto. Por último, se señala a aquellos actores cuya participación no es crucial, pero son considerados importantes para lograr las metas planteadas.

Figura 14.
Mapeo de actores sociales



Nota. Elaboración propia, 2020.

6.2.2 Prognosis

En la etapa de prognosis se demuestra la aplicación de una de las funciones de la planificación: la prospectiva. La prospectiva permite demarcar un camino claro hacia el objetivo de desarrollo, señalando potenciales dificultades y brindando la oportunidad de modelar un futuro deseable. Según (Mora, J; comunicación personal, Noviembre 19, 2020) cualquier problema público puede ser analizado prospectivamente; por lo cual es necesario que todo proceso de planificación incluya un análisis del contexto y sus implicaciones. Los elementos de esta etapa son los siguientes:

Figura 15.
Elementos de etapa de prognosis



Nota. Elaboración propia, 2020.

- i. **Análisis estructural:** Para emplear la prospectiva dentro del Proyecto, se sugiere la elaboración de una matriz de análisis estructural tomando como variables de enlace los tres ejes existentes actualmente en el Programa SOS PARTE: la promoción de derechos de las personas con discapacidad, la vinculación laboral y la formación para el empleo. Se debe cuestionar qué pasaría a futuro si se logran los resultados anhelados para estos ejes o, por el contrario, qué podría ocurrir si no se logran; esto con el fin de comprender el valor público que se estaría generando con cada uno de los ejes del Proyecto.

Para este punto, es importante pensar en estos ejes en relación con el EBDH. Con esto, se busca que el análisis prospectivo tome en cuenta el cumplimiento y promoción de los derechos humanos de las personas con discapacidad, para así valorar qué ocurriría si se logra o no cumplir con el futuro deseado por el Proyecto para esta población. Se sugiere la realización de un taller de dos horas en los que

se complete la matriz de análisis estructural con los actores previamente mapeados.

A continuación, se presenta la matriz mencionada:

Tabla 8.

Matriz de análisis estructural

Variable de enlace	Descripción de futuro deseado	Escenario 1: ¿Qué sucede si se logra?	Escenario 2: ¿Qué sucede si no se logra?
Eje 1: <i>promoción de derechos</i>	<i>Lograr una mayor concientización y respeto a los derechos de las PcD en el cantón</i>	<i>Se plantea qué sucedería si se logra cumplir con ese eje</i>	<i>Se plantea qué sucedería si no se logra cumplir con ese eje</i>
Eje 2: <i>formación para el empleo</i>	<i>Ofrecer oportunidades accesibles de formación para el empleo a gran cantidad de PcD en áreas como xx,yy,zz</i>	<i>Se plantea qué sucedería si se logra cumplir con ese eje</i>	<i>Se plantea qué sucedería si no se logra cumplir con ese eje</i>
Eje 3: <i>vinculación laboral</i>	<i>Vincular al empleo a la mayor cantidad posible de PcD con estabilidad a mediano plazo</i>	<i>Se plantea qué sucedería si se logra cumplir con ese eje</i>	<i>Se plantea qué sucedería si no se logra cumplir con ese eje</i>

Nota. Elaboración propia, 2020.

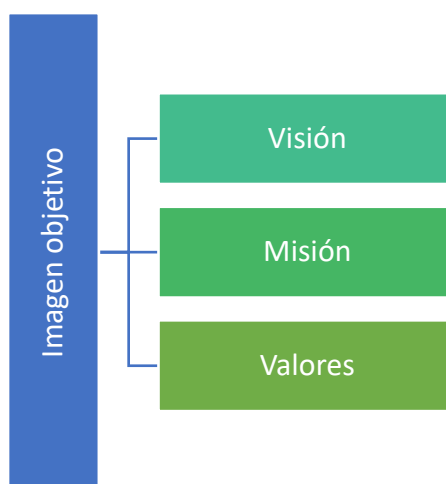
- ii. **Momento normativo:** El momento normativo, según (Matus, 1987) citado en (Gutiérrez, Alizo, Morales & Romero, 2016) es definido como la instancia en la cual se involucra el deber ser de la estrategia, cómo deben ser las decisiones y ejecución del plan y cómo debe ser la norma de referencia para la explicar la situación inicial; respondiendo así la interrogante de “¿hacia dónde vamos?”. En este momento se debe visualizar la transformación

deseada a la cual responderá la intervención, en este caso el Proyecto SOS PARTE.

El planteamiento de los elementos del momento normativo se deberá realizar de manera participativa, mediante un taller de aproximadamente dos horas y media en la que se llegue a un consenso entre las personas participantes sobre los aspectos a incluir. Se puede desarrollar una lluvia de ideas en la cual la persona encargada del Proyecto anote lo mencionado por los participantes y redacte el enunciado final. Los elementos por tomar en cuenta en el momento normativo son los siguientes:

Figura 16.

Elementos del momento normativo



Nota. Elaboración propia, 2020.

- **Imagen objetivo:** Según (Mideplan, 2016), la intervención pública debe enfocarse en la consecución de la imagen objetivo, la cual es externa a la institución que ejecutará la intervención. Debe redactarse como un enunciado amplio, cuya definición tiene un grado de aspiración y sueño; contrario de un objetivo en el cual se deben expresar cambios concretos. La imagen objetivo debe presentar claridad respecto a los cambios sostenibles por realizar en materia de derechos humanos.
- **Visión:** La visión, según (Hernández, 2011, p.31) es “un concepto prospectivo de desarrollo, realización y posicionamiento en el largo plazo”.

Por tanto, se debe redactar como una declaración de lo que se desea conseguir.

- **Misión:** La misión debe abarcar cuál es la naturaleza del Proyecto, su razón de ser, los bienes o servicios que se ofrecen y la población beneficiaria.
- **Valores:** Los valores son aquellas conductas que caracterizan el desempeño de la organización. En este caso, son los principios que guían el compromiso del proyecto para con los titulares de derechos. Se sugiere tomar como punto de partida para estos valores, los principios de derechos humanos.

6.2.3 Programación y asignación de recursos

La programación y asignación de recursos forman parte del momento estratégico de la planificación. En esta etapa se busca plantear cómo se alcanzará la transformación deseada por medio de la intervención. Para este apartado, se recomienda que las personas encargadas del proyecto desarrollen los elementos más adelante descritos y posteriormente, socialicen estos elementos con las personas participantes en las etapas anteriores, para recibir sugerencias y hacer correcciones según corresponda. Los elementos de esta etapa son los siguientes:

Figura 17.

Elementos de la etapa de programación y asignación de recursos



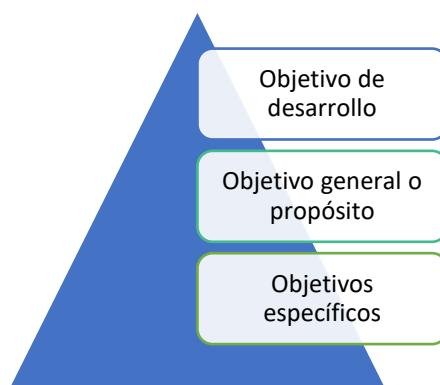
Nota. Elaboración propia, 2020.

- Pirámide de objetivos:** Para la elaboración de la pirámide de objetivos es importante plantear primero un árbol de objetivos que transforma lo que se formuló inicialmente en el árbol de problemas, causas y efectos en una relación de fines-medios. Por tanto, el árbol de problemas se transforma de la siguiente manera en un árbol de objetivos:

- **Los efectos del problema se transforman en el objetivo de desarrollo:** Debe expresar un cambio verificable con infinitivos de cambio como: aumentar, disminuir, mitigar, entre otros.
- **El problema central se transforma en objetivo general:** Este objetivo representa un cambio para los actores beneficiarios del proyecto.
- **Las causas del problema se transforman en objetivos específicos:** Estos objetivos expresan los productos que se generarán con la intervención para lograr el objetivo general.

Para visualizar la jerarquía de los objetivos y su relación con el impacto, efecto y productos esperados, se presenta la siguiente figura:

Figura 18.
Pirámide de objetivos



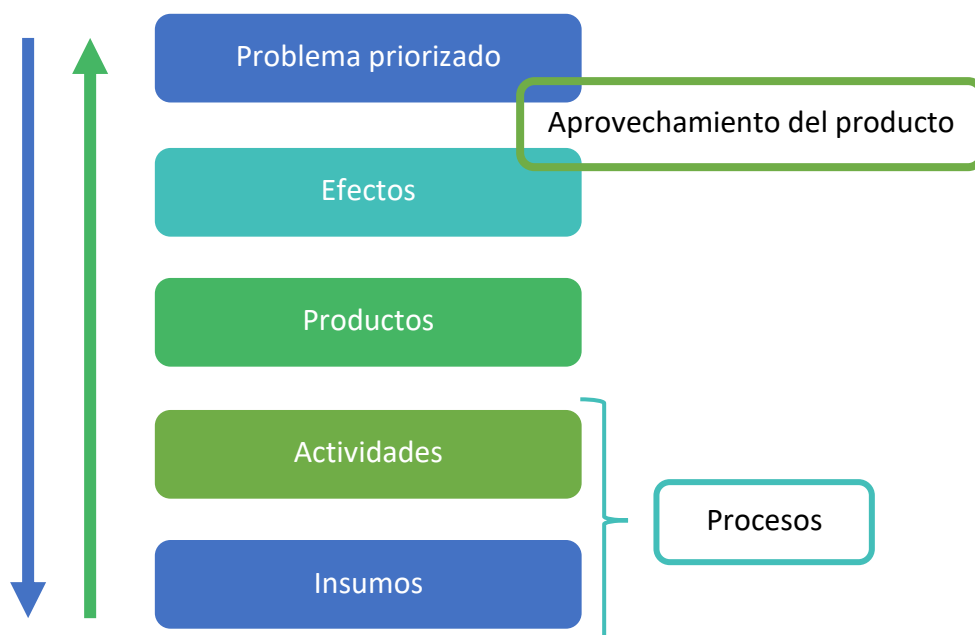
Nota. Elaboración propia, 2020.

- ii. **Cadena de resultados:** Para materializar la generación de valor público que se plantea en la pirámide de objetivos se utiliza la cadena de resultados. Esta, según (Mideplan, 2016) se define como la “definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades, productos y de aprovechamiento del producto relacionados directamente con la intervención, interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos” (p.55).

Los componentes de esta cadena interactúan entre sí, permitiendo la retroalimentación necesaria para realizar ajustes que logren mejorar los

resultados de la intervención. Los componentes de la cadena de resultados son los presentados en la siguiente figura:

Figura 19.
Componentes de la cadena de resultados



Nota. Elaboración propia, 2020.

- **Impacto:** Está directamente relacionado con el objetivo de desarrollo. Es el cambio a largo plazo provocado por el proyecto.
- **Efectos:** Están ligados al objetivo general del proyecto. Son el conjunto de resultados obtenidos por los productos del proyecto.
- **Productos:** El bien o servicio que resulta del proyecto y que se brinda a la población beneficiaria. Están ligados a los objetivos específicos del proyecto.
- **Actividades:** Son las acciones programadas con las cuales se pretende alcanzar la situación deseada para la población beneficiaria.
- **Insumos:** Son todos aquellos insumos que se utilizan para producir los bienes o servicios.
- **Aprovechamiento del producto:** Hace referencia a los resultados intermedios entre los productos y efectos. Es la manera en la que la población beneficiaria saca provecho a los bienes y servicios puestos a su disposición (Mideplan, 2012; citado en Mideplan 2016).

- **Procesos:** Se refiere a la capacidad operativa que tiene el Estado para convertir la acción estatal en resultados que generen valor para la población.

Una vez comprendidos los componentes de la cadena de resultados, se debe realizar una matriz que los incluya. A continuación se presenta una sugerencia de matriz de cadena de resultados para el proyecto:

Tabla 9.

