



*PLAN ESTRATEGICO  
AULA ECOLOGICA  
“ROLANDO ZAMORA  
VILLALOBOS”*

Informe de Consultoría

**Descripción breve**

El presente informe recoge una propuesta de Plan Estratégico del Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos en el marco de un contrato de consultoría solicitado por la Municipalidad de San Isidro de Heredia, a través de la Unidad Técnica de Gestión Ambiental y la Comisión Ambiental.

**Jose Luis Alvarez R.**  
Joseluisalvarez0@gmail.com

## INDICE DE CONTENIDO

Presentación.....	3
ROLANDO ZAMORA VILLALOBOS .....	4
SEMBLANZA* .....	4
1. El Aula Ecológica: antecedentes .....	6
1.1 La preocupación por el ambiente en el cantón de San Isidro .....	6
1.2 La construcción del aula .....	8
1.3 Dedicatoria del Aula Ecológica .....	9
2. Plan Estratégico del Aula Ecológica .....	10
2.1 Naturaleza del Plan Estratégico.....	10
2.2 La Misión del Aula Ecológica .....	11
2.3 Visión para el Aula Ecológica .....	12
2.4 El análisis contextual .....	13
2.4.1 Los actores.....	13
2.4.2 Análisis de campo de fuerzas (fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras) .....	15
2.4.3 Estrategias de intervención .....	18
2.4.4 Estrategias derivadas del Análisis del Campo de Fuerzas .....	20
2.4.5 Factores de riesgo y factores claves para el éxito del cambio propuesto hacia el 2022 .....	21
3. Plan de Resultados.....	23
4. El modelo de Gestión del Aula Ecológica .....	25
4.1 Premisas sobre las cuales se basa el accionar del aula ecológica .....	25
4.2 Base organizativa del modelo.....	26
4.3 Dimensiones del modelo y exigencias particulares.....	27
4.4 Estructura de costos y subsidios.....	30
Anexos .....	31

## Presentación

Lejos de una propuesta simplista de desarrollo de actividades, se ofrece en este informe un esfuerzo de pensamiento estratégico construido de la mano de un conjunto significativo de actores (grupos organizados, asociaciones, individuos, instituciones) con el propósito de conferirle direccionalidad y sentido al Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos, del cantón de San Isidro de Heredia. La iniciativa nace en el seno del Concejo Municipal e involucra de manera particular a la Unidad Técnica de Gestión Ambiental y a la Comisión Ambiental, claramente comprometidos con la política ambiental del cantón.

Este Plan Estratégico posee como rasgo fundamental que no se estaciona en la dimensión mecánica de las herramientas, ni se detiene en el pensamiento vertical. Por el contrario, constituye una construcción colectiva, que postula ante todo el desarrollo de capacidades asociadas al pensamiento estratégico, como un bien público disponible para la sociedad.

Su puesta en marcha exige una mirada holística de mundo, caracterizada por la complejidad. Exige de un nuevo enfoque teórico y metodológico que responda al cambio de época que vivimos con nuevas maneras de entender el mundo y sus problemas. Esto, llevado al ámbito del desarrollo local, implica también la construcción de una nueva coherencia institucional en la que, sin lugar a dudas, el gobierno local juega un papel determinante.

M.Sc. José Luis Alvarez R.  
Consutor  
Marzo 2018

## ROLANDO ZAMORA VILLALOBOS

### SEMBLANZA\*

Grandiosamente humilde y «manso de corazón», de acuerdo con el precepto bíblico, vital como el agua misma que él defendió como sangre de su propia familia. Rolando fue un SER SOCIAL por decisión propia, por convicción, formación y acción. Fue un auténtico ciudadano comunal dedicado exclusivamente al servicio desinteresado para el prójimo local, nacional y hasta internacional. De palabra directa y comprometida y de carácter recio, adornados ambos atributos con el más bello de los valores humanos: la honestidad. Compañero leal y solidario con sus amigos de sueños y luchas, y adversario respetuoso y noble de quienes caminan por otros senderos.



Maestro, entregado desde muy joven al trabajo pedagógico en la provincia de Limón, adonde partió despuntando a la juventud madura. Esta valiosa experiencia le serviría luego de base sólida para completar sus estudios universitarios en las ramas de la Educación y entregarse de lleno a la noble y difícil tarea de enseñar y dirigir Instituciones educativas. Fue director de la Escuela de Concepción de San Isidro de Heredia y de la Unidad Pedagógica de Tibás.

Rolando Zamora Villalobos se entregó sin egoísmo a su comunidad Isidreña, no sólo como educador titulado, sino como educador comunitario por medio de sus acciones y de sus realizaciones. La salud de la Madre Tierra de su flora y su fauna, de su recurso hídrico, eran su pasión y su desvelo. Vivió para la naturaleza y no escatimó nada para beneficiarla. Nunca dijo no a ninguna tarea que estuviera enlazada con esa profunda convicción de defender la tierra, como se defendería el hogar de todo peligro u ofensa. Junto a muchos y muchas otras insignes ciudadanos isidreños, formó parte de la Comisión de Ambiente sin tener ningún puesto en el Gobierno Local. Posteriormente, ya como regidor propietario, la presidió con la misma entrega. Impulsor de la oficina de Gestión Ambiental y de otras grandes iniciativas como el Aula Ecológica, primera como tal en Costa Rica. Presidente del Gobierno Local isidreño, Rolando continuó con su hoja de ruta hacia la consolidación de un cantón que brillara con luz propia a nivel nacional, y lo logró. Sin ningún tipo de ínfulas, y por su destacado trabajo, se le otorgó la Presidencia de la Federación de Municipalidades de la Provincia de Heredia, único Hijo de San Isidro que ha recibido este altísimo honor y reconocimiento.

Rolando siempre fue jovial y alegre; de sonrisa suave y permanente, poseedor de una chispa humorística muy genuina y tica. Persona de saludo espontáneo y vigoroso, de mano firme y de voz firme. Aun en los momentos más difíciles del trabajo comunal o de la gestión municipal, nunca afloraba en él el mal carácter o el mal humor. Siempre lo recordaremos por esa bella virtud de sustituir el grito por risa.

\* Escrito por Claudio Monge Pereira

## Lista de Acrónimos

<b>AERZV</b>	Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos
<b>AVE</b>	Aula Verde Ecológica
<b>CAA</b>	Comisión de Asuntos Ambientales
<b>ESPH</b>	Empresa de Servicios Públicos de Heredia
<b>GMA</b>	Gestión Municipal Ambiental
<b>ICE</b>	Instituto Costarricense de Electricidad
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>SINAC</b>	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
<b>UEP</b>	Unidad Ejecutora del Programa
<b>UTGA</b>	Unidad de Gestión Ambiental

## 1. El Aula Ecológica: antecedentes

### 1.1 La preocupación por el ambiente en el cantón de San Isidro

Aún y cuando se reconoce la participación de diversos actores locales en el proceso de gestación del aula ecológica de San Isidro de Heredia, el antecedente más contundente es la participación activa de las personas integrantes de la Comisión de Asuntos Ambientales (CAA) de la Municipalidad. Esta comisión, amparada en la normativa municipal, fue establecida por la Municipalidad de San Isidro de Heredia, mucho antes de que se instaurara en su seno la Unidad de Gestión Ambiental (UTGA).

Sus integrantes, en su mayoría activistas de la conservación y los derechos humanos, movidos por una conciencia crítica debida a la destrucción acelerada del ambiente y el paisaje isidreño, habían logrado converger en una organización no formal de carácter civil denominada Grupo Ecológico Rualdo, cuyas acciones marcan un hito en el devenir inicial de la Comisión de Asuntos Ambientales. Su nombre se debe al pájaro rualdo (*Chlorophonia callophrys*), cuya presencia en la zona estuvo amenazada por pajareros y depredadores.

*“...Había mucha destrucción en San Isidro, habían muchos cazadores, pajareros y de gente que iba a la montaña a sacar lana y entonces yo comencé a conocer gente de aquí, que tenía alguna sensibilidad y entonces fundamos un grupo ambiental que se llama RUALDO, grupo ecológico RUALDO, hace ya 38 años casi, nos integramos y decidimos que nunca íbamos a inscribir una asociación ni poner ningún presidente, que íbamos a ser todos presidentes y así trabajamos años de años”. (Informante)*

Por varios meses y años, el grupo se dedicó a la publicación de boletines y a la sensibilización de la población en general en torno al deterioro ambiental y la importancia de la conservación. Se llevó a cabo diverso tipo de actividades de incidencia y de organización comunitaria por parte de este grupo, el cual logró insertarse formalmente a la comisión municipal, hacia el año 2006 período en que aparece la figura de Rolando Zamora, como Regidor Suplente, liderando junto a otras personas de la comunidad, la Comisión de Ambiente.

