

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MEMORIA PRÁCTICA FINAL DE GRADUACIÓN:

**Evaluación de procesos y resultados del programa de cuadernos e
implementos escolares en el período 2015-2018 en las Áreas
Regionales de Desarrollo Social Noreste, Suroeste, Heredia, Alajuela y
Cartago del Instituto Mixto de Ayuda Social**

**ELABORADO POR
SADAN SOLANO PICADO**

**PROFESORA TUTORA:
MSC. MARITZA ROJAS POVEDA**

**PROFESORES LECTORES;
MSC. OLMAN VILLARREAL GUZMÁN.
MSC. CARMEN COTO PÉREZ**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO
SAN PEDRO DE MONTES DE OCA COSTA RICA,
II SEMESTRE 2019**

Acta #148-2019
Tribunal de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión 148-2018 del Tribunal de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 26 de noviembre del 2019, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Sadan Andrey Solano Picado carné B46766 quien optó por la modalidad de: Práctica Dirigida.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; M.Sc. Maritza Rojas Poveda como tutora, M.Sc. Olman Villarreal Guzmán como lector, M.Sc. Carmen Coto Pérez como lectora; y M.Sc. Johanna Alarcón Rivera quien actuó como representante de los profesores.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente del estudiante postulante contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*.

Artículo 2

El estudiante realizó la exposición del Trabajo Final titulado "Evaluación de procesos y resultados del programa de cuadernos e implementos escolares, en el periodo 2015-2018 en las Áreas Regionales de Desarrollo Social Noreste, Suroeste, Heredia, Alajuela y Cartago del Instituto Mixto de Ayuda Social"

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron al postulante el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio)
(aprobado/no aprobado)



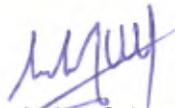
Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público al aspirante el resultado de la deliberación y lo declaró Licenciado en Administración Pública.

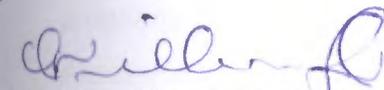
Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el estudiante a las 10:20 horas.



Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director


Sadan Andrey Solano Picado
Carné B46766


M.Sc. Maritza Rojas Poveda
Tutora del Trabajo


M.Sc. Olman Villarreal Guzmán
Lector


M.Sc. Carmen Coto Pérez
Lectora


M.Sc. Johanna Alarcón Rivera
Representante de los profesores



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: estudiante, copia Esc, Adm Pública.



San Pedro de Montes de Oca
04 de diciembre del 2019

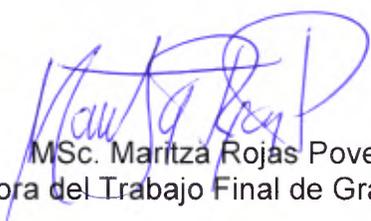
Señor:
Leonardo Castellón
Director
Escuela de Administración Pública
Universidad de Costa Rica

Estimado señor:

Mediante la presente yo Maritza Rojas Poveda, en mi condición de tutora del Trabajo final de Graduación, denominado: *“Evaluación de procesos y resultados del programa de cuadernos e implementos escolares en el período 2015-2018 en las Áreas Regionales de Desarrollo Social Noreste, Suroeste, Heredia, Alajuela y Cartago del Instituto Mixto de Ayuda Social.”*, bajo la modalidad de Práctica Dirigida, del Estudiante Sadan Solano Picado, carné B46766, hago constatar que se el presente documento cuenta con la incorporación de las observaciones emitidas por parte del Tribunal del Trabajo Final de Graduación.

De esta manera de acuerdo con la defensa pública de este, se cumplen con los requisitos solicitados por la Escuela de Administración Pública, para el grado de Licenciatura, con la distinción otorgada por el tribunal.

Sin más por el momento:


MSc. Maritza Rojas Poveda
Tutora del Trabajo Final de Graduación



imas

Instituto Mixto de
Ayuda Social

Teléfono (506) 2202 4129

FAX (506) 22024111

Apartado postal 6213-1000

3 de diciembre de 2019
IMAS-SGDS-ADSE-430-2019

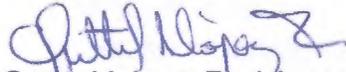
Señor
Leonardo Castellón
Director
Escuela de Administración Pública
Universidad de Costa Rica

ASUNTO: Aceptación Trabajo Final de Graduación.

Reciba un cordial saludo. Por este medio se comunica la aceptación formal del Trabajo Final de graduación desarrollado bajo la Modalidad Práctica Dirigida por el estudiante Sadan Solano Picado con el Título: **Evaluación de procesos y resultados del programa de cuadernos e implementos escolares en el período 2015-2018 en las Áreas Regionales de Desarrollo Social Noreste, Suroeste, Heredia, Alajuela y Cartago del Instituto Mixto de Ayuda Social.**

Es importante para la Institución el desarrollo de evaluaciones e investigaciones sobre los beneficios y el quehacer institucional con la finalidad de identificar áreas de mejora e inclusive tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos. Por lo que se agradece al estudiante Sr. Solano por escoger un tema vinculado a la oferta programática.

Cordialmente.


Grettel López Rodríguez
Coordinadora
Área Desarrollo Socioeducativo



c. Sr. Sadan Solano Picado, estudiante UCR (copia informativa)
Archivo.

glr.

Derechos de propiedad intelectual:

El suscrito Sadan Solano Picado, cédula 1-1643-0908 con número de carné B4766; estudiantes de Licenciatura de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, manifiesto que soy autor del Trabajo Final de Graduación modalidad Práctica Dirigida: “Evaluación de procesos y resultados del programa de cuadernos e implementos escolares en el período 2015-2018 en las Áreas Regionales de Desarrollo Social Noreste, Suroeste, Heredia, Alajuela y Cartago del Instituto Mixto de Ayuda Social”

Asimismo, hacemos traspaso de los derechos de utilización del presente trabajo a la Universidad de Costa Rica, para fines académicos: docencia, investigación, acción social y divulgación.

Para los efectos de la referencia, debe utilizarse:

Solano Picado, S. (2019). *Evaluación de procesos y resultados del programa de cuadernos e implementos escolares en el período 2015-2018 en las Áreas Regionales de Desarrollo Social Noreste, Suroeste, Heredia, Alajuela y Cartago del Instituto Mixto de Ayuda Social*. (Práctica dirigida de graduación de licenciatura inédita). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Nota: De acuerdo con la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683, Artículo 7 (versión actualizada el 02 de julio de 2001); “no podrá suprimirse el nombre de autor en publicaciones o reproducciones, ni hacer en ellas interpolaciones, sin una conveniente distinción entre el texto original y las modificaciones o adiciones editoriales”. Además, el autor conserva el derecho moral sobre la obra, Artículo 13 de esta Ley, por lo que es obligatorio citar la fuente de origen cuando se utilice información contenida en esta obra.

Dedicatoria:

Al ángel que desde el cielo me cuida y quien siempre me dio las alas para volar, a mi padre Elvis Solano Méndez, a mi Madre Silvia Picado Navarro y a todas aquellas personas que me han apoyado en este proceso.

Reconocimientos:

Para iniciar a la señora Rosibel Herrera Arias, quién me abrió las puertas en el IMAS y con la que el proceso se fue gestando y a cada una de las personas del IMAS, Mardy, Eida, Inés, Tania, Ericka, Grettel. A mi amiga de batallas Katherine Araya Rojas. A los estudiantes del TCU, Gesurri, Jorge, Lauren, Fiorella, Francisco, Angie y Randy, por el apoyo en el desarrollo del proceso. A los profesores que me guiaron el proceso Maritza, Olman y Carmen y por último y no menos importante a la señora Maria Esther Vargas, por el apoyo en todo el proceso y para culminarlo con éxito.

Índice General

Derechos de propiedad intelectual:.....	i
Dedicatoria:	ii
Reconocimientos:.....	iii
Índice General.....	iv
Índice de Cuadros	x
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de diagramas.....	xviii
Índice de abreviaturas:.....	xix
Resumen Ejecutivo:	xx
Capítulo I: Definición de la Práctica Dirigida	1
1.1 Justificación	1
1.2 Planteamiento de la problemática.....	4
1.2.1 Delimitación del tema.....	4
1.2.2 Antecedentes del Problema	9
1.2.3 Problemática a abordar.....	14
1.3 Objetivos de la Practica Dirigida	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Marco Teórico de referencia.....	18

1.4.1 Concepto de Evaluación:	18
1.4.2 Tipos de Evaluación.....	23
1.4.3 Enfoques de evaluación:.....	35
1.4.4 Criterios de Evaluación	44
1.4.5 Definición de evaluación de programas sociales	48
1.4.6 Definición de Teoría de la intervención.....	51
1.5 Metodología de trabajo de la práctica dirigida.....	53
1.5.1 Técnicas para la recolección de la información	53
1.5.2 Métodos y técnicas para el análisis de la información	56
1.5.3 Validación de la información	58
Capítulo II: Sobre los procedimientos utilizados.....	59
Sección 1: Procedimientos para la ejecución de la Práctica Dirigida	60
2.1 Proceso.....	60
2.1.1 Fase 1: Definición de la teoría de la intervención:	61
2.1.2 Fase 2: Elaboración del Modelo de Gestión del Programa.	61
2.1.3 Fase 3: Definición del diseño de la evaluación:	62
2.1.4 Fase 4: Selección de la muestra	62
2.1.5 Fase 5: Visita a los Centros Educativos:.....	62
2.1.6 Fase 6: Consulta a los padres de familia y funcionarios IMAS ...	63
2.1.7 Fase 7: Confección del Informe de resultados y plan de recomendaciones.....	64
Sección 2: Descripción del diseño de evaluación.....	65
2.2.1 Tipo de evaluación:.....	65

2.2.2	Objetivo General de la evaluación	66
2.2.3	Criterios de evaluación	66
2.2.3.1	Pertinencia	66
2.2.3.2	Eficacia:	67
2.2.3.3	Eficiencia:.....	67
2.2.4.	Interrogantes de evaluación	67
2.2.5	Matriz de Evaluación Definitiva	
	Relación de criterios, interrogantes e indicadores de evaluación	69
2.2.6	Diseño y enfoque metodológico de la evaluación.....	73
2.2.6.1	Enfoque de evaluación:.....	73
2.2.6.2	Diseño de la evaluación:	74
2.2.7	Definición de la muestra	75
2.2.7.1	Identificación de la Población.....	75
2.2.7.2	Proceso realizado para la selección de la muestra	75
2.2.7.3	Muestra de la evaluación	77
Capítulo III:	Presentación de los resultados	81
Sección 1:	Teoría de la intervención:	82
3.1.1	Antecedentes de la intervención	82
3.1.2	Marco Normativo de la intervención:.....	86
3.1.3	Contexto institucional e interinstitucional de la intervención:	87
3.1.4	Actores Claves de la intervención	94
3.1.5	Descripción general de la Intervención	96
3.1.5.7	Diagrama de la Teoría de la intervención	107

Sección 2: Modelo de relación causal del Programa.....	108
3.2 Cadena de Resultados.....	108
3.2.1 Insumos:.....	109
3.2.2 Actividades.....	110
3.2.3 Producto del programa.....	111
3.2.4 Efectos logrados con el programa	111
3.2.5 Impacto.....	112
Sección 3: Modelo de Gestión del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares	113
3.3.1 Identificación de los actores de la intervención.	114
3.3.2 Identificación de los procesos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.....	135
3.3.3 Análisis del Modelo de Gestión del Programa.	145
Sección 4: Resultados de la Evluación.....	148
3.4.1 Caracterización de las personas estudiantes.	150
3.4.1.1 Sexo.....	150
3.4.1.2 Nivel educativo.....	150
3.4.1.3 Edad.....	151
3.4.1.4 Zona de procedencia:	152
3.4.2 Caracterización de los padres, madres y/o personas encargadas de las personas estudiantes.....	154
3.4.2.1 Sexo	154
3.4.2.2 Edad.....	154
3.4.2.3 Ingreso de las familias:.....	155

3.4.2.4	Cantidad de hijos	157
3.4.2.5	Zona de procedencia:	158
3.4.3	Caracterización de los Centros Educativos.	159
3.4.3.1	Zona.....	159
3.4.3.2	Modalidad.	160
3.4.3.3	Años de recibir el beneficio:	160
3.4.3	Resultados de las interrogantes de evaluación	162
3.4.4.1	Análisis de la Pertinencia:	162
3.4.4.2	Análisis de la eficacia:.....	177
3.4.4.3	Análisis de la eficiencia	197
Capítulo	IV: Conclusiones y recomendaciones finales	
.....	206
4.1	Sección 1: Conclusiones:.....	207
4.1.1	En relación con la teoría de la intervención, cadena de resultados y modelo de gestión del programa.....	207
4.1.2	Sobre la pertinencia del programa.....	208
4.1.3	Sobre la eficacia del programa	209
4.1.4	Sobre la eficiencia del programa.....	211
4.1.5	Conclusiones generales	211
4.2	Sección 2: Recomendaciones:.....	213
4.2.1	Sobre la teoría de la intervención, cadena de resultados y modelo de gestión del programa	213
4.2.2.	Sobre la pertinencia del programa:	214
4.2.3	Sobre la eficiencia del programa.....	214

4.2.4 Sobre la eficiencia del programa:.....	215
4.2.5 Recomendaciones Generales.....	215
4.3 Sección 3: Propuesta de plan de mejora	217
5. Apéndices.....	224
Apéndice 1: Entrevista realizada las personas directoras de los Centros Educativos	224
Apéndice 2: Encuesta de las personas estudiantes beneficiarias del Programa Cuadernos e Implementos Escolares	227
Apéndice 3: Encuesta personas padres, madres o encargados de las personas estudiantes beneficiaras del programa.	230
Apéndice 4: Encuesta de las personas funcionarias del IMAS.....	233
Apéndice 5: Entrevistas a los actores involucrados en el proceso.	236
Apéndice 6: Entrevista dirigida al gerente general del IMAS.....	237
Apéndice 7: Entrevista dirigida a la subgerenta de desarrollo social del IMAS.....	238
Apéndice 8: Entrevista dirigida a la coordinadora del ADSE	241
6. Anexos	244
Anexo 1: Flujograma del del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.....	244
Anexo 2: Lista de Implementos Escolares emitidas por el MEP	245
7. Referencias Bibliográficas:.....	247

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Distribución relativa por edad de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos Escolares por sexo, del 2017-2018.....	152
Cuadro 2 Distribución relativa de los criterios utilizados por parte de los Centros Educativos para la selección de las personas estudiantes, años 2017-2018.....	193
Cuadro 3: Distribución relativa de los mecanismos de control utilizados por los Centros Educativos, beneficiarios del Programa Hogares Conectados, años 2017-2018	196

Índice de tablas

Tabla 1: Resumen, de técnicas de recolección de información y fuentes de información, según objetivo.....	53
Tabla 2: Técnicas empleadas para la recolección de la información con las personas estudiantes	63
Tabla 3: Técnicas empleadas para la recolección de la información con los padres de familia y funcionarios IMAS	64
Tabla 4: Interrogantes de Evaluación.....	67
Tabla 5: Relación de criterios interrogantes e indicadores de evaluación...	69
Tabla 6: Muestra de Evaluación Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, según ARDS, Cantón, Centro Educativo y año.	77
Tabla 7: Muestra de personas padres, madres o encargadas de familia, según ARDS, Cantón y Año.....	80
Tabla 8: Actores Internos Claves del Programa de Cuadernos e implementos escolares	94
Tabla 9: Actores Externos Claves del Programa de Cuadernos e implementos escolares	95
Tabla 10: Comparación de Población Objetivo del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, según Decreto Ejecutivo	99

Tabla 11: Actores claves para la ejecución del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares 115

Tabla 12: Análisis de los procedimientos ejecutados en el Programa de Cuadernos e implementos escolares, año 2017-2018 187

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución relativa del sexo de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	150
Gráfico 2: Distribución relativa del grado de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	151
Gráfico 3: Distribución relativa de la zona de procedencia de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	153
Gráfico 4: Distribución relativa del sexo de las personas padres madres o personas encargadas, de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	154
Gráfico 5: Distribución relativa de la edad de las personas padres madres o encargadas, de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	155
Gráfico 6: Distribución relativa del ingreso mensual de los hogares de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	156
Gráfico 7: Distribución relativa de la cantidad de hijos, de las personas padres madres o encargadas, de las personas estudiantes del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	157
Gráfico 8: Distribución relativa de la zona de procedencia de las padres madres y/o personas encargadas, de las personas estudiantes del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	158

Gráfico 9: Distribución relativa de la zona de los Centros Educativos, beneficiarios del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	159
Gráfico 10: Distribución relativa de la modalidad de los Centros Educativos beneficiarios del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	160
Gráfico 11: Distribución relativa de la cantidad de años de recibir el beneficio en los Centros Educativos del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.....	161
Gráfico 12: Comparación de la distribución relativa del porcentaje de las personas beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, que consideran que el beneficio les permite ingresar al ciclo lectivo, según grupo entrevistado años 2017-2018.....	164
Gráfico 13: Comparación de la distribución relativa del porcentaje de las personas beneficiarias, que pudieron adquirir los útiles por sus promedios medios, según grupo entrevistado años 2017-2018	166
Gráfico 14: Distribución relativa de las personas beneficiarias del programa Cuadernos e Implementos Escolares, que posee un beneficio del IMAS, años 2017-2018	166
Gráfico 15: Comparación de la distribución relativa del porcentaje de las personas, beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares que adquieren los implementos escolares, según el ingreso mensual, años 2017-2018.....	167
Gráfico 16: Comparación de la distribución relativa de las personas que recibieron el paquete de implementos escolares en su totalidad, según grupo entrevistado, años 2017-2018.....	170

Gráfico 17: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que les alcanza el paquete de implementos escolares para todo el ciclo lectivo, según grupo entrevistado, años 2017-2018.....	171
Gráfico 18: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias, que les alcanza el paquete de implementos escolares para todo el ciclo lectivo, según nivel educativo, años 2017-2018.....	171
Gráfico 19: Comparación de la distribución relativa de percepción de las personas beneficiarias sobre la cantidad del beneficio entregado, según grupo entrevistado año 2017-2018.	172
Gráfico 20: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que conocen la institución a cargo del programa, según grupo entrevistado, año 2017-2018	174
Gráfico 21: Comparación de la distribución relativa de las instituciones que consideran que entregan el beneficio, según grupo entrevistado, año 2017-2018.....	175
Gráfico 22: Distribución relativa del conocimiento acerca del programa por parte de las personas funcionarias, año 2017-2018	176
Gráfico 23: Distribución relativa del conocimiento de los procesos del programa por parte de las personas funcionarias, año 2017-2018.....	176
Gráfico 24: Comparación de la distribución relativa de la cantidad de las personas beneficiarias que han recibido el paquete en años anteriores, según grupo entrevistado, años 2017-2018.....	179
Gráfico 25: Comparación de la distribución relativa del número de años de recibir el beneficio, según grupo entrevistado, años 2017-2018	180

Gráfico 26: Distribución relativa de la cantidad de años de recibir el beneficio, según el ciclo educativo de las personas estudiantes, años 2017-2018	181
Gráfico 27: Distribución relativa del promedio de años de recibir el beneficio del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, años 2017-2018	181
Gráfico 28: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias a las que el paquete les permite permanecer, según el grupo entrevistado, años 2017-2018	182
Gráfico 29: Distribución relativa de la cantidad de paquetes entregados a las familias, según la cantidad de hijos matriculados en primaria, años 2017-2018	183
Gráfico 30: Distribución relativa de la modalidad del Centro Educativo, años 2017-2018	184
Gráfico 31: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que recibieron el paquete de implementos escolares en su totalidad, según el grupo entrevistado, años 2017-2018	184
Gráfico 32: Presupuesto ejecutado por el programa, según año, años 2015-2018	188
Gráfico 33: Cantidad de paquetes entregas según año, periodo del 2015-2018	188
Gráfico 34: Distribución relativa de las familias beneficiarias del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, que poseen un beneficio del IMAS, años 2017-2018	189

Gráfico 35: Distribución relativa de las familias que poseen algún beneficio del IMAS, según ingreso mensual, años 2017-2018.....	190
Gráfico 36: Distribución relativa del beneficio recibido por parte de las familias beneficiarias del Programa Cuaderno e Implementos Escolares, años 2017-2018	191
Gráfico 37: Comparación de la distribución del mes promedio de recepción del beneficio según grupo entrevistado, años 2017-2018.....	198
Gráfico 38: Comparación relativa de la recepción del paquete de implementos escolares, según grupo entrevistado por cuatrimestre, años 2017-2018	199
Gráfico 39: Comparación relativa del mes de recepción del paquete del beneficio, según zona, años 2017-2018	200
Gráfico 40: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que utilizan el paquete según grupo entrevistado, años 2017-2018.....	201
Gráfico 41: Comparación relativa de la utilización del paquete de implementos escolares, según el criterio de recepción por grupo entrevistado, años 2017-2018.....	202
Gráfico 42: Comparación en la tendencia de la distribución del mes promedio de recepción del beneficio según grupo entrevistado, años 2017-2018	205

Índice de diagramas

Diagrama 1: Fases de ejecución para la Evaluación del Programa Cuadernos e Implementos Escolares	60
Diagrama 2: Organigrama Instituto Mixto de Ayuda Social.....	93
Diagrama 3: Procesos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares	102
Diagrama 4: Teoría de la Intervención del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.....	107
Diagrama 5: Cadena de resultados Programa Cuadernos e Implementos Escolares	108
Diagrama 6: Análisis de los actores claves del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares según su ámbito de acción.	119
Diagrama 7: Análisis de los actores claves del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares según su nivel de influencia y poder	125
Diagrama 8: Análisis de las relaciones entre los actores del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares	130
Diagrama 9: Mapa de procesos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares	136
Diagrama 10: Modelo de Gestión del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares del IMAS	145

Índice de abreviaturas:

ADSE: Área de Desarrollo Socioeducativo

ARDS: Área Regional de Desarrollo Social

CGR: Contraloría General de la República

GAM: Gran Área Metropolitana (San José, Heredia, Alajuela y Cartago)

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

MEP: Ministerio de Educación Pública

MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

MP: Ministerio de la Presidencia

MSSSI: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

PND: Plan Nacional de Desarrollo

POGE: Plan operativo Gerencial.

PROMECUM: Programa para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en las Comunidades Urbanas de Atención Prioritaria

SGDS: Subgerencia de Desarrollo Social del IMAS

UCR: Universidad de Costa Rica

ULDS: Unidad Local de Desarrollo Social

Resumen Ejecutivo:

Solano Picado, S. (2019). Evaluación de procesos y resultados del programa de cuadernos e implementos escolares en el período 2015-2018 en las Áreas Regionales de Desarrollo Social Noreste, Suroeste, Heredia, Alajuela y Cartago del Instituto Mixto de Ayuda Social. (Práctica dirigida de graduación de licenciatura inédita). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Tutora del Trabajo Final de Graduación: MSc. Maritza Rojas Poveda.

Palabras claves: Evaluación, Evaluación de Programas Sociales, Teoría de la intervención, cadena de resultados, modelo de gestión de un programa.

Resumen:

En el presente Trabajo Final de Graduación, se presentan los resultados de la Práctica Dirigida realizada en el Instituto Mixto de Ayuda Social, con relación a la evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.

El documento se encuentra estructurado de tal manera que se pueda comprender al lógica de la elaboración del proceso de investigación, con la presentación del diseño metodológico de esta, así como de los aspectos que justifican su elaboración. Se define a su vez los procedimientos para validar los resultados, con el uso de las metodologías establecidas.

Así mismo se presenta la teoría de la intervención del programa, la lógica de relación causal del programa con su respectivo modelo de gestión, en el cual se operativiza la teoría existente y utilizada. Por último, se presentan los resultados del proceso evaluativo, con el plan de recomendaciones, para mejorar la gestión de este.

De esta manera, se logra sistematizar la experiencia práctica de llevar a cabo un proceso en donde se construye la lógica en que debe de operar un programa social, como debe de operar y como el contar con este modelo es un aspecto fundamental para la realización de un programa, el cual se puede evaluar, para medir tanto los procesos como resultados que genera una intervención pública.

Capítulo I: Definición de la Práctica Dirigida

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos, para la definición de la práctica dirigida, el capítulo se compone de la justificación, el planteamiento de la problemática, los objetivos, el marco teórico de referencia, y la metodología, que dan sustento al trabajo realizado durante la práctica.

1.1 Justificación

Dentro de la oferta programática, el instituto Mixto de Ayuda social, cuenta con el programa de Cuadernos e Implementos Escolares, el cual consiste en la entrega de un paquete de implementos escolares a las personas estudiantes en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social. Tiene como objetivo contribuir a que las personas estudiantes provenientes de familias de escasos recursos puedan ingresar y permanecer en el sistema educativo.

Este Trabajo Final de Graduación, bajo la modalidad de práctica dirigida, busca realizar una evaluación de procesos y resultados a nivel de los productos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, con la que se busca analizar la situación actual de la ejecución de este y su relación con el cumplimiento de los objetivos bajo el cual se formuló, siendo importante para determinar si realmente este llega a las zonas con mayores índices de pobreza y de acuerdo con lo estipulado en la normativa vigente que lo rige.

Con la evaluación de este programa, se busca dar un panorama sobre el estado de situación actual del programa, donde el IMAS como responsable, podrá conocer la percepción de los beneficiarios: personas estudiantes y personas padres, madres o encargados familia, así como de los actores internos y externos que participan en los diferentes procesos de este. Se analizará si el modelo de gestión es congruente con las necesidades del programa, el proceso de selección, seguimiento y si el contenido del paquete se adecua a las necesidades de las personas estudiantes.

Dentro de los objetivos de la práctica dirigida y en función de la evaluación, se busca determinar cuáles son las oportunidades de mejora para la continuidad del Programa, ya que este se ha ejecutado por 10 años, y a la fecha no se ha realizado una evaluación, por lo que al hacerla, se convierta en una herramienta de revisión acerca de las acciones realizadas en sus procesos.

Por otro lado, y dentro de la perspectiva institucional, cabe resaltar que el IMAS se caracteriza por ser una institución de carácter social, enfocada en la reducción de la pobreza y el desarrollo social del país, y tomando en consideración que el programa es el único beneficio que no entrega un subsidio económico, sino un producto tangible, a diferencia de la mayoría de sus programas, la práctica dirigida pueda contribuir a determinar si realmente se está logrando con los resultados esperados.

En consonancia con la política nacional y en función del objetivo del Sistema Nacional de Evaluación, (SINE), la misma se enmarca en lo que se estipula ya que la práctica dirigida permite realizar:

una valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. Esta

valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública. (Mideplan, 2019, sp.)

Lo que se convierte en una acción afirmativa para la institución, de acuerdo con los lineamientos establecidos tanto en la agenda, así como de la política nacional de evaluación.

Por último, desde la disciplina de la administración pública, resulta importante su realización, en función del objetivo que esta posee, evaluar un programa social, ejecutado por una institución autónoma, en sus diferentes fases, lo que conlleva a realizar un análisis y aplicación de los conocimientos de la profesión; permitiendo realizar una inserción en la realidad de una institución, desde un programa social, y con base en las recomendaciones que se emiten, se puedan generar acciones por parte la institución, para brindar un beneficio a la ciudadanía. de una manera adecuada, para satisfacer la necesidad que esta posee. Así mismo se reconoce la necesidad de realizarla, ya que el programa tiene 10 años de ejecución, y aunque se han realizado seguimientos, no se ha realizado una evaluación, que permita identificar los aciertos, debilidades y puntos de mejora para este, lo cual será posible con la recolección de información relevante e indispensable para emitir una propuesta de mejora en todos estos ámbitos.

Se busca a su vez incidir en el mejoramiento de un programa social, el cual es parte de las acciones que deben de gestarse desde la administración pública, en el cumplimiento del mandato constitucional de garantizar el adecuado desarrollo de la población, a través de la puesta en marcha de programas selectivos que garantice la atención focalizada de las personas

estudiantes, para garantizar su ingreso y permanencia en el sistema educativo formal.

1.2 Planteamiento de la problemática

Para delimitar la problemática a abordar con la práctica dirigida en esta se presenta lo que se ha investigado a la fecha en el tema, con la presentación del estado del arte, así como de los antecedentes de este, lo que permitirá entender y comprender el planteamiento que se realiza sobre el problema de investigación.

1.2.1 Delimitación del tema

1.2.1.1 Antecedentes:

Estado del Arte

En esta sección se sintetizan principales resultados de la investigación obtenidos en el tema de Evaluación, eje central de la práctica. Para ello se analizaron Trabajos Finales de Graduación, Informes de Resultados de Investigación, y artículos de revista científicas, que fueron elaborados en el período que abarca de 1992 hasta el 2017. Producto de este, se identificaron dos líneas de investigación: 1) Concepto de evaluación y 2) coordinación interinstitucional, las cuales se explican a continuación:

1.2.1.1.1 Concepto de Evaluación:

En primera instancia y partiendo de las investigaciones realizadas del tema, en diferentes áreas, los autores han desarrollado a partir de sus análisis un concepto de evaluación, por ello se consideran las posturas de actores citados en Matos (2005) dentro de su análisis comparativo entre diferentes enfoques teórico-prácticos de evaluación de programas sociales, tomando como referencia a Aguilar y Ander-Egg (1994) y Ballart (1992) en donde exponen diferencias y similitudes en cuanto a la definición de evaluación, para el entendimiento de este.