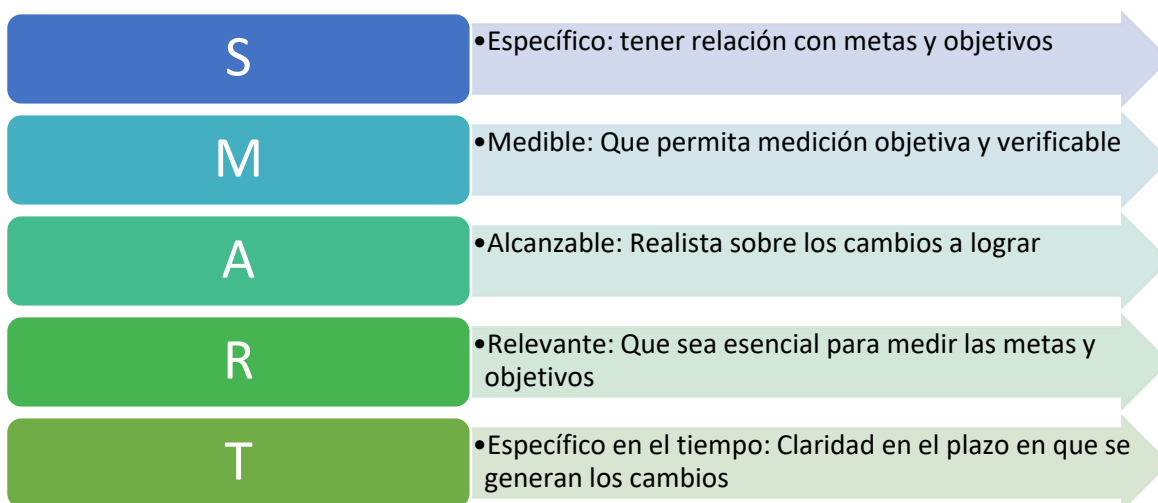
Matriz de cadena de resultados

Actividades e insumos (procesos)	Producto	Aprovechamiento del producto	Efecto	Impacto

Nota. Elaboración propia, 2020.

- iii. **Indicadores:** Posterior a la identificación de los efectos e impactos, se deben establecer los indicadores asociados al objetivo de desarrollo y el objetivo general. De acuerdo con la Guía de Indicadores del (Mideplan, 2018, p. 11), los indicadores son la “medida que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados planeados”. Esta misma guía señala que indicadores deben cumplir con ciertos atributos para dar cuenta de su calidad, basadas en el modelo SMART que se presenta a continuación. Se sugiere su uso para la formulación de la matriz de indicadores que se mostrará posteriormente.

Figura 20.
Modelo SMART características de un indicador



Nota. Elaboración propia, 2020.

Para la matriz de indicadores, se debe presentar una línea base, correspondiente a información obtenida en períodos recientes y las metas, concerniente a lo que se espera lograr en el período de implementación del proyecto. Esto se debe realizar tanto para el objetivo de desarrollo como para el objetivo general o propósito.

Para redactar el indicador del objetivo de desarrollo se debe pensar como un indicador de impacto, que está dirigido a “medir los cambios de largo plazo producidos por una intervención y que repercuten en el desarrollo de la sociedad en su conjunto” (Mideplan, 2018, p.20). Es recomendable que este objetivo tenga como base, el evaluar el nivel de garantía y promoción de los Derechos Humanos de las personas con discapacidad que ofrece el proyecto; para que esta población viva con mayor dignidad y libertad.

Por su parte, el indicador del objetivo general corresponde a un indicador de efecto, siendo este el que mide efectos a corto y mediano plazo atribuibles directamente a la intervención pública; en este caso, el proyecto. Para formular este segundo indicador, es válido cuestionarse quiénes son los beneficiarios del uso de los bienes o servicios del proyecto y cuáles son esos beneficios. A continuación, se presenta la matriz de indicadores:

Tabla 10.
Matriz de indicadores

Objetivo	Indicador	Línea base	Meta
Desarrollo:			
Propósito:			

Nota. Elaboración propia, 2020.

- iv. **Matriz de programación:** La matriz de programación corresponde al momento táctico operacional de la planificación, en el cual se establecen las acciones que permitirán obtener los productos y, por ende; el logro de los objetivos de desarrollo mediante la utilización de insumos. Para la elaboración de dicha matriz, se recomienda tomar en cuenta los criterios normativos de los derechos humanos, procurando siempre su inclusión en todas las actividades que se desarrollen en el proyecto. Los criterios, según Fernández et al, citados en (Sánchez, 2011) se presentan enseguida:

Figura 21.
Criterios normativos de los Derechos Humanos

<p>Disponibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios necesarios para desarrollar acciones vinculadas a los derechos humanos 	<p>Accesibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • La no discriminación en la prestación de servicios 	<p>Aceptabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bienes y servicios son aceptados por los titulares de derechos
<p>Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad técnica y humana que satisfaga expectativas de titulares de derechos 	<p>Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Estado debe respetar, proteger y cumplir con la participación de titulares de derechos en el proceso 	<p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar que las acciones en beneficio de titulares de derechos sean sostenibles en el tiempo

Nota. Elaboración propia, 2020 basada en Fernández et al citado en (Sánchez, 2011).

Los objetivos específicos deben ir acompañados de indicadores, una línea base, metas, actividades, responsables y recursos. Los indicadores se deben plantear según los logros que se desean alcanzar, establecidos en el objetivo específico. Entre sus características están que es una medición de resultados a corto plazo, de aspectos relacionados con la pertinencia de la intervención pública y de lo que la unidad ejecutora es capaz de controlar (Mideplan, 2018).

La línea base delimita el cumplimiento actual y la meta, el cumplimiento que se quiere lograr en el período de implementación del proyecto. Las metas deben ser realistas y acorde a la capacidad operativa de la Municipalidad. Las actividades deben estar redactadas con un verbo de acción y deben estar dirigidas a la obtención del producto u objetivo específico. A estas actividades se les debe asignar una o varias personas responsables de su ejecución; así como los recursos necesarios para su correcto desarrollo.

La presupuestación de estos recursos bajo el modelo de GpRD debe ir de la mano con el proceso de programación anual de la Municipalidad, cuantificando los recursos compatibles con las metas planteadas. Se hace énfasis en que los recursos destinados al proyecto se concentran en los productos obtenidos y en los efectos e impactos generados para la población beneficiaria.

A continuación se presenta la matriz de programación que se sugiere sea utilizada:

Tabla 11.
Matriz de programación

Producto (objetivo específico)	Indicadores	Línea base	Metas	Actividades	Responsabl es	Recursos
<i>Objetivo específico 1</i>						
<i>Objetivo específico 2</i>						

Objetivo específico 3						
-----------------------	--	--	--	--	--	--

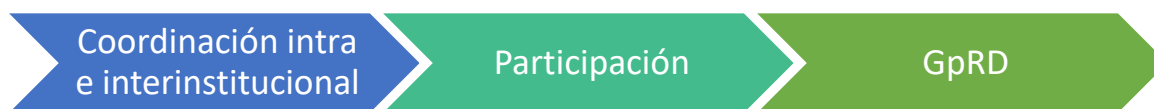
Nota. Elaboración propia, 2020.

6.3 Fase de Ejecución

La fase de ejecución consiste en la disposición de los recursos disponibles para llevar a cabo lo establecido en la fase de planificación; particularmente en la matriz de programación. Para un desarrollo exitoso de esta fase, es necesario haber realizado una adecuada planificación del proyecto, con el involucramiento de diversos actores y la coordinación con otros instrumentos de planificación de la Municipalidad. En esta fase, se considera relevante tomar en cuenta los siguientes elementos:

Figura 22.

Elementos de la fase de ejecución



Nota. Elaboración propia, 2020.

- **Coordinación intra e interinstitucional:** Para la ejecución del proyecto, es vital la coordinación a lo interno de la institución, en este caso de la Municipalidad de Heredia para asegurar el orden de las actividades, evitar la duplicidad en las responsabilidades y actividades por desarrollar y estimular una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Asimismo, la coordinación interinstitucional favorece las sinergias entre instituciones y la colaboración en la gestión de las actividades que tengan a una población beneficiaria en común. Si se coordina la ejecución del proyecto con otras instituciones u organizaciones, se deben elaborar instrumentos que hagan constar las responsabilidades asumidas por las partes.
- **Participación:** Este es uno de los principios del EBDH y la GpRD; y hace referencia al acceso a los procesos de toma de decisión y a la información relativa a las intervenciones públicas. La participación fomenta la rendición de

cuentas del proyecto e impulsa la transparencia en todas las etapas del proceso; pues los beneficiarios directos y otros actores vinculados pueden conocer las razones de las decisiones tomadas y brindar una opinión al respecto. La ejecución del proyecto debe incluir la participación de los actores previamente identificados en la matriz de actores planteada en la etapa diagnóstica.

- **Gestión para Resultados en el Desarrollo:** Este punto hace énfasis en la aplicación de la GpRD durante la fase de ejecución, siendo este mismo enfoque el utilizado para la planificación del proyecto. En esta etapa se debe velar por una óptima implementación que tome en cuenta las características de la GpRD, como el centrar el diálogo en los resultados obtenidos, alinear la programación con dichos resultados, mantener la información y mediciones de manera clara y sencilla y utilizar la información para la toma de decisiones y aprendizaje para futuras intervenciones (Mideplan, 2016b). Esto abre espacio a la tercera y última fase del ciclo de planeación: el seguimiento y la evaluación.

6.4 Fase de Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación del proyecto son fundamentales para validar la creación de valor público para la población beneficiaria. Con esto, se busca validar si las actividades implementadas durante el período de implementación cumplen con lo estipulado en la matriz de programación, o si por el contrario se deben realizar ajustes. Para esta fase se recomienda la aplicación de los elementos mostrados en la siguiente figura:

Figura 23.

Elementos de la fase de seguimiento y evaluación



Nota. Elaboración propia, 2020.

- i. **Diseño del seguimiento:** En este punto se elaboran los instrumentos necesarios para darle seguimiento a la intervención. Durante el diseño se toman en cuenta aspectos como la estimación de los recursos requeridos para dar seguimiento, establecer un cronograma de trabajo, determinar la periodicidad para llevar a cabo el seguimiento y para la entrega de los resultados y retroalimentación. Asimismo, se deberá detallar quiénes serán los responsables de la información y la coordinación para su obtención por medio de técnicas de recolección de datos.

Los instrumentos generados en el diseño del seguimiento deben incluir tanto los elementos de planificación de la intervención (matriz de programación), como los elementos de avance del indicador. A continuación, se presenta la matriz sugerida para dar seguimiento a los indicadores:

Tabla 12.*Matriz de seguimiento a indicadores de la intervención pública*

Programación							Avance		
Indicador	Línea base	Meta	Fuente de información	Recursos estimados	Frecuencia recolección de datos	Responsable de suministro de datos	Resultado	Porcentaje	Recursos ejecutados
<i>Indicador 1</i>									
<i>Indicador 2</i>									
<i>Indicador 3</i>									

Nota. Elaboración propia, 2020.

Además de la matriz anterior, en el diseño del seguimiento se pueden incluir otros instrumentos que se consideren relevantes para enriquecer la información obtenida, como por ejemplo entrevistas a la población beneficiaria. Es importante durante el seguimiento, mantener en mente el EBDH para crear instrumentos que validen la incorporación de los principios y valores de los Derechos Humanos en la intervención. Algunas preguntas que propone la (AECID, 2015) para incorporar en la evaluación son las siguientes:

- ¿Las personas responsables del Proyecto están concientizadas para la incorporación del EBDH en su trabajo?
- ¿En el diseño del proyecto se tuvo en cuenta la interdependencia e indivisibilidad de los derechos humanos; así como las posibles discriminaciones existentes en las políticas públicas locales?
- ¿Las actividades realizadas han contribuido al fortalecimiento del conocimiento de los beneficiarios sobre sus derechos, responsabilidades y obligaciones?
- ¿Se ha influido positivamente en las relaciones de poder desiguales existentes?
- ¿En qué medida se han mejorado los procesos y espacios de comunicación entre la Municipalidad y el grupo beneficiario?

ii. **Análisis de resultados:** En esta parte se busca comparar los datos de avance respecto a la línea base y metas planteadas; así como el contexto en el cual se desarrolla la intervención. Este análisis incluye los avances obtenidos y lo pendiente de ejecutar; tomando en cuenta los obstáculos y factores de éxito enfrentados durante el proceso para conocer áreas de posible mejora. Se sugiere el uso de una matriz que incorpore las metas y sus respectivos factores favorables y desfavorables para examinar su incidencia.