*“... esa comisión de ambiente se reunía todas las semanas y no cabían en el salón municipal, llegaban hasta cuarenta personas a las reuniones de comisión de ambiente, entonces empezamos a proponer cosas, la compra del vehículo para reciclaje y además pedimos un estudio de los lotes que tenía la Municipalidad... en ese entonces tenía 29 lotes baldíos y abandonados.*

*Uno de los proyectos que redactamos fue el del Aula Ecológica, que originalmente denominamos con las siglas AVE (Aula Verde Ecológica); eso fue en el 2006.*

*... y después presentamos otro proyecto, pidiendo que esa finca se destinara para construir el Aula. Es decir, la finca es de todo el mundo porque se compró con servicios ambientales, está dentro de los bienes de la ESPH, para proteger las dos nacientes que están ahí, entonces, el acuerdo fue, que fuera la comisión de ambiente municipal, porque no existía Unidad de Gestión Ambiental, que le diera uso y con el Aula ahí, entonces empezamos a coordinar con el ICE, con la Compañía Nacional de Fuerza y Luz que era la que asesoraba a la Municipalidad antes de la ESPH y aquí venían distintas personalidades e instituciones.... “*

*(Informante)*

Un rasgo importante del contexto social y ambiental que contribuye a la toma de decisión a favor del aula ecológica, es la presión por el uso de la tierra y el agua como bien público, a la que se ve enfrentada tanto la Comisión de Ambiente como la misma Municipalidad. Un grupo de vecinos había iniciado la construcción de un puente en el sector Este del área municipal, afectando directamente la naciente Mata de Maíz, factor que dinamizó la movilización local para aligerar la construcción del aula.

*“...Los vecinos querían hacer ahí una construcción que ya habían empezado. Inclusive allí están los cimientos del puente que estaban haciendo. Había cemento, cerámica, había un trillo y habían bloqueado el acceso al río...” (Informante)*

*“... Existía un grupo de base civil que se llamaba RUALDO. Este grupo trataba de proteger las montañas contra la voracidad urbanista y se dieron cuenta que el cantón aledaño, que creo que era Moravia, tenía un proyecto urbanístico en pleno Braulio Carrillo o que al menos pasaba por ahí, pero la única entrada que existía era la de San Isidro, entonces en realidad el proyecto surge como una manera de parar eso en conjunto con una serie de actores, entre ellas la denuncia que hicieron en el Concejo Municipal, porque se estaba manejando directamente con la Alcaldía los permisos y los iban a dar así: ellos como regidores en ese momento cuestionaron y evitaron que se destruyera la riqueza natural de ese sector, porque ya se estaba construyendo el puente...” (informante)*

## 1.2 La construcción del aula

El Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos es un edificio construido en la parte más alta de la calle Zurquí, en la comunidad de Santa Elena del distrito San José. Es una propiedad de 2.418 metros cuadrados, colindante con el Parque Nacional Braulio Carrillo y otra finca municipal de seis hectáreas administrada por la ESPH dedicada a la preservación de las nacientes acuíferas Mata de Caña y Mata de Maíz.

La construcción de las instalaciones inició en el año 2007. Según lo refieren personas entrevistadas, las primeras maderas utilizadas en este inmueble tuvieron como origen los decomisos efectuados por la tala ilegal del bosque.

*“...Conocía el proyecto del Aula Ecológica, como algo que ya estaba, que se estaba haciendo, posteriormente conversando con don Claudio y sobre todo con Rolando, él me contó algunas de las cosas previas, de cómo fue que consiguieron una madera que había sido decomisada y con eso lo pusieron en la mesa. Aquí está para comenzar, porque era un proyecto, que no arrancaba y no arrancaba y en coordinación con la ESPH y con la donación de la ESPH, les quitaron las excusas a los actores políticos que no estaban dándole camino al proyecto...” (informante)*

La preocupación oficial por parte de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, en torno a lo que se conoce hoy en día como Aula Ecológica, data del año 2007. Para entonces, el señor Rolando Zamora Villalobos se desempeñaba como Regidor Suplente y formaba parte de la Comisión de Ambiente, desde la que había liderado –según referencias orales– el proceso de adjudicación de un predio a los propósitos de capacitación y educación ambiental. En el lenguaje del momento, esta iniciativa se conocía con el nombre de Refugio de Educación Bioforestal del Parque Ambiental.

En Sesión Ordinaria Número 29-2007 celebrada el 7 de mayo de ese año, el Concejo Municipal acordó elevar nota ante la Alcaldía en la que –a solicitud de la Comisión Ambiental– se requería la limpieza del terreno así como la delimitación del área en la que se levantaría el inmueble.

Acuerdo 546-2007. El presidente Marvin Chaves Villalobos, somete a votación para que se proceda con lo que corresponda, se remite a la Administración la nota presentada por la Comisión Ambiental en la que solicita la limpieza y delimitación del área específica en el lote municipal ubicado en la Calle Zurquí, en el cual se pretende construir el Refugio de Educación Bioforestal del Parque Ambiental. Se dispensa de trámite de Comisión. Siendo avalado por cinco regidores propietarios Marvin Chaves Villalobos, William Venegas Araya, Melania Chacón Chaves, Claudio Monge Pereira, Ana Cristina Sánchez López. Se declara acuerdo por unanimidad y definitivamente aprobado.

El Regidor Rolando Zamora, manifiesta que de parte de la Comisión agradece el apoyo que ha dado la DDU a la elaboración de este proyecto.

Fuente: Actas del Concejo Municipal. 2007

El aula se inauguró formalmente el 25 de Mayo de 2012 y de manera no oficial se la conoció con el nombre de Turé Hua, denominación que alude a la leyenda de una princesa indígena huetar, protectora del ambiente. Desde su gestación, el aula ecológica fue concebida como un espacio para la educación y el estudio de la naturaleza, así como para la concientización y sensibilización acerca de la protección del ambiente.

### 1.3 Dedicatoria del Aula Ecológica

Tras el fallecimiento repentino del señor Rolando Zamora Villalobos en el mes de marzo 2015, quien había llegado a ocupar la Presidencia del Concejo Municipal y en virtud de que el nombre del aula ecológica nunca fue oficial, la comunidad del cantón y la Municipalidad decidieron bautizar con su nombre el aula ecológica como homenaje a su labor en pro del ambiente y de la misma construcción de ese inmueble. De este modo, quedó constando en el Acuerdo del Concejo Municipal número 355-2015 del día 20 de abril de 2015.

#### **Acuerdo 355-2015**

El señor presidente en ejercicio Marvin Chaves Villalobos somete a votación (...)

Por lo tanto, este Concejo Municipal acuerda:

Con fundamento en los artículos 42 y 44 del Código Municipal, así como el numeral 136 de la Ley General de la Administración Pública, aprobar la moción presentada por las regidoras Vilma Cascante, Ericka Arrieta y regidor Gerardo Olmos; para que se nombre el Aula Ecológica "PROFESOR ROLANDO ZAMORA VILLALOBOS", así como las demás acciones contenidas en la moción; todo con fundamento en el inciso ñ) del Código Municipal.

Se dispensa de trámite de comisión. Siendo avalado por cinco regidores propietarios Marvin Chaves Villalobos, Ericka Arrieta Matarrita, Vilma Cascante Quesada, Fanny Magaly Hernández Campos y Johanna Fonseca Arce. Se declara acuerdo por unanimidad.

## 2. Plan Estratégico del Aula Ecológica

### 2.1 Naturaleza del Plan Estratégico

*La complejidad del proceso de desarrollo nos obliga a pensar no en una secuencia ordenada de fases y etapas, sino en múltiples interacciones entre las diferentes partes de una totalidad considerada.*

Más allá de la mera enunciación de un plan estratégico convencional, el esfuerzo por delinear un modelo de operación para el Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos es un esfuerzo de **pensamiento estratégico**, encaminado a construir nuevos modelos mentales y no fórmulas o recetas que falsamente promueven la innovación por replicación; es un esfuerzo de quienes desean forjar un nuevo comportamiento y no únicamente nuevos documentos y de quienes desean re-inventar el futuro, más allá de su adaptación de un futuro construido por otros, sin su participación.

Por lo anterior, se hace necesario comprender que asistimos a un cambio de época en lugar de una época de cambios. Hace más de cuatro décadas que el sistema de ideas, los mecanismos institucionales y las consecuencias de la sociedad industrial, están sujetos a críticas crecientes e irreversibles. Todo se encuentra sujeto a un cuestionamiento generalizado: la visión de mundo, la naturaleza, el rumbo y las prioridades del paradigma de desarrollo, así como los valores, los conceptos, los principios, los enfoques, teorías y paradigmas que servían de referencia para orientar a los actores sociales e institucionales del desarrollo. En el marco de las contradicciones propias de un cambio de época, otra época está siendo forjada: la época del informacionalismo<sup>1</sup>.

En este marco, no es posible seguir creyendo que la planificación estratégica, por el sólo hecho de plasmar la intencionalidad en un documento, ya resuelve de por sí todos los problemas. Precisamente, la complejidad de la realidad, obliga a desestimar esta herramienta, nacida para “competir”, bajo la premisa de “vencer al enemigo” y “tener éxito”. Este documento por lo tanto, se inscribe en la línea del pensamiento estratégico, y se concibe a sí mismo como propuesta – desafío, sin respuestas categóricas, sino más bien con reflexiones que inciten al diálogo y a la construcción colectiva de los distintos futuros posibles para el cantón de San Isidro de Heredia.