En esta misma línea y considerando el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la UNESCO (SIEMPRO) (1999), hace mención del marco orientador que engloba la evaluación, exponiendo el carácter y la funcionalidad de esta, lo cual permite dar un acercamiento del concepto.

1.2.1.1.2 Enfoques de Evaluación de Programas Sociales

Para el caso de la práctica, resulta importante posicionarse desde la línea de la evaluación de programas sociales, en donde las investigaciones muestran diferentes tipos de enfoques para realizarla, como resultado del análisis comparativo entre enfoques teóricos-prácticos encontrados:

A Matos (2005), en su estudio: “Enfoques de evaluación de programas sociales: Análisis comparativo, permite visualizar los diferentes autores, que han planteado la teoría, en función de los distintos tipos de evaluación existentes, permitiendo de esta manera, identificar que las posturas de los autores presentan una línea común, ya que los énfasis están ligados a las diferentes etapas o fases, que deben de seguirse en el proceso evaluativo.

En esa línea Pichardo citado en Matos (2005) realiza una clasificación de la evaluación en: “interna, externa, mixta, autoevaluación y evaluación participante” (p.372), y la concibe como un proceso que requiere de elementos como: fases de ejecución y personal a cargo, en función de que no se puede entender en términos de la temporalidad de esta, sino que tiene que considerarse desde quién la realiza.

Así mismo la investigación de Vega (2006), denominada: “Teoría de sistemas y evaluación de programas sociales”, agrega un elemento importante por considerar en el proceso de evaluación, los indicadores, ya que estos se convierten en la forma de medir los resultados, y se posiciona como una propuesta que permite avalar la evaluación en términos de pertinencia, calidad, eficacia, entre otros, con las mediciones de estos.

1.2.1.1.3 Evaluación de Programas Sociales similares al Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.

Para el caso concreto de experiencias de evaluación de programas similares, en la revisión bibliográfica, se encuentra a los autores: Linter Consultores (2014), la Secretaría de Tamaulipas (2015) y la Secretaría de Desarrollo Social (2016), los cuales con sus investigaciones coinciden en que para poder realizar evaluaciones de programas de esta naturaleza, deben de utilizarse enfoques mixtos de evaluación, que permitan brindar un abordaje de las distintas fases de ejecución del programa por evaluar.

Por otra parte, es importante resaltar que las tres investigaciones demuestran, que de acuerdo con el tipo de evaluación que se requiera realizar, se determinará el enfoque a partir sobre el cual deba de centrarse el análisis de los resultados y el abordaje metodológico.

1.2.1.2 Coordinación interinstitucional

Uno de los aspectos importantes a resaltar dentro el proceso de investigación, es el tema de la coordinación interinstitucional, ya que el programa para su funcionamiento requiere de procesos de coordinación para el logro de los objetivos. En esa línea se encuentran investigaciones en las cuales se resalta: La Influencia del Liderazgo en los procesos de coordinación, Factores que influyen en el proceso de coordinación y la Influencia del Ambiente o Contexto de la Organización en los procesos de coordinación.

Para iniciar, se encuentra la Influencia del Liderazgo en los procesos de Coordinación, donde los autores Diaz (2010), Castillo, Castro y Molina (2014) y Hernández y Sánchez (2014) coinciden en que la capacidad de una institución para ejercer el liderazgo es un factor clave en el grado de éxito en los procesos de coordinación interinstitucional, ya que esto permite la articulación de los distintos actores involucrados, para el logro de los objetivos comunes, que se plantean dentro de un plan, programa, proyecto o política pública.

Por otra parte, resaltan que la función de la jefatura o dirección política, que se ejerza desde un liderazgo positivo, llega a tener gran relevancia para lograr acciones conjuntas e integradas, que movilicen el esfuerzo de las partes hacia un mismo objetivo para generar bienestar, para las personas beneficiarias o usuarias del producto o bien que se genera.

En relación con los factores que influyen en el proceso de Coordinación, las investigaciones de Zornoza (1992), Cardona (2015), Pecorari (2015) y Malvido (2010), presentan los factores que influyen en el proceso de coordinación, subdividiéndolos en dos grandes subtemas: comunicación mediante las Tics como medio de apoyo y los mecanismos de coordinación.

En este aspecto Cardona (2015) expresa que;

“El fortalecimiento de las acciones conjuntas entre las empresas del Estado se posiciona como una prioridad dentro del esquema de atención interinstitucional e interdisciplinar [...] Para este fin, es importante favorecer la constitución de escenarios de encuentro y canales de comunicación que posibiliten al funcionario establecer acciones conjuntas que rompan el alcance particular de cada sector, institución y funcionario. (p.117).

Los trabajos realizados por los autores evidencian que la comunicación constituye un pilar fundamental dentro de las relaciones entre los distintos actores que se involucran en la ejecución de un plan, programa, proyecto o política pública, la cual se verá influenciada por la forma efectiva del uso de los canales de comunicación apropiados, según la naturaleza de las relaciones de los entes y/o organizaciones que participan; así como de los mecanismos de coordinación que se utilicen en su ejecución, lo que conllevan al intercambio de información óptima para la toma de decisiones conjuntas a favor de los objetivos definidos.

Para finalizar, los autores hacen énfasis que la comunicación debe darse entre los diferentes funcionarios de una manera efectiva, ya que, esta se ve implicada en los programas, para la toma de decisiones prontas y oportunas que guían el cumplimiento de los objetivos y la mitigación de los riesgos que puedan presentarse en su ejecución.

Los autores Castillo, Castro y Molina y Sigala, Zapata y León (2015), señalan los factores que Influencian el proceso de comunicación, pueden entenderse en dos líneas: una desde el ambiente o contexto de la organización, ya que sus investigaciones reflejan la relación que existe del

entorno o el contexto sobre el cual las organizaciones operan y la segunda en como estos repercuten en la forma en que se gestan los procesos de coordinación, coincidiendo al señalar que estos son los factores críticos para el desarrollo de los planes, programas, proyectos o políticas públicas.

1.2.2 Antecedentes del Problema

Durante el periodo 2006-2010, con la promulgación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Jorge Manuel Dengo Obregón”, se visibiliza la necesidad país de contar una política social que permita disminuir las brechas existentes entre la ciudadanía costarricense, estableciéndose así un eje para el abordaje de dicha problemática.

El Estado de la Educación, en ese mismo año muestra que:

[...] el reto que enfrenta hoy la educación costarricense: debe constituirse en el nervio y motor del desarrollo, capaz de potenciar tanto el crecimiento como la equidad. [...] Y en Costa Rica este es, fundamentalmente, un reto de la educación pública, ya que mientras un 7% de los estudiantes son atendidos por escuelas y colegios privados, y un 1,2% asisten a colegios privados subvencionados por el Estado, la enorme mayoría – más del 91% - asisten a escuelas y colegios públicos. Tal es el reto que enfrenta el Ministerio de Educación Pública (MEP), un reto que tiene que ver tanto con la cobertura como con la calidad y la relevancia de nuestra educación. (Mideplan,2006, pp.44-45).

Es por lo anterior que se reconoce que: 1- la educación es un motor del desarrollo, y 2- se deben generar acciones, planes programas o proyectos,

para garantizar el mayor acceso para las personas estudiantes de todo el país a los centros educativos, en cumplimiento con el mandato constitucional de la educación.

En el año 2008, en el marco de la política social, se da la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 34351, en donde se crea el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, con el objeto de:

Artículo 1º—Del Objeto: se establece el programa “Cuadernos e implementos escolares” orientado a la dotación de cuadernos y otros implementos escolares necesarios destinados a estudiantes pertenecientes a centros educativos de primaria definidos en el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en Comunidades Urbano-Marginales (PROMECUM) y ubicados en territorios indígenas con el fin de reforzar las condiciones necesarias para asegurar su permanencia en el sistema educativo formal y la conclusión de sus estudios.

De esta manera, se da una acción afirmativa para responder a las necesidades señaladas en el PND y el Estado de la Educación, creando un nuevo programa para el IMAS, el cual conllevaría a la implementación de un beneficio, que se entrega de manera física a cada una de las personas estudiantes, ligada a un paquete de útiles escolares, marcando la diferencia, de la concepción tradicional de los beneficios, que comúnmente se entregan en la institución, los cuales en su mayoría se centran en subsidios monetarios, lo que conlleva a una nueva forma de organización de la institución para la ejecución de este.

Para garantizar el soporte necesario a la ejecución de este programa, con una nueva forma de entregar el beneficio, se prevé en su artículo 3:

Artículo 3º—De los mecanismos de ejecución: para el cumplimiento del presente decreto, el Instituto Mixto de Ayuda Social podrá emplear los siguientes mecanismos: a) Contratar con la Imprenta Nacional el diseño y elaboración del material impreso objeto del presente decreto. En este caso, la Imprenta Nacional producirá el material, adecuando los costos a los precios mínimos de elaboración. b) Suscribir convenios de cooperación con otros entes de derecho público para el aporte de artículos escolares en el ámbito de sus competencias. c) Gestionar con la empresa privada, bajo el concepto de responsabilidad social, la donación de artículos escolares para la población beneficiaria del presente decreto; así como otros tipos de ayuda que facilite el cumplimiento de los objetivos del presente decreto. d) Recurrir a cualquier forma de contratación administrativa, según los montos y requerimientos establecidos en la Ley de Contratación Administrativa. (Decreto Ejecutivo N° 34351,2008)

Con lo anterior se sienta las bases del programa, el cual implica que la institución deba crear los procedimientos, para poder cumplir con lo dispuesto en el Decreto, para establecer el marco de acción sobre el cual se ejecutará el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.

Durante el periodo 2010-2014, se encuentran dos hitos importantes, el primero relacionado con el documento que plasma los Resultados del Proceso de seguimiento del Programa de Cuadernos e implementos Escolares, en el cual se señalan debilidades del programa a saber:

“Externamente forman parte de los retrasos en el proceso, la presentación de apelaciones y otros inconvenientes que se

presentan por parte de las empresas proveedoras, sobre todo por el volumen de los implementos requeridos para la elaboración de 102.000 paquetes escolares, tales como: la demora en la entrega de algunos artículos, debido a que éstas a su vez, dependen de empresas proveedoras a nivel nacional e internacional, la elaboración de artículos tales como salveques y cartucheras que deben ser elaborados y la cantidad por ser elevada y el tiempo muy reducido, para cumplir con la totalidad requerida”. (IMAS,2011, p.25)

De esta manera para el año 2011, el programa empieza a visualizar problemas en cuanto a los plazos de ejecución de los procesos que se realizan, afectando la forma en que se desarrolla este.

El segundo hito, es la modificación del Decreto N° 34351 mediante el Decreto N° 37970, en el año 2013, con el cual se da una variación en la población objetivo en el tanto se establece:

Artículo 6º-De los beneficiarios del programa objeto del presente decreto: se considerarán como beneficiarios del presente decreto a los estudiantes matriculados en centros educativos del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en Comunidades Urbano Marginales (PROMECUM) o en los centros ubicados en territorios indígenas; pudiéndose ampliar a otros centros prioritarios, tales como, escuelas unidocentes y los centros educativos de primaria y secundaria ubicados en comunidades de menor desarrollo social o humano. (Decreto Ejecutivo N° 37970,2013, s.p)

Con esto se amplía la cantidad de personas que deban de ser atendidos por el programa, así como de la incorporación de las personas estudiantes de secundaria. Es importante señalar que como se expuso anteriormente, aunque existen atrasos en los procesos, con esta modificación se sigue aumentando la cantidad de paquetes a entregar, así como de la población objetivo a atender, lo cual puede tener implicaciones serias en el cumplimiento de los objetivos del programa, dado que no se encuentran acciones de mejoras en función de lo encontrado en el seguimiento.

En el año 2017, se realiza la Evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, en el cual como parte de las conclusiones se obtiene:

Existen pocos mecanismos de coordinación interinstitucional, los cuales no son efectivos, además de que para algunos de los procesos estos no están definidos o claros, lo cual puede dificultar la forma en que se establecen las relaciones entre las instituciones.

La entrega de los paquetes se realizó en promedio en el mes de marzo, llegando un mes después de haber iniciado el ciclo lectivo, en la mayoría de los Centros Educativos sin importar la zona en que estos se ubican, lo cual tiene implicaciones en los porcentajes de utilización que se le da al paquete, así como del impacto que esto tiene en las familias que requieren el beneficio para ingresar al ciclo lectivo. (Solano y Rojas, 2017, p.161)

Lo anterior evidencia que como se expuso en el Informe de Seguimiento realizado en el año 2011, que aún a la fecha se encuentra problemas de atraso en las distintas fases que tiene el programa, por otra parte, queda

claro, que a la fecha únicamente se ha realizado un estudio de seguimiento, así como de una evaluación, con una muestra focalizada, lo que indica que a la fecha deba de realizarse una evaluación del programa, para determinar el estado actual de este.

1.2.3 Problemática a abordar

El IMAS, dentro de su oferta programática, cuenta con el programa de Cuadernos e Implementos Escolares, el cual consiste en la entrega de un paquete de útiles escolares a las personas estudiantes de primaria y secundaria matriculados en centros Educativos de Modalidades PROMECUM, Atención Primaria, Unidocentes e Indígenas, con la finalidad de garantizar el ingreso y la permanencia de estos en el sistema educativo. El programa se convierta en una acción institucional, en el marco de la Política Social, que contribuye a que el Estado pueda cumplir con lo establecido en el artículo 50 de la constitución política del país, en el cual se indica que el Estado deba de garantizar el adecuado reparto de la riqueza, así como del 78 donde se señala que la educación es obligatoria y costeadada por el estado.

Por otra parte, la educación es la principal herramienta de movilidad social que poseen las personas, por lo cual el programa, busca llegar al sector de la población que por sus condiciones económicas o de vulnerabilidad social no puedan ingresar al sistema de educación formal. Tomando en consideración la Agenda Mundial establecida por los países, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente en el Objetivo 4, el dónde se busca “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (ONU,2015,s.p), evidencia que el programa es una acción estratégica contribuir al cumplimiento de dicho objetivo.

Con lo expuesto anteriormente, queda en evidencia que el programa presenta problemas desde el 2011, los cuales se han registrado en los informes y evaluaciones realizadas en donde se menciona que la forma en que se gestan los procesos en cada una de las fases del programa tiene repercusiones en como el beneficio llega a cada una de las personas estudiantes. Por lo que, evaluando cada fase de este, se pueda evidenciar los principales problemas u obstáculos que enfrentan, los aspectos positivos y las lecciones aprendidas; para el cumplimiento de los objetivos planteados. Así mismo el analizar si estas son pertinentes para lo que requiere el programa, eficientes y eficaces para poder lograr con lo que este busca, y así cumplir con el resultado previsto; puesto que, si una de sus fases se ve afectada, tendrá repercusiones sobre las demás, y así se verán afectados los resultados esperados.

Con base en lo anterior se identifica que el problema de estudio es: **El grado de pertinencia, eficacia y eficiencia incide en las distintas fases del programa y los resultados obtenidos en el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares en el período 2015-2018, del IMAS.** De esta manera la realización de una práctica dirigida, para evaluar cada una de las fases del Programa, con el uso de los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia, tomando en cuenta su modelo de gestión, se convierta importante ya que los antecedentes expuestos , así como de la situación actual en que este se encuentra, contribuya a determinar su estado actual, en la forma en que cada uno de sus procedimientos incide en las distintas fases del Programa de Cuadernos, así como del establecimiento de las recomendaciones de mejora.

Para el problema expuesto anteriormente se determina además que la pregunta de investigación es: **¿Cuál es el grado de pertinencia, eficacia y**

eficiencia del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares en el período 2015-2018, del IMAS?

1.3 Objetivos de la Practica Dirigida

1.3.1 Objetivo General

Realizar una evaluación de procesos y resultados del programa de Cuadernos e Implementos Escolares, del Instituto Mixto de Ayuda Social para el establecimiento de recomendaciones de mejora para el programa.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Describir la lógica de intervención del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares
2. Analizar el modelo de gestión del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.
3. Analizar con los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia en las fases de formulación y ejecución y seguimiento del programa, basado en el análisis de la información obtenida.
4. Elaborar propuestas de mejora, basadas en el análisis de la información obtenida.

1.4 Marco Teórico de referencia

En el presente apartado se realiza una exposición acerca de los principales conceptos que servirán como marco de referencia para el abordaje conceptual de la práctica dirigida, en función de los elementos que la constituyen.

1.4.1 Concepto de Evaluación:

El concepto de evaluación, como se indicó anteriormente es abordado por una serie de autores, que la definen de acuerdo con distintas concepciones que estos poseen. Para iniciar se encuentra a Matos (2005) el cual dentro de su análisis comparativo de diferentes enfoques teórico-prácticos de evaluación de programas sociales, cita a Aguilar y Ander-Egg (1994), apoyado en una serie de consideraciones de diferentes autores como: Stufflebeam, Pineault y Daveluy y Weiss, donde define la evaluación como:

“una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los

factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados" (p.363).

Se puede concebir, de esta manera la evaluación como un proceso sistemático para realizar un juicio acerca del mérito de las acciones que se gestan en una intervención. En esa misma línea Ballart citado en Matos (2005), aporta la relación de la evaluación con las acciones y los efectos que esta genera sobre los beneficiarios. definiéndola como:

"[...] la evaluación de programas tiene que ver tanto con los efectos de un programa sobre sus beneficiarios, como con su implementación, como con el proceso de formulación de propósitos generales y objetivos más específicos, lo que tendría que permitir relacionar, de acuerdo con el modelo teórico, resultados finales, con la forma en que es administrado el programa y planificada la intervención" (p.367).

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), introducen a su vez el componente de la valoración sobre las distintas fases de una intervención, indicando que es:

"Una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado. Rescatan que la evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad" (p.48)

Por otra parte, dentro de las definiciones que proporciona la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se visualiza el componente de la generación de información, que esta pueda dar para mejorar las intervenciones, señalando que:

“[...] la evaluación es el proceso de juzgar el mérito o valor de algo que se organiza razonablemente, es tan precisa como sea posible, y sus resultados son tanto garantizados como públicamente defendibles. El objetivo esencial de realizar la evaluación profesional es generar información que pueda usarse en la planificación y la puesta en práctica de programas para mejorar la calidad de vida.” (p.9)

El Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la UNESCO (SIEMPRO), suma el componente del proceso de aprendizaje institucional que esta genera, señalando que:

“La evaluación se concibe en el marco de lo que denomina Gestión Integral de Programas Sociales orientada a resultados, por lo que tiene un carácter permanente y sistemático que debe operar como un proceso de aprendizaje institucional, para generar información relevante que permita la toma de decisiones con el propósito de mejorar la calidad y la eficiencia de los resultados” (p. 369).

Dye (1995) citado por Osuna y Márquez (2000), resaltan dentro de su definición, la importancia del análisis de los efectos que la intervención genera, sobre las personas beneficiarias, indicando que:

[...] el análisis objetivo y científico de los efectos a corto y largo plazo de las políticas, tanto sobre los grupos sociales o situaciones para los cuales se diseñó la política como sobre la sociedad en general, y el análisis del ratio de costes actuales y futuros sobre cualquiera de los beneficios identificados. (p.4)

Patton (1997) citado por Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) (2017), agrega el componente del análisis de los

resultados que puedan darse con la generación de la intervención, para realizar el proceso de análisis y así tomar decisiones al indicar que:

La evaluación consiste en la recopilación sistemática de información sobre actividades, características y resultados de un programa para su utilización por un grupo específico, de cara a reducir incertidumbres, mejorar la eficacia y tomar decisiones en función de qué se está haciendo con el programa y a quién está afectando. (p.23)

Asimismo, Castillo (2004) permite reconocer el papel del análisis de la información, con base a criterios específicos para medir el cumplimiento de los objetivos, cuando la define como: “el proceso de identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar su éxito y determinando el grado hasta donde el servicio o actividad cumple sus fines y objetivos establecidos”. (p.1)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD, 2002), citado por Mideplan (2017), adcionan el componente de la temporalidad y el objetivo de la evaluación para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la intervención, cuando se define como:

“La apreciación sistemática y objetiva de una intervención en curso o concluida, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados, siendo su objetivo determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo”. (p.23).

Para finalizar, se encuentra la conceptualización de evaluación de Mideplan (2017), la que incluye la valoración durante las distintas fases de la intervención y el producto que genera, cuando indica que es una:

“Valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública” (p.23)

Complementario a lo anterior, Mideplan (2017), amplía el concepto y menciona que la evaluación es un medio y no un fin en sí misma, determinando así la razón de ser de esta, señalando que:

la concepción de evaluación aportada [...] se visualiza como un medio y no un fin en sí mismo, la cual está determinada por el contexto de las intervenciones públicas y el ámbito público [*sic*], institucional en el que se desenvuelve. (p.23)

Sumando a lo anterior la Fundación W.K. Kellogg (1988) citada por Mideplan (2017), coincide con lo expuesto por Mideplan, y agrega la connotación de proceso continuo, el cual debe de esta presentar en todas las fases de los programas, proyectos y políticas públicas, indicando que:

“La evaluación eficaz no es un ‘evento’ que ocurre al final de un proyecto, sino un proceso continuo que ayuda a los encargados de tomar decisiones a entender mejor el proyecto; la manera cómo afecta a los participantes, agencias colaboradoras y la comunidad; y la manera en que el proyecto es influenciado/afectado por factores tanto internos como externos”. (p. 3)

Con lo anterior, se identifica que el concepto de evaluación ha sido definido desde diferentes perspectivas y posiciones según la época en que esta se analiza, contemplando los aspectos abarcados con el desarrollo de la

práctica de esta, en función de su concepción como un proceso, y al relación que debe de tener con los resultados que esta genera, desde el análisis de los resultados producto de las acciones de un plan, programa , proyecto o política pública, y la forma en como estas son ejecutadas.

1.4.2 Tipos de Evaluación

Teniendo claro el concepto de evaluación, es fundamental aclarar que existen distintos tipos de evaluación, los cuales varían de acuerdo con los criterios que se utilicen para su realización. De acuerdo con los autores se tiene una clasificación de acuerdo con:

1. **Su Funcionalidad** en: Sumativa y Formativa
2. **Su Contenido** en: Diseño, Proceso y Resultado
3. **Su Momento**: Ex ante, Durante, Final y Ex post.

1.4.2.1 De acuerdo con su funcionalidad:

Con base en la tipología establecida por Mideplan (2017) y los referentes teóricos, según la funcionalidad, la cual se entiende de acuerdo con las acciones que resulten producto de los resultados de la evaluación y el momento en que esta se realice se encuentran dos tipos: la sumativa y la formativa, las cuales se definen a continuación.

a) Evaluación sumativa

Se entiende como la evaluación que:

“Comprueba si se han cumplido los objetivos y si se han alcanzado resultados (deseados o no) propuestos de la

intervención, analiza los cambios o transformaciones –efectos/ impactos- en los colectivos a los que se dirige. A partir de esta información se concluye sobre sus modificaciones.” (Mideplan, 2017, p.27)

Por otra parte, autores como Casanova (1998) aportan las características que tiene este tipo de evaluaciones cuando señala:

La funcionalidad sumativa de la evaluación resulta apropiada para la valoración de productos o procesos que se consideran terminados, con realizaciones o consecuciones concretas y valorables. Su finalidad es determinar el valor de ese producto final (sea un objeto o un grado de aprendizaje), decidir si el resultado es positivo o negativo, si es válido para lo que se ha hecho o resulta inútil y hay que desecharlo. No se pretende mejorar nada con esta evaluación de forma inmediata -en sentido estricto, ya no es posible-, sino valorar definitivamente. Se aplica en un momento concreto, final, cuando es preciso tomar una decisión en algún sentido” (p.14)

Asimismo, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España (MSSSI) (s.f), destaca la finalidad de este tipo de evaluaciones, señalando que:

La evaluación de finalización o evaluación a fin de proyecto, sumativa o de cierre. Tiene por finalidad valorar el desempeño global de un proyecto cuya ejecución ha finalizado y extraer las correspondientes enseñanzas. La metodología de trabajo apuntará a analizar los componentes “clásicos” de la evaluación (eficacia, eficiencia, pertinencia, impactos, viabilidad, replicabilidad) así como aquellos efectos no

previstos y que en el curso del proceso de ejecución se han desencadenado (p.22)

De esta manera, la exposición de los tres autores permite entender que la evaluación sumativa se da al final de la ejecución de una intervención cuyas acciones se implementaron en su totalidad. Se señalan así mismo las características que esta posee, así como su finalidad, para determinar la forma en que se deba de ejecutar y cuando es apropiada su utilización, siendo al final de la ejecución del programa, proyecto, plan o política.

b) Evaluación formativa

Mideplan (2017), aporta la definición de la evaluación formativa indicando que:

Evaluación que tiene por objetivo la identificación de fortalezas y debilidades, tanto del concepto mismo de la intervención como del proceso de implementación, para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de la gestión de la intervención. (p.27)

Casanova (1998), presenta la funcionalidad de esta evaluación y brinda las características de esta, señalando que:

La evaluación con funcionalidad formativa se utiliza en la valoración de procesos [...] y supone, por lo tanto, la obtención rigurosa de datos a lo largo de ese mismo proceso, de modo que en todo momento se posea el conocimiento apropiado de la situación evaluada que permita tomar las decisiones necesarias de forma inmediata. Su finalidad,

consecuentemente y como indica su propia denominación, es mejorar o perfeccionar el proceso que se evalúa.

Este planteamiento implica que hay que realizar la evaluación a lo largo del proceso, de forma paralela y simultánea a la actividad que se lleva a cabo y que se está valorando -nunca situada exclusivamente al final, como mera comprobación de resultados-". (p.16)

La definición teórica de los autores sobre la evaluación formativa, permite comprenderla como aquella que se da durante la ejecución de la intervención, con la finalidad de realizar los ajustes correspondientes, para mejorar los resultados que se esperan lograr. Así mismo se señalan las características de esta, su finalidad, para determinar la forma, el cómo y cuando se deba de ejecutar.

1.4.2.2 De acuerdo con su contenido:

Dentro de las tipologías de evaluación, se encuentran aquellas que se clasifican por su contenido, es decir aquellas que: "hace referencia a la "fase" de la intervención pública que se requiere evaluar" (Mideplan,2017, p.28). Por lo que se encuentran evaluaciones de:

a) Diseño:

Mideplan (2017), presenta la definición de la evaluación de diseño, indicando que es aquella que permite:

"Analizar la racionalidad y la coherencia del diseño de la intervención, es decir su conceptualización en relación con la

problemática o necesidades que la originan y los usuarios a los que se dirige. Valora, entre otros, elementos tales como:

- Objetivos propuestos y dotación de recursos para cumplirlos.
- Identificación y caracterización de la población beneficiaria
- Actores
- Estructura organizacional y funcionalidad de los mecanismos de gestión.
- Idoneidad del sistema de seguimiento y evaluación (indicadores, metas, líneas base).
- Resultados prospectivos.” (p.28)

Por otra parte, Tejedor (2000) define algunos de los componentes que conlleva la realización de una evaluación de diseño, indicando que:

Supone la preocupación por la secuencia de los pasos a seguir, por la claridad de formulación de los objetivos planteados (...). Se pretende valorar el plan de acción (diseño) y los recursos del programa, a fin de seleccionar las estrategias que permitan satisfacer más adecuadamente las necesidades detectadas y que mejor se adapten al grupo de personas al que el programa va dirigido. (p.327-328).