Tabla 13.
Matriz de factores favorables y desfavorables

Meta	Factores favorables	Factores desfavorables
<i>Meta 1</i>	<i>Descripción de factor que incide en la meta</i>	<i>Descripción de factor que incide en la meta</i>
<i>Meta 2</i>		
<i>Meta 3</i>		

Nota. Elaboración propia, 2020.

- iii. **Mejora y retroalimentación:** En el seguimiento de la intervención pública, es importante conocer aquellos elementos en los que exista posibilidad de mejora para lograr los resultados esperados. En caso de existir algún problema en la ejecución del proyecto, se sugiere hacer una matriz en la cual se señale la causa del problema o atraso, acciones de mejora propuestas. A continuación, la matriz recomendada:

Tabla 14.
Matriz para seguimiento de acciones de mejora

Meta con atraso	Causa del atraso	Acciones de mejora propuestas	Fecha estimada para eliminar o reducir atraso	Resultado de la mejora
<i>Meta 1</i>				
<i>Meta 2</i>				
<i>Meta 3</i>				

Nota. Elaboración propia, 2020.

- iv. **Informe y divulgación de resultados:** En el enfoque de GpRD, la información de resultados es de suma importancia para el aprendizaje administrativo, la toma de decisiones y la rendición de cuentas (OCDE, 2004). En este caso, el contenido y la forma de entrega de resultados dependerá de su finalidad; siempre siguiendo los lineamientos municipales de rendición de cuentas ante el Concejo Municipal u otras instancias.

Por otro lado, la divulgación consiste en la socialización de los resultados por diferentes medios; promoviendo así la transparencia y la inclusión de los diversos actores involucrados en el proyecto. Se recomienda generar un plan de divulgación para asegurar que se están tomando en cuenta las actividades, medios, recursos, destinatarios y plazos requeridos.

Tabla 15.
Plan de divulgación de resultados

Actividad	Medio de difusión	Destinatarios	Fechas y plazos	Recursos requeridos	Responsables
Actividad 1					
Actividad 2					

Nota. Elaboración propia, 2020.

6.5 Recurso humano requerido

El recurso humano según (Chiavenato, 2011, p. 81) constituye “el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos”. Según este mismo autor, las personas aportan habilidades, actitudes, conductas y percepciones que lo constituyen en un recurso muy diversificado. Para las fases del proyecto anteriormente mencionadas, es necesario el uso de recurso humano con ciertas características, las cuales se detallan a continuación:

- **Profesional en Planificación Económica y Social:** Según el plan de estudios de la (Escuela de Planificación y Promoción Social, [EPPS], 2021) de la Universidad Nacional, esta persona tiene una formación interdisciplinaria, así como el conocimiento para “interpretar, diseñar, animar, y participar en procesos de planificación, organización y gestión del desarrollo económico y social en el ámbito local, regional y nacional, tiene formación para trabajar en equipo y para promover la participación en grupos y

organizaciones en la toma de decisiones para el desarrollo económico y social”

La persona profesional en Planificación Económica y Social es requerida en la fase de Planificación del Proyecto, anteriormente descrita en este documento, debido a que debe participar y liderar una serie de actividades incluidas dentro de las tres etapas del ciclo de planificación: el diagnóstico, la prognosis y la programación/asignación de recursos. Para esto, debe contar con aptitudes tales como disponibilidad para plantear ideas y valorar diferentes puntos de vista; así como motivación hacia los procesos de transformación (EPPS, 2021)

Conviene que esta persona tenga conocimiento y experiencia en la GpRD, siendo esta una estrategia que se orienta hacia la entrega de servicios y calidad para atender necesidades de personas beneficiarias, la participación de los interesados directos en la definición del futuro deseado, así como una gestión financiera transparente (OCDE, 2004). De igual manera, esta persona debe tener conocimiento en el EBDH y particularmente, debe tener sensibilidad hacia los derechos y libertades de las personas con discapacidad.

- **Analista de Inclusión Laboral en Discapacidad:** Profesional en áreas de ciencias sociales con amplia experiencia y conocimiento en gestión de planes, programas y proyectos públicos, con sensibilidad y empatía hacia personas en alguna condición de vulnerabilidad. Debe tener conocimiento en EBDH y legislación relacionada a personas con discapacidad, empleo y accesibilidad.

Esta persona debe estar presente en la fase de planificación, dando acompañamiento al proceso, brindando ideas y trabajando en conjunto para formular acciones que se alineen a las metas planteadas por el municipio. En las fases de ejecución, seguimiento y evaluación, esta persona debe asumir el liderazgo para implementar la matriz de planificación desarrollada en la primera fase; así como coordinar intra e interinstitucionalmente y por último, realizar el seguimiento, análisis de resultados, la mejora, retroalimentación y la divulgación de resultados.

Además de estas personas, se puede contar con la colaboración de otras durante las actividades que se establezcan en la matriz de planificación del Proyecto.

En resumen, el recurso humano necesario sería el siguiente:

Tabla 16.

Recurso humano necesario para Proyecto

Recurso Humano	Estatus
<i>Profesional en Planificación Económica y Social</i>	<i>Recurso externo necesario de contratar</i>
<i>Analista de Inclusión Laboral en Discapacidad</i>	<i>Recurso interno disponible</i>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.6 Presupuesto requerido

El presupuesto es parte importante de la planificación, pues tal como señala Hernández (2011, pág 182), el presupuesto “permite la distribución de los recursos monetarios y financieros necesarios para solventar los costos de los programas”. Este mismo autor destaca que el presupuesto permite orientar el gasto hacia los objetivos y metas racionalmente planteadas, para las cuales es posible asignar los recursos evitando un desbalance entre actividades o funciones.

En el caso de este proyecto, se sugiere tomar como base el presupuesto asignado al Programa Sos Parte en el año 2019 descrito en la página 56 de la presente investigación. Esto debido a que a partir del año 2020 se realizaron cambios tanto en las actividades como en el presupuesto del Programa producto de la crisis sanitaria causada por el Covid-19. En el año 2019, la asignación presupuestaria para el Programa fue de aproximadamente ¢37.000.000. Se debe tomar en cuenta que para ese año se realizó la revisión de la Política Municipal de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón Central de Heredia, por un monto de ¢10.000.000; por lo que un presupuesto sugerido para esta nueva propuesta rondaría los ¢27.000.000

Posterior a la llegada de la pandemia, se desconoce el presupuesto disponible por la Municipalidad para este tipo de proyectos sociales, por lo que este se debe adaptar a las condiciones existentes en el Municipio para la atención de las

necesidades de la comunidad. La siguiente matriz muestra de manera general una referencia del uso de los recursos que podría dirigir la Municipalidad de Heredia hacia este Proyecto, estos recursos deberán detallarse una vez se tenga claridad de las actividades a implementar.

Tabla 17.
Matriz presupuestaria

Actividad	Recursos requeridos	Justificación	Monto
<i>Contratación de profesional para consultoría</i>	<i>Persona profesional en Planificación Económica y Social</i>	<i>Facilitación, diseño y entrega de sistematización del proceso</i>	<i>Ø5.000.000</i>
<i>Ejecución, seguimiento y evaluación del Proyecto</i>	<i>Personal capacitador, servicios de gestión y apoyo, materiales, suministros y alimentación</i>	<i>Cumplimiento de marco legal nacional e internacional para asegurar pleno desarrollo y ejercicio de los derechos de las PcD</i>	<i>Ø22.000.000</i>
<i>Total</i>			<i>Ø27.000.000</i>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

7. Referencias

- Agencia Andaluza del Voluntariado (2010) Manual de Proyectos (p.6)
<https://fapacordoba.org/wp-content/uploads/2010/10/manualdeproyectos-voluntariado.pdf>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (2015) Manual de la AECID para la aplicación del Enfoque Basado en Derechos Humanos.
<https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/Guia%20EDBH%20v4.pdf>
- Alza. C. (2014) El Enfoque Basado En Derechos: ¿Qué es y cómo se aplica a las políticas públicas? En Red de Derechos Humanos y Educación Superior. *Derechos Humanos y Políticas Públicas*. (p.p 51-78)
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51599606/DHPP_Manual_v3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555222112&Signature=I7qrK2tcPbV%2F%2Fg2NX1V482XlzX0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDerechos_Humanos_y_Políticas_Publicas_MA.pdf#page=51
- Ander-Egg; E. (2007) Introducción a la planificación estratégica.
<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38222561/ezequiel.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555207564&Signature=MpKqkHXJH45G6I%2B5Gt8fMH%2Beml%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEzequiel.pdf>
- Arias-Gómez, Jesús, & Villasís-Keever, Miguel Ángel, & Miranda Novales, María Guadalupe (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2),201-206 ISSN: 0002-5151:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2011) *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 1. Gestión para resultados en el ámbito público.*
https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe.*
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La->

gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf

Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill, 9 ed.

Comisión Especial para América Latina y el Caribe, CEPAL (2017) *Asociaciones público-privadas como instrumento para fortalecer los objetivos del Proyecto Mesoamérica*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41063/1/S1700009_es.pdf

Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial, CNREE. (2011) *Política Nacional en Discapacidad 2011-2019*.

http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/4318/resumen_onadis.pdf

Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial, CNREE. (2012) *Resultados relevantes de Discapacidad: CENSO 2011*.

<http://www.cnree.go.cr/documentacion/estadisticas/Analisis%20datos%20censo%202011%20discapacidad.pdf>

Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, Conapdis. (2017) *Política Nacional en Discapacidad 2011-2030*. <http://www.cnree.go.cr/>

Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, Conapdis. (2020, Agosto, 12) *Informe de resultados Índice de Gestión en Discapacidad y Accesibilidad (Igeda)* <http://www.dgsc.go.cr/documentos/transparencia/informes/Informe-de-resultados-%C3%8Dndice-de-Gesti%C3%B3n-en-Discapacidad-y-Accesibilidad.pdf>

Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, Conapdis. (2020, Agosto, 12) *Presentación de Resultados del IGEDA*.

<https://www.facebook.com/conapdiscr1/videos/652544238689138>

Devlin; & Moguillansky (2009) *Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo*. Revista CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11273>

Directriz N° 093-P (2017) *Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD)*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_complet

o.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&strTip
M=TC

Escuela de Planificación y Promoción Social, [EPPS], (2021) *Plan de estudios Bachillerato en Planificación Económica y Social*.
<https://www.epps.una.ac.cr/index.php/bachillerato>

Fundación CODESPA (2013) *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo: Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial*.
<https://www.codespa.org/aprende/publicaciones/alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo-modelos-para-llevar-a-la-practica-la-innovacion-social-empresarial/>

Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network (2019). *Making the future of work inclusive of people with disabilities*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_729457.pdf

Fundación Yo puedo, ¿y vos? (s.f) ¿Quiénes somos?
<http://www.yopuedoyvos.org/contenido/quienes-somos/>

Gobierno de la República (2019) *Gobierno crea Comisión Nacional de Empleabilidad y el Trabajo para Personas con Discapacidad*.
<https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2019/05/gobierno-crea-comision-nacional-de-empleabilidad-y-el-trabajo-para-personas-con-discapacidad/>

Gómez-Galán, M; Pavón, D; & Sainz, H. (2013). *El enfoque basado en derechos humanos en los programas y proyectos de desarrollo*.
http://inevalua.com/wp/wp-content/uploads/2013/02/EBDH_online_cideal_2014.pdf

Graffe, G. (2006) *La planificación, modalidades y el uso de modelos*. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación, Departamento de pensamiento social y proyectos educativos.
https://iutacesarperez.files.wordpress.com/2013/10/planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf

Gutiérrez, J; Alizo, M; Morales, M; & Romero, J. (2016) Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 76, 607-626.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill, 5 ed.