En tanto ejercicio técnico, este documento responde a un proceso de formulación ampliamente participativo, cuyo objetivo general es la elaboración de un modelo de uso

---

<sup>1</sup> El sociólogo español Manuel Castells utiliza el término informacionalismo, y no la palabra información. Según él, la información siempre existió como insumo en todas las economías, pero es la primera vez en la historia en que la información es al mismo tiempo insumo y producto, y se ha transformado ella misma en una mercancía, creando la industria de la información (Castells, 1996).

y manejo sostenible para el Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos, que permita una orientación hacia la investigación y la educación ambiental. Un detalle pormenorizado de la metodología seguida puede consultarse en el Anexo 1.

En este apartado se abordan los aspectos relativos al planteamiento de la Visión y Misión estratégicas, el análisis situacional y las principales estrategias que pueden seguirse, de cara a la consecución del objetivo general planteado.

## 2.2 La Misión del Aula Ecológica

El enunciado de la misión institucional, la razón de ser, del AERZV es un planteamiento que ha existido desde el momento mismo de la generación de la idea de la construcción de este inmueble, aun cuando nadie se hubiera detenido antes a plantear una definición técnica. Las personas consultadas en esta formulación estratégica coinciden en que se trata de un espacio tanto físico como temático, con una vocación de trabajo en pro de la protección y conservación del medio ambiente. De este modo, la Misión consensuada es:

### MISION

El Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos es un espacio cantonal para la formación, información e investigación que contribuya de manera sostenible a la protección y conservación del medio ambiente.

El enunciado destaca el referente geográfico, así como el papel a desempeñar. Para la comunidad isidreña uno de los elementos más importantes es el arraigo que debe tener el AERZV. No se trata tan sólo de un espacio comunitario, sino sobre todo de una iniciativa cantonal, que se considera más abarcadora. A la vez, el planteamiento involucra compromiso y participación en torno al quehacer asignado.

La discusión y comprensión del quehacer del aula ecológica pasa por algunas preguntas claves y consideraciones que son necesarias de plantear en este apartado, todas las cuales surgen de las entrevistas e interacciones sostenidas para plasmar este documento.

Si la realidad es un sistema complejo, dinámico y multidimensional, la organización (en este caso, la Municipalidad o el mecanismo de gestión que se decida adoptar para la administración del aula ecológica) es un subsistema con las mismas características. Pero, al tratarse de una organización de desarrollo, esta debería funcionar como facilitadora de cambio y desarrollo. Esta metáfora tiene influencia en las formas de pensar y de actuar de autoridades locales, gerentes o estrategias. En este caso, la organización del aula ecológica (independientemente de la figura que se adopte para su manejo y administración), es percibida mediante el concepto de sostenibilidad, pues de un sistema, se espera que sea sostenible a fin de continuar cumpliendo sus compromisos a lo largo del tiempo. En el marco de esta imagen de organización, las

estrategias serán llevadas a cabo mediante procesos interactivos, es decir, en donde los actores tanto internos como externos negocian los propósitos de las estrategias así como las formas de alcanzarlos de manera exitosa.

Para los efectos del AERZV, se utiliza la metáfora de un sistema facilitador de cambio y desarrollo; de este modo los participantes internos y externos vinculados de una u otra forma a la puesta en marcha de las estrategias, serán percibidos y gerenciados como ciudadanos y ciudadanas, como talentos humanos (no como recursos), con capacidad para crear y proponer más allá de su conocimiento y experiencias previas.

### 2.3 Visión para el Aula Ecológica

Como resultado de consultas, al mediano plazo, se propone un desafío consistente en:

#### VISION

Hacia el año 2022 el Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos aspira a ser un referente socialmente reconocido para la formulación de la política local en materia de desarrollo sostenible del cantón de San Isidro de Heredia.

La idea de constituir un referente para la formulación de la política local en desarrollo sostenible posee estrecha relación con el enunciado de la Misión. El Aula Ecológica es tan sólo una vía a través de la cual se proporcionarán las herramientas, las capacidades y los conocimientos necesarios para transmitir al cantón y a la comunidad nacional, los medios para transformar todas las acciones en favor del desarrollo sostenible.

La utopía dibujada de manera más o menos consensuada, refiere a una Aula Ecológica en la que sus acciones hacen parte de un Plan de Desarrollo Ambiental en la esfera cantonal y municipal, a cuya formulación deben dirigirse los esfuerzos en el corto plazo. En este sentido, los resultados provistos por el programa que gestione el aula, se relacionan con la creación de vínculos, con el establecimiento de redes y con el aprendizaje necesarios para la construcción de una cultura cantonal acorde con los postulados del desarrollo sostenible. Las iniciativas correspondientes a estos ámbitos de acción deberán estar direccionadas al aprovechamiento de las ventajas que ofrece tanto la tecnología como las condiciones y patrimonio natural del cantón de San Isidro de Heredia. En este sentido, el aprendizaje a distancia por medios electrónicos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las plataformas en línea en las que los jóvenes puedan compartir sus propias ideas e iniciativas sobre el consumo y los estilos de vida sostenibles, los intercambios y el establecimiento de redes sociales y

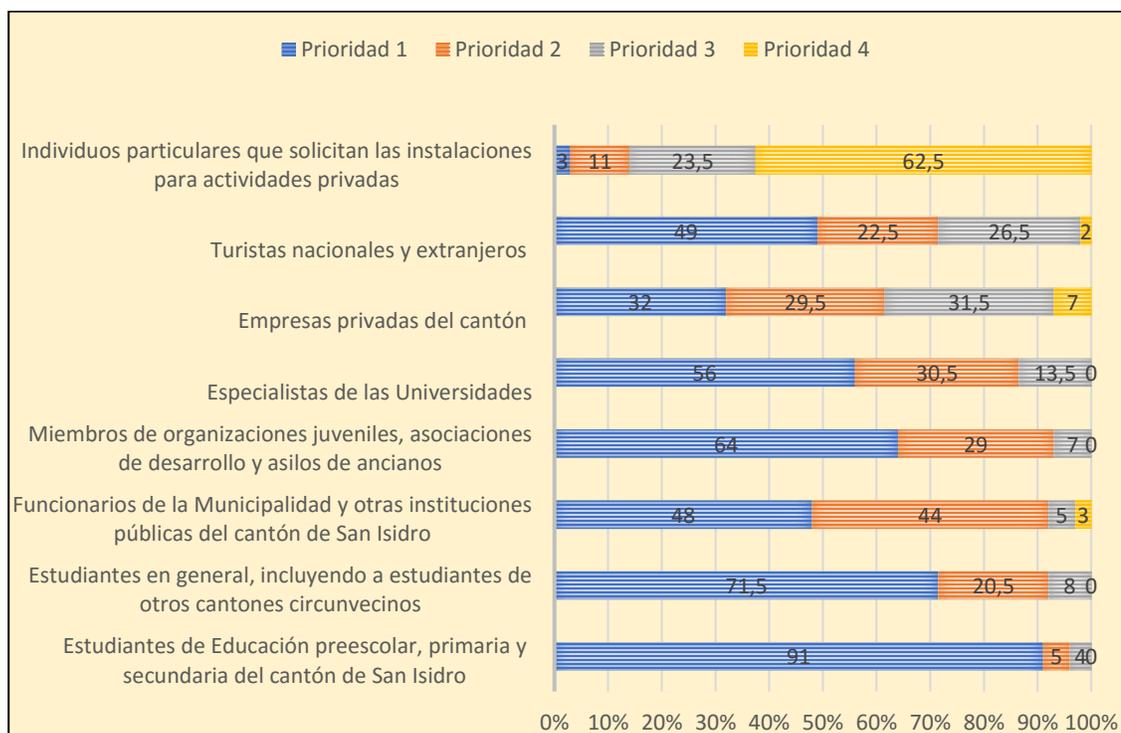
comunidades de aprendizaje, son algunos de los resultados que se esperaba alcanzar a partir de un adecuado funcionamiento del Aula.

## 2.4 El análisis contextual

### 2.4.1 Los actores

Conforme a la opinión vertida tanto por representantes de organizaciones de sociedad civil del cantón como individuos cuya opinión se consideró fundamental para este trabajo, las partes interesadas o actores clave identificados como población-meta de las acciones que puedan derivarse del Aula Ecológica, son principalmente las personas jóvenes, incluyendo menores de edad. Se trata de la población formalmente incorporada al sistema educativo tanto público como privado. Como se aprecia en el gráfico 1, un 91% de las personas consultadas indicó esta población con la más alta prioridad, seguida por los estudiantes en general, incluyendo a estudiantes de otros cantones circunvecino (71,5% de opinión preferente). El tercer lugar lo ocupan los miembros de organizaciones juveniles, así como asociaciones de desarrollo y asilos de ancianos (64% de opinión prioritaria) y el cuarto lugar el personal profesional de universidades (56% de opinión prioritaria).