Se puede entender la evaluación de diseño como aquella que se centra en evaluar como la intervención se diseñó y se conceptualizó para cumplir con los objetivos que esta se planteó, lo que permite entender que sirve para determinar si la forma en que se diseñó la intervención es pertinente para conseguir los objetivos propuestos para resolver la necesidad que le dio origen al plan, programa, proyecto o política.

b) Proceso

La definición de la evaluación de proceso, la da Mideplan (2017), cuando indica que es aquella cuyo:

“[...] objetivo es evaluar las dinámicas internas en la implementación de la intervención, identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas de conducción. Valora los siguientes elementos y las interrelaciones entre ellos:

- Procesos, procedimientos y sus actividades.
- Mecanismos de prestación de bienes y servicios.
- Formas de organización o estructuras funcionales.
- Disposición y uso de los recursos.” (p.28)

De esta forma queda claro, que la evaluación de procesos permite evaluar la forma en cómo se ejecutan las acciones de la intervención, para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es importante a su vez resaltar que con esta evaluación se logra evaluar la forma de ejecución de las acciones, es decir, el cómo se hacen las actividades para cumplir con lo establecido.

c) Resultado

Con relación a la definición de la evaluación de resultado, Tejedor (2000) expone que:

“La evaluación de resultados admite la modalidad de «evaluación de verificación», que pretende efectuar comprobaciones a base de patrones claramente identificados, tanto en base a datos cuantitativos como cualitativos, y la modalidad de «evaluación comprensiva», que pretende

ampliar o profundizar la comprensión de situaciones y que utiliza básicamente datos cualitativos” (p. 328)

En esta misma línea Mideplan (2017), aporta dentro de su definición la diferencia entre los tipos de resultados que se pueden obtener con la intervención, indicado que el objetivo es:

“Su objetivo es valorar los resultados -a nivel de producto, efecto e impacto de la intervención para resolver o mitigar la problemática que la origina, centrándose en los cambios (positivos o negativos) generados sobre su población sean estos planificados o no. Usualmente se presenta mediante:

- Evaluación de los efectos: busca medir los cambios o resultados (corto y mediano plazo) directamente atribuibles a la intervención.
- Evaluación de los impactos: busca medir los cambios directos e indirectos (largo plazo) atribuibles a la intervención (p.28)

Para finalizar, MSSSI (s.f), aporta los componentes que se deben de considerar en el análisis de la evaluación de resultados, cuando indica:

“Evaluar en base *[sic]* a resultados significa atender a los productos concretos que el proyecto entrega; supone valorar, por tanto, la adecuación y calidad de los bienes y servicios que genera el proyecto. Este análisis implica un correcto diseño en donde los resultados hayan sido definidos de modo operacional a través de indicadores, para evaluar la eficacia, y en donde los recursos tengan una clara expresión en el presupuesto, para evaluar la eficiencia” (p.23)

Por lo anterior, se puede entender la evaluación de resultados como aquella que se realiza para determinar el efecto que tuvieron las acciones sobre la población a la cual se dirigió la intervención, en función del bien o servicio. Por otra parte, se diferencian los tipos de resultados que se deseen evaluar, ya sean los cambios efectuados al corto o mediano plazo, a través de los efectos, y los de largo plazo con su impacto.

1.4.2.3 De acuerdo con el momento.

Para finalizar con las tipologías de evaluación, es importante indicar que como lo menciona Mideplan (2017): “la temporalidad es también uno de los parámetros para clasificar las evaluaciones, esta toma en consideración la fase o el ciclo de vida en la que se encuentra la intervención pública al momento de realizar la evaluación” (p. 29), lo que nos permite comprender la clasificación por este tipo y que de acuerdo con la teoría según su momento se encuentra evaluaciones:

a) Ex ante:

Valdés (1999) señala la finalidad de esta evaluación, cuando menciona que la evaluación ex-ante “tiene por finalidad proporcionar información y establecer criterios racionales para decidir sobre la conveniencia técnica de la implementación de un proyecto, esto es, determinar la viabilidad técnica de un proyecto y, a su vez, jerarquizar los proyectos elegibles” (p.8). Para entenderla de una manera más simplificada Mideplan (2017) la define como: “una valoración que se lleva a cabo en la etapa de formulación.” (p.29)

Sumado a lo anterior el MSSSI (s.f), aporta la finalidad de la evaluación ex ante al señalar que:

La evaluación previa es llamada también evaluación ex ante, a priori, apreciación, valoración previa o estudio de viabilidad. Tiene por finalidad esencial la de proporcionar información significativa para tomar la correspondiente decisión en torno a si el proyecto debe o no ejecutarse; o bien cuál es el proyecto más adecuado para el apoyo y financiación (elegir racionalmente entre proyectos alternativos); o bien qué modificaciones deben introducirse en determinada formulación antes de su ejecución. (p.20)

Con estas tres definiciones queda claro que la evaluación ex ante es aquella que se realiza en la fase previa de formulación de una intervención, con la finalidad de proporcionar la información para determinar la conveniencia de ejecutarla. Este tipo de evaluación permite la toma de decisiones en función de la realización o no de esta, así como de las modificaciones, cuando proceda, que se deban de ejecutar para mejorarla.

b) Durante o intermedia

La evaluación durante o intermedia, se define como “la valoración durante su fase de implementación.” (Mideplan, 2017, p.29). Sumado a lo anterior el MSSSI (s.f), aporta a finalidad de esta indicado que:

La evaluación simultánea es también denominada intermedia, concurrente, media, formativa, concomitante u on going. Tiene por finalidad extraer información, reflexiones y conclusiones sobre la marcha y desempeño del proyecto. Se trata de examinar con juicio crítico la validez continuada de las hipótesis en que se fundamentaron las proyecciones realizadas en el diseño.

La evaluación simultánea tenderá a examinar los progresos y problemas que se detectan durante la ejecución, permitiendo así que las personas beneficiarias incrementen sus capacidades y reduzcan su vulnerabilidad y que la organización que opera sobre el proyecto de acción social pueda rectificar sus puntos débiles y consolidar los fuertes” (p.22)

De igual forma Valdés (1999), añade a la definición, el énfasis que esta tiene sobre los procesos, señalando que:

“Se realiza durante el período de ejecución del proyecto. Permite revisar la implementación o desarrollo de una determinada acción (programa o proyecto), con el propósito de analizar su eficiencia operacional de tal modo de poder programar o reprogramar de acuerdo con los resultados del análisis. Su énfasis se centra en los procesos que forman su dinámica global y también en los factores que facilitan o dificultan el desarrollo y funcionamiento del proyecto” (p.8)

Se observa que los autores coinciden en que la evaluación intermedia es aquella que se realiza durante la ejecución de una intervención. Se debe de reconocer que esta se centra en los procesos que se ejecutan, para realizar la reflexión en la forma que se llevan a cabo, así como de los factores que están influyendo en su desarrollo, con la finalidad de tomar las decisiones en miras de acciones correctivas o preventivas, para lograr el adecuado cumplimiento de los objetivos.

c) Final

Mideplan (2017) presenta la definición, indicando que esta es: “la valoración que se realiza justo al terminar o concluir.” (p.29) el programa o proyecto que se está ejecutando. El MSSSI (s.f) presenta la finalidad de esta, indicado que:

Este tipo de evaluación es también denominado finalización o evaluación a fin de proyecto, sumativa o de cierre. Tiene por finalidad valorar el desempeño global de un proyecto cuya ejecución ha finalizado y extraer las correspondientes enseñanzas.

Este tipo de evaluación, por tanto, estudiará el funcionamiento del proyecto y emitirá un informe final cuyos contenidos permitirán conocer la calidad de la intervención efectuada, así como mejorar la planificación de futuros proyectos similares o con componentes parecidos. En este sentido, la evaluación de un proyecto finalizado debe contribuir a reforzar la toma de decisiones utilizando los correspondientes aprendizajes en experiencias posteriores (p.21-22)

Por lo cual la evaluación final, se realiza al finalizar la intervención, para determinar los resultados al concluir con lo planificado. Es importante resaltar la reflexión que genera este tipo de evaluación, para así mejorar en el futuro sobre las acciones que se tomaron y evitar no replicar aquellas que afectaron su ejecución.

d) Ex post

Para finalizar con los tipos de evaluación según su momento, se encuentra la ex post, la cual es una: “valoración llevada a cabo un tiempo después de su finalización.” (Mideplan, 2017, p.29), lo que señala que este tipo de evaluación se realiza posterior a la finalización del programa o proyecto, Por otra parte, en relación con su finalidad MSSSI (s.f) lo señala cuando indica que:

[...] este tipo de evaluación se realiza un tiempo después de haber concluido la ejecución del proyecto y trata de estudiar en profundidad sus repercusiones en el contexto de la intervención. Esta evaluación es llamada también a posteriori, ex - post o de impacto.

[...] Así, la evaluación posterior tiene como finalidad estimar la verdadera dimensión de las intervenciones, con una atención particular a sus impactos y a sus niveles de sostenibilidad. Tiene, asimismo, una especial importancia a la hora de extraer conclusiones que refuercen los aprendizajes y permitan, en el futuro, fundamentar de mejor modo la toma de decisiones” (p.22)

A su vez Valdés (1999), rescata la evaluación ex-post como: “la que busca establecer el logro de los objetivos que planteó el proyecto en su formulación original una vez finalizada la ejecución de este” (p.13). En esta misma línea, según Briones citado en Valdés (1999), la evaluación ex – post es el “estudio que se realiza después de que el programa ha terminado, con la finalidad de establecer si se obtuvieron o no los resultados esperados y los factores que actuaron en una u otra dirección” (p.9)

Con base en lo anterior la evaluación ex post, es aquella que se realiza un tiempo después de haber finalizado la intervención, con la finalidad de medir los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados. Con esto queda claro que la diferencia entre la evaluación final y la ex post, sea el momento en que se da, puesto que la primera se da al finalizar la intervención y la segunda un tiempo posterior a la finalización de su ejecución.

Con base en lo expuesto se evidencia que existen diferentes tipos de evaluación, los cuales se determinan según la funcionalidad para la cual se realiza. Cabe señalar que los tipos de evaluación deben de acompañarse por un enfoque de evaluación que permita determinar la línea de acción para realizarla, por lo que estos se explican a continuación.

1.4.3 Enfoques de evaluación:

Dentro del proceso de evaluación, se deben de considerar además del tipo de evaluación, el enfoque bajo el cual se centrará la evaluación, ya que este se convierte en la guía de forma para procesar y analizar la información. Por lo que el enfoque a seleccionar en una evaluación deba de combinarse con el tipo de evaluación seleccionada, para así lograr un adecuado análisis de la información y los hallazgos obtenidos.

Según la bibliografía consultada, se puede entender el enfoque de evaluación como el: “conjunto de procedimientos y técnicas para la recolección de la información y el procesamiento y análisis de datos” (Alarcón, 2017, s.p) lo que muestra que el enfoque, permitirá determinar la forma en cómo se hará el análisis de la información y como se recolectará en cuanto: “son los enfoques metodológicos y diseños los que se aplican

para recolectar la información requerida y responder a las interrogantes de una intervención.” (Alarcón, 2017, s.p). Al tener claro la definición, se encuentran los siguientes enfoques:

1.4.3.1 Enfoque Racionalista:

El enfoque racionalista, es presentado por el autor Bhola (1992), cuando lo define como aquel que:

Asume que la realidad existe "afuera" y cualquiera puede verla o experimentarla a través de los sentidos. En otras palabras, enfatiza lo explícito -lo que puede afirmarse directamente y con certidumbre. Seguir este paradigma es tener una actitud "positiva" acerca de las afirmaciones que se hacen con respecto a la realidad, y depender de ser "lógicos" al derivar subsiguientes afirmaciones verdaderas sobre la realidad. (p.29)

Se puede entender que este enfoque, se centra en el positivismo acerca de las afirmaciones surgen acerca de los juicios valorativos, es decir tomar los hechos mediante la actitud positiva. En esa misma línea Worthen y Sanders (1996) citado por Vargas (2001) indican que:

la idea de una evaluación para emitir juicios, y así se empezaron a buscar técnicas evaluativas que permitieran estimar el valor o el mérito de lo evaluado. Este enfoque definió a la evaluación como la determinación de la calidad, efectividad o valor de un programa, producto, proyecto, proceso, objetivo o curriculum. Bajo esta concepción, la evaluación empezó a utilizar métodos para determinar

estándares que permitieran establecer si lo evaluado los cumplía parcial o totalmente, recolectar información relevante, y emitir juicios (p.38)

Con ambos aportes se puede entender el enfoque racionalista, como aquel que permite emitir los juicios de valor desde una concepción positiva de las cosas, para determinar si el objeto evaluado cumple con las acciones establecidas.

1.4.3.2 Enfoque naturalista:

Para entender el enfoque naturalista, se parte de la definición dada por Bholá (1992), que indica:

[...] asume que la realidad no existe afuera para que cada quien [*sic*] la vea y la experimente de la misma manera, sino que el mundo se encuentra (como realidad objetiva) y se elabora (esto es, cada individuo lo construye socialmente). En efecto, la parte más importante de nuestra realidad es construida socialmente. El evaluador o el investigador busca encontrar los significados que las personas llevan en sí. El paradigma naturalista sugiere que el comportamiento humano sea estudiado tal como ocurre naturalmente, en ambientes naturales y dentro de su contexto total. En otras palabras, el paradigma naturalista es de naturaleza holista por su orientación, y busca estudiar la realidad como un todo, sin dividirla artificialmente en partes y segmentos para ajustarla a la conveniencia del evaluador. (p.30)

Por lo que el enfoque naturalista aporta la concepción objetiva que debe de prevalecer en el análisis del significado que cada una de las personas da sobre el objeto evaluado, lo que quiere decir que se deben de partir del contexto y de la realidad de estos para generarlo. Queda de esta forma claro, que el mismo permite estudiar el fenómeno como un todo, sin segmentarlo, a conveniencia de la persona evaluadora.

1.4.3.3 Enfoque participativo.

Uno de los enfoques más recientes en el tema de evaluación es el participativo, del cual se encuentran autores como World Wildlife Fund (WWF), citado por Gallego (s.f), que lo definen como:

la Evaluación Participativa como “aquella que involucra al personal del proyecto en una evaluación periódica que analiza la eficiencia y la relevancia del proyecto, así como su impacto en el contexto de los objetivos establecidos. **Para ello, se involucra directamente a todos los participantes en el proceso**, en particular a los miembros de la comunidad, **en la planificación y desarrollo de la evaluación, lo que ayuda a construir el consenso y la comprensión mutua**” (El subrayado es nuestro). (p.5)

De esta manera se da un acercamiento al concepto que presenta la característica fundamental de este, la participación, lo cual se puede identificar en la definición brindada por Guijt, (2014): “Al aplicar enfoques participativos en la evaluación de impacto, se involucra a los interesados — en especial a los participantes en un programa o a los afectados por una política determinada— en aspectos concretos del proceso de evaluación.”

(p.1). Por lo que la involucración de las personas participantes, es el aspecto fundamental de este.

En cuanto a sus características, se encuentra la definición dada por Iturrioz, Aragón, Aranguren & R. Wilson (2013), cuando indican que:

La evaluación participativa es un proceso de evaluación que integra fundamentalmente la participación de todas las partes implicadas. ¿Esto significa que una evaluación por el mero hecho de ser colectiva puede considerarse participativa? La respuesta es no. El hecho de ser participativa incorpora dos elementos que van a combinarse muy convenientemente con las políticas de impulso a la cooperación: a) el compromiso de dichos agentes con la red; b) la identificación de unos fines consensuados) (p.22)

Es por lo anterior que el factor de la incorporación de las personas no implica que per sé, se cumplan con lo que busca el enfoque participativo, por lo que en esa misma línea Gallego (s.f), aporta así mismo dos características que se suman a las presentadas por Iturrioz, Aragón, Aranguren & R. Wilson:

Existen dos características esenciales que diferencian al MEP de cualquier otro tipo de enfoque. Por un lado, su carácter empírico y eminentemente práctico, pues desde sus primeras manifestaciones este enfoque se nutre de la experimentación en el terreno. [...] Por otro lado, cabe destacar su especificidad en función del contexto donde se desarrolle; es decir, no existe una receta metodológica o de procedimiento que pueda ser aplicada con éxito en cualquier circunstancia. Este último aspecto resalta la importancia de la selección de

métodos culturalmente adaptados a sus contextos locales de aplicación. (p.5)

Con lo que se permite entender las características que definen al enfoque participativo, teniendo en claro los aspectos que se deben de cumplir para afirmar que se está bajo un enfoque participativo. Es importante a su vez, considerar lo indicado por la Cepal (2007):

El enfoque participativo demanda un ejercicio de aprendizaje sistemático y una actitud de flexibilidad a lo largo de la evaluación. Desde este punto de vista, la evaluación implica una actitud de escucha y de apertura frente al sujeto y al significado que le otorgue a las intervenciones sociales que están afectando su vida. (p.22)

En conclusión, con base en las definiciones dadas por los autores, se puede entender el enfoque participativo como aquel que se centra en el involucramiento de las personas participantes en la realización de la evaluación de la intervención, tomando en consideración que la misma requiere de la definición de los intereses de las partes en consenso, así como del compromiso de las personas participantes, a su vez un enfoque empírico que no posee una receta única, que está sujeta a un ejercicio de aprendizaje constante, bajo un modelo flexible, para cumplir con el objetivo que esta se propone.

1.4.3.4 Enfoque cualitativo:

Para la definición del enfoque cualitativo encontramos autores como Alarcón (2017), que indica que el objetivo del enfoque se centra en: “reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social previamente

definido” (s.p), por otra parte, menciona que dentro de sus características están:

Se caracteriza por una mayor apertura y flexibilidad del proceso de investigación.

En lugar de probar hipótesis (cuantitativo) se parte de preguntas abiertas, limitando la posibilidad de generalizar a otros casos.

Se busca la comprensión y análisis a profundidad del objeto evaluado. (s.p)

Se comprende así que el enfoque cualitativo, parte del entender la realidad de como las personas entienden su entorno, así como de partir de preguntas abierta, sin generalizar las acciones, bajo una metodología flexibles que permitan comprender lo que se está evaluando. Lo anterior es congruente con lo señalado por Hernández, S. Fernández, C. Baptista, P. (2014):

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. [...] La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (p.7)

Es por lo anterior que, sumado a lo expuesto por Alarcón, se permite comprender el proceso de una forma más circular, y no tan estructurada como otros enfoques. Cabe rescatar que, dadas las características de este enfoque, el enfoque: “se utiliza en evaluaciones formativas, se desea

comprender el proceso de implementación de una intervención o procesos de impacto” (Alarcón, 2017, s.p).

1.4.3.5 Enfoque cuantitativo

De acuerdo con lo expuesto por Hernández, S. Fernández, C. Baptista, P. (2014), se puede entender el enfoque cuantitativo como aquel que: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p.4), así como de caracterizarlo en función de que:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (p.4)

Por lo que el enfoque cuantitativo, se convierte en un proceso estructurado que permite comprobar una hipótesis, a través de la recolección de la información. Además de las características expuestas, Alarcón (2017), señala que su objetivo es:

Establecer patrones de comportamiento de las variables de interés en forma numérica e investigar el grado de correlación entre variables.

Se parte de modelos teóricos, de los cuales se deducen hipótesis de investigación.

Es deductivo y probatorio.

Se establecen muestras con características generalizables a una colectividad mayor.

Se busca maximizar la confiabilidad de los datos y replicabilidad del estudio. (s.p)

De esta manera es posible entender el enfoque cuantitativo, el cual según Alarcón (2017), se utiliza por lo general: “en la evaluación de resultados de intervenciones dirigidas a poblaciones amplias” (s.p)

1.4.3.6 Enfoque Mixto

Para el caso del enfoque mixto, encontramos la definición brindada por Hernández, S. Fernández, C. Baptista, P. (2014), que indica que: “es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio.” (p.30), de esta forma se entiende que el mismo parte de la integración de ambos enfoques, lo que es señalado Chen (2006), citado Hernández, S. Fernández, C. Baptista, P. (2014) como:

la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones

cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (p.534)

Con esto se puede entender cuál es la naturaleza del enfoque mixto, lo que permite generar un análisis más completo, acerca del objeto que se está evaluando, al poder utilizar herramientas de ambos enfoques. Es por lo que Alarcón (2017), presente en su definición la característica de que: “se basa en técnicas de triangulación con el fin de complementar, desde distintos ángulos, el abordaje de la intervención evaluada.” (s.p), recalcando lo señalado con Chen al tener una visión más holística acerca de lo que se está evaluando.

Con lo anterior se evidencia que existen diferentes tipos de enfoques evaluativos, los cuales sirven como marco de referencia para guiar la forma en que se realizará el proceso de análisis de la recolección de la información para dar respuesta a los objetivos y las interrogantes planteadas en el proceso de evaluación.

1.4.4 Criterios de Evaluación

Se pueden entender los criterios de evaluación como: “categorías generales de análisis que permiten estructurar las cuestiones que esta debe de atender, se conciben también como parámetros para emitir un juicio valorativo acerca de una intervención”. (MAEC (2007) y Murciano (2015), citados por Mideplan, 2017, p.33), siendo estas las categorías que guían la

forma en que se analiza la información, para emitir el resultado sobre el objeto evaluando.

Es importante reconocer que los criterios se convierten en los estándares que debe cumplir una evaluación, para ser aceptada como tal. A fin de contar con la definición de los criterios a utilizar en la evaluación de: pertinencia, eficiencia y eficacia, para su posterior operativización, se definen a continuación:

1.4.4.1 Pertinencia:

Para el criterio de pertinencia se encuentra la definición brindada por Peersman (2014) en donde la define como la: “medida en que los objetivos de la intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados.” (p.1). Por otra parte, Mideplan (2017), coincide con la definición brindada por Peersman definiéndola como la: “medida en que los objetivos y actividades de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, políticas del país, o cambios del entorno de la intervención”. (p.34).

Por otra parte, el MSSSI (s.f), aporta el propósito que conlleva el criterio de pertinencia al indicando que:

“La pertinencia analiza si el propósito del proyecto es coherente con las prioridades. Es decir, se trata de apreciar si la intervención analizada va a suponer una aportación significativa a los procesos de desarrollo de los que son actores las personas beneficiarias tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto” (p.52)

Es evidente que los tres autores coinciden en indicar que la pertinencia se relaciona con la medida en que los objetivos y actividades de una intervención son congruentes con las necesidades bajo la cual se planteó la intervención. Se reconoce que su propósito fundamental se centra en determinar el aporte sobre la población objetivo, en relación con la coherencia de las acciones establecidas para tales efectos y que sean las correctas.

1.4.4.2 Eficacia:

Para la definición de eficacia, se encuentra el Gobierno Vasco (s.f), que señala el objeto de esta, en cuando se indica que:

“tiene por objeto determinar el grado en que una operación alcanza o se espera que alcance sus objetivos, en un período determinado y con independencia de los costes que su ejecución implique. Este análisis se realiza bajo una múltiple perspectiva de realización financiera, física, resultados e impactos” (p.37).

Así mismo para el término de eficiencia el gobierno Vasco (s.f) hace referencia a que esta: “mide hasta qué punto los resultados obtenidos derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales utilizados” (p.39). En adición a lo anterior según Mideplan (2017) la eficacia se define como: “la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención”. (p.34); por lo cual para la eficacia como criterio se espera que este responda a la pregunta “¿Estamos logrando los objetivos específicos de la intervención?”, a sí mismo la definen como la medida en que se alcanzan los resultados directos que la intervención se ha

propuesto (comparación metas vs. resultados alcanzados)” (Gobierno Vasco, s.f, p.14).

Por lo cual la definición de eficacia se centra en la medición del cumplimiento de los objetivos establecidos para la intervención, en función de los resultados que se propusieron.

1.4.4.3 Eficiencia

Para la definición de eficiencia se encuentra la brinda por Sender (1990) que se puede definir como: “el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos)” (p.151), brindando la concepción administrativa que se le puede dar al concepto. Por otra parte, Mideplan (2017), indica que la eficiencia se entiende como: “la medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros).” (p.34), dando así la visión más operativa de esta.

En cuanto al criterio de eficiencia el gobierno Vasco (s.f) hace énfasis a la pregunta “¿Estamos logrando los objetivos con eficiencia económica? y que conceptualiza como la medida en que existe una relación adecuada entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados (costo-beneficio o costo-efectividad)” (p.15). La eficiencia, además: “se refiere a la capacidad del proyecto para transformar los insumos financieros, humanos y materiales en resultados; es decir, establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.” (MSSSI, s.f,49)

En síntesis, el criterio de eficiencia se centra en poder establecer el cumplimiento de los objetivos, tomando en consideración la utilización de los recursos disponibles por parte de la intervención, lo que marca la diferencia con la eficacia al incorporar el componente de los recursos utilizados para dicho cumplimiento.

1.4.5 Definición de evaluación de programas sociales

Uno de los aspectos a considerar dentro de la ejecución de la práctica dirigida, es que la misma se centra en realizar una evaluación sobre un programa social, por lo cual es importante realizar la definición de la evaluación programas sociales.

Para definir la evaluación social, se encuentran autores como Pichardo citado por Matos (2005) que la define como aquella que:

“se orienta a los objetivos nacionales de desarrollo, se interesa fundamentalmente por los beneficios derivados de los proyectos”, también se “considera que esta se basa en los indicadores económicos”

[...] esta a su vez contempla elementos como: “los precios sociales o sombra que tratan de corregir las imperfecciones del mercado; considerando los recursos y posibilidad de utilizar diversos instrumentos de política económica” (p.363-364).

En esta misma línea, Matos (2005) toma en consideración a Aguilar y Ander-Egg, en el cual establecen la intervención social como un proceso, en la cual, se puede realizar: “una triple distinción que se encuentran en las

tres fases de la intervención social como un antes, durante y después” (p.365). desde la concepción del proceso se habla de tres momentos de evaluación:

- a) **La evaluación del diseño y conceptualización del programa:** “en esta se juzga la pertinencia formal y potencial de un programa en la coherencia interna entre sus diferentes componentes” (p.365). Su punto de análisis es la necesidad de ver tres aspectos fundamentales como la evaluación del estudio-investigación, la evaluación del diagnóstico y la evaluación del diseño y concepción del programa; todo esto como parte de determinar en qué términos se encuentra la planificación del programa y la base de este, con el descubrimiento de las diferentes estrategias de acción, las actividades propuestas, métodos, técnicas y procedimientos a utilizar en el programa.

- b) **La evaluación de la instrumentación y seguimiento del programa:** realizada en la fase de ejecución esto para estar al corriente de cómo está funcionando. “La evaluación puede ser global o de algunos puntos puntuales. Los componentes a ser evaluados *[sic]* son cobertura, población objetivo, aspectos técnicos de la implementación y los aspectos estructurales y funcionales del organismo responsable del programa” (p.366).

- c) Por último, “**La evaluación de la eficacia (resultados) y la evaluación de eficiencia (rentabilidad);** también llamada la evaluación de efectividad” (Matos, 2005, p.366). Con esta

evaluación se busca analizar los resultados obtenidos por la intervención.

Por otra parte, de acuerdo con la concepción de la intervención como un proceso, Vega (2006) enfatiza que la evaluación de programas sociales se puede dividir en tres momentos o ámbitos:

“el primero relacionado a su estructura y su organización en su diseño que se evalúa en lo ex-ante; el segundo que abarca el determinismo estructural que se evalúa en el proceso, en su implementación, que permite evaluar la evolución del programa y/o proyecto y en el tercero evaluar los productos que ha generado el sistema, que se determina en la evaluación ex-post” (p.9)

De igual modo Vega (2006) en su propuesta “teórica-metodológica para evaluar programas sociales”, toma en consideración los indicadores como grandes medidores de resultados, para los que él expresa como tópicos, entendiéndolos como:

“En el primer tópico, esta preocupación se expresa conceptualmente en lo que se llama focalización y cobertura de los programas sociales. En el segundo tópico, en lo que se llama gestión de los programas sociales. En la gestión se distinguen ámbitos como la coordinación, complementariedad, eficiencia, eficacia, efectividad; y toda la gama que tiene que ver con el uso de los recursos monetarios de los programas, los cuales generalmente están en función de los costos de los programas sociales. En el tercer tópico, en lo que se llama el éxito de los programas sociales o compromisos de gestión. En el cuarto tópico, está lo relacionado con la calidad, la

pertinencia del producto. En el quinto tópico, esta preocupación se conceptualiza en lo que se llama impacto. Esto está —a nuestro parecer— en función del producto” (p.11).

Los planteamientos de estos dos autores enmarcan la evaluación de programas sociales por etapas o fases y siempre ligados a la medición o verificación de cómo va el programa en términos de cumplimiento o de resultados, lo que permite generar información de gran relevancia para la toma de decisiones.

1.4.6 Definición de Teoría de la intervención.

Para los fines de la práctica dirigida, es necesario establecer la definición del componente de la Teoría del Programa o Lógica de Intervención, la cual es un aspecto importante para entender la forma en que el programa opera, ante lo cual se encuentra definiciones como la de Mideplan (2017) que indica que:

“la teoría de la intervención (TI) como la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad” (p.6)

Además, Mideplan (2012), adiciona al concepto la relación que debe de existir entre la implementación, para la obtención de los resultados cuando la define como aquella que:

“Se entiende como la modelación explícita de los mecanismos que median entre la implementación de la intervención y la aparición de los resultados esperados. Este entendimiento de la problemática es la base principal para determinar si la intervención está debidamente alineada con las necesidades de todos aquellos actores que deberían verse beneficiados” (p.61)

A su vez indica que para la teoría de la intervención se deben abordar estas preguntas como:

¿En qué consiste el problema que origina la intervención pública?, ¿Cuáles son las causas del problema?, ¿Cuáles son los impactos (negativos) del problema?, ¿Quiénes están involucrados en dicho problema?, ¿A quién le afecta y de qué manera?, ¿Quiénes están involucrados en la solución del problema? y ¿Qué intervenciones (aparte de la intervención a evaluar) se están dirigiendo hacia la solución del mismo problema? (p.61)

Por lo que la teoría de la intervención, con base en los aportes del autor, se puede entender como el modelo que explica la relación lógica de cómo se articulan acciones para el logro de los objetivos planteados. Por otra parte, es importante resaltar que dicho modelo permite comprender la forma lógica en cada acción se ejecuta, así como de las interacciones entre los actores

1.5 Metodología de trabajo de la práctica dirigida

Para desarrollar los objetivos planteados para la práctica dirigida, se debe de contar con una metodología definida, por lo cual, en el apartado, se presenta las técnicas, métodos y la forma de cómo se realiza la validación de los resultados obtenidos con la práctica dirigida. Se permite a su vez entender con claridad cómo se llevó a cabo el proceso de recolección de la información y así validar la veracidad de los resultados, con base en la metodología establecida para tales efectos.