- Hernández, C. (2011). *Planificación y programación*. San José, Costa Rica: EUNED
- Hernández, M. (2015) El Concepto de Discapacidad: De la Enfermedad al Enfoque de Derechos. *Revista CES Derecho*, 6 (2) 46-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280484>
- ILPES/CEPAL (2009) *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_es_trategica.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). *Encuesta Nacional sobre Discapacidad 2018*. <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenadis2018.pdf>
- Ley N° 8862 (2010) *Ley de Inclusión y Protección de las personas con discapacidad en el Sector Público*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=69886
- Ley N°7600 (1999). *La Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad*. <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/leyigualdaddeoportunidades.pdf>
- Ley N°7948. (1999) *Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=43459&nValor3=45802&strTipM=TC
- López, O; & Sánchez, D. (2006) Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 24 (1), pp.205-222. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283321886011>
- Marcano, Noraida; Aular de Durán, Judith; & Finol de Franco, Mineira. (2009). Cuestiones conceptuales básicas en torno a la evaluación de programas. *Omnia*, 15 (3), pp. 9-30. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712297002.pdf>
- Martin, J. (2005) Funciones básicas de la planificación. *CEPAL, Serie Gestión Pública*, 51.

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7305/S057558.pdf?sequence=1>

Máttar, J; & Cuervo, L. (2017) Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas. *Libros de la CEPAL*, 148. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf

Mideplan (2018) *Guía de indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración*. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Iny9wiulTiy3QZdWrvq0ew>

Mideplan (2016) *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco teórico y práctico* https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdl8Q

Monge, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Colombia: Universidad Surcolombiana. https://www.academia.edu/38640173/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_CUANTITATIVA_Y_CUALITATIVA_Gu%C3%ADa_did%C3%A1ctica

Municipalidad de Heredia. (2011) *Plan de Desarrollo Municipal. Largo plazo 2012-2022*. https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/pdc-lp_2012-2022_1.pdf

Municipalidad de Heredia (2011) *Plan de Desarrollo Humano Local cantón de Heredia a mediano plazo 2012-2016*. https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/plan_de_desarrollo_humano_local_modificado_a_set2014.pdf

Municipalidad de Heredia (2015) *Política Municipal de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón Central de Heredia y Plan de Promoción del Desarrollo de Personas con Discapacidad del Cantón Central de Heredia 2015-2019*. <https://www.heredia.go.cr/es/bienestar-social/noticias/sociedad/municipalidad-presenta-pol%C3%ADtica-de-accesibilidad-y-discapacidad>

Municipalidad de Heredia. (2016) *Plan de Desarrollo Municipal Mediano Plazo 2017-2022*. https://www.heredia.go.cr/sites/default/files/pdc-mp_2017-2022.pdf

Municipalidad de Heredia (2018) *Plan Operativo Anual y Presupuesto Accesibilidad Aprobado*. Municipalidad de Heredia.

Municipalidad de Heredia (2019) *Programa SOS PARTE*. Municipalidad de Heredia.

Municipalidad de Heredia (2020) *Municipalidad ocupa segundo lugar del Índice de Gestión en Accesibilidad y Discapacidad 2019*.
<https://www.heredia.go.cr/es/bienestar-social/noticias/sociales/municipalidad-ocupa-el-segundo-lugar-del-indice-de-gestion-en>

Neffa, J; Panigo, D; Pérez, P; & Persia, J. (2014) *Actividad, empleo y desempleo. Conceptos y definiciones*.
https://www.researchgate.net/publication/302883208_Actividad_empleo_y_de_sempleo_Conceptos_y_definiciones

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004) *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Primera Edición.
<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>

Organización Internacional del Trabajo, (OIT) (2020) *No one left behind, not now, not ever. Persons with disabilities in the COVID-19 response*.
https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_741287/lang--en/index.htm

Organización Internacional del Trabajo, (OIT) (2015) *Trabajo decente para personas con discapacidad: promoviendo derechos en la agenda global de desarrollo*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_430938.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2011) *Informe mundial sobre la discapacidad* 2011.
https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report/en/

Organización de Naciones Unidas (ONU) (1948) *Declaración Universal de Derechos Humanos*.
https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Organización de Naciones Unidas (ONU) (2006) *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo*.
<https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD) (2007) *Operacionalización de los enfoques basados en los derechos humanos para la reducción de la pobreza*.
<https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/poverty-reduction/los-enfoques-basados-en-los-derechos-humanos-para-la-reduccion-de-la-pobreza.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD). (2012) *Plan Nacional de inserción laboral para la población con discapacidad en Costa Rica*. http://www.mtss.go.cr/seguridad-social/discapacidad/Plan_nacional_insercion_laboral_discapacidad.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2014) *Protocolo de coordinación interinstitucional para la formación e inserción laboral de la población con discapacidad en Costa Rica*. <http://nacionesunidas.or.cr/recursos/protocolo-institucional-para-formacion-e-insercion-laboral-de-poblacion-con-discapacidad>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2018) La ONU pide más apoyo para las personas con discapacidad. https://www.undp.org/content/undp/es/home/news-centre/news/2018/UN_calls_for_more_support_for_people_with_disabilities.html

Project Management Institute (2017) *The standard for program management*. <http://validatiya.com/wp-content/uploads/2018/06/The-standard-for-program-management4thed.pdf>

Real Academia Española (RAE) (s.f) *Propuesta*. <https://dle.rae.es/?w=propuesta>

Rivas, L; Mieles, L; & Bolaño, F. (2017) El diseño de proyectos, estudio teórico-conceptual de sus etapas y componentes. *Dominio de las ciencias*, 3, 1189-1205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325483>

Sánchez, M. (2011) Enfoque de Derechos Humanos en el desarrollo. Aspectos teóricos y metodológicos. *Revista de Fomento Social*, 66, 39–71. https://www.researchgate.net/publication/311899829_Manuel_Sanchez-Moreno_Enfoque_de_derechos_humanos_en_el_desarrollo_Aspectos_teoricos_y_metodologicos/download

Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Colombia: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior. https://www.researchgate.net/publication/260391308_Investigacion_Cualitativa/download

Sandoval, C. (2014) Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. *CEPAL, Serie Desarrollo Territorial*, 14. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/1/S201436_es.pdf

8. Anexos

Anexo 1. Instrumento de investigación para personas ejecutoras del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia

Guía de entrevista semiestructurada a personas ejecutoras del Programa Sos Parte de la Municipalidad de Heredia	
Fecha:	(Fecha en que se realiza la entrevista)
Lugar:	(Lugar donde se realiza la entrevista)
Entrevistador:	Valeria Umaña Blanco
Entrevistado:	(Nombre, organización y/o puesto)
Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo determinar el alcance de la ejecución del Programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas como parte del Trabajo Final de Graduación denominado <i>“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”</i> .

Características de la entrevista: La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.

Preguntas a personas ejecutoras del Programa SOS PARTE

1. ¿Se evaluó el 100 % de la Política de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón 2015-2019 con el fin de formular y desarrollar la nueva Política 2019-2022?
 2. ¿Esta evaluación se realizó en el plazo establecido?
 3. ¿Quiénes estuvieron involucrados en esta evaluación? ¿Fue personal interno o externo?
 4. ¿Se realizaron las 6 mesas de trabajo de temas relativos a empleo inclusivo relacionados con el objetivo de “contribuir en la reducción del binomio discapacidad-pobreza”?
 5. ¿Las mesas de trabajo se realizaron en el plazo programado?
 6. ¿Se realizó el taller y desayuno empresarial dirigido a empresas del cantón?
 7. ¿Se realizaron en el plazo programado?
 8. ¿Se organizó la feria anual inclusiva de empleo en el III trimestre del año?
 9. ¿Se realizaron los 2 talleres de concientización a autobuseros durante el III y IV Trimestre del año?
 10. ¿Se realizaron las 3 actividades de conmemoración del Mes del Autismo, Día Nacional de la PcD y Día Internacional de la PcD?
 11. ¿Se realizaron los 3 talleres de artes escénicas planteados para el II, III y IV trimestre del año?
 12. ¿Se brindaron los 6 procesos de capacitación adaptados a las necesidades de las PcD?
 13. ¿En qué consistieron estos talleres?
 14. ¿Se realizaron en el período establecido?
 15. ¿Se realizaron los 2 procesos de capacitación para la promoción de emprendedurismo de las PcD?
 16. ¿Se realizaron en el período establecido?
 17. ¿Se ejecutaron los 3 espacios previstos con centros educativos del cantón?
 18. ¿Cuál fue la temática abordada en estos espacios?
 19. ¿Se ejecutaron en el período planteado?
 20. ¿Se visitaron 60 empresas para posicionar el programa SOS PARTE?
-

-
21. ¿Cuántas de esas visitas dieron como resultado la contratación de PcD?
 22. ¿Estas visitas se desarrollaron en el período establecido?
 23. ¿Se contrató a la persona intérprete de LESCO para las diferentes actividades municipales?
 24. ¿Se elaboró material informativo sobre los derechos de las PcD?
 25. ¿Se elaboró durante el período planteado?
 26. ¿Se da seguimiento a la contratación de las PcD en estas empresas? Brindar ejemplos.
 27. ¿Qué tipo de ajustes y recomendaciones brindan a las empresas para la contratación de personal?
 28. ¿Actualmente se está desarrollando el plan de trabajo para el año 2020?
 29. ¿Qué objetivos se plantean para el año 2020?
 30. ¿Qué metas e indicadores se plantean para el año 2020?
-

Anexo 2. Instrumento de investigación para personas con discapacidad beneficiarias del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia

Guía de entrevista semiestructurada a personas con discapacidad beneficiarias del Programa Sos Parte de la Municipalidad de Heredia

Fecha:	(Fecha en que se realiza la entrevista)
Lugar:	(Lugar donde se realiza la entrevista)
Entrevistador:	Valeria Umaña Blanco
Entrevistado:	(Nombre, tipo de discapacidad, participación en Programa SOS PARTE)
Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo determinar el alcance de la ejecución del Programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas como parte del Trabajo Final de Graduación denominado <i>“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”</i> .
Características de la entrevista:	La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.
Preguntas a personas con discapacidad beneficiarias del Programa SOS PARTE	<ol style="list-style-type: none"> 31. ¿Fueron tomados en cuenta en la evaluación de la Política de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón 2015-2019 y la formulación de la nueva Política 2019-2022? 32. ¿Participaron de las mesas de trabajo en temas relativos a empleo inclusivo? 33. ¿Participaron de la feria anual inclusiva de empleo? ¿De qué

forma?