Gráfico 1. Opinión sobre el nivel de importancia de usuarios del AERZV, según organizaciones de la sociedad civil e informantes clave del cantón.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se califican con menor prioridad como población-meta del AERZV a las personas particulares que solicitan las instalaciones para actividades privadas (62,5% de las opiniones).

Se ha explicado hasta acá lo que la gente quiere o siente en general respecto a cuáles son los grupos-meta a quienes debería favorecer el AERZV. No obstante, la exploración a partir de entrevistas a profundidad con algunos informantes, pone de relieve una de las hipótesis guía de este Plan Estratégico, en el sentido de que un cambio de época implica cambios de modelos mentales. Llama la atención que para algunas personas –especialmente docentes– la población-meta por excelencia no es el alumnado, sino más bien el habitante adulto del cantón hombre y mujer, usualmente padres y madres de familia, cuyas prácticas de manejo y disposición de desechos y cuya sensibilidad respecto al exceso, el consumo y la protección del medio ambiente, dista mucho de la que ya han alcanzado los estudiantes, a partir precisamente de su inserción en el sistema escolar.

*“No, yo creo que sería bueno para toda la comunidad, porque a los chicos nosotros los estamos educando aquí, pero hay que educar más a los papás, educar más a la gente de la comunidad, entonces es más fácil para un chiquito entender el concepto de donde se le enseña en un aula y luego se le lleva, no es tan importante como al padre de familia. La gente que va a la iglesia, que los adultos mayores que vamos a llevar, para mí es más importante el rescate, porque el concepto ya lo tenemos y ya venimos caminando en eso, ya a nivel mundial ya se está trabajando en eso, por lo que creo que hay que inculcarle más a la gente, más al adulto.*

*(...)*

*De hecho, conocí el Aula Ecológica de los Coyotes y es bellísima, tiene un río, y nos íbamos en botas a buscar cabezones, todo eso, los directores, ahí yo entendí que era más importante el adulto que el niño, el niño disfruta increíblemente, pero el adulto usted no tiene idea uno a esta edad ponerse botas e ir a meterse al río a buscar sapos y ese montón de cosas, ir a ver los hongos...” (Informante)*

Esto nos remite a considerar que todas nuestras premisas sobre el entorno deben ser rediscutidas, algunas necesitan ser reconfiguradas y muchas piden ser reemplazadas. El ejemplo de que hasta ahora haya prevalecido la idea de “educar a los jóvenes”, podría sustentarse en una visión adultocéntrica que se niega a auto-educarse a sí misma, a reconocerse como protagonista y a aprender de los jóvenes. Tal parece que el desafío de la construcción del futuro sigue estando mediado por relaciones de poder asimétricas.

Un cambio de época implica cambios de modelos mentales; no se puede interpretar y superar problemas complejos con el mismo pensamiento que los genera. Ciertamente el estudiantado local y vecino constituye un grupo-meta fundamental para el cumplimiento de la labor del AERZV, pero se hace necesario considerar en el programa de trabajo a otros

actores clave también, tales como: la población adulta, las organizaciones ambientalistas, las personas con discapacidad, la empresa privada a nivel local y nacional, los jóvenes privados de libertad, el turismo nacional e internacional e incluso organizaciones gubernamentales.

Con fundamento en las consideraciones esbozadas, esta consultoría propone priorizar la atención del Aula Ecológica en torno a los grupos o segmentos de población-meta que se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Grupos de población prioritarios para el Aula Ecológica

<b>1. Población adulta del cantón. Se incluye acá a sub-sectores más o menos organizados tales como: agricultores, artesanos, amas de casa, padres de familia en general.</b>
<b>2. Estudiantado en general vinculado al sistema educativo tanto público como privado. Incluye a población pre-escolar, escolar y de segunda enseñanza, educación técnica y universitaria del cantón de San Isidro.</b>
<b>3. Profesional universitario vinculado a la temática de la conservación</b>
<b>4. Organizaciones comunales. Incluye asociaciones de desarrollo, grupos organizados de vecinos y ONGs.</b>
<b>5. Sector Privado. Incluye Sector Turismo</b>

#### 2.4.2 Análisis de campo de fuerzas (fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras)

El Aula Ecológica, en tanto proyecto gestado desde la Municipalidad de San Isidro, ofrece un estado de situación inicial en el que es posible identificar un conjunto de fuerzas o factores que contribuyen al cambio o a la imagen-objetivo trazada en la visión institucional; de igual modo, es posible identificar una serie de fuerzas o factores que obstaculizan o frenan este cambio. Esto se conoce con el nombre de Análisis del Campo de Fuerzas el cual permite identificar las principales estrategias que pueden implementarse en el período de planificación correspondiente.

Con el apoyo de la UTGA, la consultoría logró efectuar un taller de trabajo amplio con informantes clave, escogidos por anticipado según criterio experto. El análisis de lo actuado se recoge en las siguientes líneas.

## **i. Fuerzas restrictivas.**

Se mencionan como principales fuerzas restrictivas las siguientes:

### **a. Accesibilidad del lugar**

Para muchas personas, factores como la distancia del aula ecológica respecto a su barrio o vivienda, la ausencia de transporte público hasta el lugar, así como la ausencia de información respecto a cómo se solicita ese espacio físico y la falta de atención directa en el lugar para el público, son factores que tornan difícilmente accesible el sitio.

*“creo que tal vez la estructura no, pero la única desventaja que le veo al aula es la lejanía que tiene de San Isidro centro y que tal vez en lo que es la parte de adultos mayores la accesibilidad ya que tiene algunas áreas no aptas por la topografía del terreno” (Informante)*

*“y por otra parte el acceso, está un poco alejada de lo que es el centro de Santa Elena, el traslado de estudiantes o de personas jóvenes se dificultaría en horas de la tarde o tarde-noche, porque no sube ningún bus por calle Zurquí, que es la que lleva al Aula Ecológica...”*

### **b. Condiciones del inmueble**

A partir de la experiencia de algunos informantes, factores como la irregularidad en la disponibilidad de agua potable, la carencia de baños, algunas goteras evidentes durante el invierno y aspectos relativos a la seguridad del inmueble pesan a la hora de escoger el lugar para la realización de actividades.

*“: yo sabía que había un proyecto de presupuesto, para remodelación de baños, que ojalá que estos sean más accesibles. Porque es muy incómodo, me parece. Pero insisto el baño debería estar en otro lado... me gustaría que el lugar fuera más Aula, me gustaría que hubiera más información accesible dentro, ya sea por afiches, libros, que no sea un Aula Libre, a mí me parece que debería ser más llamativo.” (Informante)*

### **c. Inexistente organización para la gestión**

Desde la construcción del inmueble hasta el presente, y con excepción de un reglamento para el uso, no ha existido una propuesta organizativa para la gestión del aula ecológica. Ello va de la mano con la carencia de planes y procedimientos.

**d. Inexistencia de una base económica**

Este aspecto se refiere a la falta de sostenibilidad financiera para el aula. Hasta el presente, los gastos en este inmueble imputables al presupuesto de la Municipalidad se han destinado a obras de construcción y mantenimiento físico de las instalaciones. No obstante, se carece de una partida o rubro presupuestario que le confiera capacidad de funcionamiento.

**ii. Fuerzas Impulsoras**

**a. Entorno del lugar**

El hecho de que el aula se encuentre ubicada en un sitio retirado y silencioso y el contacto íntimo con la naturaleza que pueden experimentar quienes visitan el sitio, es considerado como un factor positivo de alto valor, en particular para compartir y aprender.

*“El Aula Ecológica es una herramienta para que otras personas también se acerquen a estos temas y que puedan tener conocimiento en estos temas y es un ambiente propicio para poder llegar y enamorarse de lo que es el ambiente, la naturaleza, el cuidado de los recursos naturales, ahí mismo en el Aula Ecológica pasa un río, entonces hay naturaleza, la vista es muy bonita, casi como la de una reserva, y esto puede motivar a la gente para que se sienta motivado con estos temas, entonces, yo también estoy enamorada del ambiente, de las plantas, de los animales, entonces por ahí inicia todo.” (Informante)*

**b. Alto grado de aceptación y beneplácito a nivel local**

En general para las asociaciones de desarrollo, empresarios y muchos otros informantes, se expresa un alto grado de beneplácito o aceptación por la existencia del aula.

**c. Posibilidades de espacios de formación e información**

El Aula Ecológica permite la realización de cursos, talleres, charlas, asambleas, seminarios, ferias informativas, reuniones técnicas y en fin todo tipo de evento destinado a la formación e información en materia de conservación y desarrollo sostenible.

**d. Respaldo y compromiso de autoridades municipales**

La participación activa de la UTGA y la disposición del Concejo Municipal, la Comisión de Asuntos Ambientales y la Alcaldía, constituyen evidencia importante de que existe respaldo y compromiso de parte de las autoridades municipales para un proceso de planificación y gestión del Aula Ecológica.

Un diagrama comprensivo del ejercicio de Análisis de Campo de Fuerzas se ofrece enseguida.