1.5.1 Técnicas para la recolección de la información

Para el cumplimiento de los objetivos planteados para la investigación y tomando en cuenta los actores involucrados en el programa, como se muestra en la tabla 1, se presentan las técnicas a utilizadas para recolectar la información de acuerdo con los objetivos planteados

Tabla 1: Resumen, de técnicas de recolección de información y fuentes de información, según objetivo.

Objetivo General	Realizar una evaluación de procesos y resultados del programa de Cuadernos e Implementos Escolares, del Instituto Mixto de Ayuda Social para el establecimiento de recomendaciones de mejora para el programa.			
Objetivo Especifico	Interrogante	Técnicas de recolección de información	Población	Fuente de información y
Describir la lógica de	¿Cuál es la lógica de intervención	1. Entrevistas 2. Revisión de Bibliografía,	Personas Funcionarias IMAS Y MEP	1. Personas Funcionarias IMAS

Objetivo Especifico	Interrogante	Técnicas de recolección de información	Población	Fuente de información y
intervención del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares	del programa de Cuadernos e Implementos Escolares?	actas y documentos		2. Personas Funcionarias MEP 3. Documentos, actas del Programa.
Analizar el modelo de gestión del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.	¿En qué medida el modelo de gestión se adapta a las necesidades del programa	1- Entrevistas 2- Revisión de Bibliografía, actas y documentos	Personas Funcionarias IMAS Y MEP	1- Entrevistas 2- Personas Funcionarias IMAS, MEP. 3- Personas Funcionarias de los centros educativos 4- Documentos.
Analizar con los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia en las fases de formulación y ejecución y seguimiento del	¿Cómo se visualizan los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia, en las fases de formulación, ejecución y seguimiento del	1. Entrevistas 2. Encuestas 3. Revisión de Bibliografía, actas y documentos del programa	Personas Estudiantes Personas Beneficiarias, Personas Padres Madres o encargados, Personas Proveedores, Personas funcionarios	1. Personas Funcionarias del IMAS 2. Documentos, actas del Programa. 3. Directores, Directoras del Centro Educativo 4. Docentes de los Centros

Objetivo Especifico	Interrogante	Técnicas de recolección de información	Población	Fuente de información y
programa.	programa?		IMAS y MEP	Educativos 5. Base de datos 6. Proveedores del Programa 7. Personas estudiantes beneficiarios 8. Padres, madres de familia y/o personas encargadas.
Elaborar propuestas de mejora, basados en el análisis de la información obtenida.	¿Cuáles son las propuestas de mejora que se pueden brindar al programa?	1. Entrevistas 2. Encuestas 3. Revisión de Bibliografía, actas y documentos del programa	Personas Estudiantes Personas Beneficiarias, Personas Padres Madres o encargados, Personas Proveedores, Personas funcionarios IMAS y MEP	1. Personas funcionarias del IMAS 2. Documentos, actas del Programa. 3. Directores, Directoras del Centro Educativo 4. Docentes de los Centros Educativos 5. Base de datos 6. Proveedores del Programa 7. Personas

Objetivo Especifico	Interrogante	Técnicas de recolección de información	Población	Fuente de información y
				estudiantes beneficiarios 8. Padres, madres de familia y/o encargos

. Fuente: elaboración propia

1.5.2 Métodos y técnicas para el análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizarán las siguientes técnicas y métodos:

1. **Análisis de Contenido:** como lo explica Martín (s.f) “Podemos definir el análisis de contenido como una técnica de investigación cuya finalidad es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación o de cualquier otra manifestación de la conducta” (p.2); por lo cual para realizar un adecuado análisis de la información, se utilizará esta técnica que permitirá realizar una análisis oportuno de la información obtenida, a lo largo del proceso de la práctica dirigida.

Asimismo, Hostil y Stone (1969) citado por Andreu (s.f) lo definen como: “una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto” (p.5), sumado a lo anterior Krippendorff (1990) citado por Andreu (s.f) define el análisis de contenido como: “una técnica de

investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”. (p 28), por lo que la utilización de dicha metodología permitirá analizar las características de los puntos en común puestos en cada uno de los grupos focales con las personas estudiantes, así como de las entrevistas con las personas funcionarias del IMAS.

2. **Análisis documental:** para poder conocer ciertos aspectos del programa, se debe de revisar los informes que se han dado como: las actas de las sesiones de Junta Directiva, Informes presentados, u otro tipo de documentos, que contengan información acerca del programa. Para poder realizar el análisis se hará uso de la técnica del análisis documental, la cual permitirá conocer acerca del programa, así como de determinar aquellas cosas que en el trabajo de campo no se puedan encontrar.
3. **Análisis de bases de datos:** la información recolectada producto del trabajo de campo, así como de la información de las bases de datos en donde se encuentran datos del programa, se analizarán con la finalidad de responder las interrogantes de la evaluación. Con el uso de este método, se podrá obtener los datos cuantitativos, para dar respuesta a cada uno de los indicadores planteados, y a su vez a las interrogantes de evaluación.
4. **Triangulación:** para verificar la información dada por parte de las personas estudiantes, padres de familia, madres y/o personas encargadas, así como de los y las Directores de los Centros Educativos, se utilizará la técnica de triangulación la cual se puede entender con la

definición dada por Rodríguez, Pozo y Gutiérrez (2006), citados por Aguilar y Barroso (2015) como:

[...] es entendida como Técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan” (p.74).

1.5.3 Validación de la información

Para realizar el proceso de validación de la información se utilizará la Triangulación del análisis documental, el de contenido y de las bases de datos, con esto se busca dar la validez al proceso de investigación realizada y los resultados obtenidos.

Capítulo II: Sobre los procedimientos utilizados

En el presente capítulo se presenta el proceso seguido para la ejecución de la evaluación del programa de cuadernos e implementos escolares, bajo la modalidad de práctica dirigida. En este se permite comprender la lógica de su realización en función de los objetivos planteados y la forma en que se ejecutó.

Este se encuentra dividido en dos secciones: la primera en donde se expone el procedimiento para la ejecución de la práctica dirigida y una segunda en donde se detalle el diseño de la evaluación. De esta manera se pretende explicar los procedimientos utilizados para la consecución del presente trabajo, así como de la evaluación.

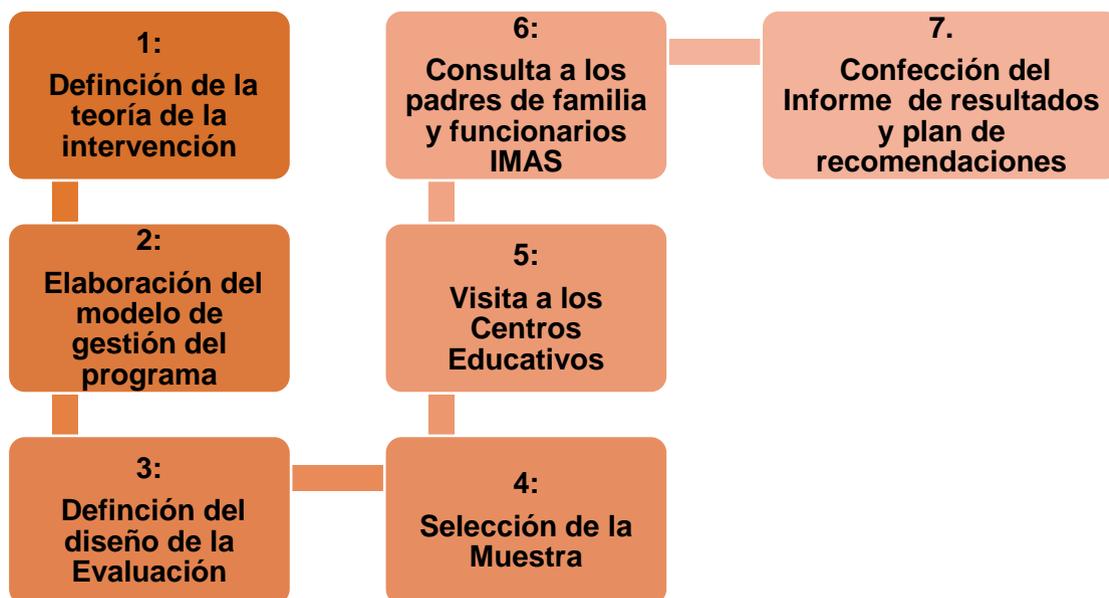
Sección 1: Procedimientos para la ejecución de la Práctica Dirigida

En la presente sección se presente la descripción del proceso seguido para la consecución de los objetivos de la práctica dirigida, explicando la lógica secuencial. Por cada una de las fases realizadas.

2.1 Proceso.

La evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos escolares se desarrolló en 7 etapas, en consonancia con los objetivos planteados en la práctica dirigida, como se evidencia en el diagrama número 1:

Diagrama 1: Fases de ejecución para la Evaluación del Programa Cuadernos e Implementos Escolares



Fuente: elaboración propia

2.1.1 Fase 1: Definición de la teoría de la intervención:

Para contar con la conceptualización inicial del programa, en esta fase se procede con la elaboración de la Teoría de la Intervención, la cual no existe en la actualidad. En esta se busca comprender el programa, así como de la lógica de causalidad de este, ya que es requisito fundamental dentro del proceso de evaluación, en función de la importancia de tener claro la lógica de como este se ejecuta y cual es lógica de causalidad al que este responde, de acuerdo con las acciones que se ejecutan.

Para la elaboración de este se toman como referencia, las entrevistas a las personas involucradas en el programa y la revisión de bibliografía, actas y documentos relacionados con este.

2.1.2 Fase 2: Elaboración del Modelo de Gestión del Programa.

Teniendo claro la lógica de ejecución del programa, así como de su causalidad, se procede en la segunda fase a entender la forma en que el programa se ejecuta y como se interrelacionan las acciones en los distintos niveles, con la elaboración del modelo de gestión del programa. Es importante resaltar que este no cuenta con un modelo definido y se convierte en un insumo fundamental para la comprensión de la forma en que se ejecutan los procesos de trabajo y la coordinación entre los actores para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se utilizan las entrevistas y la revisión de bibliografía, actas y documentos relacionados con el programa, para la elaboración de esta, así como de la revisión de los manuales de procedimientos existentes.

2.1.3 Fase 3: Definición del diseño de la evaluación:

Posterior a contar con la Teoría de la Intervención, la Cadena de Resultados y el Modelo de Gestión del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, en la tercera fase del proceso, se procede a establecer cuáles son los aspectos que orientaran el desarrollo de la evaluación. Se elabora el objetivo general, los criterios, interrogantes, indicadores, enfoque y el diseño metodológico, así como de las técnicas que se utilizarán para la recolección de la información, estableciendo así la línea a seguir para el desarrollo de la evaluación.

2.1.4 Fase 4: Selección de la muestra

Teniendo claro cuál es la población objetivo del programa, así como del diseño de evaluación, se procede con la definición de la muestra de Centros Educativos y personas estudiantes, a utilizar para el desarrollo de la evaluación, determinando las comunidades por visitar y la cantidad de población objetivo con la cual se estará trabajando. Se procede a su vez en esta fase a la identificación de los actores claves en el proceso para las entrevistas, además de programar la visita a los centros educativos.

2.1.5 Fase 5: Visita a los Centros Educativos:

Para la fase cinco del proceso, se procede con la realización del trabajo de campo mediante la visita los centros educativos seleccionados, en los cuales, con los instrumentos elaborados, se realiza la recolección de la información. En un primer momento, se procede a realizar la prueba del instrumento, con la vista a tres centros educativos, lo cual permite hacer ajustes y modificaciones tanto al instrumento como de las técnicas para la recolección de la información.

Al trabajar con distintas poblaciones, se procede con la definición de las técnicas por utilizar con cada una de estas para la aplicación de los instrumentos y así facilitar el proceso de recolección de la información, estableciéndose así la distribución presentada en la tabla 2:

Tabla 2: Técnicas empleadas para la recolección de la información con las personas estudiantes

Población	Método
Director o Directora del Centro Educativo o encargado del programa.	Entrevista personal con base en el instrumento establecido (ver apéndice 1)
Personas estudiantes de 1 y 2 grado	Técnica rompe hielo: “Dibujo sobre qué emoción me generó recibir el paquete de implementos escolares” Entrevista personal con base en la encuesta (ver apéndice 2)
Personas estudiantes de 3 grado	Encuesta (ver apéndice 2)
Personas estudiantes de 4 a 6 grado	Encuesta (ver apéndice 2) Actividad: “Mensaje o Frase para las personas que se encargan del programa”

Fuente: elaboración propia

Con esta fase se permite realizar la recolección de la información necesaria para poder obtener la información cualitativa y cuantitativa, para el análisis de cada una de las interrogantes planteadas en el diseño de la evaluación.

2.1.6 Fase 6: Consulta a los padres de familia y funcionarios IMAS

Como se estableció anteriormente, para el desarrollo del trabajo de campo y en miras de la realización de la triangulación de la información obtenida por parte de las personas estudiantes, con las personas padres, madres o

encargados de familia, así como de las personas funcionarias del IMAS, en esta se procede a recolectar la información de las personas padres, madres o encargados de familia, así como de los funcionarios del IMAS, con el uso de los siguientes instrumentos y técnicas:

Tabla 3: Técnicas empleadas para la recolección de la información con los padres de familia y funcionarios IMAS

Población	Método
Padre de familia, madre o persona encargada de la persona estudiante	Entrevista telefónica, con base en el instrumento establecido (ver apéndice 3)
Persona funcionaria IMAS	Encuesta Electrónica, con base en el instrumento establecido (ver apéndice 4) Entrevista personal con base en las preguntas formuladas (ver apéndice 5)

Fuente: elaboración propia

2.1.7 Fase 7: Confección del Informe de resultados y plan de recomendaciones

Una vez finalizadas las fases anteriores, se procede a la confección de informe de resultados, de acuerdo la información recolectada, para así responder a cada una de las interrogantes planteadas. Así mismo con base en los hallazgos, se confecciona el plan de recomendaciones, a la luz de los puntos de mejora encontrados.

Sección 2: Descripción del diseño de evaluación

En este apartado, se detallan las principales características del proceso evaluativo, que representa el hilo conductor y delimitan el accionar y el centro de atención de la presente evaluación. Corresponde a la pregunta ¿qué se evaluará dentro del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?, así como de la definición del tipo de evaluación, sus objetivos, las poblaciones con las que se trabajará, entre otros.

Se define el enfoque evaluativo, que guiará la forma de analizar la información, de los criterios de evaluación, que sirven para emitir los juicios de valor que deben dar respuesta a las preguntas, en relación con los objetivos planteados.

2.2.1 Tipo de evaluación:

Con base en las definiciones utilizadas anteriormente, y tomando en consideración en el Marco Teórico, para evaluar el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, se realizará una evaluación de tipo formativa, la cual permite la identificación de fortalezas y debilidades, tanto del concepto mismo de la intervención como del proceso de implementación, para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de la gestión de la intervención. (Mideplan, 2017, p.27).

Por otra parte dentro de la tipología de la evaluación esta se define como una evaluación durante, ya que se podrá: “extraer información, reflexiones y

conclusiones sobre la marcha y desempeño del proyecto” (MSSSI, s.f, p.22). lo cual permitirá establecer las recomendaciones de mejorar para este.

2.2.2 Objetivo General de la evaluación

Se establece como objetivo general de la evaluación:

Realizar una evaluación de procesos y resultados del programa de Cuadernos e Implementos Escolares, del Instituto Mixto de Ayuda Social, para el establecimiento de recomendaciones de mejora para el programa

El cual es congruente con el objetivo general de la práctica dirigida.

2.2.3 Criterios de evaluación

Para el desarrollo de la evaluación, se tomarán en consideración los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia, los cuales se entiende para los efectos de la evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares como:

2.2.3.1 Pertinencia

Se entiende la pertinencia como: la medida en que los objetivos en el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares permiten solventar la necesidad de útiles escolares de las personas estudiantes que reciben el paquete de implementos escolares y este se ajusta a su realidad.

2.2.3.2 Eficacia:

Se entiende la eficacia como la medida en que los resultados obtenidos en el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, permite cumplir con los objetivos propuestos para llegar a la población objetivo.

2.2.3.3 Eficiencia:

Se entiende a eficiencia como la forma en que la entrega de los paquetes de implementos escolares tiene una relación positiva con los resultados obtenidos en el Programa.

2.2.4. Interrogantes de evaluación

De acuerdo con el establecimiento de los criterios de evaluación, se plantean las siguientes interrogantes de evaluación:

Tabla 4: Interrogantes de Evaluación

Criterio	Interrogantes
Pertinencia	¿Cómo el programa contribuye a que los estudiantes ingresen al ciclo lectivo?
	¿En qué grado el paquete de implementos escolares solventa la necesidad de útiles de las personas estudiantes?
	¿Cuál es el nivel de conocimiento acerca del programa de Cuadernos e Implementos Escolares dentro la institución y por parte de las personas beneficiarias?
Eficiencia	¿En qué grado cumple el programa con los objetivos planteados?
	¿En qué medida el programa cumple con las acciones establecidas?
	¿Cuántos de las personas estudiantes beneficiarias cuentan con un beneficio del IMAS?
	¿Con base en qué criterios se realiza la escogencia de los estudiantes beneficiarios del programa?

	¿Cuáles son los mecanismos de control utilizados en el programa?
Eficacia	¿En qué medida la entrega de los implementos escolares es realizada de acuerdo con las necesidades de las personas estudiantes?
	¿En qué grado las personas estudiantes utilizan el paquete de implementos escolares
	¿Cuáles son los mecanismos utilizados para que se garantice que no existe duplicidad con otras entidades públicas y privadas?
	¿De qué manera influye los diferentes tiempos en el desarrollo de las actividades del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?

Fuente: elaboración propia.

2.2.5 Matriz de Evaluación Definitiva

Relación de criterios, interrogantes e indicadores de evaluación

Teniendo claro los criterios, así como de las interrogantes de la evaluación. Se definen los siguientes indicadores de evaluación:

Tabla 5: Relación de criterios interrogantes e indicadores de evaluación

Criterio / Definición	Pregunta	Indicadores
Pertinencia: Medida en que los objetivos en el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares permiten solventar la necesidad de útiles escolares de las personas	¿Cómo el programa contribuye a que los estudiantes ingresen al ciclo lectivo?	Porcentaje de personas estudiantes que adquirieron los útiles escolares por sus propios medios Ingreso de las familias que recibieron el beneficio del programa. Porcentaje de personas estudiantes a los cuales el beneficio le permite ingresar al ciclo lectivo. Porcentaje de cobertura en los centros educativos. Cantidad de paquetes entregados por núcleo familiar.
	¿En qué grado el paquete de implementos escolares solventa la necesidad de útiles de las personas estudiantes?	Porcentaje de personas estudiantes que le alcanza la totalidad de los útiles escolares para todo el año. Porcentaje de personas estudiantes que recibieron la totalidad de los útiles del paquete.

Criterio / Definición	Pregunta	Indicadores
estudiantes que reciben el paquete de implementos escolares y este se ajusta a su realidad.		Promedio de meses que les alcanzan los útiles escolares a las personas estudiantes.
		Porcentaje de estudiantes a los cuales el beneficio le permite permanecer en el centro educativo.
	¿Cuál es el nivel de conocimiento acerca del programa de Cuadernos e Implementos Escolares dentro la institución y por parte de las personas beneficiarias?	Porcentaje de personas que conocen la institución a cargo del programa.
		Porcentaje de personas funcionarias que conocen el programa.
Eficacia: Medida en que los resultados obtenidos en el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, permite cumplir con los objetivos propuestos para llegar a la	¿En qué grado cumple el programa con los objetivos planteados?	Porcentaje de personas estudiantes que han recibido el paquete de implementos escolares en años anteriores
		Porcentaje de personas estudiantes a los cuales el beneficio le permite permanecer en el centro educativo
		Porcentaje de escuelas según modalidad que recibieron los paquetes de implementos escolares
		Porcentajes de estudiantes que recibió el paquete de implementos escolares en su totalidad
	¿En qué medida el programa cumple con las acciones establecidas?	Porcentaje de Actividades ejecutadas
		Porcentaje de Presupuesto ejecutado
	Número de productos/servicios entregados.	

Criterio / Definición	Pregunta	Indicadores
población objetivo.		Objetivos conseguidos
	¿Cuántos de las personas estudiantes beneficiarias cuentan con un beneficio del IMAS?	Cantidad de familias que reciben un beneficio del IMAS.
	¿Con base en qué criterios se realiza la escogencia de los estudiantes beneficiarios del programa?	Cantidad de familias que reciben un beneficio del IMAS. según ingreso mensual.
	¿Cuáles son los mecanismos de control utilizados en el programa?	Criterios utilizados por los centros educativos para la selección de las personas estudiantes.
Eficiencia Entendida como la forma en que la entrega de los paquetes de implementos escolares tiene una relación positiva con los resultados	¿En qué medida la entrega de los implementos escolares es realizada de acuerdo con las necesidades de las personas estudiantes?	Mecanismos de control utilizados para entrega del beneficio
	¿En qué grado las personas estudiantes utilizan el paquete de implementos escolares?	Mes promedio de recepción del beneficio.
	¿En qué grado las personas estudiantes utilizan el paquete de implementos escolares?	Mes promedio de recepción del beneficio según zona
	¿Cuáles son los mecanismos utilizados para que se garantice	Porcentaje de personas estudiantes que recibieron el paquete de implementos escolares
		Porcentaje de personas estudiantes que utilizan el paquete de implementos escolares

Criterio / Definición	Pregunta	Indicadores
obtenidos en el Programa.	que no existe duplicidad con otras entidades públicas y privadas?	Mecanismos de control utilizados
	¿De qué manera influye los diferentes tiempos en el desarrollo de las actividades del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?	Mes promedio de recepción del beneficio
		Mes promedio de recepción según zona

Fuente: elaboración propia

2.2.6 Diseño y enfoque metodológico de la evaluación

2.2.6.1 Enfoque de evaluación:

Como lo menciona Bamberg (2012): “Es poco frecuente encontrar una única metodología de evaluación que pueda contemplar absolutamente todas las complejidades del funcionamiento de los programas en el mundo real” (p.3); teniendo en cuenta que para el presente trabajo de investigación se centra en la Evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, considerado como un programa social, para el adecuado desarrollo de la investigación, se tendrá un Enfoque Metodológico Mixto, el cual es definido como aquel que :

“Es un proceso que recolecta; analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento de un problema.” (Galeano, 2007, p.2)

Con base en lo anterior el enfoque mixto es seleccionado, en función de los objetivos planteados, ya que con este se permite tener un marco de análisis de las variables establecidas para el desarrollo de la evaluación y por la naturaleza de estas conlleva a realizar un análisis de las categorías implica información de carácter cuantitativo como cualitativo. Abarcando de esta manera más integralmente la evaluación del programa, con el uso de este enfoque en sus distintas dimensiones.

2.2.6.2 Diseño de la evaluación:

Dentro de la clasificación de los enfoques mixtos, para el desarrollo del presente trabajo, este se basará en el enfoque Mixto, con la tipología de un diseño mixto en paralelo, con la predominancia del enfoque cualitativo, debido a que como lo menciona Alarcón (2016) “La interrogante principal de la evaluación se aborda, en forma prioritaria, desde un enfoque metodológico cualitativo.” (p.25), el cual permite comprender, entender la realidad y contexto en que este se desarrolla. Asimismo, será posible profundizar en la percepción de los actores, en las distintas fases del programa, como lo son: las personas beneficiarias, las personas docentes, las personas directoras de los centros educativos, las personas padres, madres o encargadas de familia, las personas proveedoras del programa y las personas funcionarios de la institución.

Debido a que se requiere del análisis de datos obtenidos de base de datos, entrevistas, grupos focales, el uso de un enfoque mixto con enfoque predominante cualitativo, permitirá plasmar los resultados de la evaluación, basados en la percepción de los participantes involucrados en los diferentes procesos que este programa contiene, Por otra parte comprender como este se ejecuta desde las distintos proceso y fases de ejecución , a partir de la definición operativa de los criterios de eficacia, pertinencia y eficiencia, seleccionados.

2.2.7 Definición de la muestra

2.2.7.1 Identificación de la Población.

Como se ha expuesto anteriormente, el programa de Cuadernos e Implementos Escolares está dirigido a familias con estudiantes matriculados en centros educativos PROMECUM, que residen en territorios indígenas o en comunidades de mayor rezago social y de acuerdo con territorios prioritarios en las políticas institucionales y en coordinación con el Ministerio de Educación Pública (MEP).

Teniendo en cuenta que la población a la cual está dirigida el programa se establece que para los fines de la evaluación se trabajará con las personas estudiantes que recibieron el beneficio en los años 2017 y 2018, los padres de familia de estos estudiantes, los docentes y/o directores de las personas padres, madres y encargas , los Centros Educativos y las personas funcionarias de las instituciones involucradas en el programa, los cuales serán la población de la cual se tomará la información para el desarrollo de esta.

2.2.7.2 Proceso realizado para la selección de la muestra

Para la definición de la muestra, debido a la naturaleza del programa, el cual se encuentra en todo el territorio nacional y debido a la temporalidad de la evaluación, se procedió a utilizar el método no probabilístico, por conveniencia, para seleccionar los centros educativos de los cuales se tuviera información, fueran accesible. De esta manera para la selección de la muestra se tomó en consideración, los siguientes aspectos:

1. **Año de la entrega del beneficio.** Considerando los registros con los que se contaban, se priorizaron los centros educativos que recibieron en el año 2017 y 2018.
2. **Ubicación del centro educativo:** para esto se tomó en cuenta la delimitación territorial de la evaluación en las ARDS, seleccionadas.
3. **Estrategia Puente al Desarrollo:** en línea, con la priorización de los cantones en los cuales se la institución tiene prioridad para trabajar, se seleccionan aquellos que se encuentren en el marco de dicha política.
4. **Nivel de las personas estudiantes:** de acuerdo con la cantidad de estudiantes beneficiarios del Centro Educativo, se realiza una selección al azar acerca de los estudiantes por el nivel, en que estos se encuentran.

De esta manera, tomando en consideración los puntos anteriores de los recursos disponibles, la selección de la muestra se dio en cuatro momentos:

- a. Selección del año
- b. Selección de las ARDS
- c. Selección de los Centros Educativos, según
- d. Selección de las personas estudiantes por nivel en los centros educativos

De esta manera, se logra contar con representación de las personas estudiantes de todos los niveles de los Centros Educativos de las ARDS seleccionadas para la evaluación, que pertenecen a los cantones priorizados con la Estrategia Puente al Desarrollo. Cabe mencionar que el mismo proceso se utiliza para la selección de los padres de familia, madres o encargados de los beneficiarios.

2.2.7.3 Muestra de la evaluación

Con base en el proceso anterior, se seleccionó la siguiente muestra, de personas estudiante

Tabla 6: Muestra de Evaluación Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, según ARDS, Cantón, Centro Educativo y año.

ARDS	Cantón	Año		Total, general
	Centro educativo	2017	2018	
Alajuela	Alajuela	48	39	87
	General José de San Martín		5	5
	Pacto del jocote		34	34
	Santa Rita	48		48
	Naranjo		331	331
	República de Colombia		141	141
	San Miguel Oeste		58	58
	Santiago Crespo Calvo		130	130
	Palmares		31	31
	Los pinos		31	31
	Rio cuarto		132	132
	Rio cuarto		76	76
	Santa Isabel		56	56
	Total	48	531	579
Cartago	Cartago	61	469	530
	Carlos Joaquín Peralta		119	119
	La pitahaya		131	131
	Manuel de Jesús Jimenez		146	146
	Quircot	61		61
	República francesa		73	73
	Paraíso		104	104
	Clemente Avendaño Sáenz		25	25
	Raúl Granados Gonzales		36	36
	Rio Regado		43	43
	Turrialba		265	265
	Alto de varas		22	22
El Recreo		26	26	

ARDS	Cantón	Año	Total,	
	El silencio	3	3	
	Francisco Bonilla Wepol	65	65	
	Juana Dennis Vives	47	47	
	Rafael Araya	41	41	
	San Martin	32	32	
	San Rafael	29	29	
	Total	61	838	899
Heredia	Heredia	55	73	128
	Finca Guararí	55		55
	Ulloa		73	73
	San isidro		25	25
	Colonia Isidreña		25	25
	San Rafael		42	42
	El Palenque		42	42
	Santa Bárbara		117	117
	Aniceto Esquivel Sáenz		49	49
	Calle Quirós		9	9
	Rodolfo Peters Schneider		59	59
	Sarapiquí		113	113
	Finca seis		59	59
	Juan Santamaria		54	54
Total	55	370	425	
Noreste	Acosta		62	62
	La Esperanza		33	33
	Lagunillas		29	29
	Aserrí		102	102
	Alejandro Rodríguez Rodríguez		66	66
	Praga		36	36
	Desamparados	65	201	267
	Agustín segura		70	70
	Aruba		60	60
	Los Guido	65		65
	San Jerónimo		77	77
	San José	34		34
Finca la Caja		34	34	
Total	99	355	454	
Suroeste	Alajuelita	124	262	386

ARDS	Cantón	Año	Total,
	Carmen Lyra	76	76
	Concepción	117	117
	San Felipe	145	145
	Tejarcillos	48	48
	Curridabat	293	293
	Centroamérica	141	141
	Quince de agosto	152	152
	Goicoechea	82	82
	Jose Cubero Muñoz	82	82
	Puriscal	149	149
	Junquillo Abajo	70	70
	Santa Cecilia	79	79
	San José	137	137
	Daniel Oduber Quirós	126	126
	Total	124	912
	Total, general	387	3017
			3404

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en relación con la muestra de padres de personas padres, madres o encargadas de familia, se tiene la siguiente muestra:

Tabla 7: Muestra de personas padres, madres o encargadas de familia, según ARDS, Cantón y Año

ARDS	Cantón	Año		Total, general
		2017	2018	
Alajuela	Alajuela		2	1
	Atenas		1	1
	Palmares		1	1
	Total		4	4
Cartago	Cartago	17		17
	Paraíso		16	16
	Turrialba		45	45
	Total	17	61	78
Heredia	Central		1	1
	Heredia		17	17
	San Isidro		19	19
	San Rafael		16	16
	Santa Bárbara		48	48
	Total		101	101
Noroeste	Acosta		30	30
	Aserrí		27	27
	Desamparados		83	83
	Total		140	140
Suroeste	Alajuelita	10	58	68
	Puriscal		107	107
	San José	12		12
	Total	22	165	187
Total, general		39	471	510

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III

Presentación de los resultados.