34. ¿Se vieron beneficiados por la feria anual inclusiva de empleo?
¿De qué forma?
 35. ¿Participaron de las actividades de conmemoración del Mes del Autismo, Día Nacional de la PcD y Día Internacional de la PcD?
¿De qué forma?
 36. ¿Considera que estas actividades han generado un impacto positivo en el cantón? ¿De qué forma?
 37. ¿Formaron parte de algún taller de artes escénicas impartido por el Programa SOS PARTE durante este año?
 38. ¿Participaron de procesos de capacitación por parte del Programa adaptados a sus necesidades como PcD?
 39. ¿Qué beneficios obtuvieron de esos procesos de capacitación?
 40. ¿Participaron en alguno de los talleres de emprendedurismo impartido por el Programa?
 41. ¿Fueron contratados por alguna empresa que haya participado en los procesos de capacitación del Programa SOS PARTE?
 42. ¿El Programa le ha dado seguimiento a su contratación en alguna empresa?
 43. ¿Han implementado lo aprendido en los talleres de emprendedurismo para realizar algún emprendimiento?
 44. ¿Consideran que las acciones ejecutadas por el Programa han mejorado sus condiciones de vida? ¿Por qué?
 45. ¿Consideran que existe mayor sensibilización en el cantón respecto a los derechos de las personas con discapacidad gracias a la difusión de información por parte del Programa?
 46. ¿Qué aspectos considera que debería mejorar el Programa SOS PARTE?
 47. ¿Qué aspectos considera que debería continuar realizando el Programa para las PcD del cantón?
 48. ¿Cuál es su opinión general sobre el funcionamiento del Programa SOS PARTE en relación con sus necesidades particulares?
-

Anexo 3. Instrumento de investigación para profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia

Guía de entrevista semiestructurada a profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa Sos Parte de la Municipalidad de Heredia

Fecha: (Fecha en que se realiza la entrevista)

Lugar: (Lugar donde se realiza la entrevista)

Entrevistador: Valeria Umaña Blanco

Entrevistado: (Nombre, organización y/o puesto)

Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo determinar el alcance de las alianzas estratégicas establecidas por la Municipalidad de Heredia para la ejecución del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas como parte del Trabajo Final de Graduación denominado <i>“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”.</i> Municipalidad de Heredia. Año 2019”.
Características de la entrevista:	La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.
Preguntas a profesionales de Recursos Humanos vinculados con el Programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto se involucraron con el Programa Sos Parte? 2. ¿Cómo se enteraron del Programa? 3. ¿Han participado del taller y desayuno empresarial? ¿Qué temas vieron en este taller? 4. ¿Lo visto en este taller impulsó a la empresa a colaborar con el Programa y contratar a PcD? 5. ¿Participaron de la Feria de Empleo inclusiva en el año 2019? ¿Contrataron a Personas con Discapacidad a partir de esta Feria? 6. ¿Se han realizado cambios o adaptaciones en la empresa para la contratación de PcD? 7. ¿En qué puestos han contratado a PcD? 8. ¿Cómo ha sido el desempeño de las PcD contratadas por su empresa? 9. ¿Hay un seguimiento diferenciado hacia las PcD una vez que están contratadas? 10. ¿Qué aspectos considera usted que se debería fortalecer en las PcD respecto al tema de empleo? 11. ¿El Programa le ha dado seguimiento a la contratación de las PcD por parte de su empresa? 12. ¿Su empresa trabaja con alguna otra organización, empresa o Municipalidad en este tema de PcD y empleo inclusivo? 13. ¿Qué aspectos considera que puede mejorar el Programa para atraer a las empresas e impulsar la promoción del empleo inclusivo? Ya sea a nivel de capacitación de las PcD, información brindada, colaboración durante el proceso, entre otros. 14. ¿Cuál es su opinión general sobre el funcionamiento del Programa SOS PARTE?

Anexo 4. Instrumento de investigación para organizaciones vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia

Guía de entrevista semiestructurada a organizaciones vinculadas al Programa Sos Parte de la Municipalidad de Heredia

Fecha: (Fecha en que se realiza la entrevista)

Lugar:	(Lugar donde se realiza la entrevista)
Entrevistador:	Valeria Umaña Blanco
Entrevistado:	(Nombre, organización y/o puesto)
Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo determinar el alcance de las alianzas estratégicas establecidas por la Municipalidad de Heredia para la ejecución del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas como parte del Trabajo Final de Graduación denominado <i>“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”</i> . <i>Municipalidad de Heredia. Año 2019”</i> .
Características de la entrevista:	La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.
Preguntas a organizaciones vinculadas con el Programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto colaboran con el Programa Sos Parte? 2. ¿En qué aspectos específicos colaboran con el Programa? ¿Colaboran con recurso humano, económico, etc? 3. ¿Las actividades en las que colaboran son desarrolladas en los plazos planteados? 4. ¿Cuáles han sido los resultados de las actividades en las que han colaborado con el Programa? 5. ¿Han participado en las mesas de trabajo de temas relativos a empleo inclusivo? ¿Cuál ha sido el rol de su representada? Argumente su respuesta, por qué sí o por qué no. 6. ¿Han participado en los talleres y desayunos empresariales? ¿Cuál ha sido el rol de su representada? Argumente su respuesta, por qué sí o por qué no. 7. ¿Han participado en los talleres de emprendedurismo? ¿Cuál ha sido el rol de su representada? Argumente su respuesta, por qué sí o por qué no. 8. ¿Han participado en los procesos de capacitación a PcD? ¿Cuál ha sido el rol de su representada? Argumente su respuesta, por qué sí o por qué no. 9. ¿Han participado en las diversas actividades de conmemoración de fechas relacionadas con PcD? Argumente su respuesta, por qué sí o por qué no. 10. ¿Han participado en las visitas a empresas? ¿Cuál ha sido el rol de su representada? Argumente su respuesta, por qué sí o por qué no. 11. ¿Colabora o participa de otros Programas o proyectos similares al Programa SOS PARTE? ¿Qué diferencias encuentra entre esos Programas y este? 12. ¿Qué aspectos considera que debería mejorar el Programa SOS PARTE? 13. ¿Qué aspectos considera que debería continuar realizando el Programa para las PcD del cantón? 14. ¿Cómo podría fortalecerse la alianza entre el Programa y su

organización?

15. ¿Cuál es su opinión general sobre el funcionamiento del Programa SOS PARTE?

Anexo 5. Instrumento de investigación para personas expertas en temática de Discapacidad, Gestión para Resultados en el Desarrollo y Planificación

Guía de entrevista semiestructurada a personas expertas

Fecha:

Lugar:

Entrevistador: Valeria Umaña Blanco

Entrevistado: (Nombre, organización y/o puesto)

Introducción: La presente entrevista tiene como objetivo conocer la opinión de personas expertas en temas como discapacidad, planificación, prospectiva y Gestión para Resultados en el Desarrollo para el Trabajo Final de Graduación denominado *“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”*.

Características de la entrevista: La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.

Preguntas a persona experta en temas de discapacidad

1. ¿Qué programas o proyectos tiene el Conapdis en el tema de empleo de PcD?
2. ¿Conoce o se encarga Conapdis del seguimiento a la Política Nacional de Inserción Laboral de PcD? Si es así, ¿cuáles han sido los avances de esta Política?
3. ¿Trabajan en asesoría a Municipalidades, otras instituciones públicas o empresa privada en el tema de empleo de PcD?
4. ¿Conocen del Programa Sos Parte, de la Municipalidad de Heredia? Si es así, ¿qué relación han tenido con el Programa?
5. ¿Ha solicitado la Municipalidad de Heredia la colaboración del Conapdis en algún aspecto para la gestión del Programa Sos Parte?
6. ¿Han participado de alguna actividad que haya realizado la Municipalidad de Heredia como parte este Programa?
7. ¿Conocen u apoyan otros Programas a nivel local de empleo para PcD? ¿Cuáles?
8. ¿De qué manera fiscalizan lo realizado por los Municipios y planteado en la autoevaluación del IGEDA?
9. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta su organización en relación con la vinculación laboral y capacitación de PcD?
10. ¿Qué oportunidades considera usted que existan en el tema de vinculación laboral y capacitación de PcD?
11. En el marco de la pandemia, ¿qué acciones han realizado en el

tema de empleo de PcD?

Preguntas a expertos en Gestión para Resultados en el Desarrollo

1. ¿De qué manera han impulsado la GpRD en este Ministerio y otras instituciones públicas?
2. ¿De qué manera fiscalizan el mejoramiento de la Gestión pública en las diferentes instituciones? ¿Hay algún avance en el Plan Nacional de Mejoramiento de la Gestión Pública?
3. ¿Tienen algún informe o documento sobre el avance en la implementación de la GpRD en el sector público?
4. ¿Brindan asesorías o capacitaciones a otras instituciones en cuanto a la implementación de la GpRD? ¿Cada cuánto?
5. ¿Realiza el Mideplan alguna acción para el fortalecimiento de las Contralorías de Servicios Institucionales? ¿Cuáles?
6. ¿Se implementa un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Modelo de Gestión Institucional, sus componentes y diferentes niveles de implementación por parte del Mideplan?
7. ¿Cuáles instituciones considera usted que han acatado la normativa vigente o las directrices del Mideplan respecto a este tema?
8. ¿Cómo considera que han avanzado las instituciones en la implementación de la GpRD?
9. ¿Qué obstáculos se encuentran para el mejoramiento de la gestión institucional en el Estado costarricense?
10. ¿Cuáles son los retos de las instituciones para la implementación de la GpRD en las instituciones del sector público?

Preguntas a experto en planificación y prospectiva

1. ¿Qué define usted como la prospectiva?
 2. ¿Cuáles son los beneficios de implementar la construcción de escenarios en la planificación?
 3. ¿Considera que en la planificación nacional se utiliza el análisis prospectivo? ¿De qué manera?
 4. El Manual de GpRD del Mideplan (2016) sugiere realizar un análisis de tendencias pasadas, emergentes y de hechos portadores de futuro para la construcción de escenarios mediante una matriz de proyección. ¿Es esto aplicable a un nivel de proyecto como el propuesto en este TFG?
 5. ¿Cómo se puede incluir la prospectiva en una propuesta de planificación para un proyecto como el planteado en este TFG?
 6. ¿Qué elementos de prospectiva sugiere que se puedan incluir dentro de la propuesta?
 7. ¿De qué manera pueden los diversos actores ser partícipes del análisis prospectivo?
 8. ¿Qué técnicas se pueden utilizar para el desarrollo de un análisis prospectivo?
-

Anexo 6. Instrumento de investigación aplicado a Lidia Chacón, encargada del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia

Guía de entrevista semiestructurada a personas ejecutoras del Programa Sos Parte de la Municipalidad de Heredia	
Fecha:	1 de Noviembre de 2019
Lugar:	Municipalidad de Heredia
Entrevistador:	Valeria Umaña Blanco
Entrevistado:	Lidia Chacón, encargada del Programa SOS PARTE
Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo Describir lo elementos que constituyen el programa de empleo para personas con discapacidad "SOS PARTE".
Características de la entrevista:	La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. La entrevista se realizó de manera presencial.
Preguntas a personas ejecutoras del Programa SOS PARTE	<ol style="list-style-type: none"> Según el Plan de Desarrollo Municipal, en el año 2017 se debía realizar la evaluación de la Política Municipal de accesibilidad y discapacidad del cantón de Heredia. ¿Esta se realizó? La evaluación de la política anterior se finalizó en meses anteriores. Actualmente se encuentra en una etapa de recopilación de información para elaboración de nueva política 2020-2024. La entrega de resultados de la evaluación será a medianos de este mes de noviembre. De responder sí en la pregunta 1: ¿Se hicieron cambios en el eje de trabajo y empleo, o más específicamente al contenido del Programa SOS PARTE? Esto hay que verificarlo una vez que se entreguen los resultados. Según el Plan de Desarrollo Municipal, para el año 2019 corresponde la implementación de la nueva Política Municipal de accesibilidad y discapacidad del cantón de Heredia, ¿Se formuló e implementó esta nueva política durante el año 2019? Se está recopilando información para su implementación en el año 2020. ¿En qué año se crea la Comisión Municipal de Accesibilidad y Discapacidad y la Unidad de Accesibilidad e Intermediación Laboral? La Unidad de Accesibilidad e Intermediación Laboral se creó en la

Sesión Ordinaria 025-2016 de fecha 22 de agosto del 2015 del Concejo Municipal con la aprobación del puesto de Analista de Inclusión Laboral para personas en condición de Discapacidad.

Esto gracias a que en años previos, miembros del Municipio participaron del Programa de Redes Locales de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón para la promoción del empleo inclusivo con reclutadores de diferentes municipalidades. Se presentaron los resultados de dicho proceso al Concejo Municipal, así como las necesidades identificadas en el cantón respecto al tema y les gustó.

5. ¿Cómo fue el proceso de formulación del programa?