**Diagrama 1. Análisis de campo de Fuerzas**



### 2.4.3 Estrategias de intervención

Como resultado de la asignación de pesos relativos a cada una de las fuerzas en grupos de trabajo durante el Taller de Planeamiento Estratégico, se obtuvieron 2 matrices que permiten la identificación de un conjunto de estrategias puntuales para lograr que el AERZV ciertamente se convierta en un espacio cantonal de formación, información e investigación.

De acuerdo con los nombres asignados a cada fuerza, se obtuvieron las siguientes valoraciones (ver tabla 1). Los recuadros sombreados reflejan los más altos valores en torno a los cuales se identifican líneas estratégicas.

Tabla 2. Valores asignados a fuerzas impulsoras y restrictivas

<b>Grupo 1</b>						
		<b>Fuerzas Restrictivas</b>				
		<b>FR1</b>	<b>FR2</b>	<b>FR3</b>	<b>FR4</b>	<b>Total</b>
<b>Fuerzas impulsoras</b>	<b>Fi1</b>	5	1	4	5	15
	<b>Fi2</b>	5	4	3	2	14
	<b>Fi3</b>	5	5	5	5	20
	<b>Fi4</b>	3	5	5	4	17
	<b>Total</b>	18	15	17	16	
<b>Grupo 2</b>						
		<b>Fuerzas Restrictivas</b>				
		<b>FR1</b>	<b>FR2</b>	<b>FR3</b>	<b>FR4</b>	<b>Total</b>
<b>Fuerzas impulsoras</b>	<b>Fi1</b>	5	5	2	4	16
	<b>Fi2</b>	1	1	3	3	8
	<b>Fi3</b>	1	5	5	4	15
	<b>Fi4</b>	4	5	5	5	19
	<b>Total</b>	11	16	15	16	

Fuente: Taller de Planeamiento Estratégico

## 2.4.4 Estrategias derivadas del Análisis del Campo de Fuerzas

De manera detallada, las principales estrategias derivadas del Análisis del Campo de Fuerzas, son las siguientes:

**Tabla 3. Principales estrategias**

Tipo	Contenidos de la estrategia
Estrategia 1. Gestión Municipal Ambiental	<p>Confección de un Programa de Gestión Municipal Ambiental que contenga un paquete formativo e informativo dirigido a la población-meta identificada. Entre otras cosas, el programa deberá comprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de operación, tales como cesión a alguna organización especializada.</li> <li>- Reglamentación de uso de las instalaciones</li> <li>- Mecanismos de financiamiento en doble vía: municipal y de pago de servicios.</li> </ul>
	Fomento de una cultura, capacidades y mecanismos institucionales de generación de conocimiento e investigación para el mejoramiento del ambiente en el cantón de San Isidro de Heredia.
	Abogacía, coordinación y pensamiento estratégico para el fortalecimiento de capacidades de liderazgo en materia ambiental.
	Integración y aprovechamiento de las estrategias nacionales (SINAC) de conservación y manejo del medio ambiente, orientada a una comunicación fluida y acoplamiento sistémico de los diferentes esfuerzos de planificación ambiental.
	Desarrollo de una capacidad de abogacía, movilización y comunicación social para la generación de recursos que permita la sostenibilidad del AERZV
Estrategia 2 Divulgación y Promoción	Puesta en marcha de una campaña de divulgación y promoción del Aula Ecológica orientada a mantener motivación en la población e incrementar la demanda de uso del aula en forma sostenida y regulada.
	Posicionamiento de la imagen y el nombre del Aula Ecológica Rolando Zamora Villalobos
	Incorporación del enfoque de sostenibilidad ambiental en la gestión municipal, los planes anuales y todos los ámbitos programáticos y administrativos.
Estrategia 3 Transporte y accesibilidad	Garantizar la participación activa de la población-meta, en particular de los grupos de población más vulnerables en razón de ingresos, escolaridad y discapacidad.
	Garantizar condiciones de accesibilidad al sitio para asegurar eficacia en la prestación de servicios. Entre estas condiciones se incluye batería de baños (duchas), acceso a internet y condiciones de seguridad.

#### 2.4.5 Factores de riesgo y factores claves para el éxito del cambio propuesto hacia el 2022

Los factores claves para garantizar el éxito del Plan Estratégico propuesto, son los siguientes:

- Las autoridades municipales de San Isidro de Heredia (Concejo Municipal y Alcaldía) están comprometidas con el valor del desarrollo sostenible y la necesidad de implementar políticas y programas de mejoramiento y gestión ambiental para el cantón.
- La Comisión Ambiental y el personal de la UTGA comprometidos con el cambio y la innovación institucional y con un modelo de gestión para el Aula Ecológica, debidamente integrado y articulado, trabajando en función de resultados en las condiciones ambientales del cantón.
- Un Sistema de Planificación Institucional que integre la investigación, la formulación, programación, seguimiento y evaluación, orientado a definir y asegurar resultados medibles, verificables, y sobre todo pertinentes para incidir en la atención de los factores de riesgo que afectan a la población del cantón en materia de medio ambiente.
- Una estrategia de innovación tecnológica a nivel municipal, que promueva el desarrollo de buenas prácticas y formula estrategias innovadoras de interconectividad que fortalecen la eficacia de los programas y acciones que tiene bajo su cargo la Unidad Técnica de Gestión Ambiental.
- Una estrategia de responsabilidad social integrada basada en el posicionamiento del cantón, como un modelo de desarrollo sostenible a nivel nacional.
- Una estrategia de atención a las personas, familias y comunidades basada en la calidez, la comprensión y el reconocimiento ético y moral de sus derechos y que fomenta una visión que les vuelve protagonistas vivos del desarrollo en todos sus alcances.

Se identifican los siguientes factores de riesgo que podrían afectar el desenvolvimiento del Plan Estratégico propuesto:

- La innovación institucional basada en el desarrollo de conocimientos sobre la atención de la pobreza extrema enfrenta resistencias en algunos sectores claves del personal.
- La ausencia de un Plan de Desarrollo Sostenible a nivel cantonal.

- El esfuerzo conceptual necesario que implica la elaboración de un modelo de gestión ambiental, no logre cristalizar ni aprovechar las lecciones aprendidas identificadas.
- Los procesos institucionales no se interrelacionan proactivamente entre sí, a nivel de gobierno local.

Sobre la base de las principales estrategias identificadas, se presenta enseguida el Plan de Resultados esperados. En esta matriz se sigue la lógica de grandes efectos esperados y de los productos (entregables) que permitirán el logro de dichos grandes efectos.

Cada uno de los niveles descritos es acompañado de indicadores, cuyo nivel de cumplimiento se establece en términos de metas durante el período 2018-2022. De igual modo, a cada indicador corresponden los medios de verificación o formas mediante las cuales se busca medir el éxito del Plan.

### 3. Plan de Resultados

Tabla No.3

	EFFECTOS/PRODUCTOS	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022	MEDIOS DE VERIFICACION
E1	La UEJEP del AERZV ha protagonizado el establecimiento de un Programa de Gestión Municipal Ambiental, con enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo, descentralizado y articulado con participación ciudadana.	Sistema de Gestión Municipal Ambiental diseñado y puesto en marcha.	Diseño: 100%	Aplicación: 50%	Aplicación: 75%	Aplicación: 100%	Aplicación: 100%	Documento de diseño validado por el Concejo Municipal. Informes de seguimiento y evaluación de la aplicación.
		% de personal técnico y administrativo de la Municipalidad capacitado en materia de gestión ambiental		50%	75%	100%	100%	Evaluación de efectividad de las capacitaciones
P.1.1	Establecida una agenda temática y programática de investigación y producción de conocimiento para el mejoramiento ambiental a nivel cantonal	Número de convenios con entidades de investigación suscritos anualmente.		2		2		Convenios suscritos y respaldados por el Concejo Municipal
		Número de publicaciones escritas y virtuales generadas anualmente a partir de convenios suscritos		2	1	1	2	Publicaciones físicas y sitio Web
P.1.2	En operación un programa cantonal de formación de capacidades para el liderazgo ambiental cantonal	Número de proyectos anuales de formación diseñados y ejecutados por la UEJEP	5	7	10	10	10	Plan de Acción UEJEP y Memoria de eventos
		% de estudiantes de pre-escolar del cantón que visitan anualmente el AERZV en actividades de formación e información	10%	15%	20%	25%	30%	Registros
		% de estudiantes de enseñanza primaria del cantón que visitan anualmente el AERZV en actividades de formación e información	15%	20%	25%	35%	45%	Registros
		% de estudiantes de enseñanza secundaria y técnica del cantón que visitan anualmente el AERZV en actividades de formación e información	15%	20%	25%	35%	45%	Registros
		Número de grupos comunales y asociaciones locales que visitan anualmente el AERZV en actividades de formación e información	10	15	20	30	35	Registros
P.1.3	Estrategia de coordinación con SINAC para comunicación y coplamiento en ámbitos nacionales	Estrategia diseñada e implementada		50% diseño	100% diseño	50% implementación		Documento de diseño de la estrategia y informes de seguimiento del cumplimiento de la estrategia