En el presente capítulo se presentan los principales resultados obtenidos con el desarrollo de la práctica dirigida, ligados a los objetivos planteados para esta. El capítulo se encuentra dividido en 4 secciones, con las cuales se puede evidenciar el desarrollo del proceso evaluativo con la exposición de: La Teoría de la Intervención, el Análisis de la casualidad del programa, el Modelo de Gestión del Programa, los Resultados de la evaluación.

Cada una de las secciones cuenta con su respectiva presentación y estas se convierten en los entregables indicados en los objetivos bajo los cuales se planteó el trabajo, respondiendo a la lógica que se debe de seguir en el proceso de evaluación, entiendo ¿qué es el programa?, ¿cómo se relacionan las actividades?, ¿cuál es el modelo de gobernanza? y la evaluación respectiva de sus procesos y resultados.

Sección 1: Teoría de la intervención:

En esta sección se encuentra al Teoría de la intervención del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, con la cual se busca caracterizar el programa, con la finalidad de entenderlo y la forma en como este se creó.

3.1.1 Antecedentes de la intervención

Para el año 2006, con la promulgación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Jorge Manuel Dengo Obregón”, se visibiliza la necesidad país de contar una política social que permita disminuir las brechas existentes entre la ciudadanía costarricense, estableciéndose así un eje para el abordaje de dicha problemática.

Desde la elaboración del PND 2006, se contempla un diagnóstico acerca de la situación país en relación con el tema de las brechas existentes de la población costarricense señalando que:

[...] el país muestra signos de estancamiento en materia de pobreza, en el tema de la desigualdad se ha observado, más bien, un franco retroceso. En efecto, la desigualdad en la distribución del ingreso se ha incrementado notablemente si se asume una perspectiva de mediano plazo, como lo revela una simple comparación de las Encuestas Nacionales de Ingresos y Gastos de 1988 y 2004. Mientras que en 1988 el ingreso per cápita del 10% de los costarricenses de más alto ingreso era 12,4 veces superior al del 10% más pobre, en el 2004 esa relación había aumentado a 28,4 veces. Esta tendencia es

altamente preocupante, por más que los datos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples muestren un leve descenso de la desigualdad a partir del año 2003. (Mideplan,2006, p.43)

Desde la formulación del PND de la administración Arias Sánchez, se cuenta con el estado país en el tema de las brechas reflejadas en la creciente desigualdad social de la población, lo cual se convierten en un punto de partida para el establecimiento de 4 líneas de acción de su administración, a saber: La evolución de la pobreza y la desigualdad, Educación Pública, Sistema Nacional de Salud y La seguridad ciudadana y violencia, los cuales se convertirán en los ejes de acción de la Política Social.

Dentro de las líneas de acción de la Política Social, para el abordaje de la problemática evidenciada por el diagnóstico del PND 2006-2010, específicamente en el área de Educación Pública, se tome en consideración los datos del presentados por el Estado de la Educación que indican:

[...] el reto que enfrenta hoy la educación costarricense: debe constituirse en el nervio y motor del desarrollo, capaz de potenciar tanto el crecimiento como la equidad. [...] Y en Costa Rica este es, fundamentalmente, un reto de la educación pública, ya que mientras un 7% de los estudiantes son atendidos por escuelas y colegios privados, y un 1,2% asisten a colegios privados subvencionados por el Estado, la enorme mayoría – más del 91% - asisten a escuelas y colegios públicos. Tal es el reto que enfrenta el Ministerio de Educación Pública (MEP), un reto que tiene que ver tanto con la cobertura

como con la calidad y la relevancia de nuestra educación. (Mideplan,2006, Pp.44-45).

Se reconoce que: 1- la educación es un motor del desarrollo, y 2- se deben de generar acciones, planes programas o proyectos, para garantizar el mayor acceso para las personas estudiantes de todo el país a los centros educativos, en cumplimiento con el mandato constitucional de la educación.

Por lo que, en función de los datos expuestos, en el PND 2006-2014 y el Estado de la Educación, se establece como una de las metas nacionales:

4.1.4 Mejorar la calidad y ampliar la cobertura del sistema educativo Siendo que en el siglo XXI no podrán aspirar a la prosperidad las sociedades que no inviertan en la educación y capacitación de sus ciudadanos, el Gobierno de la República se ha puesto como meta elevar la inversión en educación hasta el 8% del Producto Interno Bruto, al mismo tiempo que se eleva la calidad de la enseñanza en todos sus niveles y se universaliza la educación secundaria. (Mideplan, 2006, p.34)

Y dentro de las metas sectoriales definidas para el Sector Educación se estableció:

3.2.2.2 Introducir soluciones innovadoras y pertinentes para atender a los excluidos y a los que ingresan al sistema educativo, para que permanezcan dentro de éste, con éxito y calidad. Se busca aumentar la cobertura en educación preescolar del 69% al 78%; reducir la deserción interanual en primaria del 3,4% al 2,9%; reducir la deserción interanual en secundaria del 12,5% al 10,5%; aumentar el porcentaje de estudiantes que completan la educación primaria del 93,9% al 96,2%; y, una vez alcanzado el financiamiento equivalente al

8% del PIB, hacer posible que ninguna persona de 17 años o menos esté fuera del sistema educativo. (Mideplan, 2006, p.48)

Se logra así contar con los antecedentes para la creación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, el PND y el PND del Sector Educación del año 2006-2010, ya que como se indica dentro de su creación:

1º—Que el Gobierno de la República, dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, ha adoptado como política prioritaria el mejoramiento de la calidad de la educación pública, y particularmente ha venido apoyando a los estudiantes de escasos recursos provenientes de comunidades de atención prioritaria, para promover su mantenimiento en el sistema educativo. (Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H, 2008, s.p)

El cual se crea formalmente con la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H, publicado en La Gaceta N° 108 el 5 de Junio del 2008, aprobado por el Consejo Directivo con el acuerdo N° 246-08, y modificado en la Gaceta N° 12 del 4 de julio del 2013, con el N° 37970-MP-G-MIVAH, de esta manera se da origen a la intervención, en el marco del eje de acción prioritario del mejoramiento la calidad de la educación pública, el cual nace con el objetivo de:

Artículo 1º—Del Objeto: se establece el programa “Cuadernos e implementos escolares” orientado a la dotación de cuadernos y otros implementos escolares necesarios destinados a estudiantes pertenecientes a centros educativos de primaria definidos en el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en Comunidades Urbano

Marginales (PROMECUM) y ubicados en territorios indígenas con el fin de reforzar las condiciones necesarias para asegurar su permanencia en el sistema educativo formal y la conclusión de sus estudios (Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H,2008, s.p).

Con el decreto, se faculta al IMAS para la adquisición de cuadernos e implementos escolares para ser distribuidos entre estudiantes de Centros Educativos de educación primaria, tales como: Programa de Mejoramiento de la Calidad de Vida en Comunidades Urbano-Marginales (PROMECUM), Territorios Indígenas y Unidocentes y otras escuelas de atención prioritaria de comunidades de menor desarrollo social. Es a partir de dicho Decreto el que se fija el origen de la intervención y se faculta al IMAS para la ejecución de esta, con el establecimiento de su marco legal.

3.1.2 Marco Normativo de la intervención:

Los parámetros legales y procedimentales en los cuales está amparado el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares son:

1. Decreto Ejecutivo No. 34531-MO-G-MIVAH-MEP-MTSS-H, publicado en la Gaceta No 108, con fecha del 5 de junio del 2008.
2. Decreto Ejecutivo No. 37970-MO-G-MIVAH-MEP-MTSS-H-MBSF, publicado en la Gaceta No. 212, con fecha del 2013.
3. Ley No. 4760, Ley de Creación de IMAS y su Reglamento a la ley 4760 constitutiva del IMAS.
4. Ley No. 6227, Ley General de la Administración Pública.
5. Ley No. 7494, Ley de Contratación Administrativa y su reglamento.
6. Ley No. 7202, Ley del Sistema de archivos y su

7. Reglamento para la Prestación de Servicios y Otorgamiento de Beneficios del IMAS, publicado en La Gaceta el 29 de mayo 2000.
8. Ley No. 7428, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y disposiciones emitidas por dicho ente contralor.
9. Ley No. 8292, Ley General de Control Interno y disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
10. Ley No. 8131, Ley de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos
11. Convención de los Derechos del Niño y Código de la Niñez y la Adolescencia.

Fuente: IMAS, 2015, p.6

3.1.3 Contexto institucional e interinstitucional de la intervención:

3.1.3.1 Institución a cargo:

Desde el año de 1971, con los ideales que se planteaba el señor José Figueres, se identificaba la necesidad de una institución, la cual pudiera crear una serie de planes y programas para poder contribuir a disminuir la pobreza que poseía el país. Con base en lo anterior se crea el Instituto Mixto de Ayuda Social, la cual es una institución autónoma con personería jurídica, creada según la Ley N° 4760 del 30 de abril de 1971, vigente a partir del 8 de mayo de ese mismo año, la cual tiene como finalidad:

ARTÍCULO 2.- El IMAS tiene como finalidad resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin. Para ese objetivo utilizará todos los

recursos humanos y económicos que sean puestos a su servicio por los empresarios y trabajadores del país, instituciones del sector público nacionales o extranjeras, organizaciones privadas de toda naturaleza, instituciones religiosas y demás grupos interesados en participar en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza. (p.1)

Lo que muestra la competencia que tiene la institución a nivel nacional, de atender los problemas relacionados con el problema de la pobreza extrema del país, así como de señalar que dentro de sus fines:

ARTÍCULO 4.- El Instituto Mixto de Ayuda Social tendrá los siguientes fines:

a) Formular y ejecutar una política nacional de promoción social y humana de los sectores más débiles de la sociedad costarricense;

e) Atender las necesidades de los grupos sociales o de las personas que deban ser provistas de medios de subsistencia cuando carezcan de ellos. (Ley N° 4760, 1971)

Lo que aliene lo establecido dentro del PND, con el que hacer del IMAS, y de esta manera conlleve a la responsabilidad de la institución de atender las personas que se encuentren en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, las herramientas para ingresar al sistema educativo formal, para promover el desarrollo humano, lo que es congruente con los principios fundamentales asignados por ley:

ARTÍCULO 6.- El IMAS realizará sus actividades y programas con sujeción a los siguientes principios fundamentales:

a) Promover, elaborar y ejecutar programas dirigidos a obtener la habilitación o rehabilitación de grupos humanos marginados del desarrollo y bienestar de la sociedad;

d) Promover la capacitación de los jóvenes y la protección del niño y del anciano. (Ley N° 4760, 1971)

Los artículos citados anteriormente, dan el sustento legal, de la responsabilidad de ejecución que posee el IMAS, establecida dentro del Decreto de creación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, al ser el rector según la normativa de la ejecución de programas como este. Así de enmarcarse en las funciones y actividades que por ley le competen, dado que en su artículo 7 se establezca: “Toda actividad del IMAS se clasificará en una de las siguientes formas: a) Programa de estímulo; y b) Plan de ayuda. c) Adjudicación de viviendas”. (Ley N°4760, 1971), siendo la intervención, un programa de estímulo y un plan de ayuda para personas estudiantes que se consideran dentro de la población con la cual debe de trabajar el instituto.

Así mismo, la estructura que posee el IMAS a nivel Regional, para poder atender a toda la población del país, facilite la atención de esta, ya que se cuenta con 10 Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS): Noreste, Sureste, Heredia, Cartago, Alajuela, Puntarenas, Brunca, Chorotega, Huetar Norte y Huetar Caribe. Por otra parte estas en el nivel local, dentro de su estructura cuentan con Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), ubicadas estratégicamente en las comunidades que abarca cada ARDS

3.1.3.2 Área a Cargo

Dentro de la organización del IMAS, en su estructura organizacional, como se muestra en el diagrama número 2, se encuentra la Gerencia General, la cual cuenta con 3 instancias, en las cuales se dividen las actividades sustanciales de la institución: una de Gestión de Recursos, una de Desarrollo Social y una de Soporte Administrativo.

En el análisis de cada una de las instancias, permite ubicar el programa en la actividad sustancial de Desarrollo Social, la cual para los efectos de la organización se denomina Subgerencia de Desarrollo Social. Esta tiene a su cargo el Programa de Protección y Promoción social, el cual se caracteriza por:

Este programa promueve el ejercicio de los derechos económicos, sociales y culturales a través de los servicios y beneficios contemplados dentro de los planes de ayuda y programas de estímulo, constituyéndose así en el programa sustantivo de la Institución. (IMAS,2019, p.7)

Para cumplir con el mandato establecido en la normativa, institucional, “este programa, se desarrolla por medio de una oferta programática orientada a la atención de las familias y personas en situación de pobreza extrema y pobreza (IMAS, 2019, p.72). Lo que hace que desde esta instancia deba darse una priorización en la atención de las personas, para lo cual se establece que:

La priorización de la atención, es para las personas o familias que se encuentran en situación de pobreza extrema y pobreza; según la calificación que brinda el SIPO y en grupos poblacionales de interés; como son las personas con

discapacidad, jefatura de femenina, niños y niñas, personas estudiantes, personas adultas mayores, personas en condición de calle o abandono, personas con adicción a sustancias psicoactivas, poblaciones indígenas, personas situaciones de violencia y violencia de género, así como la población refugiada o solicitante de asilo . (IMAS,2019, p.7)

Es por lo cual que la instancia superior jerárquica, donde se ubica el programa, es la Subgerencia de Desarrollo Social, la cual tiene la competencia para la ejecución de este, ya que es la responsable de la coordinar los programas orientados a la atención integral de las personas en condición de pobreza.

Dentro de su organización, esta se encuentra conformada por dos niveles:

Un nivel central con seis Áreas Técnicas Asesoras: Bienestar Familiar (ABF); Desarrollo Socio Productivo y Comunal (ADSPC); Desarrollo Socioeducativo (ADSE), Área de Acción Social y Administración de Instituciones (AASAI), Área de Sistemas de Información Social (ASIS) y el Área de Atención Integral e Interinstitucional (AII).

El nivel regional lo integran 10 Unidades Ejecutoras denominadas Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) quiénes a su vez dan cobertura a todo el territorio nacional, por medio de 38 ULDS. (IMAS,2019, p.7)

Cada una de estas áreas técnicas, posee una función dentro del programa a cargo de la Subgerencia de Desarrollo Social, en la cual se encuentra el de Área Desarrollo Socioeducativo (ADSE) a la cual le corresponde:

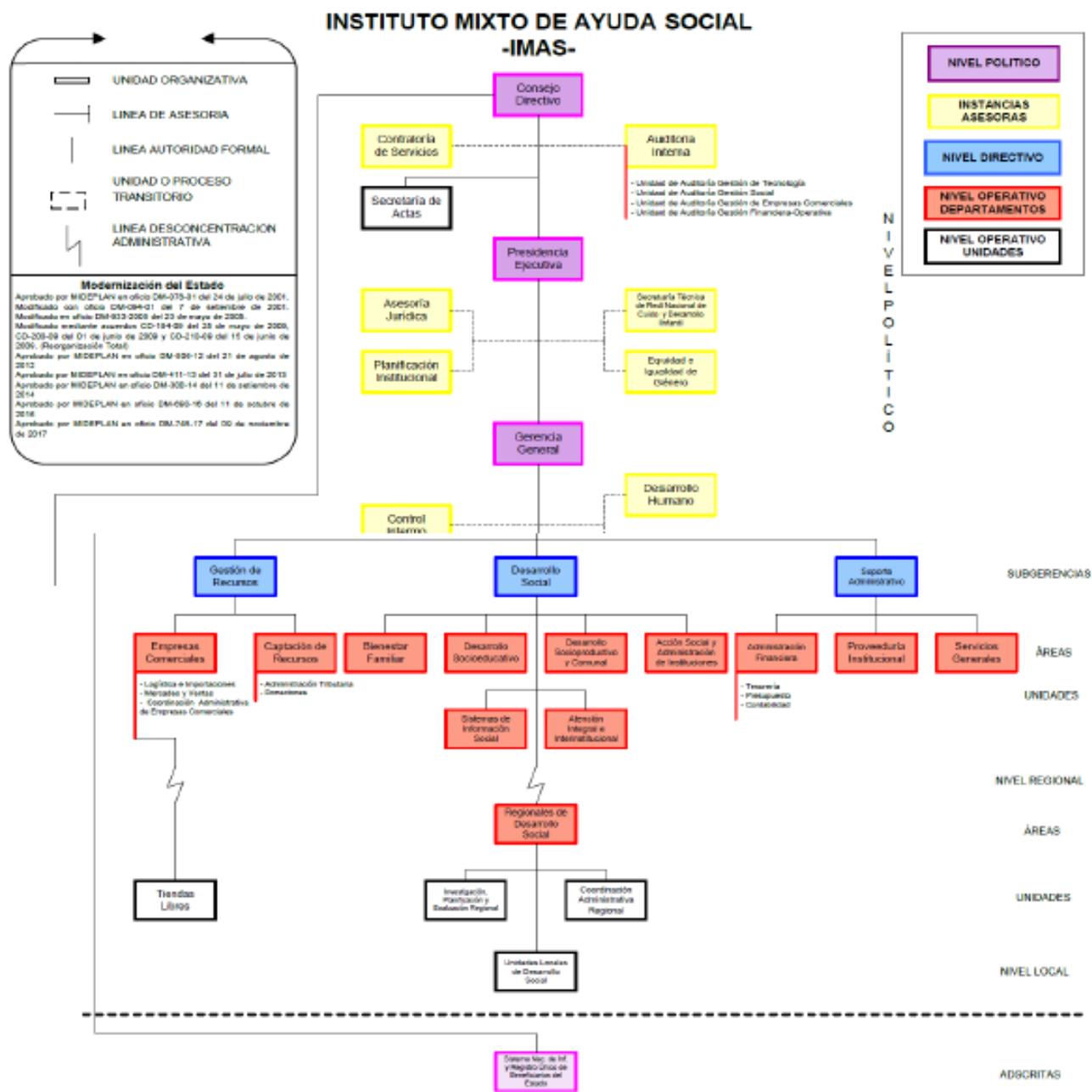
El Área asesora, coordina y articula la ejecución de cinco beneficios de cobertura nacional que son: facilitar la permanencia de la población estudiantil en el sistema educativo formal, la entrega de implementos escolares, contribuir a la erradicación del trabajo de la persona menor de edad, fortalecer las capacidades humanas de las personas mediante el desarrollo de procesos formativos y el acceso a las tecnologías de información y comunicación (IMAS,2019, p.11)

Es por lo anterior que de acuerdo con la estructura organizacional sea el ADSE quien posee la responsabilidad de la administración de los programas para facilitar el acceso al Sistema Educativo Formal de las personas estudiantes, lo que fundamente que esta tenga a su cargo la ejecución del programa, dado que esta tiene como objetivo:

Coadyuvar en la permanencia de la población estudiantil en el Sistema Educativo Formal, en la erradicación del trabajo de la persona menor de edad, así como en procesos formativos y el acceso a las tecnologías de información y comunicación. (IMAS,2019, p.11)

Al ser la finalidad del programa procurar la permanencia de la población estudiantil en el sistema educativo formal, el ADSE sea la instancia técnica correspondiente la cual deba de coordinar y articular las acciones requeridas para cumplir con el objetivo del programa.

Diagrama 2: Organigrama Instituto Mixto de Ayuda Social



Fuente: IMAS,2019

3.1.4 Actores Claves de la intervención

Como se ha mencionado anteriormente el programa de Cuadernos e Implementos Escolares está bajo responsabilidad del IMAS, más sin embargo para el éxito de la intervención se requieren de un proceso de coordinación con actores internos y externos claves, para la adecuada ejecución de este, dentro de los cuales se desatacan:

3.1.4.1 Actores internos:

Para este caso, como se muestra en la tabla número 8, se identifican los actores internos de la institución, claves para la ejecución del programa entre los cuales se encuentran: La subgerencia de Desarrollo Social, Área de Desarrollo Socioeducativo, Área de Proveeduría, Asesoría Legal y la Administración Financiera.

Tabla 8: Actores Internos Claves del Programa de Cuadernos e implementos escolares

Actor	Función
Subgerencia De Desarrollo Social	Máxima instancia Jerárquica responsable del programa, en la cual se encuentra la línea de coordinación estratégica con las instituciones.
Gerencia General	Responsable de velar por el adecuado cumplimiento de las acciones administrativas requeridas para el desarrollo del programa
Área De Desarrollo Socioeducativo	Responsable directo de la ejecución del programa, a cargo de los procesos administrativos y operativos para la entrega del beneficio a los centros educativos.
Área De Proveeduría Institucional	Responsable del proceso de contratación administrativa para la adquisición de los cuadernos e implementos escolares.
Asesoría Jurídica	Revisión, aprobación y formalización de los contratos

	con los proveedores.
Administración Financiera	Responsable de realizar los pagos a los proveedores, así como de asegurar los recursos para llevar a cabo los procesos de contratación.

Fuente: elaboración propia

3.1.4.2 Actores Externos

Para este caso, como se muestra en la tabla número 9, se identifican los actores externos, claves para la ejecución del programa entre los cuales se encuentran: el Ministerio de Educación Pública y los proveedores

Tabla 9: Actores Externos Claves del Programa de Cuadernos e implementos escolares

Actor	Función
Ministerio de Educación Pública	Coordinar con el IMAS, para la entrega de los listados de los centros educativos, así como de los recursos económicos, para la ejecución del programa.
Dirección de Programas de Equidad	Responsable de la coordinación con el IMAS, para el desarrollo del Programa, en cuanto a la entrega de las listas, así como del giro de recursos.
Centros Educativos	Seleccionar los estudiantes beneficiarios del programa. Entregar el beneficio a las personas estudiantes.
Proveedores	Dotar al IMAS de lo implementos escolares y los cuadernos para la elaboración de los paquetes, así como de la distribución de estos en los Centros Educativos Beneficiados.

Fuente: elaboración propia

3.1.5 Descripción general de la Intervención

Con la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H, se brindan las líneas generales para la ejecución del programa estableciendo las principales acciones y dando el sustento legal para estas, debe de recordarse que el programa se enmarcó en el:

[...] Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, ha adoptado como política prioritaria el mejoramiento de la calidad de la educación pública, y particularmente ha venido apoyando a los estudiantes de escasos recursos provenientes de comunidades de atención prioritaria, para promover su mantenimiento en el sistema educativo. (Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H, 2008, s.p)

Es por lo anterior que beneficio otorgado por el programa consiste en el apoyo material, mediante paquetes de cuadernos e implementos escolares, a los Centros Educativos del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en Comunidades Urbano-Marginales (PROMECUM), así como los ubicados en territorios indígenas y otros centros prioritarios, como escuelas Unidocentes y aquellos Centros Educativos de comunidades de menor desarrollo relativo, o que se encuentren en atención prioritaria según las políticas institucionales. Estos entregan a las personas estudiantes de primaria o secundaria que se encuentran matriculados y que cumplan con los requisitos utilizados por cada uno de estos.

Teniendo una noción general acerca del programa, se presentan a continuación las principales características del programa en relación con sus objetivos, población objetivo, finalidad, alcance, ente responsable de la ejecución y los procesos realizados.

3.1.5.1 Objetivos de la intervención:

El Programa de Cuadernos e Implementos Escolares tiene como objetivo general:

Otorgar implementos escolares a familias con estudiantes matriculados en centros educativos PROMECUM, que residen en territorios indígenas o en comunidades de mayor rezago social y de acuerdo a *[sic]* territorios prioritarios en las políticas institucionales y en coordinación con el Ministerio de Educación Pública. (IMAS,2017, p.77).

Cabe señalar que el Programa no cuenta con objetivos específicos, únicamente con un objetivo, el cual proviene del decreto que da origen a este, así como de las modificaciones realizadas por la institución.

3.1.5.2 Finalidad de la Intervención

En el Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H (2008), se establece que:

3º—Que la inversión pública en educación garantiza importantes resultados en el mejoramiento de las condiciones sociales del país, tanto a corto como a mediano plazo, en tanto que crea condiciones para que las personas puedan lograr un adecuado desarrollo en su situación socio económica. (s.p)

Lo que muestra que la finalidad el mismo se orienta en: “reforzar las condiciones necesarias para asegurar la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo formal y la conclusión de sus estudios.”

(IMAS, 2017, p.76), para así contribuir al adecuado desarrollo de las personas en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, tomando como punto de referencia que la educación es la principal herramienta para ascender socialmente.

3.1.5.3 Población objetivo de la intervención

Para poder entender la población objetivo del Programa, se debe de resaltar que esta posee dos poblaciones objetivas que dependen una de otra: la principal que son las personas estudiantes de los centros educativos, según lo establece el decreto ejecutivo, y los Centros Educativos, seleccionados por el IMAS, para recibir los paquetes de implementos escolares

Si bien es cierto para el año 2008, en el Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H, se establece la población objetivo del programa, para el año 2013 se promulga en Decreto Ejecutivo N° 37970-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H-MBSF, en el cual se hace una modificación en esta como se muestra en la tabla número 10:

Tabla 10: Comparación de Población Objetivo del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, según Decreto Ejecutivo

Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H 2008	Decreto Ejecutivo N° 37970-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H-MBSF 2013
<p>Artículo 1º—Del Objeto: se establece el programa “Cuadernos e implementos escolares” orientado a la dotación de cuadernos y otros implementos escolares necesarios destinados a estudiantes pertenecientes a centros educativos de primaria definidos en el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en Comunidades Urbano Marginales (PROMECUM) y ubicados en territorios indígenas con el fin de reforzar las condiciones necesarias para asegurar su permanencia en el sistema educativo formal y la conclusión de sus estudios.</p>	<p>Artículo 1º-Del Objeto: se establece el programa "Cuadernos e implementos escolares" orientado a la dotación de cuadernos y otros implementos escolares necesarios destinados a estudiantes pertenecientes a centros educativos de primaria y secundaria, según se establece en el artículo 6 del presente decreto.</p>
<p>Artículo 6º—De los beneficiarios del programa objeto del presente decreto: se considerarán como beneficiarios del presente decreto a los Estudiantes matriculados en centros educativos del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en Comunidades Urbano-Marginales (PROMECUM) y ubicados en territorios indígenas</p>	<p>Artículo 6º-De los beneficiarios del programa objeto del presente decreto: se considerarán como beneficiarios del presente decreto a los estudiantes matriculados en centros educativos del Programa de Mejoramiento de la Calidad de</p>

Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H 2008	Decreto Ejecutivo N° 37970-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H-MBSF 2013
<p>pudiéndose ampliar a otros centros prioritarios como, escuelas unidocentes y aquellos centros educativos de comunidades de menor desarrollo relativo. El Instituto Mixto de Ayuda Social no requerirá como condición necesaria para la entrega de los materiales objeto del presente decreto, que las familias de los niños y niñas beneficiarios se encuentren incorporadas en el Sistema de Información de la Población Objetivo.</p>	<p>la Educación y Vida en Comunidades Urbano Marginales (PROMECUM) o en los centros ubicados en territorios indígenas; pudiéndose ampliar a otros centros prioritarios, tales como, escuelas unidocentes y los centros educativos de primaria y secundaria ubicados en comunidades de menor desarrollo social o humano.</p>

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior, refleja las modificaciones que se han dado a lo largo del programa para el establecimiento de la población objetiva, en donde los cambios se centran en pasar de indicar que los beneficiarios son los Centros Educativos a las Personas Estudiantes, así como de incluir los Centros Educativos de Secundaria.