Luego de la creación de la Unidad de Accesibilidad e Intermediación Laboral, en el 2016 ingreso para hacerme cargo del Programa SOS PARTE. En el primer año, trabajé con las metas establecidas el año anterior por las personas encargadas de la Unidad de Intermediación Laboral. Ya para el 2017 comienzo a construir los objetivos y metas del Programa dentro del POA. Así se continúa haciendo año con año.

6. ¿Cuáles son las metas e indicadores planteados para el programa?

Le voy a compartir eso por correo para que tenga más claridad.

7. ¿Están las metas e indicadores alineadas a lo plasmado en el Plan de Promoción del Desarrollo de las personas con discapacidad?

N/A

8. ¿Qué actividades puntuales han desarrollado en el marco del Programa?

N/A

9. ¿Qué cambios se han realizado en el Programa SOS PARTE desde su creación?

N/A

10. ¿Cuál es el presupuesto destinado por la Municipalidad para este programa?
-

En el documento que le compartí viene el presupuesto asignado.

11. ¿Cuántas personas con discapacidad han sido beneficiadas por el programa en sus diferentes ejes?

Desde que inició el Programa son unas 260-280 personas si no me equivoco.

12. ¿Cuántas personas con discapacidad han sido beneficiadas por el programa, según distribución distrital?

No tenemos los datos segmentados así...

13. ¿Cuántas personas con discapacidad han sido beneficiadas por el programa, según distribución etaria?

N/A

14. ¿Cuántas personas con discapacidad han sido beneficiadas por el programa, según distribución por sexo?

15. ¿Qué personal de la Municipalidad participa en las labores relacionadas con el Programa?

Únicamente yo me encargo del programa.

16. ¿Cuáles alianzas estratégicas han establecido para la ejecución del Programa?

No hay convenios de por medio, solo colaboración con referencias y coordinación de actividades. El proceso de vinculación laboral se hace con la Fundación "Yo puedo, ¿y vos?" Se hace siempre una contratación externa para los cursos establecidos en el POA, las capacitaciones y procesos para empresas

Anexo 7. Instrumento de investigación aplicado a Lidia Chacón, encargada del Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia

Guía de entrevista semiestructurada a personas ejecutoras del Programa Sos Parte de la Municipalidad de Heredia

Fecha:	31 de enero de 2020
Lugar:	Municipalidad de Heredia
Entrevistador:	Valeria Umaña Blanco

Entrevistado:	Lidia Chacón, encargada del Programa SOS PARTE
Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo determinar el alcance de la ejecución del Programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas como parte del Trabajo Final de Graduación denominado <i>“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”</i> .
Características de la entrevista:	La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. La entrevista se realizó de manera presencial.
Preguntas a personas ejecutoras del Programa SOS PARTE	<p>1. ¿Se evaluó el 100 % de la Política de Accesibilidad y Discapacidad del Cantón 2015 2019 con el fin de formular y desarrollar la nueva Política 2019-2022?</p> <p>Sí, se contrató equipo externo, ya se tienen que validar. 7 meses de valoración de la política, encuestas, visitas frecuentes. Ellos nos dan reportes mensuales</p> <p>2. ¿Esta evaluación se realizó en el plazo establecido?</p> <p>Estamos en eso, ya la estamos validando.</p> <p>3. ¿Quiénes estuvieron involucrados en esta evaluación? ¿Fue personal interno o externo?</p> <p>Bueno CONAPDIS siempre nos colabora, acá la jefatura y yo que me encargo del Programa y estoy muy pendiente. Para la elaboración de la nueva política se delegaron de funciones a los diferentes departamentos.</p> <p>4. ¿Se realizaron las 6 mesas de trabajo de temas relativos a empleo inclusivo relacionados con el objetivo de “contribuir en la reducción del binomio discapacidad-pobreza”?</p> <p>Se hicieron siete mesas, la séptima fue de cierre. Se hizo una al mes y se entregó certificado a las empresas participantes.</p> <p>5. ¿Cuántas empresas participaron?</p> <p>Fueron 14 empresas, había espacio para 15. Fue muy bonito, se les dio capacitación para contratación inclusiva, para entrevistas, adecuación de puestos, clima organizacional, se les habló del plan conductual cuando ingresa una persona...</p>

6. ¿Las mesas de trabajo se realizaron en el plazo programado?

Sí, todo se debe ejecutar en el plazo programado porque de no ser así, la Municipalidad nos sanciona y nos puede quitar presupuesto.

7. ¿Se realizó el taller y desayuno empresarial dirigido a empresas del cantón?

Sí, en el tercer trimestre del año. Se invitaron a más de 20 empresas que no tenían contacto con programa. Se les dio charla de discapacidad, DDHH, se les llevaron casos de éxito de algunas empresas, en este caso fueron Coca Cola FEMSA y Kerns.

8. ¿Se realizaron en el plazo programado?

N/A

9. ¿Se organizó la feria anual inclusiva de empleo en el III trimestre del año?

Sí, se realizó ya le digo cuando...en agosto, el 7 y 8 de agosto en campo ferial La Perla, el que queda en Mercedes Norte. Tenemos que asistieron más de 5000 personas y más de 50 empresas. Realmente no sabemos cuántas personas fueron contratadas por las empresas, es un poco difícil porque las empresas no nos pasan los datos y la logística para la feria es bastante complicada.

La feria se hizo durante tres años seguidos pero para este año no se va a realizar.

10. ¿Se realizaron los 2 talleres de concientización a autobuseros durante el III y IV Trimestre del año?

No se ejecutó como talleres así como tal. Se hizo un proceso de capacitación a servicio al cliente. Fueron 6 sesiones cada 15 días con 2 cadenas de autobuses. Se les habló de varios temas, del concepto de discapacidad, de las leyes... Al final ellos tuvieron una graduación junto a las empresas que participaron de las mesas de trabajo.

11. ¿Se realizaron las 3 actividades de conmemoración del Mes del Autismo, Día Nacional de la PcD y Día Internacional de la PcD?

Sí, se hicieron actividades para varias fechas. Para el Día Mundial del

Autismo, se hizo una caminata con cimarrona, todos con vestimenta azul y se iluminó el Fortín. Esa semana se dieron charlas de formación, talleres a personas con autismo, cineforo, clases de zumba.

Luego para el 29 de mayo que es el Día Persona con Discapacidad se hizo un Festival Deportivo Inclusivo, participaron como 180 personas. Se hizo el Festival Navideño Inclusivo, se dieron clases de zumba PcD, obra de teatro, cimarrona e hicimos un Talent Show.

Para el Día del Síndrome de Down, organizamos un desfile de modas en Oxígeno.

12. ¿Se realizaron los 3 talleres de artes escénicas planteados para el II, III y IV trimestre del año?

Sí, se hicieron de danza, teatro y títeres. Danza y teatro tuvieron más afluencia... el producto final fue el Talent Show. Para nosotros era importante tener a personal con experiencia con personas con discapacidad.

13. ¿Se brindaron los 6 procesos de capacitación adaptados a las necesidades de las PcD?

Sí, todos con el fin de fortalecer el perfil de empleabilidad, se dieron cursos de manipulación de alimentos, servicio al cliente, computación y de habilidades blandas. Ah también se dieron los cursos de inglés que esos fueron en la Academia Líder.

14. ¿En qué consistieron estos talleres?

NA

15. ¿Se realizaron en el período establecido?

Sí, todo se cumplió

16. ¿Se realizaron los 2 procesos de capacitación para la promoción de emprendedurismo de las PcD?

Sí, ahí participaron 20 personas en esos talleres. Se habla de temas de desarrollo de ideas de negocio, tiene temática de mercadeo y mejora del producto. Uno de los módulos es sobre la formación de

organizaciones.

17. ¿Se realizaron en el período establecido?

18. ¿Se ejecutaron los 3 espacios previstos con centros educativos del cantón?

Sí, se hizo una semana de seguridad vial. Se hicieron en más de 3 centros educativos. Se habló de movilidad inclusiva, se ideó un cuento que hablara de este tema.

19. ¿Cuál fue la temática abordada en estos espacios?

N/A

20. ¿Se ejecutaron en el período planteado?

21. ¿Se visitaron 60 empresas para posicionar el programa SOS PARTE?

Se contrató a un profesional para visitar a 60 empresas. Se ofrecen servicios de la municipalidad, de ahí salen las empresas que participan de CEFI.

22. ¿Cuántas de esas visitas dieron como resultado la contratación de PcD?

Se suman al proceso unas 20 empresas. De esas de 7 a 10 ofrecen contrataciones. Tengo acá que se contrataron aproximadamente 70 personas, en puestos de cajeros, bodega, empaques, call center, limpieza, displays, operarios.

Pasa algo particular porque las personas ciegas y de baja visión son más difíciles de vincular, empresas no los contratan.

23. ¿Estas visitas se desarrollaron en el período establecido?

24. ¿Se contrató a la persona intérprete de LESCO para las diferentes actividades municipales?

Sí se realiza durante las actividades municipales.

25. ¿Se elaboró material informativo sobre los derechos de las PcD?

Sí, se distribuye el material en sector empresarial y activaciones de conmemoración. Se hace material para empresas, familias y colectivo

discapacidad.

26. ¿Se elaboró durante el período planteado?

27. ¿Se da seguimiento a la contratación de las PcD en estas empresas? Brindar ejemplos.

Sí, por ejemplo para El Rey hicimos un plan conductual y se le da seguimiento dependiendo de discapacidad. Se hace un análisis del puesto a todas. Hubo 3 empresas que requirieron mayor intervención. En Spoon hubo un caso de una persona a la que estaban discriminando, se hicieron charlas a la empresa y se aplicaron las políticas internas.

28. ¿Qué tipo de ajustes y recomendaciones brindan a las empresas para la contratación de personal?

29. ¿Actualmente se está desarrollando el plan de trabajo para el año 2020?

Sí, se han ido viendo qué actividades hay que cambiar, qué otras cosas hay que hacer. Por ejemplo en el proceso de visitas a empresas, algunas de las acciones no estaban impactando. Se quitó la meta de la visita a escuelas para trabajarlo diferente y se quitó el desayuno empresarial para fortalecer el proceso de CEFI. Respecto a los cursos vimos que el de inglés no tiene impacto. Se está buscando el pagar un técnico en inglés (9 meses de cursos) para tener mayor impacto en empresas y estamos contemplando da cursos liderazgo de personas con discapacidad

30. ¿Qué objetivos se plantean para el año 2020?

N/A

31. ¿Qué metas e indicadores se plantean para el año 2020?

N/A

32. ¿Cuáles organizaciones colaboran con las actividades del Programa?

Bueno nosotros trabajamos con la Fundación Yo puedo & vos porque ellos tienen un proceso similar entonces visitas conjuntas y se comparten bases de datos para reclutamiento. También para

actividades de conmemoración contamos con ellos.

Y también trabajamos con Mariposa Azul que se enfoca en personas del espectro autista. Eso más que todo en las actividades de conmemoración.

Anexo 8. Instrumento de investigación para profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia: David Obando

Guía de entrevista semiestructurada a profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa Sos Parte de la Municipalidad de Heredia

Fecha: 21 de Mayo de 2020

Lugar: Entrevista realizada de manera virtual, por videollamada.

Entrevistador: Valeria Umaña Blanco

Entrevistado: David Obando. Pequeño Mundo. Personal de Recursos Humanos

Introducción: La presente entrevista tiene como objetivo determinar el alcance de las alianzas estratégicas establecidas por la Municipalidad de Heredia para la ejecución del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas como parte del Trabajo Final de Graduación denominado *“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”*.

Características de la entrevista: La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.

Preguntas a profesionales de Recursos Humanos vinculados con el Programa

1. ¿Hace cuánto se involucraron con el Programa Sos Parte?