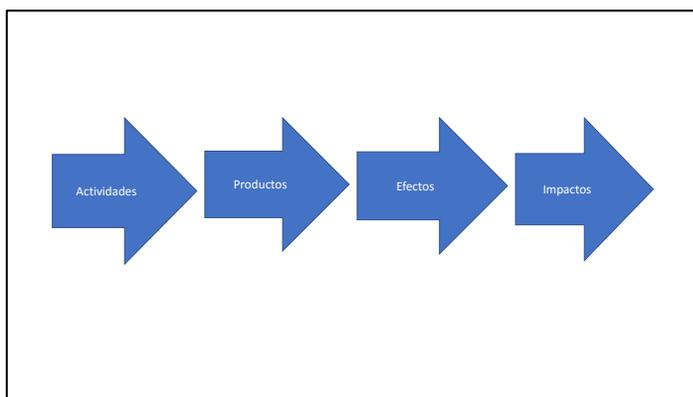
Cont....tabla No.3

	EFFECTOS/PRODUCTOS	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022	MEDIOS DE VERIFICACION
E.2	El conjunto de actores de la sociedad civil, instituciones públicas y sector privado, reconocen en la AERZV un referente cantonal para la formación, información e investigación ambiental.	Grado de satisfacción expresado por actores clave en relación con la política de formación, información e investigación ambiental				Alto grado	Alto grado	Sondeos de opinión cursados entre actores clave
P.2.1	Establecida una campaña de divulgación y promoción de los servicios que presta AERZV	Cantidad de spots y mensajes aparecidos en redes y medios de comunicación de interés local	10	30	10	10	10	Bitácora de publicaciones
P.2.2	Establecido un sitio web especializado que procure el posicionamiento de la imagen y nombre de la AERZV	Sitio web especializado	1					Número de accesos y consultas
P.2.3	Cuadros técnicos municipales adoptan el enfoque de sostenibilidad ambiental en la gestión, planes anuales y ámbitos programáticos	Cantidad de talleres de capacitación efectuados en torno a la adopción del enfoque de sostenibilidad ambiental		2	2	2	2	Memorias de talleres
E.3	Aseguradas las condiciones físicas y logísticas para el transporte y acceso seguro de las instalaciones de la aula ecológica	Grado de satisfacción expresado por actores clave respecto a servicios y condiciones de la AERZV		Alto grado	Alto grado	Alto grado	Alto grado	Sondeos de opinión cursados entre actores clave
P.3.1	Mejoras físicas implementadas	Cantidad de mejoras físicas implementadas	Baterías sanitarias					Presupuestos
			Acceso a internet					
			Seguridad					

## 4. El modelo de Gestión del Aula Ecológica

Un modelo de gestión es diferente de un modelo de administración. Mientras este último, se encarga del manejo de los recursos (dineros, bienes, tiempos, mercancías) un modelo de gestión se encarga del manejo de las actividades encaminadas a la obtención de cierto tipo de resultados. Así, el supuesto que subyace a un modelo de gestión es el del encadenamiento de resultados. Ello significa que las acciones que se lleven a cabo en el Aula Ecológica, cualesquiera que estas sean, deberán formar parte de un todo ordenado y organizado que apunta a la obtención de transformaciones o cambios en el entorno tanto institucional como social. El esquema tradicional de la cadena de resultados, se muestra en el siguiente diagrama.

Diagrama 2. Cadena de Resultados



Ante el cambio de época a que asistimos, las organizaciones deben buscar posicionarse con una visión holística de mundo, lo cual significa pensar la complejidad de manera sistémica y según una lógica dialéctica. Se trata de reemplazar la “razón de Estado” y la “razón de mercado” por la “razón social”, que incluye las anteriores pero las trasciende, de manera que el desarrollo se considera como un espacio para el encuentro entre sociedad, cultura y naturaleza.

### 4.1 Premisas sobre las cuales se basa el accionar del aula ecológica

- a. Su desempeño responde a su condición de sistema complejo, dinámico y multidimensional.
- b. El contexto o la realidad, en sus dimensiones ambiental, económica, social, política, legal, institucional, tecnológica y ética, es la referencia superior para orientar sus marcos de pensar, decidir y actuar.
- c. El AERZV promueve la cultura de “aprender haciendo”. Sólo los que aprenden haciendo, son capaces de transformar lo que hacen.
- d. Su modo de intervención resulta de su sensibilidad teórica y metodológica para interactuar con los actores del contexto.

En el sentido apuntado y siguiendo el enfoque del Desarrollo a Escala Humana de Manfred Max-Neef (1980), el AERZV se visualiza como un satisfactor sinérgico que tiene la capacidad de apuntar hacia la satisfacción de distintas necesidades tales como: el ocio, la participación, el entendimiento, la identidad y la creación. En otras palabras, el Aula no es un fin en sí mismo, sino un medio que contribuye a objetivos más amplios. Los mismos deberán ser – en teoría– explicitados en un Plan de Desarrollo Sostenible del cantón.

Visto de este modo, el modelo de gestión del Aula Ecológica se estructura a partir de una base organizativa y dos grandes dimensiones que son: a- el involucramiento de actores clave para comprometer los recursos económicos y técnicos necesarios que permitan el funcionamiento del aula como centro de formación, información e investigación en materia de Desarrollo Sostenible y b- el compromiso y la participación ciudadana para asegurar el cumplimiento del rol asignado al aula (Cfr. Diagrama No.3). Enseguida se describen en detalle las partes incorporadas en el modelo.

## 4.2 Base organizativa del modelo

### A. La unidad ejecutora de programa (UEP)

La UEP es un equipo técnico básico compuesto por profesionales<sup>2</sup>, que tiene a su cargo la administración y gestión de los programas y acciones que se llevan a cabo en el aula ecológica así como otros relacionados con el desarrollo ambiental del cantón. Existen dos posibilidades de conformación de la UEP: la primera por la vía de presupuesto ordinario municipal en calidad de refuerzo a la ya existente Unidad Técnica de Gestión Ambiental de la Municipalidad de San Isidro de Heredia. La segunda posibilidad consiste en que la Municipalidad otorgue la administración y gestión del aula, bajo la figura de concesión, a una ONG u organización no gubernamental, con demostrada capacidad de manejo y compromiso en el tema<sup>3</sup>. Bajo la primera opción, corresponderá a la Municipalidad igualmente cubrir los gastos de operación (equipamiento, materiales y personal) necesarios para el funcionamiento del aula, así como los costos fijos. Bajo la segunda modalidad sugerida, la entidad concesionaria podría hacerse cargo de cubrir los gastos de operación, tomando en cuenta sus capacidades para la gestión de recursos externos y la búsqueda de financiamientos locales para el inicio de operaciones.

---

<sup>2</sup> A partir de la experiencia del consultor, este equipo debe constar de un mínimo de dos profesionales o dos tiempos completos, destinados al manejo de la UEP.

<sup>3</sup> La decisión respecto a si se otorga en calidad de concesión o si se adscribe como función supletoria a la Unidad Técnica de Gestión Ambiental (UTGA) constituye una decisión fundamental para fijar una hoja de ruta para el aula ecológica. Esta decisión compete por entero al Concejo Municipal y a la Alcaldía.

Como se visualiza en el diagrama, la UEP deberá asumir todos los procesos de apoyo consistentes en la gestión financiera, la coordinación técnica y logística para los eventos que tienen lugar en el aula y el monitoreo y evaluación de los programas y proyectos que se llevan a cabo. De igual modo, corresponde a la UEP la rendición de informes periódicos ante la Municipalidad.

## **B. Gestión Municipal Ambiental (GMA)**

Se entiende por GMA el conjunto de procesos y acciones orientados a la planificación y ejecución de acciones orientadas al desarrollo sostenible y mejoramiento del ambiente desde el gobierno local. En la estructura de la Municipalidad, este proceso se expresa en lo fundamental a partir de la UTGA y de la Comisión Ambiental, instancia ad-honorem integrada por un grupo de personas interesadas en la temática, y coordinadas por un equipo de regidores/as municipales. La Municipalidad también interviene en el modelo no sólo como principal interesado, sino como “socia” colaboradora, pues se estima que los costos fijos del aula (energía, agua, teléfono, mantenimiento) deben ser cubiertos por la Municipalidad.

## **C. Procesos de Apoyo**

Se refiere al necesario ejercicio de captación y administración de recursos económicos que dan sustento al AERZV, así como las acciones de coordinación y el monitoreo y evaluación permanentes de las acciones que le confieren fisonomía y plan de trabajo a la UEP.

### **4.3 Dimensiones del modelo y exigencias particulares**

Como fue referido, el modelo se compone de dos dimensiones: una primera relacionada con el involucramiento de actores clave que a su vez, implica tres sub-procesos: a) la proyección comunitaria, el mercadeo y el trabajo en redes; b) el establecimiento de nexos de cooperación o parternariado; y c) el diseño y formulación de proyectos y programas específicos. Estos sub-procesos tienen como propósito captar a socios potenciales interesados en el apoyo económico y técnico al plan de trabajo que se lleve a cabo desde el aula ecológica. Para ello la UEP buscará asegurar el compromiso tanto del sector privado, como de instituciones públicas y de la cooperación externa, en torno al quehacer programático. Como se aprecia, el papel de la UEP en este punto consiste en entablar relaciones firmes y seguras de cooperación y soporte.