Con esta definición se deja claro que el beneficio se entrega a los centros educativos establecidos en la normativa, una vez al año, con la finalidad de que estos sean entregados las personas estudiantes matriculas en primero a sexto grado, y en caso de secundaria de sétimo a undécimo o duodécimo, lo cual coincide con lo señalado en el Manual de procedimientos para la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios del IMAS (2018):

“dirigido a personas estudiantes del sistema educativo del Programa de Mejoramiento de la calidad de vida en comunidades Urbano-Marginales (PROMECUN), territorios indígenas, centros educativos unidocentes y otros centros de menor desarrollo relativo” (p.92)

Cabe resaltar que las personas estudiantes beneficiarias de este programa no poseen como requisito estar registrados en el Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO), si no que cumplan con el proceso de selección llevado a cabo por cada uno de los Centros Educativos, lo cual lo diferencia de los programas institucionales a cargo del ADSE los cuales si posee como requisito indispensable estar dentro del SIPO.

3.1.5.5 Responsables de la Ejecución

La Unidad responsable de la ejecución del Programa será la Subgerencia de Desarrollo Social por medio de la Línea Estratégica AVANCEMOS en coordinación con el Ministerio de Educación Pública y las Instituciones definidas en el Decreto Ejecutivo N° 34531- MP-G- MIVAH-MEP-MTPSS-H.

Así mismo dentro la institución son responsables el área de Proveeduría institucional, así como de la unidad de Asesoría Legal, los cuales en conjunto con el ADS se encarga de realizar los procesos para su ejecución.

3.1.5.6 Procesos realizados en el programa.

Para la correcta ejecución del programa, se siguen 6 procesos fundamentales, para la ejecución adecuada de este, como se muestra en el Diagrama número 2, entre los cuales se destacan:

1. Selección de los centros educativos beneficiarios.
2. Adquisición de implementos escolares.
3. Recepción y almacenamiento, implementos escolares.
4. Elaboración y distribución de paquetes de implementos escolares.
5. Selección de los estudiantes y entrega de los paquetes de implementos escolares.
6. Control y seguimiento.

Diagrama 3: Procesos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares



Fuente: elaboración propia.

3.1.5.6.1 Selección de los Centros Educativos beneficiarios

Para el inicio del proceso llevado a cabo para que los paquetes lleguen a cada una de las personas estudiantes, se comienza con la selección de los Centros Educativos que tendrán el beneficio, para lo cual el ADSE procede a selección de estos, bajo los parámetros indicados en el Decreto Ejecutivo. Como producto principal se obtiene la lista de Centros Educativos beneficiados, la cual se publica en la página del IMAS, así como del MEP.

3.1.5.6.2 Adquisición de los implementos escolares.

La adquisición de los implementos escolares y los cuadernos se realiza mediante el procedimiento de Contratación Administrativa, en cumplimiento con la normativa vigente. Cabe señalar que:

La contratación para la compra de los implementos escolares se realizará en el periodo presupuestario inmediatamente anterior al que corresponda. Este proceso se realizará mediante el control y seguimiento del equipo del IMAS, que supervisará la entrega de los implementos escolares mediante la “Boleta de Control de Recibo de Implementos Escolares”. (Instituto Mixto de Ayuda Social, 2013, p.7)

De esta manera, se garantiza que la institución cuente con los implementos escolares y los cuadernos para la elaboración de los paquetes de implementos escolares; productos principales de este proceso.

Se debe de resaltar que se aplican los controles definidos para los procesos de contratación: “tanto a nivel del Programa como en coordinación con la empresa encargada del almacenamiento y distribución de los paquetes Escolares”. (IMAS, 2013, p.7), para contar con los productos de calidad y necesarios para la ejecución del programa.

3.1.5.6.3 Recepción y almacenamiento, de los implementos escolares.

Una vez que se cuentan con los proveedores adjudicados y con los contratos debidamente formalizados, se procede a la recepción y almacenamiento de los útiles escolares, para continuar con el proceso establecido, cabe mencionar que para los efectos del almacenamiento se realiza en las instalaciones del proveedor que resulte adjudicado para la elaboración de los paquetes.

El IMAS brinda el control y seguimiento mediante el equipo responsable, que supervisará todas las etapas que intervienen en el mismo, desde la recepción hasta el almacenamiento.

3.1.5.6.4 Elaboración y distribución de los paquetes de implementos escolares.

Mediante el proceso de licitación, el IMAS contrata el servicio de elaboración y distribución de los paquetes, por lo cual es en este momento en que la empresa realiza dos acciones de vital importancia para la ejecución del programa:

1. Confección de los paquetes, de acuerdo con la información suministrada por el IMAS
2. Distribución de los paquetes en los Centros educativos de acuerdo con la lista de centros educativos beneficiarios brindada por el IMAS.

Con esto se garantiza que los paquetes se elaboren y lleguen a los Centros Educativos seleccionados por la institución. Cabe señalar que el proveedor a cargo de la distribución adjuntará una boleta de Declaración Jurada elaborada por el IMAS, en la que la persona directora de la Escuela, que

recibe los paquetes o el encargado, anotará el número de paquetes recibido y si existe algún faltante o sobrante.

3.1.5.6.5 Selección de los estudiantes y entrega de los paquetes de implementos escolares.

En esta etapa del proceso, se busca que el beneficio llegue a cada uno de las personas estudiantes que se encuentran en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, por lo cual con base en la cantidad de paquetes recibido el Centro Educativo realiza la selección de las personas estudiantes que recibirán el beneficio, respetando los lineamientos dados por el IMAS y hace entrega del beneficio.

Como medio de control y para garantizar que los paquetes sean debidamente custodiados y entregados:

El IMAS entrega una boleta donde la persona o educador encargado de la entrega de paquetes, anotará el nombre y dos apellidos del/la estudiante, y al cual se hace entrega de este y la fecha en la que éste fue entregado, así mismo el docente de cada sección escolar será el responsable de anotar en la misma boleta, el nombre del padre, madre o persona encargada de cada estudiante beneficiario. (Instituto Mixto de Ayuda Social, 2013, p.8)

La boleta que el Centro de Educativo debe de remitir al IMAS, se convierte en el mecanismo que consta la entrega del beneficio a los estudiantes, el cual es remitido a las oficinas del ADSE o a las ADRS o ULDS.

3.1.5.6.6 Control y seguimiento

La estrategia de seguimiento del Programa se llevará a cabo mediante diferentes etapas y momentos, en un primer momento esta es delegada a los Centros Educativos los cuales deberán de verificar el adecuado uso de los implementos utilizados.

Desde el IMAS:

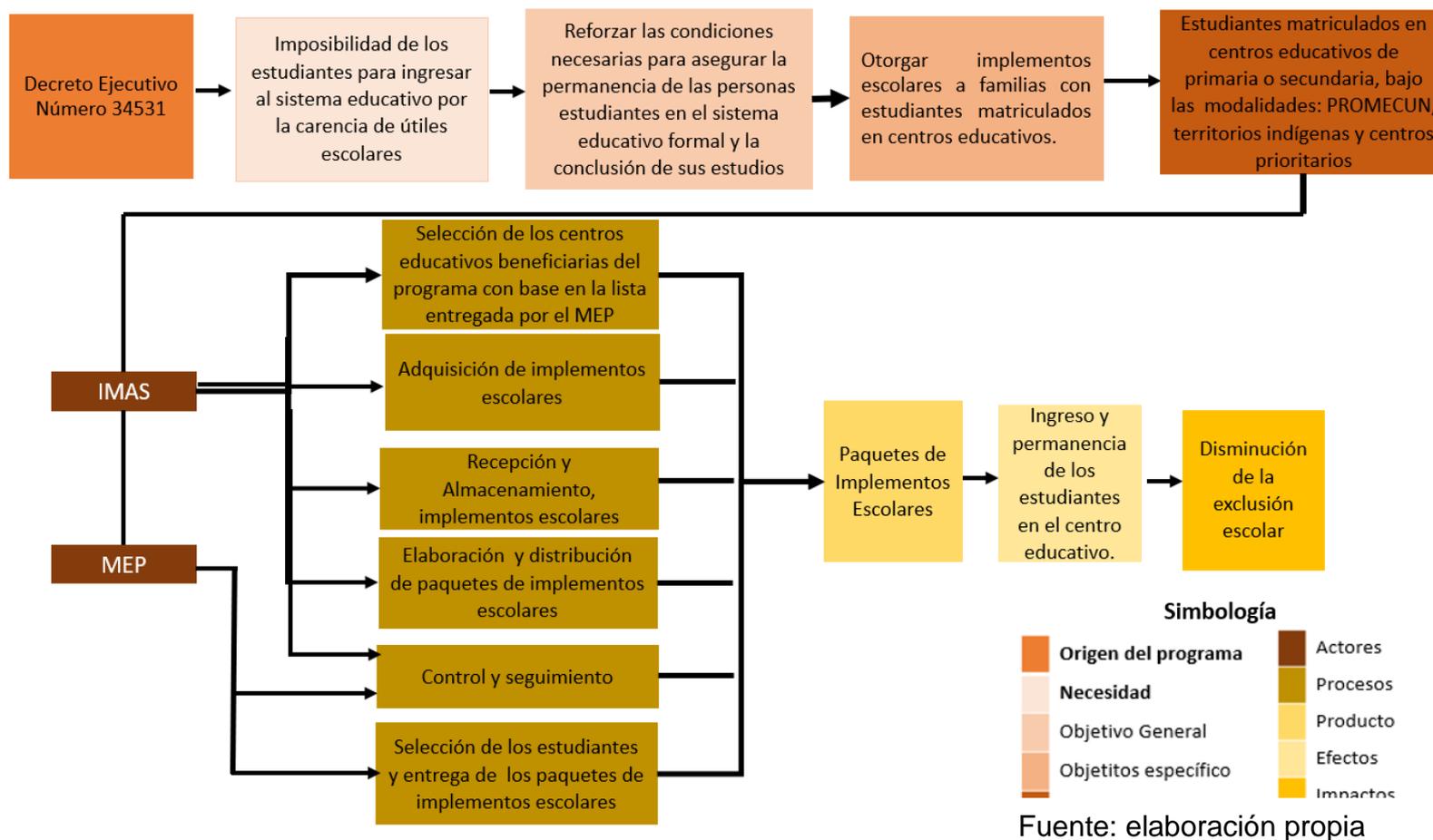
El personal institucional seleccionado para llevar a cabo el seguimiento realizará las visitas respectivas a los Centros Educativos seleccionados en una Muestra *[sic]*, a fin de recabar la información, para lo cual se aplicarán los instrumentos a los directores, Docentes y estudiantes de los Centros Educativos. Los Docentes brindarán información complementaria sobre la opinión externada de los padres de familia respecto del Programa. (Instituto Mixto de Ayuda Social, 2013, p.9)

De esta manera se establecen los mecanismos para el correcto uso del beneficio, con la finalidad de verificar que se cumpla con los parámetros indicados en la normativa y lo lineamientos para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y la finalidad que persigue la intervención.

3.1.5.7 Diagrama de la Teoría de la intervención

Como se ha venido desarrollando anteriormente y describiendo el programa y la forma en que esta funciona, es también importante mostrar el diagrama de la Teoría de la Intervención, para entender bajo cual lógica se desarrolla el programa:

Diagrama 4: Teoría de la Intervención del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares



Sección 2: Modelo de relación causal del Programa

En el aparatado anterior, se expuso la Teoría de la Intervención del programa de cuadernos e implementos escolares, en la cual se puede entender el programa en función de su naturaleza y las acciones que este realiza en para cumplir con el objetivo que este se propuso, por lo cual en esta sección se hará: “la definición sistemática y sintética de cómo se transforman los insumos y actividades en determinados productos y en cómo estos interactúan en la realidad para generar resultados (efectos e impactos) (Iválua, 2009, citado por Mideplan 2018, p.13, con la presentación de la cadena de resultados del programa:

3.2 Cadena de Resultados

Diagrama 5: Cadena de resultados Programa Cuadernos e Implementos Escolares



Fuente: Elaboración propia

Partiendo definición de Iválua, 2009, citado por Mideplan 2018, para el programa de cuadernos e implementos escolares se tiene la siguiente lógica:

3.2.1 Insumos:

Para la adecuada ejecución del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares requiere de una serie de insumos a saber:

3.2.1.1 Legal:

Para que los procesos acciones y actividades se desarrollen dentro del marco de la legalidad, y para definir el marco de acción de cada parte, así como las dimensiones y limitaciones que podría poseer el programa, este debe de tener como insumo primordial el marco normativo que lo rige, identificándose dentro de este como los más importantes:

1. **Decreto Ejecutivo N° 34351:** da la creación del programa, estableciendo la población objetivo, así como de los mecanismos de coordinación y los procedimientos bajo los cuales el programa operará.
2. **Decreto Ejecutivo N° 37970:** modifica la población objetivo, así como el objeto del programa, lo cual permite ampliar la cantidad de centros educativos para realizar la entrega.

3.2.1.2 Humano:

Para la ejecución del Programa, el ADSE, cuenta con 5 personas funcionaras para el desarrollo de las actividades dentro de la institución, para la ejecución de los procesos que garantizan realizar la entrega de los paquetes de implementos escolares.

El recurso humano, el cual es el encargado de la mano de obra y de que los aportes que lleva a cabo de cada actor se realicen de la mejor manera, contemplan los recursos técnicos, partiendo de que los conocimientos de los funcionarios y la transferencia de estos, lo cual hace posible la ejecución de este y con esto propiciar un trabajo más ágil y eficaz en la ejecución, control y evaluación del programa.

3.2.1.3 Financiero:

El recurso económico o financiero, se convierte en uno de los insumos más importantes del programa, puesto que estos recursos se ven reflejados en los presupuestos destinados a las actividades relacionadas al programa, así como al pago del recurso humano que se encuentra involucrado en el proceso, lo cual permite la materialización de las acciones para la entrega del producto tangible. El programa cuenta con un presupuesto para el año 2018 de la suma de 1.783.256.820 colones, para la compra, elaboración de paquetes, así como de la distribución de los paquetes de implementos escolares.

De esta manera, se debe de indicar que los insumos necesarios para la correcta ejecución del programa radican en: 1-el marco legal que sustentan los procesos que se deben de ejecutar para el desarrollo de los procesos, establecimiento de la población objetivo y la finalidad que este persigue; 2-recurso humano y 3-recurso financiero, los cuales permiten que el mismo se operativice a través de las acciones para cumplir con dicho objetivo.

3.2.2 Actividades.

Tomando en cuenta los insumos anteriores estos se utilizan para el desarrollo de las actividades que permiten llevar a cada una de las personas estudiantes el paquete con los implementos escolares.

Se identifican las siguientes:

1. Selección de los Centros Educativos.
2. Adquisición de los Implementos escolares.
3. Recepción y almacenamiento de los implementos escolares.
4. Elaboración y distribución de los paquetes de implementos escolares.
5. Selección de las estudiantes y entrega del paquete
6. Control y seguimiento

Cada una de las actividades señaladas, transforma los insumos identificados en la sección anterior, para generar las acciones que permiten ejecutar el programa.

3.2.3 Producto del programa.

Siguiendo la lógica del programa, una vez que se han transformado los insumos a través de las actividades señaladas, se logra contar con el producto principal de este: **el paquete de implementos escolares**, lo que es una de característica fundamental de este, ya que, en lugar de brindar una transferencia económica, entrega un paquete a los Centros Educativos, para que estos los distribuyan a cada una de las Personas Estudiantes.

3.2.4 Efectos logrados con el programa

Desde esta lógica de la intervención y teniendo claro la forma en que el programa se ejecuta con base en los objetivos que este posee, y la lógica puesta anteriormente, se identifica que el efecto que este genera es: **el ingreso y permanencia de los estudiantes en el centro educativo**, ya que con la entrega del paquete de implementos escolares, las personas

estudiantes que se encuentran en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, ingresan al centro educativo y se mantengan en este; el cual guarda una estrecha relación con lo que plantean el objetivo general y específico, establecido para el programa.

3.2.5 Impacto

Cada una de las acciones mencionadas anteriormente tienen como finalidad, lograr un impacto en la población objetivo, por lo cual considerando la necesidad que da origen al programa, la cual es la imposibilidad de las personas estudiantes para ingresar al sistema educativo, por la carencia de útiles escolares, la cual se traduce en el objetivo general de garantizar la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo formal para la conclusión de sus estudios, mismo que se traduce en las actividades desarrolladas con los insumos que se cuenta, permiten indicar que el impacto del programa se centra en **la disminución de la exclusión escolar**, en el tanto se le brinden a las personas estudiantes, en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, los implementos escolares para que estos ingresen al ciclo lectivo, puedan permanecer en este y concluir el mismo de una manera adecuada, ya que cuentan con los insumos que requieren para estar en las aulas.

Sección 3:

Modelo de Gestión del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares

Como lo establece Mideplan (2016), se puede definir el modelo de gestión como:

El modelo de gestión es la necesaria organización, enfoques de trabajo, estilo de funcionamiento y recursos con los que debe contar el Estado y la sociedad en su conjunto para poder garantizar la ejecución efectiva de una política. Un modelo de gestión es necesario para mejorar los alcances de las políticas y distribuir responsabilidades en el proceso, según competencias y brindar el seguimiento a las acciones. Dentro del mismo es básico precisar el papel de los actores o entes participantes, definir metas agregadas o integrales, para enlazar el plan de acción de la política, garantizando el avance en su cumplimiento, considerando los principales medios y mecanismos, responsabilidades, plazos, recursos financieros, competencias, compromisos y la organización de las funciones (p. 37).

Por lo cual, en miras de que el programa, en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión establecido, en esta sección se presentará el modelo de gestión de este, con la finalidad de plasmar la forma en que el programa se ejecuta para el desarrollo de las acciones necesarias, de acuerdo con las responsabilidades de cada uno de los actores, para el cumplimiento del objetivo que este persigue, para de esta manera entender su modelo de gobernanza.

3.3.1 Identificación de los actores de la intervención.

Para la ejecución del Programa de Cuadernos e implementos escolares, se requiere de un proceso de coordinación con distintos actores claves para que este se pueda llevar a la práctica, tanto internos como externos, de esta manera es importante realizar una identificación de estos de acuerdo con tres aspectos:

1. **Su ámbito de acción:** ya sea político, ejecutores, socios colaboradores.
2. **Su nivel de influencia y poder:** determinando el poder y la influencia que este tiene el proceso, para determinar cómo influye en este.
3. **Relaciones:** estableciendo la forma en que cada uno de estos interactúa con los demás para el desarrollo de las acciones.

Con la definición clara e identificación de los componentes de cada actor, se puede entender como estos intervienen en el programa y como lo pueden afectar para en miras del desarrollo de este, para lograr el objetivo de este.

En la tabla número 11, se puede visualizar el resumen acerca de los actores claves para la ejecución del programa de cuadernos e implementos escolares

Tabla 11: Actores claves para la ejecución del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares

No.	Actor	Acciones Principales	Influencia	Poder	Recursos	Agrupación	Ámbito
1	Instituto Mixto de Ayuda Social	Responsable de la ejecución directa del Programa.	Alta	Alto	Humano Tecnológico Financiero	Interno	Político
1.1	Subgerencia De Desarrollo Social	Máxima instancia Jerárquica responsable del programa, en la cual se encuentra la línea de coordinación estratégica con las instituciones.	Alta	Alto	Humano Financiero Tecnológico	Interna	Político
1.2	Gerencia General del IMAS	Responsable de velar por el adecuado cumplimiento de las acciones administrativas requeridas para el desarrollo del programa	Media	Alto	Humano	Interna	Político
1.3	Área De	Responsable directo de la	Alta	Alto		Interna	Ejecutor

No.	Actor	Acciones Principales	Influencia	Poder	Recursos	Agrupación	Ámbito
	Desarrollo Socioeducativo	ejecución del programa, a cargo de los procesos administrativos y operativos para la entrega del beneficio a los centros educativos.			Humano Tecnológico		Estratégico
1.4	Área De Proveeduría Institucional	Responsable del proceso de contratación administrativa para la adquisición de los cuadernos e implementos escolares.	Media	Medio	Humano Tecnológico	Interna	Socio Colaborador
1.5	Asesoría Jurídica	Revisión, aprobación y formalización de los contratos con los proveedores.	Media	Medio	Humano Tecnológico	Interno	Socio Colaborador
1.6	Administración Financiera	Responsable de realizar los pagos a los proveedores,	Media	Bajo	Humano tecnológico	Interno	Socio Colaborador

No.	Actor	Acciones Principales	Influencia	Poder	Recursos	Agrupación	Ámbito
		así como de asegurar los recursos para llevar a cabo los procesos de contratación.			Financieros		
2	Ministerio de Educación Pública	Coordinar con el IMAS, para la entrega de los listados de los centros educativos, así como de los recursos económicos.	Media	Alto	Humano Tecnológico Financiero	Externo	Político
2.1	Dirección de Programas de Equidad	Responsable de la coordinación con el IMAS, para el desarrollo del Programa, en cuanto a la entrega de las listas, así como del giro de recursos.	Alta	Alto	Humano Tecnológico Financiero	Externo	Político
2.2	Centros Educativos	Responsable de la selección y entrega del beneficio a las personas	Alta	Alto	Humano Tecnológico	Externo	Ejecutor Estratégico Beneficiario

No.	Actor	Acciones Principales	Influencia	Poder	Recursos	Agrupación	Ámbito
		estudiantes.					
3	Proveedores	Responsables de dotar los implementos Escolares al IMAS, para la elaboración los paquetes, así como de la distribución de estos.	Media	Medio	Humano	Externo	Ejecutor Estratégico

Fuente: elaboración propia, con base en IMAS, 2013

3.3.1.1 Análisis de los actores según su ámbito de acción

Uno de los principales aspectos a tomar en consideración, es que cada uno de los actores, dentro de las acciones que posee, tiene un ámbito de acción en el cual desarrolla las funciones que posee del Programa. Para el caso concreto del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares se identifican 4 niveles tal y como se muestra en el diagrama 6:

Diagrama 6: Análisis de los actores claves del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares según su ámbito de acción.

Ámbito	Actores	Principales funciones
Político	Subgerencia de Desarrollo Social	Línea de coordinación estratégica con las instituciones.
	Gerencia General	Velar por el cumplimiento de las acciones administrativas requeridas para el desarrollo del programa
	Dirección de Programas de Equidad	Coordinación con el IMAS, para el desarrollo del Programa.
Ejecución Estratégica	Área de Desarrollo Socioeducativo	Ejecución del programa, a cargo de los procesos administrativos y operativos para la entrega del beneficio a los centros educativos
	Centros Educativos	Selección de las personas estudiantes beneficiarias y entrega del beneficio
	Proveedores	Dotar al IMAS de lo implementos, elaboración de los paquetes, así como de la distribución de estos en los Centros Educativos Beneficiados.
Socios en la implementación	Área de Proveduría	Responsable del proceso de contratación administrativa, para la adquisición de los materiales
	Administración Financiera	Gestionar los recursos para la ejecución del programa..
	Asesoría Jurídica	Revisión, aprobación y formalización de los contratos con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia, con base en IMAS 2013

1.4.3.1.1 Político

En este se encuentran los actores en los cuales se toman las decisiones, requeridas para el desarrollo del programa, en relación con la definición de las líneas que se deben de seguir, en función del cumplimiento de la normativa, la selección del centro educativos y los recursos necesarios para la ejecución de este. Se encuentran tres actores:

1. **Subgerencia de desarrollo Social del IMAS:** la cual es la máxima instancia jerárquica responsable del programa, en la cual se encuentra la línea de coordinación estratégica con las instituciones, lo cual contribuye al proceso de coordinación que se debe de realizar con el MEP, para garantizar los recursos necesarios, así como de facilitar el proceso ligado al programa, en miras de que esta tiene bajo su responsabilidad el ADSE.
2. **Gerencia General del IMAS:** esta se convierte en un actor clave dentro del accionar político en función de que la Subgerencia de Desarrollo Social, esta responsabilidad de dicha instancia, así como de ser responsable de velar por el adecuado cumplimiento de las acciones administrativas requeridas para el desarrollo del programa, así como de intervenir en los procesos de coordinación con las instituciones y proveedores involucrados.
3. **Dirección de Programas de Equidad del MEP:** responsable de la coordinación con el IMAS, para el desarrollo del Programa, en cuanto a la entrega de las listas, así como del giro de recursos siendo este un actor cuyo ámbito sea político, dado que la una parte del financiamiento del programa depende del giro que se

realice desde dicha Dirección, así como de la base de datos de Centros Educativos, para la selección de los beneficiarios.

Como se pudo observar los actores indicados juegan un rol clave en el nivel político del programa, ya que en este se toman las acciones requeridas para la ejecución del programa, para la definición de la población beneficiaria, así como de los recursos para poder realizar la compra de los implementos escolares.

3.1.1.1.2 Ejecución estratégica

El programa de Cuadernos e Implementos escolares requiere de una serie de actores que ejecuten los procesos y procedimientos para la entrega del beneficio a las personas estudiantes, así mismo estos se convierten en los más importantes dado que hacen operativas las acciones estratégicas y las decisiones del ámbito político. Por lo cual estos se convierten en los actores cuyo ámbito de acción es la ejecución estratégica, dado que desarrollan los procesos claves necesarios para que se pueda contar con los insumos para ser transformados en el producto final de la intervención, además de la entrega del beneficio a las personas estudiantes.

Dentro de estos se encuentran:

- 1. Área de Desarrollo Socioeducativo:** responsable directo de la ejecución del programa, a cargo de los procesos administrativos y operativos, en el cual se toman las decisiones y realizan los procesos de coordinación requeridos para el desarrollo de este.
- 2. Centros Educativos:** responsables de la selección y entrega del beneficio a las personas estudiantes.

- 3. Proveedores:** Responsables de dotar los implementos Escolares al IMAS, para la elaboración los paquetes, así como de la distribución de estos

Por lo anterior queda en evidencia, que los actores posicionados dentro de este ámbito, se convierten en actores claves para la adecuada ejecución del programa en el tanto hacen posible la operativización de las decisiones del ámbito político, ejecutan los procesos para la selección de los centros educativos, la compra de los útiles escolares, así como de la coordinación de la logística del almacenamiento, elaboración y distribución de los paquetes de implementos escolares y finalmente hacen posible que el beneficio llegue a las personas estudiantes , con la selección respectiva de estos y su entrega.

1.4.3.1.2 Socios Implementadores.

Todo programa requiere de actores que apoyen la ejecución de las acciones estratégicas, para que de esta manera cada uno de los procesos de apoyo se den de una manera adecuada y la lógica del proceso no sufra ninguna alteración y se cumpla con los tiempos y plazos establecidos para la entrega del beneficio. Es por lo cual los socios implementadores de la intervención son aquellos que ejecutan los procesos de apoyo requeridos para los procesos claves de la intervención, encontrando a:

- 1. Área de Proveduría Institucional:** responsable del dar soporte para la adquisición de los implementos escolares, a través de los procesos de contratación administrativa.
- 2. Asesoría Jurídica:** responsable de dar el soporte legal, para la revisión, aprobación y formalización de los contratos con los proveedores, así como de evacuar las dudas que surjan en el proceso z

3. **Administración Financiera:** responsable de dar el soporte para la gestión de los recursos financiero para realizar los pagos a los proveedores, así como de asegurar los recursos para llevar a cabo los procesos de contratación.

Cada uno de los actores expuestos anteriormente, tiene una función de soporte importante para el programa, dado que son las instancias estratégicas dentro de la institución, que posee la competencia para brindar los criterios y recomendaciones vinculantes desde las funciones que estos poseen, para que el programa se ejecute correctamente, y sirven de soporte para los procesos claves ejecutados.

3.3.1.2 Análisis de los actores claves: según su nivel de influencia y poder

Para el desarrollo de las acciones dentro del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, es importante considerar las relaciones de poder entre los actores, así como el nivel de influencia que este posee dentro de las acciones desarrolladas en el programa.

En este caso es necesarios especificar que para los efectos del análisis se entiende:

1. **Nivel de influencia:** como lo indica Tapella (2007) se puede entender la influencia, como el modo en que las acciones desarrolladas por los actores claves de la intervención: “pueden influenciar significativamente (positiva o negativamente una

intervención) o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma” (p.3).

Es por lo tanto que la influencia del actor podrá determinar la manera en que se realiza una acción, así como del rumbo de la decisión a seguir con el programa, en función del modelo de gestión del programa y como este se puede modificar de manera positiva o negativamente, por lo cual se identifican tres niveles de influencia, alta, media y baja.

2. **Nivel de poder:** cada uno de los actores tiene un poder de decisión acerca de cómo realizar las acciones, así de determinar la forma en que este desarrollará las acciones, o puede influenciar y dirigir el poder del otro; por lo cual el nivel de poder del actor se entiende en la forma en que la decisión o acción realizada puede modificar, o mejorar las acciones del programa, así como de si se puede ejecutar o de qué manera dar la instrucción a un actor y este debe de respetar lo indicado.

Por lo cual el nivel de poder del actor puede transformar el modelo de gestión del programa con base en las decisiones, así como de las acciones de un actor en específico, por lo cual este se puede medir en función del nivel alto, medio y bajo.

Para el caso del Programa de Cuadernos e implementos Escolares y como se muestra en el diagrama 7, se encuentran el siguiente análisis para la relación de poder e influencia de los actores:

Diagrama 7: Análisis de los actores claves del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares según su nivel de influencia y poder



Simbología de colores

- Actor IMAS
- Actor MEP

Fuente: elaboración propia.