El contacto se da cuando abrimos nuestro Almacén en San Francisco de Heredia. Ahí se da la mentalidad de traer a personas con algún grado de discapacidad que nos colaborara en alguno de los puestos. Acá se da la oportunidad con un chico llamado Julián, no sé cuál discapacidad tiene exactamente, es como una distrofia muscular. El tema con él es que no puede hacer esfuerzo físico o estar de pie mucho tiempo, y es difícil en posiciones como de dependientes y cajeros, puesto para el que él aplicó. Entonces acá interviene la Municipalidad con este Programa y Lidia específicamente nos ayudó un montón.

Primero nos reunimos con ellos, Lidia nos estuvo explicando todo lo del Programa, entrevistamos al chico, se le pidió dictamen y posterior a eso, Lidia llegó al Almacén para realizar un estudio de cargas de trabajo para ver qué labores tenía que hacer el muchacho como dependiente y cómo se podían hacer los ajustes que él necesitaba para hacer el trabajo.

2. ¿Han participado del taller y desayuno empresarial? ¿Qué temas

vieron en este taller?

Yo no pude ir sinceramente. Sí me invitaron pero no pude ir, de hecho tengo pendiente todo el tema de capacitación. Lidia en lo que fue el tema de inducción y charlas, ella preparó a todo el personal para recibir a Julián. Tuvimos una reunión con todo el personal para irlos preparando y que fueran muy receptivos ante la nueva persona. Ella nos ayudó muchísimo con charlas.

3. ¿Participaron de la Feria de Empleo inclusiva en el año 2019?

No participamos en la de Heredia porque un mes antes fue la de nosotros entonces no tenía sentido para nosotros ir a dos ferias en menos de un mes. El día que tuvimos nuestra feria sí recuerdo que llegaron algunas personas con discapacidad, creo que una persona sorda.

4. ¿Se han realizado cambios o adaptaciones en la empresa para la contratación de PcD?

Es bastante interesante, hay una particularidad con la gente de Heredia, nosotros cuando contratamos el tema social impacta un montón. La particularidad con los heredianos es que son muy fraternales, muy fiesteros, le quieren dar amor a todo el mundo, muy distinto al comportamiento que sucede en otros almacenes. Cuando se le dio a la gente la información del chico con discapacidad nunca lo vieron con lastima, sino que lo dieron todo para facilitar el trabajo. Por ejemplo, a este chico a veces lo mandaban a sensoriar al sótano, entonces la gente le llevaba el almuerzo al sótano.

Vieras que no ha tenido problemas con horarios, ni nada. Más bien el administrador con el que trabaja ahorita me ha hablado muy muy bien de él. Él siempre es una persona que siempre da más de lo que le piden. En el Rey la cultura es bastante competitiva, pero él ha dado la talla.

5. ¿En qué puestos han contratado a PcD?

En otro Almacén tenemos gente. Tenemos dos más pero no por parte del Programa. Una es una chica de Escazú que tuvo un accidente en el Almacén y otra chica en el Almacén de Curridabat que es tesorera. Pero sí son ajenos al Programa.

6. ¿Cómo ha sido el desempeño de las PcD contratadas por su empresa?

En el caso de nosotros es muy particular porque alguna gente piensa que las PcD no tienen la capacidad física para trabajar. En El Rey las temporadas son muy fuertes, se trabajan muchas horas. Al principio por ejemplo nos asustaba con este muchacho Julián no pudiera lograrlo porque llegaba muy cansado al Almacén pero la verdad nos ha dejado con la boca cerrada con su trabajo.

7. ¿Hay un seguimiento diferenciado hacia las PcD una vez que
-

están contratadas?

Sí sí, claramente con esto de la pandemia hemos perdido contacto porque nosotros ahorita estamos enfocados en sobrevivir en el mercado pero sí, Lidia siempre nos ha dado acompañamiento. A nivel general la Municipalidad nos han ayudado mucho, son muy eficientes y proactivos. A Lidia le puedo hacer cualquier pregunta de estos temas que sé que siempre me va a responder, siempre me ha dado respuesta cuando he tenido duda.

8. ¿Qué aspectos considera usted que se debería fortalecer en las PcD respecto al tema de empleo?

En el tema de destrezas, partiendo de que hay habilidades y destrezas que se potencian, nosotros en El Rey contratamos actitud. Eso es lo principal y si las personas vienen con ese deseo de crecer, eso es lo que funciona. Esa proactividad es lo que nos interesa, entonces también si pudieran capacitar más a la gente en ese aspecto pues me parece genial.

Yo creo que tal vez podrían tener más presencia para que se noten más, que más empresas y personas particulares sepan del Programa y lo que hacen, entonces pienso que como estrategia deben continuar ofreciendo este servicio a las empresas. Pueden darse a conocer más en medios de comunicación tal vez.

9. ¿Cuál es su opinión general sobre el funcionamiento del Programa SOS PARTE?

Lidia lo ha hecho muy bien, me parece que la experiencia fue muy chiva tanto para el colaborador como para nosotros porque es un tema de sensibilización. A veces la gente no entiende la bendición de estar completamente sano y llega una persona con alguna particularidad que para cualquiera podría ser normal como caminar sin estar tan cansado. Para Julian los primeros días fueron graves. Los primeros días tuvo su entrenamiento en el Almacén que queda por el Paseo de las Flores y solo esos 200mts de la parada del bus al Almacén para él significaban un mundo. Hasta para los administradores fue un reto, por eso fue muy interesante el proceso de adaptación, que este Programa nos ayudó mucho.

Anexo 9. Instrumento de investigación para profesionales de Recursos Humanos de empresas vinculadas al Programa SOS PARTE de la Municipalidad de Heredia: Gloriana Rodríguez

Fecha:	23 de mayo del 2020
Lugar:	Entrevista realizada de manera virtual, por videollamada.
Entrevistador:	Valeria Umaña Blanco
Entrevistado:	Gloriana Rodríguez, Walmart, Profesional de Recursos Humanos
Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo determinar el alcance de las alianzas estratégicas establecidas por la Municipalidad de Heredia para la ejecución del programa respecto a los objetivos, metas, indicadores, programación de metas y asignación presupuestaria planteadas como parte del Trabajo Final de Graduación denominado <i>“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”</i> .
Características de la entrevista:	La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.
Preguntas a profesionales de Recursos Humanos vinculados con el Programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto se involucraron con el Programa Sos Parte? Ahh sí, justamente yo fui parte de eso. Fui certificada en el Programa de Diversidad e Inclusión. Eso fue en el 2019. 2. ¿Cómo se enteraron del Programa? Básicamente la Municipalidad de Heredia nos contacta a nosotros para certificarnos en diversidad e inclusión junto con otras empresas. Fuimos como a unas clases, creo que fueron 7 clases, 1 por mes. Al final se dio una certificación junto a otras compañías. Anterior a esto, con anticipación Walmart había contactado a la Municipalidad para tomar en cuenta la base de datos que la Municipalidad de Heredia tiene para inclusión de PcD en el ámbito laboral. 3. ¿Han participado del taller y desayuno empresarial? ¿Qué temas vieron en este taller? Se habló mucho de qué es discapacidad, se habló de cómo tratar a las PcD, qué tipo de preguntas en entrevistas, acondicionamiento de edificios o lugar laboral. WM trabaja con supermercados y también fabricas o plantas, entonces algunas maquinarias había que adecuarlas. Básicamente algunos de esos temas, de cómo ser una empresa inclusiva. 4. ¿Participaron de la Feria de Empleo inclusiva en el año 2019? ¿Contrataron a Personas con Discapacidad a partir de esta Feria? Sí correcto, sí participamos. Sí, se contrataron a algunas personas, se contrataron cajeros y personal de carnicería. 5. ¿Se han realizado cambios o adaptaciones en la empresa para la contratación de PcD? Ok por ejemplo, maquinaria que solo se podía manejar con los pies, se adaptó para manejar con las manos cuando se contrató a una muchacha con una discapacidad. Se contrató a una cajera para Heredia, ella tiene enanismo entonces se le adecuó la caja para trabajar y poder alcanzar algunas cosas. En el caso del

Centro de Distribución y logística del Coyol se adecuaron luces para personas con discapacidad auditiva, que se contrataron a varios, para manejar los carritos que llevan mercadería. Se pusieron luces para que sepan que vienen los carritos.

6. ¿En qué puestos han contratado a PcD?

Bueno creo que en varias áreas, como te dije hay personal en caja, en la parte de carnicería, en el Centro de Distribución trabajando en planta...

7. ¿Cómo ha sido el desempeño de las PcD contratadas por su empresa?

En el momento en el que yo estaba, me parece que bastante bien. Solamente hubo un despido de una PcD que ya tenía bastante tiempo y esto fue porque comenzó a manipular clientes. Te puedo decir que en general trabajan bastante bien. Sí nos pasaba que tal vez contratábamos a una PcD y al mes se iban porque se daban cuenta que perdían el beneficio que les da el Gobierno por discapacidad, la pensión.

8. ¿Hay un seguimiento diferenciado hacia las PcD una vez que están contratadas?

Sí, eso se hacía por medio de los gerentes de zona o de las tiendas. Ellos hacían el seguimiento respectivo junto a los supervisores.

9. ¿Qué aspectos considera usted que se debería fortalecer en las PcD respecto al tema de empleo?

Por ejemplo, muchas de las personas que comenzaban a trabajar con nosotros en ese entonces nunca habían trabajado, entonces lo que es ética laboral, respetar horarios laborales, respetar tiempos de receso, de almuerzo. A muchas personas también había que capacitarlas en servicio al cliente cuando trabajaban en tiendas y demás. Eso es algo en lo que WM invertía pero que hubiera sido bueno que las personas hubieran tenido algún entrenamiento con eso.

El Carné de manipulación de alimentos era algo que les faltaba bastante. Donde nos costaba más conseguir era para oficinas centrales porque debían tener cierto grado de conocimiento de inglés o una carrera universitaria.

10. ¿El Programa le ha dado seguimiento a la contratación de las PcD por parte de su empresa?

Mmm no, no hubo seguimiento. El seguimiento a estas personas era más que todo de la Fundación "Yo puedo, ¿y vos".

11. ¿Su empresa trabaja con alguna otra organización, empresa o Municipalidad en este tema de PcD y empleo inclusivo?

Sí, teníamos una alianza con la Municipalidad de Alajuela. Funcionaba como bolsa de empleo y nos permitían hacer ferias de empleo en la misma Municipalidad.

12. ¿Qué aspectos considera que puede mejorar el Programa para atraer a las empresas e impulsar la promoción del empleo inclusivo? Ya sea a nivel de capacitación de las PcD, información brindada, colaboración durante el proceso, entre otros.

Te puedo decir porque tengo de comparación que nosotros trabajamos con una Fundación que se llama Yo puedo, ¿y vos?, ellos también trabajan con la Municipalidad de Heredia. Los cursos que dio la Muni de Heredia era muy de conceptos, muy teórico...Por ejemplo nosotros aprendimos muchísimo de la Fundación Yo puedo, ¿y vos? Y sus talleres porque llevaban invitados con algún tipo de discapacidad. Por ejemplo, llevaban a una persona ciega y hablaba en un taller de cómo hay que acercarse o entrenar a una persona con alguna discapacidad visual. En la certificación que impartió la Municipalidad siento que hizo falta eso, casos de la vida real, que llevaran invitados y demás.

13. ¿Cuál es su opinión general sobre el funcionamiento del Programa SOS PARTE?

Creo que muchos de los cursos o certificaciones son de conocimiento para reclutamiento, de cómo se debe contratar a PcD. Sería muy provechoso impartir cursos o guías para empresas que no han tenido oportunidad de desarrollarse como empresas inclusivas. Muchas empresas no saben o no entienden las implicaciones de ser una empresa inclusiva. Tal vez debería existir ese espacio para otras compañías.