Las funciones descritas en el diagrama para esta primera dimensión de involucramiento de actores clave, requieren igualmente de una clara toma de decisiones por parte del Concejo Municipal, respecto de la modalidad de gestión preferida. Si se opta por la constitución de la UEP con cargo al presupuesto ordinario municipal, será menester asegurarse de que el

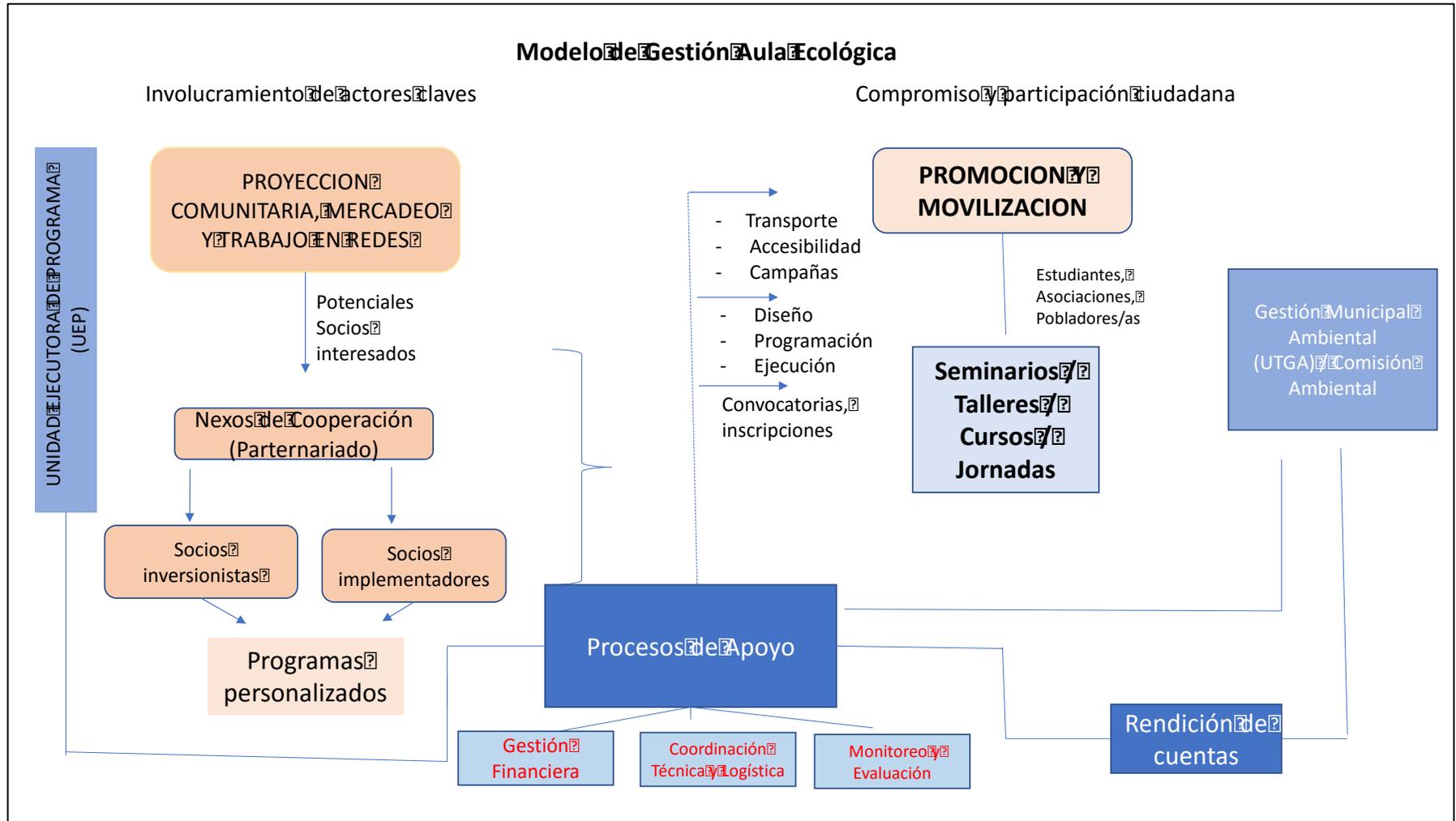
personal contratado conoce a cabalidad el lenguaje de los proyectos de desarrollo y en particular los procedimientos propios de las agencias de cooperación internacional. Si, por el contrario, se opta por otorgar en concesión el aula a una ONG, se requerirá de detallados términos de referencia que garanticen el dominio de este campo de expertise.

Se distinguen dos tipos de socios en el proceso: socios inversionistas y socios implementadores. Ejemplo de los primeros son establecimientos comerciales e industriales focalizados en el cantón de San Isidro, así como servicios o programas del sector público que favorecen este tipo de iniciativas. Por su parte, ejemplo de socios implementadores son las universidades (Universidad Nacional) y otros actores como SINAC y semejantes con capacidad de diseñar y ejecutar programas de capacitación ambiental específicos para sectores de población determinados.

La segunda dimensión del modelo se refiere al compromiso y la participación ciudadana en los procesos de formación, información e investigación que la UEP lleve a cabo. Teniendo como base la primera dimensión apuntada, la UEP promueve diferente tipo de eventos (seminarios, talleres, cursos, jornadas, etc.) dirigidos a estudiantes, asociaciones, grupos asociativos y pobladores en general. Especial interés cobra acá la estrategia de involucramiento de los centros educativos del cantón de San Isidro, los que –en general– han manifestado interés por participar en procesos formativos complementarios a la malla curricular que el estudiantado recibe. En este sentido, el formato de visitas dirigidas, bajo la guía de profesores y en estrecha relación con la UEP constituyen opciones programáticas de alto impacto y proyección comunitaria.

La UEP deberá hacerse cargo de las funciones de transporte de participantes al lugar, accesibilidad, campañas de difusión y promoción, diseño, programación y ejecución de eventos, convocatorias, inscripciones y manejo de memorias.

Diagrama 3. Modelo de Gestión



#### 4.4 Estructura de costos y subsidios

A pesar de que se han formulado algunos análisis de costo/beneficio preliminares para el AERZV, se estima que una auténtica estructura de costos sólo es posible diseñarla, a partir de la toma de decisiones respecto a la modalidad de gestión que se adopte. Se sabe que la vida útil de la infraestructura existente es de 40 años aproximadamente y que los costos por concepto de depreciación del inmueble, así como los costos fijos, superan los 2.0 millones de colones por año, hasta el año 2020<sup>4</sup>.

Se estima que en el caso de dar en concesión el manejo del aula a una ONG, se requerirá de la Municipalidad cubrir en forma de subsidio al menos los primeros 6 meses de operación de la UEP, dado que la tasa de respuesta de entidades de la cooperación internacional o del mismo sector privado local, no suele ser inferior a ese período. En consecuencia, el presupuesto de operación deberá contemplar al menos las siguientes líneas:

- Salarios (2 profesionales)
- Materiales de capacitación
- Equipamiento del aula
- Transporte de participantes

---

<sup>4</sup> Cfr. Arguedas, P. et alis, (2017) Viabilidad técnica y económica a través de una Análisis Beneficio Costo para el Aula ecológica, Municipalidad de San Isidro de Heredia. Escuela de Ciencias Ambientales, UNA.

## Anexo 1

### Diseño Metodológico del Plan Estratégico

## **ANEXO 1 METODOLOGIA DEL PLAN ESTRATEGICO**

Ref: Merlink Procedimiento 2017CD-000030-0016800001

### **1. Objetivos**

a. Objetivo general:

Elaborar un modelo de uso y manejo sostenible para el Aula Ecológica *Rolando Zamora Villalobos*, que permita una orientación hacia la investigación y la educación ambiental.

b. Objetivos específicos:

- i. Analizar la situación actual social y económica del Aula Ecológica RZV
- ii. Elaborar un plan estratégico para la sostenibilidad del AERZV

### **2. Propuesta técnica**

Tomando como referencia los dos grandes ejes de trabajo descritos en el objetivo general (investigación y educación ambiental) la asesoría contratada, se propuso el abordaje de un plan estratégico participativo en el que tanto la Unidad de Gestión Ambiental como la Comisión de Asuntos Ambientales de la Municipalidad de San Isidro, juegan un papel determinante. El proceso global de plan estratégico se concibe a partir de 2 grandes fases con 3 etapas cada una, tal como se describe en la figura 1.

#### **Fase 1. Fundamentación del Plan Estratégico**

El trabajo inicia con un marco contextual general que consiste en reunir criterio informativo que ayude a explicar la existencia y quehacer del AERZV. Se contempla el levantamiento de información secundaria y un Mapeo de Actores clave. A nivel de Municipalidad se recopiló la información relativa a antecedentes, aprobación, definición de objetivos y puesta en marcha de la obra física del AERZV. De igual modo, se recopilaron las políticas municipales y/o lineamientos y normativa de tipo socio-ambiental que poseen conexión con el AERZV.