Con base en el diagrama anterior se establecen las siguientes relaciones:

3.3.1.2.1 Influencia alta y poder alto.

En este caso se encuentran los actores con mayor nivel de poder e influencia, los cuales pueden tomar acciones que repercuten dentro del accionar y la forma en el cual se ejecuta cada una de las acciones, en este caso se identifican a:

1. **Gerencia General:** dado que esta es el órgano superior jerárquico de toma de decisiones y dan las líneas de acción, en relación con la forma en que el programa se debe de ejecutar, así como de gestionar las acciones que dan soporte a la ejecución del programa.
2. **Subgerencia de Desarrollo Social:** dentro del IMAS, la subgerencia tiene la responsabilidad directa de la ejecución del programa, así como de contar con la línea estratégica de coordinación con las instituciones, la cual la posiciona como una instancia de toma de decisiones que tiene el poder de transformar el rumbo de acción, así como de influenciar la forma en que se realizan las acciones.
3. **Centros Educativos:** toma en cuenta que el IMAS, delega la responsabilidad a los Centros Educativos, de la selección y entrega del beneficio, le otorga el poder de la acción respetando las líneas dadas, lo cual hace que se posicione dentro de los actores cuya influencia y poder son altos, desde la perspectiva de la forma en que se escogen a las personas estudiantes y a quienes se le entrega.

Es notorio que los actores situados dentro de este cuadrante de la matriz de análisis tienen la potestad de decidir acerca de la forma en que el programa se ejecutará, así de como este llegará a cada una de las personas estudiantes, lo que implica que, a la hora de realizar el análisis del modelo de gestión, se consideren como actores que pueden transformar de una manera negativa o positiva.

Lo anterior es un aspecto clave dentro del análisis de la dinámica del programa, en miras de que es desde estas estancias en la cuales se pueden generar acciones para mejora del programa o que pueden definir una mejor ruta para este, dado el alto poder e influencia que tienen desde las responsabilidades que cada uno posee en el programa.

3.3.1.2.2 Nivel de influencia media y poder alto

Como se ha establecido en la lógica de intervención del programa, así como del análisis del modelo de la relación causal de este, dentro del programa se encuentran actores cuyo nivel de poder es alto, en función de las acciones que se ejecutan, pero que su influencia es media, ya que de las acciones dependen de un superior jerárquico inmediato para la toma de decisiones. Dentro de estos se puede identificar a:

1. **Área de Desarrollo Socioeducativo:** en función de lo indicado anteriormente, el ADSE tiene bajo su responsabilidad la toma de decisiones con relación a la selección de los centros educativos, así como de la forma de gestionar cada uno de los procesos claves de la intervención, para la consecución del objetivo final de esta, de acuerdo con las disposiciones emitidas por parte del nivel superior.

Dentro de esta lógica el ADSE, si bien es cierto esta posee un poder alto, su nivel de influencia se ve supeditado a las decisiones que tomen los mandos superiores, en función de las recomendaciones que esta emita.

2. **Dirección de Programa de Equidad y Género:** uno de los factores claves para el desarrollo del programa es garantizar los recursos para que se puedan dar los procesos de adquisición de los útiles escolares, así como de la lista de información actualizada para la selección de los centros educativos; por lo cual este actor posee un nivel alto de poder, ya que es el responsable de asignar los recursos para los requerimientos del programa, además de la base de datos,

limitando su nivel de influencia en el accionar operativo del programa, puesto que las decisiones son tomadas por parte de las instancias ubicadas en el nivel político.

Es de esta manera que el ADSE, así como de la Dirección de Programas de Equidad, poseen un nivel alto de poder dentro del programa, más sin embargo su influencia se puede ver supeditada a las decisiones de los actores que se encuentran en el nivel superior inmediato; no obstante, se debe de reconocer que las acciones realizadas por estas son claves y esenciales para que el programa se operativice.

3.3.1.2.3 Nivel de influencia media y poder medio.

Como se ha expuesto anteriormente dentro del programa existen actores cuyo rol se centra en dar un soporte a los procesos y brindar las recomendaciones técnicas vinculantes desde la expertis que estos poseen, para que la puesta marcha de este. Es por lo anterior que estos actores se convierten en aquellos cuyo nivel de influencia y poder son medios, dado que las acciones que estos realizan puedan afectar los tiempos, los recursos y la forma en que el beneficio llega a la población objetivo.

Es importante señalar que los actores mencionados se clasifican en dos tipos lo internos: el Área de Proveeduría Institucional, Asesoría Legal y Administración Financiera, los cuales gestan acciones para la adquisición de los útiles y brindan las recomendaciones en los aspectos legales, así como de la gestión de los recursos del programa, lo cual hace que sus funciones tengan un peso importante en la ejecución del programa, ya que sin dicho aporte, la lógica de la casualidad de las acciones y la secuencia en que estas realizan pueden afectar la consecución del objetivo final.

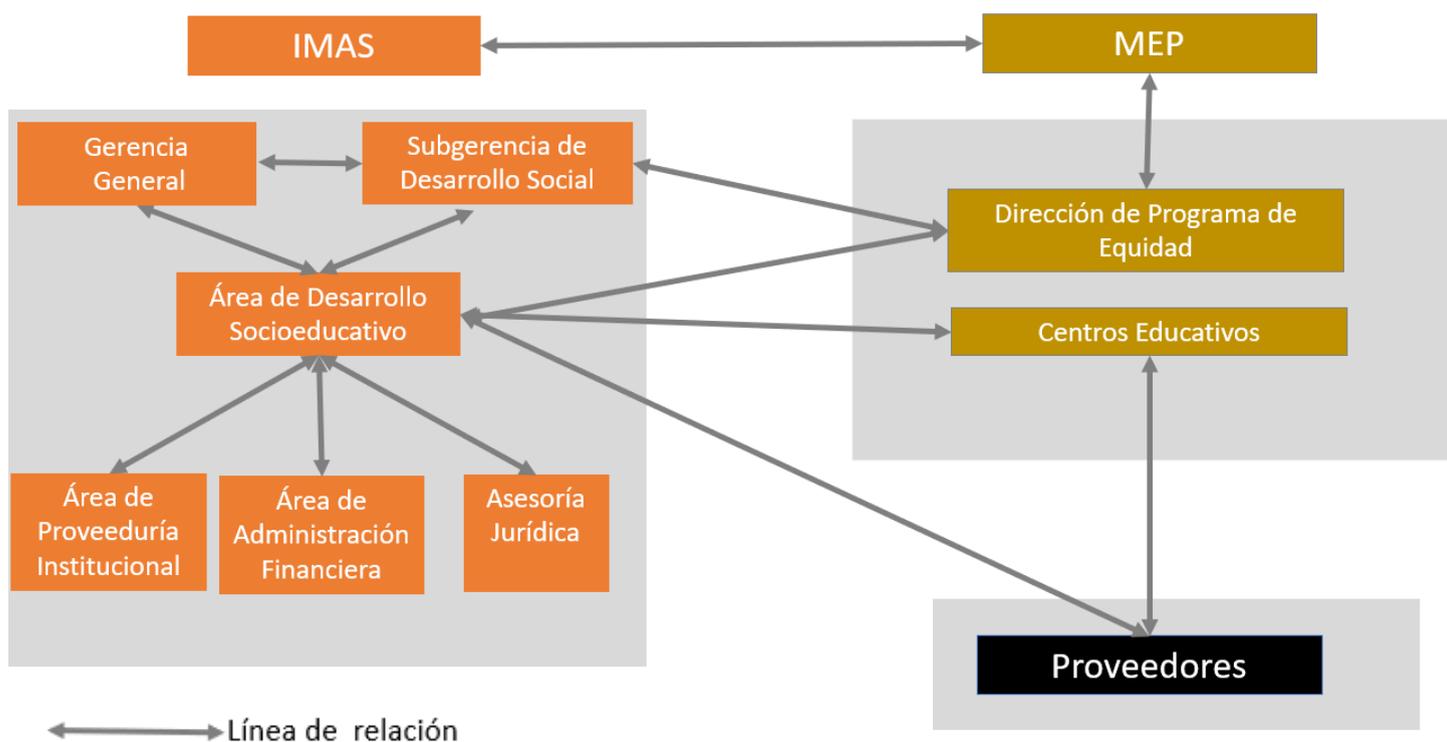
Desde la perspectiva externa se encuentran los proveedores, dado que sus funciones responden a los lineamientos dados por el ADSE, en función de la relación contractual que la institución posee con estos, así como de tener la obligación de cumplir con plazos establecidos, lo cual hace que su nivel de poder e influencia se supedita a las acciones del ADSE y el no cumplimiento de las responsabilidades pueda afectar el resultado final.

Es por lo anterior que los actores mencionados cumplen funciones, de soporte y se convierten en socios colaboradores en la lógica planteada anteriormente, teniendo un peso importante, ya que estos cumplen un rol dentro de la lógica causal del programa, lo cual implica que deben de tener una estrecha coordinación con el ADSE para la gestión del programa; puesto que si estos no cumplen con los plazos y no se gestionan las acciones de una manera coordinada, se puede afectar el proceso general en cuanto a tiempo, costos, perjudicando la consecución del objetivo final y que el beneficio no se entrega a tiempo a las personas estudiantes.

3.3.1.3 Análisis de las relaciones entre los actores.

Como se ha podido visualizar anteriormente, cada uno de los actores cumple con un rol concreto para la ejecución de las acciones requeridas para que el paquete de implementos escolares llegue a las personas estudiantes. Dentro de dicho proceso estos tienen relaciones, que implican la articulación y coordinación de las acciones, por lo cual en el diagrama número 8, se presentan las relaciones entre estos:

Diagrama 8: Análisis de las relaciones entre los actores del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares



Fuente: elaboración propia

Con base en el diagrama anterior se pueden identificar las siguientes relaciones entre los actores, tomando en consideración el nivel interno y el nivel externo.

3.3.1.3.2 Nivel interno

Dentro del IMAS, existe una relación directa de coordinación entre todas las dependencias, dado que para realización de cada uno de los procesos y procedimientos estos juegan un papel clave dentro de cada uno, con funciones y responsabilidades clara, lo que por ende implica la participación de cada uno de estos en distintos momentos de ejecución del Programa. Bajo dicha lógica se encuentran las siguientes relaciones:

a. Gerencia General-Subgerencia de Desarrollo Social:

instancias que intervienen en las decisiones estratégicas para la implementación del programa, en función de la relación jerárquica, puesto que la Gerencia General es responsable de la Subgerencia de Desarrollo Social, lo cual implica que desde estas se toman las decisiones con base en las recomendaciones emitidas por parte del ADSE, para la ejecución del programa, lo cual pueda modificar el curso de acción del programa. La relación entre estas implica una coordinación estratégica de alto nivel para garantizar el soporte político estratégico en la ejecución del programa, dado que estos gestionan ante el Consejo Directo, las acciones necesarias para que el programa cuente con el soporte de este órgano, así como del apoyo para que las instancias institucionales que intervienen cumplan lo dispuesto por estas.

b. Gerencia General-Subgerencia de Desarrollo Social- Área de Desarrollo Socioeducativo:

para el caso de la relación entre ambas instancias, esta se caracteriza por la naturaleza jerárquica, en función de que las decisiones tomadas por parte de la SGDS y la Gerencia General deban de ser ejecutadas por parte del ADSE. Por otra parte, las acciones y decisiones tomadas por esta deban de ser aprobadas por la SGDS, para poder ser tramitadas antes las instancias correspondientes.

La relación entre ambos cumple un rol importante para la operativización del programa, en función de que el ADSE se convierte en la instancia que la SGDS delega la ejecución de este y da la línea técnica estratégica , así como de la Gerencia General brinda el soporte para facilitar las acciones administrativas y las

disposiciones en esta área, los procesos de coordinación entre ambos es necesario para que las acciones se ejecuten de la mejor manera, en función del respaldo que debe de darle la SGDS a las decisiones tomadas por parte del ADSE, en cuanto al desarrollo de los procesos y el apoyo administrativo dado por la Gerencia General.

- c. Área de Desarrollo Socioeducativo-Área de Proveeduría Institucional-Administración Financiera- Asesoría Legal:** dentro de la lógica de ejecución del programa, este requiere de las acciones que se gestionan con anterioridad por las distintas instancias, ya que donde se finalizan las agestiones de una, inicia las de otra, por lo que el ADSE deba de coordinar con las instancias de: Área de Proveeduría Institucional, Administración Financiera y Asesoría Legal, la gestión de cada uno de los procesos que conllevan a materializar el beneficio que el programa otorga.

En esa línea la relación que mantienen el ADSE con cada una de las dependencias, sea estratégica, puesto que se requiere de ejecutar el proceso de contratación administrativa para la adquisición de los implementos escolares, así como de la empresa para el almacenamiento, elaboración y distribución de los implementos escolares, lo cual hace que, sin dichos procesos no se ejecute el programa de forma adecuada y pueda acarrear consecuencias en los procesos siguientes.

Por otra parte, los recursos con que cuenta el programa deben de coordinarse con la Administración Financiera, para que los

mismos sean gestionados y los pagos se ejecuten en tiempo en forma según los plazos otorgados por la normativa.

Por último, con la Asesoría Legal deba de coordinarse los criterios legales necesarios en casos de presentar un inconveniente en el desarrollo del proceso, y así actuar conforme en el principio de legalidad.

En síntesis, la relación de los actores mencionados es clave para el soporte técnico desde la competencia de cada uno, con la responsabilidad correspondiente, ya que el atraso de uno implica que los demás procesos se puedan ver afectados.

3.3.1.3.2 Nivel externo

Para la ejecución del programa se requiere de la coordinación interinstitucional directa entre el IMAS-MEP-Proveedores por lo cual en este caso se encuentran las siguientes:

1. **Subgerencia de Desarrollo Social-Área de Desarrollo Socioeducativo- Dirección de Programas de Equidad:** dentro de la SGDS se encuentra la línea de coordinación estratégica con las demás instituciones, por lo cual la relación existente entre el ADSE con la Dirección de Programa de Equidad del MEP, es una de las relaciones de mayor relevancia al nivel externo del programa, puesto de esta depende la base de datos necesaria para la selección de los Centros Educativos, así como de la asignación de los recursos para determinar la cantidad de paquetes e implementos escolares, lo cual hace que esta línea de coordinación de la SGSD se clave en el proceso.

Por lo tanto, la relación entre los actores es necesaria para iniciar los procesos operativos del programa, ya que estas definen la línea de acción por seguir, así como de a cantidad de paquetes disponibles para su respectiva distribución de acuerdo con la lista de Centros Educativos facilitada.

2. **Área de Desarrollo Socioeducativo-Centros Educativos:** el ADSE se convierte en la instancia responsable de seleccionar los Centros Educativos, así como de dar los lineamientos para la selección y entrega de los paquetes, por lo cual la relación con los Centros Educativos es importante para garantizar que se apliquen, así como de verificar la entrega, por medio de las listas, la entrega del beneficio a las personas estudiantes.

La relación de ambos en este sentido sea de dirección y control, para que se cumpla con el objetivo del programa y se seleccionen las personas estudiantes que requieren del beneficio.

3. **Área de Desarrollo Socioeducativo-Proveedores:** para la adquisición de los implementos escolares se dan un proceso de contratación administrativa, lo que implica que la relación del ADSE con los Proveedores se enmarque en la relación contractual que derivaba del proceso de contratación administrativa.

La característica principal de la relación entre ambos se da en términos contractuales, dado que el IMAS en la figura del ADSE requiere un servicio que un proveedor entrega, lo que implica que el o los Proveedores deban de cumplir con lo dispuesto por esta, para la

entrega del bien o servicio para lo cual se contratado y cumplir los plazos establecidos para tales efectos, puesto que el cumplimiento de estos implica una consecuencia legal, así como de atraso en lógica bajo la cual el programa opera.

4. **Proveedores-Centros Educativos** para que los paquetes lleguen a cada uno de los Centros Educativos, se requiere que el proveedor que tiene la responsabilidad de entregar el beneficio coordine con cada Centro Educativo para la respectiva entrega, por lo cual la relación entre ambos se centre en la logística requerida para la entrega y recepción de estos.

Cada uno de los actores cumple un rol dentro del programa, así como de una función específica para lograr que la persona estudiante cuente con el paquete de implementos escolares, por lo cual la dinámica de la relaciones expuestas anteriormente siempre implican una coordinación así como de la articulación entre las partes, puesto que la no ejecución de alguna implica atrasos en el proceso, teniendo como consecuencia la afectación en los resultados del Programa y la necesidad a atender de las personas estudiantes en condición de pobres y/o pobreza extrema.

3.3.2 Identificación de los procesos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares

Para la ejecución del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, se requiere de procesos para gestar las acciones que lo componen en los distintos niveles, por lo cual como lo menciona MIDEPLAN (2009): “el Mapa de Procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se

representan los procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen el sistema institucional, así como principales relaciones de coordinación.” (p.8), por lo cual para el caso de este y como se expone en el diagrama número 9 se tiene el presente mapa de procesos:

Diagrama 9: Mapa de procesos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares



Fuente: Elaboración propia, con base en IMAS 2013

3.3.2.1 Proceso estratégico

El programa de cuadernos e implementos escolares, parte de la necesidad de la dificultad que tiene las familias de condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, por lo cual este se plantea como objetivo:

Otorgar implementos escolares a familias con estudiantes matriculados en centros educativos PROMECUM, que residen en territorios indígenas o en comunidades de mayor rezago social y de acuerdo a [sic] territorios prioritarios en las políticas institucionales y en coordinación con el Ministerio de Educación Pública. (IMAS,2017, p.77)

Por lo cual el proceso estratégico del programa sea la entrega de los paquetes de implementos escolares a las personas estudiantes en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad, en el tanto este permita cumplir con el objetivo general propuesto para solventar la necesidad que le da origen.

3.3.2.2 Procesos Claves.

Para el cumplimiento del proceso estratégico, se requieren de 4 procesos claves, que permiten la consecución del objetivo, con la que se realizan las acciones y así lograr el resultado final de la entrega del paquete de implementos escolares. Dentro de estos se encuentran:

3.3.2.2.1 Selección de los Centros Educativos:

Para iniciar con la asignación de los paquetes escolares, para cada uno de los Centros Educativos, se requiere de la selección de estos, de acuerdo con los acuerdos tomados, así como de las líneas del nivel superior y lo establecido por la normativa, para tales efectos.

De esta manera el ADSE, procede con la selección de los Centros Educativos, tomando como insumos:

1. la normativa
2. Priorización realizada por parte de las instancias superiores

3. Lista de Centros Educativos remitida por parte de la Dirección de Programas de Equidad de Género.

Dichos insumos son procesados por parte del personal a cargo del ADSE y se procede con la selección de los Centros Educativos Beneficiarios, así como de la cantidad de paquetes asignados a cada uno de estos. Es de esta manera que el objetivo de este se traduce en realizar la selección y asignación de número de paquetes de los Centros Educativos beneficiarios. Como producto final de este proceso se obtiene la lista de Centros Educativos con cantidad de paquetes por entregar a cada uno y que requiere el proveedor a cargo de la distribución para la programación de las entregas.

En este proceso está a cargo del ADSE, y requiere de los insumos remitidos por la Dirección de Programas de Equidad y Género, así como de la Subgerencia de Desarrollo Social y la Gerencia General del IMAS.

3.3.2.2.2 Adquisición de los implementos escolares.

Para la confección de los paquetes de implementos escolares, es fundamental realizar el proceso para la adquisición de los implementos escolares, el cual es clave dado que, si no se cuenta con los útiles escolares requeridos, no se pueda conseguir el producto esperado.

Dicho proceso requiere como insumos:

1. Cantidad de paquetes por elaborar.
2. Cantidad de presupuesto disponible.

Estos son necesarios, ya que, para la compra de cada uno de los insumos, se deba de confeccionar los términos de referencia, el cual implica la realización de la estimación de los costos, a través del estudio mercado, el

cual se plasma dentro de los términos de referencia, para la realización de la solicitud de compra, con el uso de SICOP.

Lo anterior refleja que el objetivo de dicho proceso sea: Adquirir los implementos escolares, para la confección de los paquetes de implementos escolares. Los productos de dicho proceso se traducen en los términos de referencia, así como de la adquisición de los útiles escolares, para la confección de los paquetes y los contratos con los proveedores.

En este el responsable directo es el ADSE, el cual coordina con el Área de Proveduría Institucional, así como de la Administración Financiera, para cumplir con el objetivo de este.

3.3.2.2.3 Almacenamiento, elaboración y distribución de los paquetes de implementos escolares.

Una vez que se ha realizado el proceso para la adquisición de los paquetes de implementos escolares y se cuentan con los contratos con cada uno de los proveedores, se procede con el proceso clave del almacenamiento, elaboración y distribución de los paquetes de implementos escolares, el cual que permite que el beneficio llegue a los Centros Educativos, para que estos sean distribuidos entre las personas estudiantes.

Este proceso tiene como insumos:

1. Lista con cantidad de paquetes escolares y centros educativos
2. Lista de útiles por paquete escolar
3. Útiles escolares

Con los insumos indicados, la empresa proveedora contratada procede a la ejecución del proceso, para así garantizar que los útiles se puedan

almacenar para la posterior elaboración de los paquetes. El objetivo de este proceso se centra en el almacenamiento, elaboración y distribución de los paquetes de implementos escolares, para que de esta forma cada Centro Educativo realice el último proceso clave de la intervención, en donde el producto es entregado a la población objetivo.

De acuerdo con el objetivo del proceso, el producto que resulta es el paquete de implementos escolares, por lo cual este convierte en el proceso de mayor peso de relevancia, ya que el atraso en alguna de las acciones puede afectar que el paquete llegue en el tiempo requerido por la persona estudiante para iniciar el ciclo lectivo.

El actor principal para la ejecución de las acciones, son los proveedores con la supervisión directa del ADSE, el cual debe de velar por el cumplimiento de los plazos establecidos.

3.3.2.2.4 Entrega el beneficio a la persona estudiante.

Una vez recibido los paquetes, cada uno de los Centros Educativos, proceden a iniciar con el último proceso del programa el cual consiste en la entrega del paquete de implementos escolares, a cada una de las personas estudiantes.

Para dicho proceso se requiere como insumos:

1. Lineamientos brindados por el IMAS, para la entrega del beneficio
2. Paquetes de implementos escolares.

Con estos insumos y respetando los procesos, la personas Directora de cada Centro Educativo, decide la forma en que se realizará la entrega y priorización de las personas estudiantes, en función que únicamente a los centros educativos indígenas y unidocentes se le entrega la totalidad de

paquetes según la matrícula enviada por la Dirección de Programas de Equidad del MEP.

El objetivo general del proceso es entregar el paquete de implementos escolares a las personas estudiantes en condición de pobreza, pobreza extrema y o vulnerabilidad social. Como producto final se obtiene las listas de entrega de los paquetes de implementos escolares, el cual es documento que cada Centro Educativo remite al IMAS, para dar cuentas de la entrega de los paquetes asignados.

El Centro Educativo se convierte en el actor responsable de este proceso, ya que en este se delega la selección de las personas estudiantes, y con este se cierran los procesos claves, que desde la lógica de su ejecución permiten cumplir con el producto final.

3.3.2.3 Proceso de apoyo

Para la adecuada ejecución de los procesos claves del programa de cuadernos e implementos escolares requiere de procesos de apoyo que garanticen el soporte necesario para que se cumpla con el objetivo para el cual se ejecuta cada una de las acciones, en esa lógica se encuentran los siguientes procesos de apoyo:

3.3.2.3.1 Coordinación Intra e Interinstitucional

Como se expuso en el análisis de los actores, cada uno de estos tiene una serie de responsabilidades y funciones que cumplir, lo cual conlleva que deban de realizar procesos de coordinación entre estos, por lo que se consideran los siguientes procesos de coordinación:

1. **Interinstitucional:** en el cual se gestan las relaciones entre los actores del IMAS del MEP, así como del ADSE con los proveedores, para cumplir con los objetivos de cada uno de los procesos claves.
2. **Intrainstitucional:** en donde se generan las coordinaciones efectuadas por el ADSE con las distintas dependencias, para ejecutar las acciones que depende de la expertis de una dependencia con la competencia institucional para tales efectos, que se requieren para cada proceso clave.

Cada proceso conlleva un nivel de coordinación ya sea con actores internos del IMAS, o con actores externos, por lo cual la categorización de este sea de apoyo, puesto que está presente en cada uno y se requiere para el cumplimiento de los plazos y las acciones respectivas. Este proceso se convierte en un apoyo vital para que las acciones que se realizan desde cada uno de los procesos claves, en miras de que se efectúen de una manera articulada y se cumplan a satisfacción.

3.3.2.3.2 Contratación Administrativa

Para llevar a cabo el proceso de la adquisición de los implementos escolares, así como de la asignación del proveedor a cargo del almacenamiento, elaboración y distribución de los paquetes, se requiere de un proceso de contratación administrativa, por lo cual este se convierte en un apoyo para la adquisición de los implementos escolares.

Este proceso de apoyo, se realiza únicamente para el proceso de la adquisición de los implementos escolares y es responsabilidad del ADSE en coordinación con el Área de Proveeduría Institucional, lo que permite al ADSE realizar la materialización del beneficio, ya que con la coordinación que realiza con el Área de Proveeduría Institucional, resalte el objetivo de este proceso de realizar la compra de los implementos escolares y contrate

al proveedor para el proceso de almacenamiento, elaboración y distribución de los paquetes e implementos escolares.

3.3.3.2.3 Atención de las consultas de los Centros Educativos

Cuando el programa se encuentra en ejecución y se realiza la publicación de la lista de los Centros Educativos beneficiarios, es común que se reciban consultas ya sean por llamada telefónica, así como de correo electrónico, por lo cual este se convierte en un apoyo clave al proceso de la entrega de los paquetes, en miras de garantizar que estos se den de la mejor manera.

El proceso de la atención de las consultas es uno de aquellos que se da a lo largo de la ejecución del proceso como tal, puesto que las dudas pueden surgir ya sea cuando reciben el beneficio, fechas de entrega, por mencionar dos ejemplos; lo cual hace que el objetivo de este se centre en aclarar las dudas que se presenten con la finalidad de que los Centros Educativos, ejecuten sus funciones de la mejor manera.

3.3.3.2.4 Coordinación logísticas

Para la ejecución del programa, se requiere de un proceso de coordinación logística, que apoye los procesos claves identificados anteriormente, en función de para el cumplimiento de las acciones es necesario establecer con anterioridad las acciones a seguir para que puedan recibir los útiles escolares para su almacenamiento, la distribución de los paquetes en los Centros Educativos, así como para la entrega del beneficio a las personas estudiantes. Por lo anterior el objetivo de este proceso de apoyo se centren garantizar la planificación de las acciones requeridas para el cumplimiento de las acciones necesarias para la ejecución del programa.

3.3.2.4 Proceso de evaluación

Cada uno de los procesos que realicen dentro del programa, son necesarios para el cumplimiento del objetivo y el producto final que resulta con la suma de estos, durante el proceso, así como al finalizarlos, es importante que se dé un proceso de control y seguimiento de las acciones, lo cual se incorpora en dos niveles para el caso del programa:

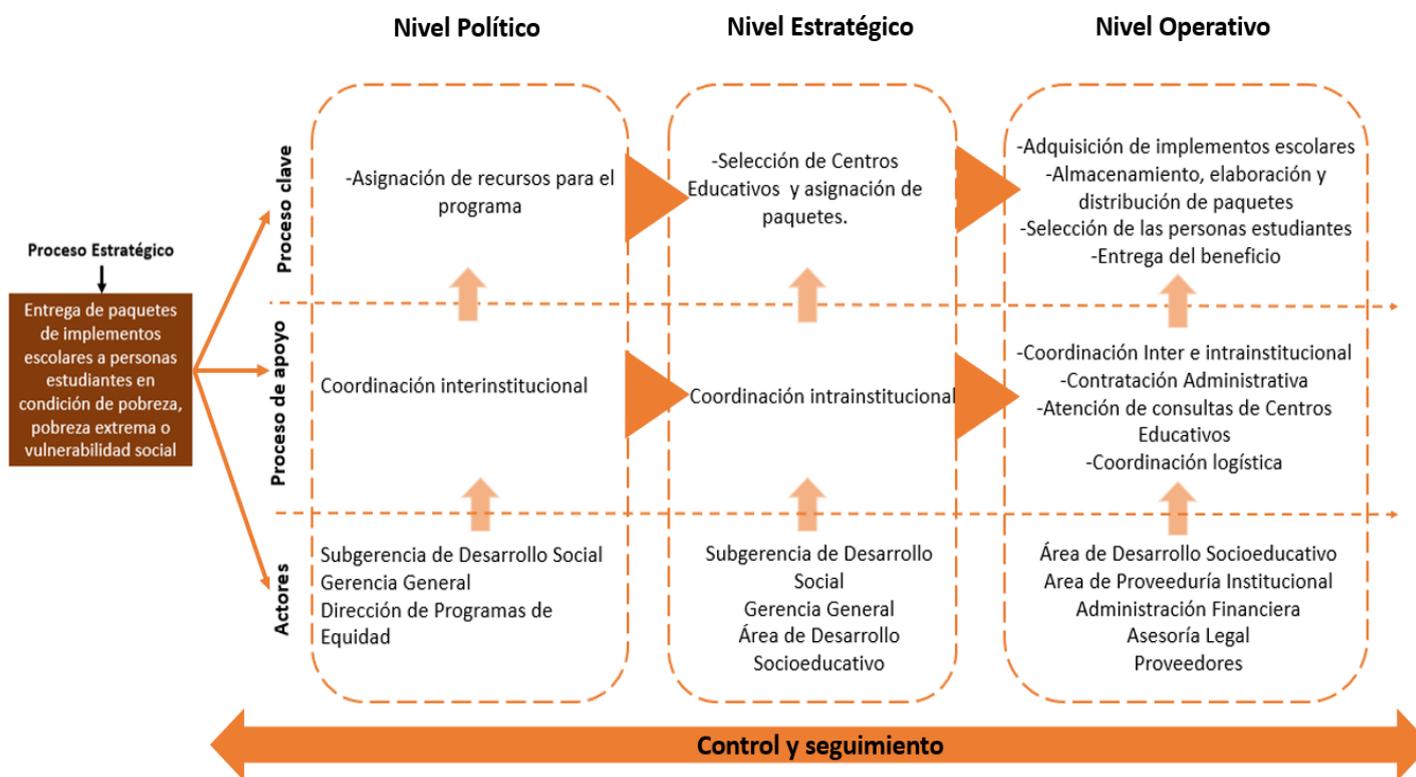
1. **Control y seguimiento de las acciones institucionales:** dentro de este proceso se encuentran las acciones vinculadas con el control y el seguimiento de las acciones administrativas realizadas para que el beneficio llegue a las personas estudiantes, por lo cual en este se encuentran las acciones que permiten verificar el cumplimiento de los tiempos, plazos y responsabilidades según la normativa institucional y contractual, que le corresponde a cada actor.
2. **Control y seguimiento del beneficio:** es responsabilidad del IMAS, verificar que el paquete se entregue a las personas estudiantes que los necesitan, así como de que se un correcto uso del beneficio, por lo cual se delega a los Centros Educativos la acción de controlar y dar seguimiento a que este sea entregado y utilizado por las personas estudiantes y según los parámetros brindados.