Anexo 10. Instrumento de investigación para personas expertas en temática de Discapacidad

	Guía de entrevista semiestructurada a personas expertas
Fecha:	25 de Agosto del 2020
Lugar:	Entrevista realizada de manera virtual, por videollamada.
Entrevistador:	Valeria Umaña Blanco
Entrevistado:	Gwendolyne Rojas. Profesional Asesora de Política Pública
Introducción:	La presente entrevista tiene como objetivo conocer la opinión de personas expertas en temas como discapacidad, planificación, prospectiva y Gestión para Resultados en el Desarrollo para el Trabajo Final de Graduación denominado <i>“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”</i> .
Características de la	La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de

entrevista: manera virtual, mediante videollamada.

**Preguntas a
persona
experta en
temas de
discapacidad**

1. ¿Qué programas o proyectos tiene el Conapdis en el tema de empleo de PcD?

Bueno nosotros desde la Ley 9303, lo que se busca es velar cumplimiento de derechos de PcD, entre ellos promover y articular materia de empleo. El INA y MEP tienen a cargo formación, se coordina con ellos

Siempre se busca cercanía con Municipalidades. Se dan procesos de asesoría para promoción de empleo. En los cantones donde hay redes de intermediación laboral, el Conapdis está involucrado.

También está la Comisión Nacional de empleabilidad y trabajo. Esto es de Gobernanza compartida entre MTSS y Conapdis y estamos trabajando en el Proyecto Inserta, con la Fundación Once con presupuesto del Banco Internacional de Desarrollo. Este proyecto está relacionado con tecnología e intermediación laboral, generación de datos, procesos de capacitación. Inicia este año, se llevó solicitud a Comisión y participó Vicepresidencia de la República. Esperamos la ratificación pronta.

2. ¿Conoce o se encarga Conapdis del seguimiento a la Política Nacional de Inserción Laboral de PcD? Si es así, ¿cuáles han sido los avances de esta Política?

Sí, se han insertado 320 PcD en este período. Conapdis y MTSS junto otras instituciones ejercen la gobernanza de este Plan Nacional de Inserción Laboral, como por ejemplo el MEIC, IMAS, MEP, INEC...

3. ¿Trabajan en asesoría a Municipalidades, otras instituciones públicas o empresa privada en el tema de empleo de PcD?

Se busca que las Comisiones de Accesibilidad y Discapacidad trabajen muy de la mano con los gobiernos locales, que las PcD puedan asesorar sobre estos temas

Si se quieren hacer ferias de empleo, capacitaciones, exposiciones de productos y otras estrategias el Conapdis brinda el apoyo.

4. ¿Conocen del Programa Sos Parte, de la Municipalidad de Heredia? Si es así, ¿qué relación han tenido con el Programa?

Claro que lo conozco, en la Sede Regional Central Norte, Milagro Gomez Araya, ha coordinado con la Municipalidad de Heredia. Sea por iniciativa del Conapdis o de la propia municipalidad sí se ha trabajado en algunas ocasiones.

5. ¿Ha solicitado la Municipalidad de Heredia la colaboración del Conapdis en algún aspecto para la gestión del Programa Sos Parte?

6. ¿Han participado de alguna actividad que haya realizado la Municipalidad de Heredia como parte este Programa?

No te puedo decir de manera específica, pero sé que sí se ha hecho un trabajo en conjunto.

-
7. ¿Conocen u apoyan otros Programas a nivel local de empleo para PcD? ¿Cuáles?

Mmm no tengo el dato específico ya que yo veo otros temas a nivel nacional.

8. ¿De qué manera fiscalizan lo realizado por los Municipios y planteado en la autoevaluación del IGEDA?

El IGEDA lo que señala es el comportamiento o balance general de cumplimiento de Derechos de PcD a nivel público. La mayoría de Municipalidades ni siquiera llenan el índice, no muestran interés. El trabajo ha sido muy lento, en muchas municipalidades no existen las comisiones de discapacidad.

En segunda edición las instituciones tuvieron que adjuntar evidencia de las acciones realizadas, cosa que en la primera edición no era así.

Más allá de pruebas, se demuestra con acercamiento del municipio con Conapdis. En algunas regiones hay redes de comisiones, pero en otras Municipalidades se denota que no hay interés en el tema.

9. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta su organización en relación con la vinculación laboral y capacitación de PcD?

Por dicha hubo una serie de relaciones previas a la crisis que permiten tener una relación sólida ahora que tenemos esta crisis encima. Tenemos la alianza empresarial para el desarrollo que busca el aprovechamiento de los espacios, red de empresas e instituciones inclusivas. Se espera ampliar red porque instituciones no estaban cumplimiento con ley de inclusión laboral.

Se han hecho Webinar para capacitaciones ahora que no se pueden de manera presencial.

Algunas empresas han solicitado asesoría por dificultades de acceso con la virtualidad.

Para la población con discapacidad afectada por el Covid-19 se establecieron Criterios vinculantes que empresas deben cumplir, así como para que plataforma del bono Proteger sea accesible

10. ¿Qué oportunidades considera usted que existan en el tema de vinculación laboral y capacitación de PcD?

Como todo proceso de cambio sociocultural es lento, pero sí se ha avanzado. Hay que ir rompiendo con ideas preconcebidas.

Sin duda, hay que fortalecer músculo político para un pleno cumplimiento de los derechos de las PcD. Por ejemplo el cumplimiento de la Ley 8862 ha sido muy difícil, no se estaba haciendo en las Instituciones.

El PNUD ya dejó de involucrarse en el Plan de Inserción, ahora la Comisión es la encargada. Hay subcomisiones y comisión de empleabilidad

Se cuenta con la comisión técnica interinstitucional: Comisión de

Empleabilidad, presidida por Vicepresidencia de MTSS.
Es importante generar articulaciones con otras instancias y organizaciones.

Anexo 11. Instrumento de investigación para personas expertas en temática de Gestión para Resultados en el Desarrollo y Planificación

Guía de entrevista semiestructurada a personas expertas

Fecha: 30 de enero de 2020

Lugar: Entrevista realizada de manera virtual, por videollamada.

Entrevistador: Valeria Umaña Blanco

Entrevistado: Yira Rodríguez, Asesora del Despacho Ministerial / Coordinadora de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Planificación

Introducción: La presente entrevista tiene como objetivo conocer la opinión de personas expertas en temas como discapacidad, planificación, prospectiva y Gestión para Resultados en el Desarrollo para el Trabajo Final de Graduación denominado *“La gestión del programa de empleo para personas con discapacidad “SOS PARTE”. Municipalidad de Heredia. Año 2019”*.

Características de la entrevista: La información brindada en esta entrevista se utilizará con fines académicos. Por motivos de la pandemia, la entrevista se realiza de manera virtual, mediante videollamada.

Preguntas a expertos en Gestión para Resultados en el Desarrollo

1. ¿De qué manera han impulsado la GpRD en este Ministerio y otras instituciones públicas?
En esto vamos a paso lento desde que se presentó el decreto en 2017 que impone la implementación de la GpRD en la función pública...
2. ¿De qué manera fiscalizan el mejoramiento de la Gestión pública en las diferentes instituciones? ¿Hay algún avance en el Plan Nacional de Mejoramiento de la Gestión Pública?
Es una tarea bien difícil, un ministerio pequeño y son más de 300 instituciones. Lo que ya son trabajos institucionales se busca asesorar y contribuir con eso. Es una invitación a que se implemente el enfoque para resolver problemas que no solventa la planificación tradicional.
No es una camisa de fuerza, no hay una directriz ni obligación. El Sistema Nacional de Planificación. El tema de Modernización del Estado ha sido bastante abandonado en otras administraciones. Desde los 90s Costa Rica aumentó el aparato estatal. El subsistema presentó una propuesta para mejorar la gestión de las instituciones, mucho tiene que ver con la planificación y gestión. Se hizo un estudio de brechas (diagnóstico), a partir de esos resultados que son bastante débiles en temas de liderazgo, administración financiera, se pueden fortalecer las capacitaciones.
Este Gobierno ha fortalecido el subsistema, va muy lento pero está

en agenda, para hacer estudios y buscar áreas de problema y potenciar la capacidad de gestión de las instituciones. Hasta ahorita no se ha generado más resultados, esta administración se ha enfocado en la Mejora del Estado

3. ¿Tienen algún informe o documento sobre el avance en la implementación de la GpRD en el sector público?

Se tiene el Plan de Trabajo 2030 que pauta hacia dónde debe ir el Estado y hay dos informes de resultados del 2018 a la fecha. Eso es únicamente del Mideplan.

Se está trabajando en un repositorio más amplio de todos los instrumentos de planificación de las instituciones. La idea es tener ahí un señalamiento especificado de las instituciones que tienen implementado el Enfoque de GpRD, pero de momento no se ha hecho.

4. ¿Brindan asesorías o capacitaciones a otras instituciones en cuanto a la implementación de la GpRD? ¿Cada cuánto?

Se dan capacitaciones pero es por demanda, a veces junta Directiva hace la solicitud o las unidades técnicas que elaboran los instrumentos de planificación.

Dependen de la disponibilidad de las instituciones, ya sea una mañana o 3 días. Hay un curso ya estructurado pero ese sí dura como 2 meses

5. ¿Realiza el Mideplan alguna acción para el fortalecimiento de las Contralorías de Servicios Institucionales? ¿Cuáles?

Está la Secretaría del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios en temas de evaluación. Se busca capacitar a los Contralores de Servicios para que ellos puedan evaluar los servicios que ellos brindan.

Se va a trabajar en una metodología paso a paso para establecer los bienes y servicios que ofrecen las instituciones. Hay instituciones que brindar servicios que no les corresponden.

6. ¿Cuáles instituciones considera usted que han acatado la normativa vigente o las directrices del Mideplan respecto a este tema?

La Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Heredia. Mideplan ha estado en ambas municipalidades, ellas han tenido un acercamiento que me parece importante destacar.

Ministerio de Seguridad Pública, IAFA, Ministerio de Justicia, el INAMU. Se trabaja en temas de estructuras programáticas, mejor vinculación plan-presupuesto. En buena teoría se debería realizar a principio de año el plan del año siguiente y posteriormente el presupuesto. Lo que sucede es que lo hacen al revés, aprueban el presupuesto y basados en eso hacen el plan.

7. ¿Cómo considera que han avanzado las instituciones en la implementación de la GpRD?

Es muy incipiente, del 2017 al 2020 en 3 años en un proceso histórico de 100 años de hacer la planificación de una forma es

muy difícil. A través del Sistema Nacional de Planificación esperan dar un mejor monitoreo a partir del otro año. En unos 10 años se verán resultados más visibles.

No tenemos un equipo destinado a este tema de ir puerta por puerta viendo que todos los planes lleven este enfoque. De momento capacitación es por demanda de aquellos interesados. Por ahora se quiere que conozcan el enfoque, el PND...

8. ¿Qué obstáculos se encuentran para el mejoramiento de la gestión institucional en el Estado costarricense?

El principal obstáculo es que CR tiene muy malas prácticas de Planificación. Cuando se planifica no se cumple, creen que hacer un documento es planificar, no se trabaja en la gestión. Un ejemplo han sido los porcentajes de cumplimiento histórico de los PND de 60% y 70%, a pesar de que se han utilizado diferentes metodologías para su formulación, falla en la gestión.

En la gestión pública hay mucha maraña y hay que tener claro los tiempos. Puede haber resistencia principalmente en mandos medios y partes técnicas de tener que hacer las cosas diferentes. En el Plan Piloto las personas han sido muy abiertas y condescendientes con la información, pero hay mucha resistencia en implementar. Hay todo un tema de trabajo extra con las instituciones.

9. ¿Cuáles son los retos de las instituciones para la implementación de la GpRD en las instituciones del sector público?

Hay un tema de conocimiento y capacitación. Alguna persona en la parte técnica puede tener el conocimiento, pero si no encuentra el apoyo o convencimiento de hacer las cosas diferentes, ya hay un choque contra pared. El mayor reto es concientizar respecto al tema de un nuevo enfoque. Las jefaturas son ingenieros, que no tienen mucho conocimiento en la parte de planificación. Se necesita sensibilizar para hacer las cosas de manera diferente.