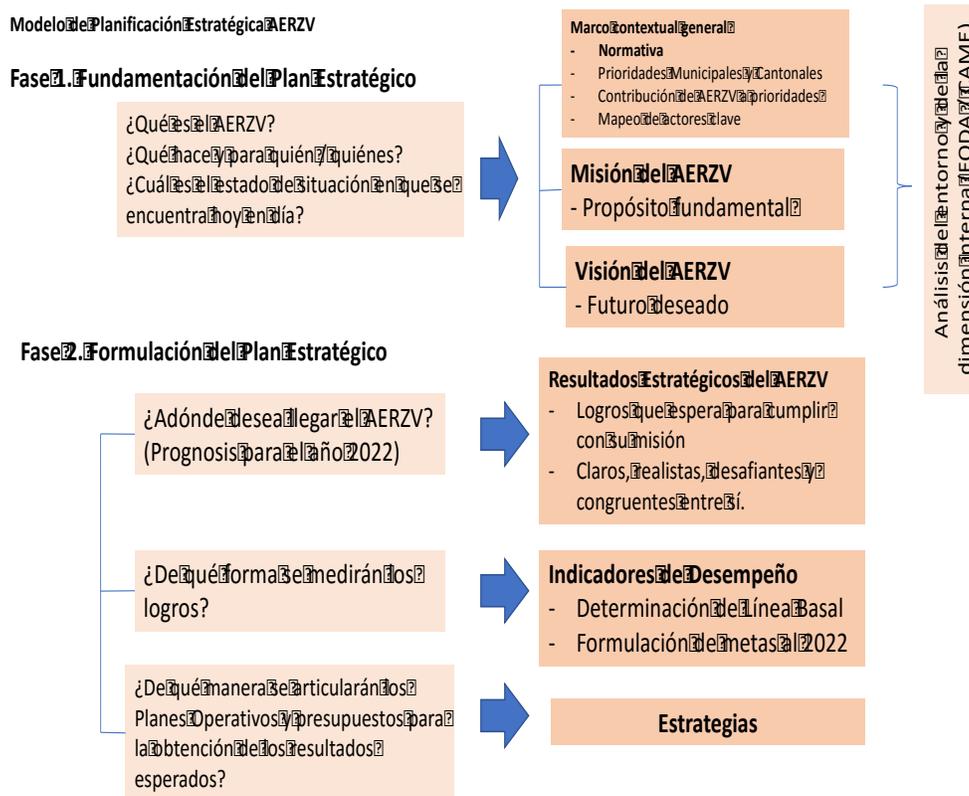
Por otra parte, el mapeo consiste en la caracterización de los principales usuarios del AERZV con una clara definición de los roles que competen a cada uno.

El análisis situacional del AERZV se llevó a cabo bajo el formato de un taller de trabajo con actores clave, convocados expresamente para dicho propósito. En términos técnicos, se recurre al modelo FODA/CAME, el cual conecta la situación diagnóstica con las alternativas estratégicas posibles.

## Fase 2. Formulación del Plan Estratégico

La etapa de formulación del Plan se concibe como labor de gabinete intercalada con entrevistas a profundidad con actores clave. En esta etapa se busca caracterizar detalladamente los resultados esperados, siguiendo la lógica de la Gestión Orientada a Resultados. Igualmente, se contempla la definición de criterios de medición de todos y cada uno de los resultados esperados, de manera que se pueda transparentar con facilidad las iniciativas impulsadas desde el AERZV. Finalmente, se contempla la identificación particular de estrategias operativas, las cuales contendrán los análisis costo-beneficio que permitan determinar la viabilidad tanto técnica como financiera del AERZV.

Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica a seguir



<b>Lista de Informantes en los procesos de consulta</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Organización/institución que representa</b>
Acosta Montero Aura	Concejo de distrito de San Isidro
Arguello Elizondo Xinia	Lideresa local
Arguello Fonseca Fernando	Asociación católica pro ayuda al enfermo de Hansen y ancianos desamparados. CC. Residencia Geriátrica Nuestra Señora de los Ángeles.
Arrieta Matarrita Ericka	Lideresa local
Ávalos Monge Ronald	Líder local
Azofeifa Zamora Anita	Grupo de adultos mayores San Isidro-Alegría de vivir
Brenes Hernández Evelyn	Asociación de Desarrollo Específica Pro CEN-CINAI y bienestar comunal de San Francisco de San Isidro de Heredia
Calvo Sánchez Vera	Escuela Santa Cruz
Cano Salazar Fanny	Escuela José Martí
Cascante Quesada Vilma	Lideresa Local
Céspedes Alfaro Fernando	Asociación de Desarrollo Integral de San Isidro de Heredia
Céspedes Gina Elizabeth	Asociación de Desarrollo Integral de San Isidro de Heredia
Chacón Chavarría Ernie	Líder local
Chavarría Arroyo María José	Asociación casa hogar para ancianos Albernia CC. Hogar para ancianos Albernia
Chaves Cordero Adriana	Comité de la Persona Joven
Chaves Gutiérrez Lorena	Grupo de emprendedores y artesanos de San Isidro de Heredia
Delgado Piedra Daniel	Líder local
Fonseca Chávez Fernando	Centro Agrícola Cantonal de San Isidro de Heredia
García Rojas Marta	Lideresa local
Gonzáles Oviedo Gabriela	Grupo de emprendedores y artesanos de San Isidro de Heredia
Hernández Diaz Ginnette	Escuela de Concepción
Hine Mesén Priscilla	Asociación de Desarrollo Integral de Santa Elena de San Isidro de Heredia
Hoffman María	Asociación Club de Leones San Isidro Zurquí
Jackelen Ivonne CC. Lorea Pino	Lideresa local
Jiménez Chávez Sergio	Fuerza Pública
Lara Carrillo Francisco	Comité de boyeros de San Josecito de San Isidro de Heredia
Lobo Zamora Bernardo	Colegio Técnico Profesional San Isidro de Heredia

López Castro Angelina	Asociación de Desarrollo Integral San Josecito de San Isidro de Heredia
Madrigal Vega José	Comité de deportes
Méndez López Teresita	CEDUDI (Bajo el Arcoíris)
Monge Pereira Claudio	Líder local
Montero Fonseca Alfredo	Líder local
Montero Monge Yani	Asociación de pensionados del régimen de invalidez, vejez y muerte de la CCSS (ASNAPE)
Mora Bogantes Leda	Red de Seguridad Heredia
Mora Calvo Sabrina	Circo Arteria (grupo de jóvenes)
Noguera Moya Scatk	Asociación de Desarrollo Específica para la seguridad comunitaria de San Francisco de San Isidro de Heredia
Ortiz Pérez Sergio	Comité pro defensa de los Servicios Públicos de San Isidro de Heredia
Oviedo Barquero Jessica	Pastoral Juvenil de la Parroquia de San Isidro Labrador
Paniagua Sánchez Norma	Concejo de distrito de San Josecito
Piedra Alfaro Errol	Asociación de Desarrollo Integral San Francisco de Heredia
Ramírez Villalobos Francisco	Asociación de Desarrollo Integral Concepción de San Isidro de Heredia
Rodríguez Segura Manuel	Concejo Municipal
Rojas Murillo Damaris	Lideresa local
Rojas Rivera Fabián	Pastoral Juvenil de San Josecito de San Isidro de Heredia
Sánchez Elizondo Teresita	Liceo San Isidro
Sánchez Gonzáles Randall	Concejo de distrito de San Francisco
Sánchez López Ana Cristina	Lideresa local
Sánchez Villalobos María de los Ángeles	Escuela Jesús Arguello Villalobos
Solís Alpízar Viviana	Escuela San Isidro Labrador
Solís Ramírez Elsa	Asociación de Desarrollo Específica Pro obras comunales Santa Cecilia de San Isidro de Heredia
Vega Villalobos Nora Agnes	Lideresa local
Villalobos Rodríguez Kendy	Municipalidad de San Isidro
Villalobos Chávez Ana Virginia	Asociación de Desarrollo Específica para la promoción de la cultura y la recreación de los habitantes de la urbanización Colonia Isidreña y de la Urbanización las Tejas de San Isidro de Heredia
Vindas Valerio Cynthia	Asociación casa hogar para ancianos Albernia CC. Hogar para ancianos Albernia

Viquez Arce Francini	Centro de Atención Integral niñas y niños triunfadores
Yglesias Mora Elvira	Concejo Municipal
Zúñiga Rojas Juan Carlos	Líder local

---

**Públicos entrevistados y cantidad de entrevistas  
efectuadas**

---

**Sociedad Civil**

Asociaciones de desarrollo	9
Grupos u organizaciones diversas	16
Actores Clave	17

**Sector Educación**

Escuelas	6
Colegios	4
<b>Total:</b>	<b>52</b>

---