De esta manera, se evidencia que el objetivo de este radica en el control y seguimiento para que las acciones se realicen en los tiempos y plazos establecidos, así como de la normativa vigente; así como de que este se entregue a las personas estudiantes que lo requieran y se lo utilicen correctamente.

3.3.3 Análisis del Modelo de Gestión del Programa.

De acuerdo con la información expuesta, el programa de cuadernos y implementos escolares trabaja bajo la siguiente dinámica:

Diagrama 10: Modelo de Gestión del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares del IMAS



Fuente: elaboración propia

En primera instancia, es importante reconocer que el programa de Cuadernos e Implementos Escolares posee tres niveles de ejecución a saber:

3.3.3.1 Nivel Político:

Este nivel contempla las acciones de coordinación interinstitucional requeridas para garantizar los recursos, así como de las negociaciones necesarias para garantizar que el proceso de selección de los Centros Educativos, se dé con base en la información suministrada por el MEP, en el marco de lo establecido en la normativa que lo respalda.

A su vez es importante señalar, que en este se toman las decisiones acerca de la priorización de los Centros Educativos con base en las políticas institucionales del IMAS y contexto, como por ejemplo la priorización realizada en el año 2014-2018 de acuerdo con los distritos prioritarios de Plan Puente al Desarrollo, así como de las comunidades afectadas y priorizadas en Decretos de Emergencia, por mencionar algunos.

Dentro de los actores que participan, se pueden contemplar: los despachos de los ministros tanto del MEP como del IMAS, así como de la Subgerencia de Desarrollo Social, Gerencia General del IMAS y la Dirección de Programas de Equidad del MEP.

En este nivel se convierte en el punto de partida para los demás, en el tanto, de acuerdo con las decisiones tomadas y las negociaciones con relación al presupuesto y los centros educativos priorizados, determinan el marco orientador para la ejecución de las actividades necesarias para la entrega de los paquetes a las personas estudiantes; por lo cual los procesos y procedimientos de este se centran en la toma de decisiones, para su posterior ejecución.

3.3.3.2 Nivel Estratégico:

Con base en los acuerdos tomados en el nivel político, se procede con la realización de dos acciones concretas:

1. Establecimiento de la cantidad de los paquetes por entregar en el año.
2. Selección de los Centros Educativos, que recibirán los paquetes de implementos escolares.

De esta manera las acciones que se gestan desde el nivel estratégico dan el punto de partida para la realización de los procesos siguientes, los cuales permiten el desarrollo de los procesos claves, para cumplir con el objetivo propuesto, por lo cual en este nivel se da la ejecución del proceso clave de la Selección de los Centros Educativos, que recibirán los paquetes de implementos escolares.

El actor principal, de este nivel es el ADSE, del IMAS, el cual es el responsable de la ejecución de las acciones indicadas anteriormente, así como de ser la unidad responsable institucionalmente para tales efectos.

3.3.3.3 Nivel Operativo

El ADSE tiene la responsabilidad de realizar los procesos necesarios para cumplir con lo indicado en la normativa, así como del Plan Gerencial Operativo (POGE), lo cual implica la realización de los procesos de coordinación tanto interinstitucional como intrainstitucionales, para cumplir con los objetivos claves de:

1. Adquisición de los implementos escolares.

2. Almacenamiento, elaboración y distribución de los paquetes de implementos escolares
3. Selección de las personas estudiantes y entrega del beneficio.

Por lo cual es en el nivel operativo, donde se materializan las acciones y lineamientos establecidos por las decisiones políticas y estratégicas, para que el producto de la intervención llegue a cada una de las personas estudiantes, lo que implican que, en este, a su vez se contemplen los procesos de apoyo, para cada uno de los claves indicados anteriormente, por lo cual se ejecutan los procesos de:

1. Coordinación inter e intrainstitucionales
2. Contratación Administrativa
3. Atención de las consultas de los Centros Educativos y Proveedores
4. Coordinación Logísticas.

Además del proceso de evaluación de control y seguimiento, para garantizar que las acciones respondan a los objetivos planteados, así como de que se utilicen los recursos públicos de una manera adecuada, y el beneficio por parte de las personas estudiantes seleccionadas.

En este se la participación de los actores: ADSE, el Área de Proveeduría Institucional, Administración Financiera, Asesoría Jurídica, Proveedores, Centros Educativos, los cuales deben de coordinar para realizar en su conjunto los procesos claves y de soporte, para el cumplimiento de las acciones programadas en función de atender la necesidad bajo la cual el programa se crea

Por último, se debe de recalcar que es en este nivel, donde se concentra la mayoría de los procesos, para que el programa se ejecute de una manera adecuada, siendo clave la articulación y coordinación para tales efectos.

Sección 4:

Resultados de la Evaluación

En el presente apartado, se presentan los hallazgos obtenidos, producto de las entrevistas a las personas estudiantes beneficiarias, los padres madres o encargados, personas directoras o encargadas del programa, las personas funcionarias involucradas en el proceso, para responder a cada una de las preguntas de evaluación propuestas.

Esta sección se encuentran los análisis correspondientes a las ARDS: Noroeste, Suroeste, Alajuela, Heredia y Cartago, en la cual se delimito la muestra de la evaluación. Por otra parte, está estructurada de la manera que en primer lugar se encuentre la caracterización general de las personas estudiantes, así como de los padres madres o encargados, para reconocerlas y tomar dicha información como base para el análisis. En un segundo momento, la respuesta a las preguntas e interrogantes establecidas, analizando en cuatro momentos: los resultados generales, mediante la triangulación, el análisis por sexo, la zona de procedencia y por nivel educativo, cuando corresponda.

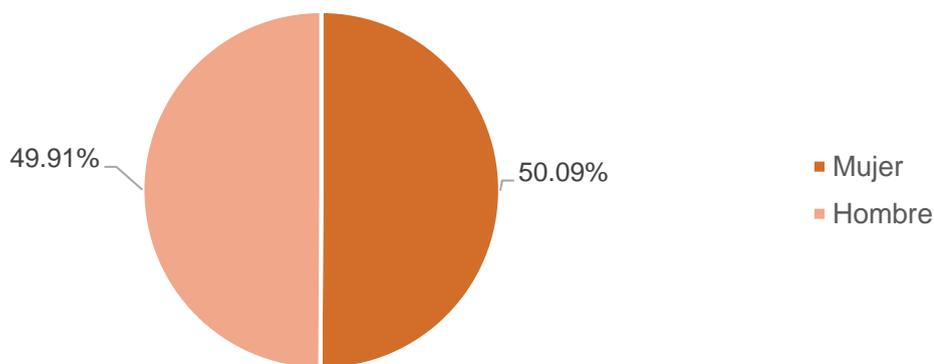
Es importante reconocer que el análisis de la información se concentra en los años de 2017-2018, con los que se pudo trabajar, en función de lo que registros de las personas beneficiarias de los años anteriores, no permitió entrevistarlas para contar con la información, del periodo total que comprende la evaluación.

3.4.1 Caracterización de las personas estudiantes.

3.4.1.1 Sexo

Con relación a la información obtenida, se identifica que, del total de personas estudiantes, tal y como se muestra en el gráfico número 1, se entrega el beneficio mayoritariamente a las mujeres, las cuales representan un 50.09% de la muestra, en comparación con el 49,91% que corresponde a hombres. Si bien es cierto el mayor porcentaje es de mujeres, la diferencia entre estos es de 0,18% lo que representa 6 personas estudiantes, siendo la muestra equitativa en función de las personas estudiantes entrevistadas.

Gráfico 1: Distribución relativa del sexo de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.

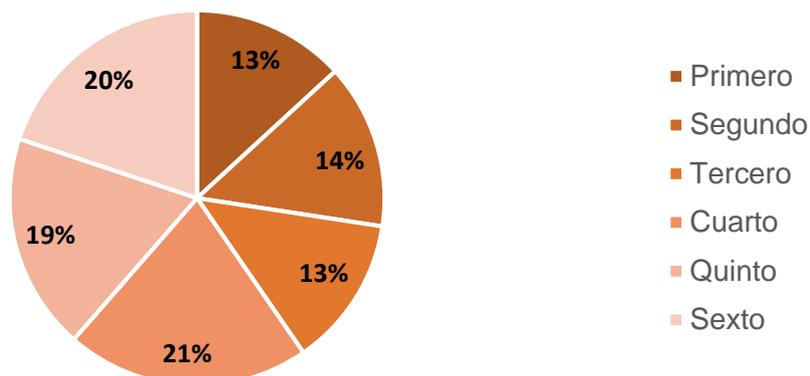


Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas realizadas.

3.4.1.2 Nivel educativo

De acuerdo con la información obtenida, se evidencian que existe una representación de todos los niveles en porcentajes similares, ya que se cuenta con la siguiente distribución:

Gráfico 2: Distribución relativa del grado de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018.



Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas realizadas.

Con base en lo anterior, es posible señalar que el beneficio se entrega mayoritariamente a las personas estudiantes de segundo ciclo, ya que representan el 59,61% en comparación con el 40,39% de primer ciclo del total de la muestra, es decir a las personas estudiantes que se encuentran en los niveles de cuarto a sexto, tal y como se mostró en el gráfico número 2.

3.4.1.3 Edad.

En relación con la edad de las personas estudiantes, como se muestra en el cuadro número 1, esta es correspondiente al nivel de las personas estudiantes, puesto que el mayor porcentaje, se encuentra entre las edades de los 6 a 12 años, la cual es la edad establecida para el nivel de primaria, que representa un 94,83% de la muestra total, y un 6,17% que se encuentra en un rango de edad de 13 a 15 años.

Cuadro 1: Distribución relativa por edad de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos Escolares por sexo, del 2017-2018

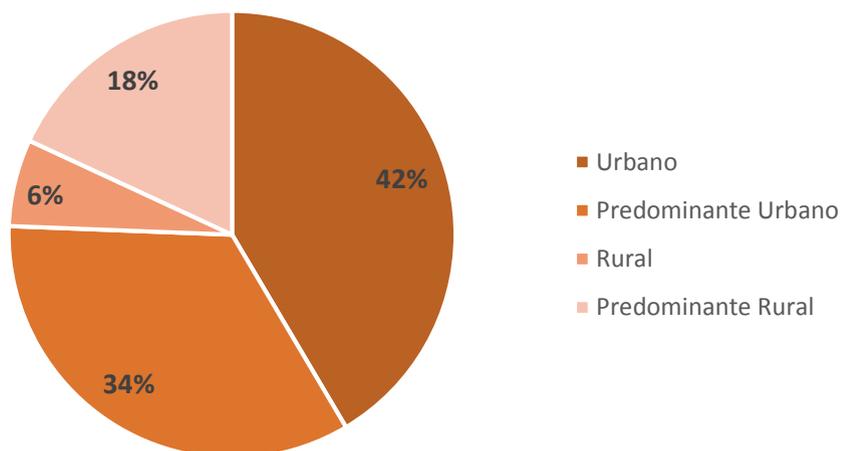
Edad	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
Total	50,09%	49,91%	100%
6	51,61%	48,39%	5,46%
7	47,37%	52,63%	11,72%
8	51,57%	48,43%	12,19%
9	51,52%	48,48%	14,48%
10	50,08%	49,92%	18,30%
11	52,41%	47,59%	18,27%
12	47,96%	52,04%	14,39%
13	41,98%	58,02%	3,85%
14	51,22%	48,78%	1,20%
15	75,00%	25,00%	0,12%

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas

3.4.1.4 Zona de procedencia:

De acuerdo con la clasificación brindada por el INEC, se identifica que el 76% de las personas estudiantes provienen de zonas urbanas y el 24% restante de zona rural, lo cual está relacionado con la muestra seleccionada para la evaluación. De la zona urbana, y, de acuerdo con la clasificación utilizada, el 42% corresponde a zona urbana, un 34% a zona predominante urbana, un 6% a zona rural y el 18% a zonas predominante rural, lo que revela una participación de personas estudiantes de todas las zonas.

Gráfico 3: Distribución relativa de la zona de procedencia de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

A modo de conclusión, se encuentran personas estudiantes proporcionalmente de ambos sexos, que se encuentran en los 6 niveles de primaria, en las edades correspondientes a estos niveles, provenientes de las 4 zonas, establecidas por el INEC. Con esto se puede indicar que es una muestra que posee representatividad en los análisis que se van a hacer.

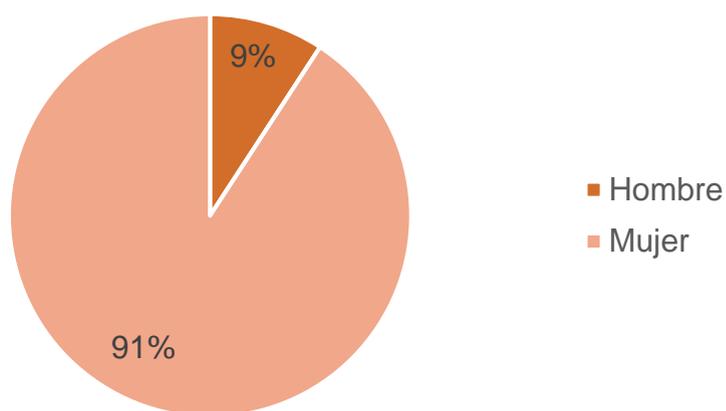
3.4.2 Caracterización de los padres, madres y/o personas encargadas de las personas estudiantes.

En relación con la caracterización de las personas padres, madres y/o encargados se encuentra con la siguiente:

3.4.2.1 Sexo

En cuanto al sexo, se encuentra que el 91% de la muestra corresponde a mujeres, y el restante 9% a hombres, como se muestra en el gráfico número 4.

Gráfico 4: Distribución relativa del sexo de las personas padres madres o personas encargadas, de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018



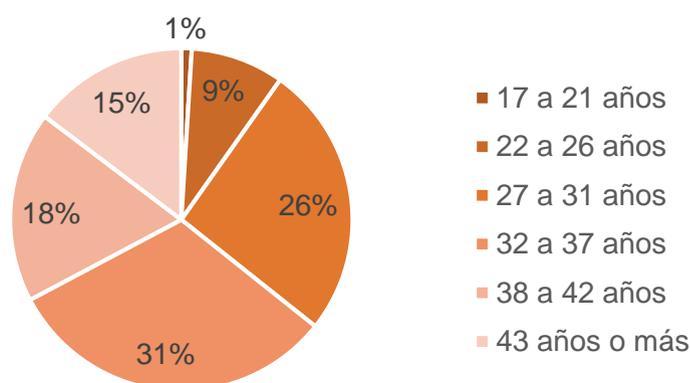
Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas

3.4.2.2 Edad

En relación con la edad, se encuentran personas padres, madres o personas encargadas, desde los 17 años hasta los 45 años o más, lo que evidencia una representación de la composición etaria diversa. En ese

sentido, mayoritariamente se encuentra personas entre los 32 a 37 años, los cuales representan un 31% de la muestra utilizada, tal y como se muestra en el gráfico número 5:

Gráfico 5: Distribución relativa de la edad de las personas padres madres o encargadas, de las personas estudiantes beneficiaras del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018

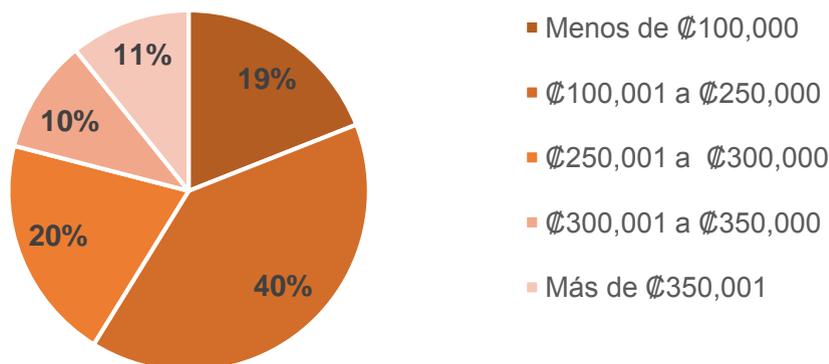


Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

3.4.2.3 Ingreso de las familias:

De acuerdo con la información presentada en el gráfico número 6, el ingreso mensual de las familias de las personas beneficiarias se encuentra mayoritariamente en un promedio de ₡100,001 a ₡250,000 lo cual representa un 40%, un 14% cuyos ingresos son menores a ₡100,000, lo que muestra que el 54% de estas se encuentran en condiciones de pobreza básica y pobreza extrema. En relación con los hogares cuyos ingresos son catalogados dentro de vulnerabilidad social representan un 20% de muestra, que poseen entre ₡250,001 a ₡300,000 y un 20% clasificados como no pobres, de los cuales un 10% percibe entre ₡300,001 a ₡350,000 y solo un 11% más de ₡350.000.

Gráfico 6: Distribución relativa del ingreso mensual de los hogares de las personas estudiantes beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018



Fuente: elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

Desde la perspectiva de la estratificación por la zona de procedencia de los hogares, se encuentra una similitud entre los ingresos de las personas beneficiarias, esto por cuanto como se observa, los ingresos por cada una de esta corresponde a totales de un 67,22% para el caso de la zona predominante rural, un 52,31% para la zona rural, en el caso de la zona predominante urbana un 60,41% y un 56,365 para la zona urbana, lo que quiere decir que las zonas donde más personas se encuentran en condiciones de pobreza o pobreza extrema son la zonas donde predominan cada uno de los criterios, empero es importante resaltar que los porcentajes en cada una son más de la mitad de la personas.

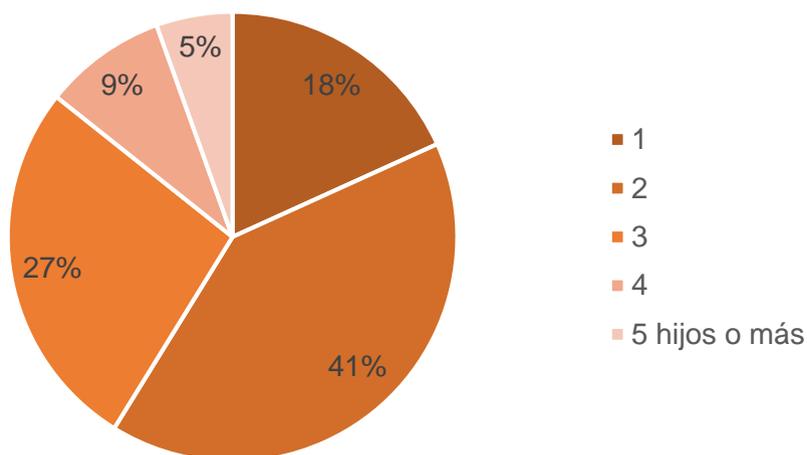
De las personas cuyas condiciones económicas, se encuentran fuera de los rangos de pobreza, los cuales son un 16,19% para la zona predominante rural, un 20,48% en la zona rural, un 27,08% en la zona predominante rural y un 20% en la zona urbana, lo que muestra que es en la zona urbana donde los hogares pueden tener un porcentaje de adquisición mayor en

contraposición con las zonas rurales. No obstante, los porcentajes señalados, son cifras muy bajas en comparación con las personas en condiciones de pobreza.

3.4.2.4 Cantidad de hijos

De la población entrevistada, se encuentra hogares en donde las personas poseen mayoritariamente 2 hijos los cuales representan un 41% de la muestra, seguidos por aquellos hogares que poseen 3 hijo con un 27%, un 18% que poseen 1 hijo, un 9% que poseen 4 y el restante 5% que poseen 5 hijos o más. De esta manera es evidente que son hogares constituidas en su mayoría por personas que poseen más de una persona estudiante en el sistema de primaria, tal y como se muestra en el gráfico número 7.

Gráfico 7: Distribución relativa de la cantidad de hijos, de las personas padres madres o encargadas, de las personas estudiantes del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018

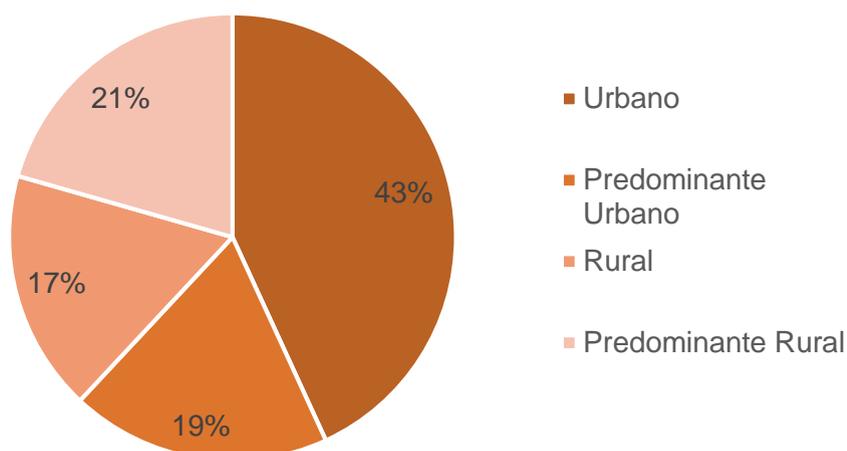


Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

3.4.2.5 Zona de procedencia:

En relación con la zona de procedencia, se identifica que mayoritariamente, las personas entrevistadas son de la zona urbana, lo cual representa el 62% y el restante 38% a la zona urbana, Es importante indicar que de acuerdo con la clasificación del INEC, es predominante las personas que residen en una zona Urbana y en menor grado aquellas de la zona rural, tal y como lo muestra el gráfico número 8:

Gráfico 8: Distribución relativa de la zona de procedencia de las padres madres y/o personas encargadas, de las personas estudiantes del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018



Fuente elaboración propia con base en las encuestas realizadas.

A modo de resumen y de acuerdo con la información analizada, se encuentran una muestra de personas padres, madres y o personas encargadas de las personas estudiantes, que en su mayoría son mujeres, pertenecientes a distintos grupos etarios, predominando aquellos entre los 32 a los 37 años, que residen en su mayoría en las zonas predominantes urbanas. En cuanto a la caracterización de la cantidad de hijos e hijas

mayoritariamente, las personas poseen 2 hijos o hijas, así como de familias que se encuentran en pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social.

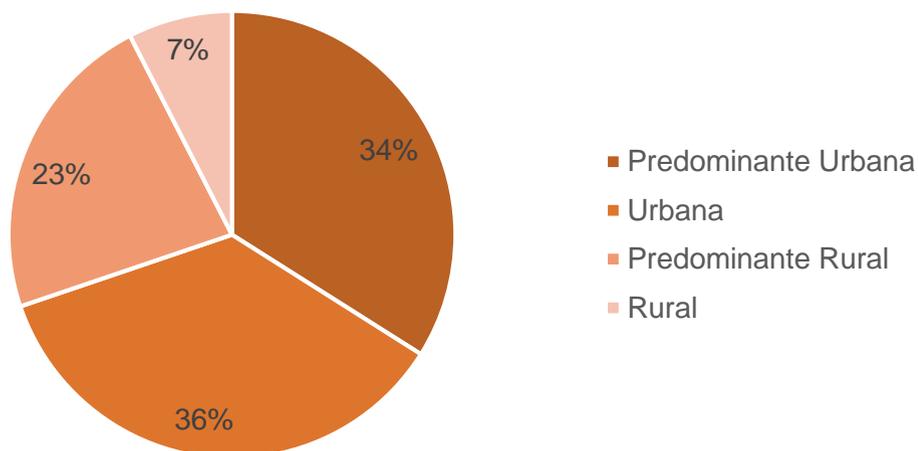
3.4.3 Caracterización de los Centros Educativos.

En relación con los centros educativos con los cuales se trabajó, presentan las siguientes características:

3.4.3.1 Zona

Los Centros educativos con los cuales se trabajó, en su mayoría se encuentran ubicados en la zona urbana con el 70% de la muestra, en comparación con el restante 30% en la zona rural. En cuanto a la distribución según el INEC, se encuentra la siguiente ubicación:

Gráfico 9: Distribución relativa de la zona de los Centros Educativos, beneficiarios del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018

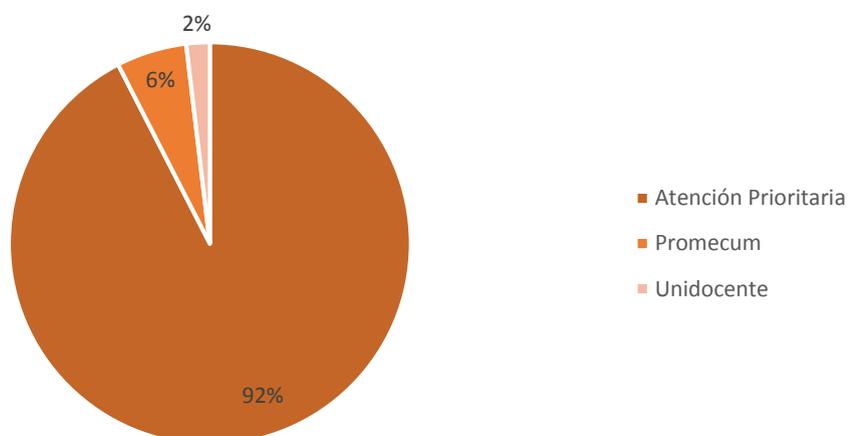


Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

3.4.3.2 Modalidad.

De acuerdo con lo establecido, en el Decreto de creación del programa, y con base en la información recolectada, se trabajó con un 92% de centros educativos, bajo la modalidad de atención prioritaria, un 6% PROMECUM, y un 2% Unidocente. Lo anterior se evidencia en el gráfico número 10:

Gráfico 10: Distribución relativa de la modalidad de los Centros Educativos beneficiarios del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

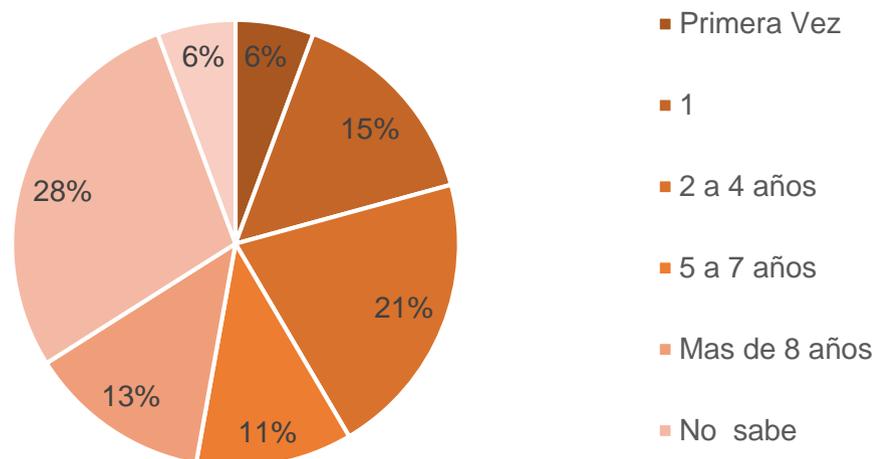
3.4.3.3 Años de recibir el beneficio:

En relación con la cantidad de años de recibir el beneficio, se trabajó con centros educativos los cuales se les ha otorgado el beneficio mayoritariamente de 2 a 4 años siendo un 21% del total, un 28% que no sabe cuánto tiempo han sido beneficiarios, un 15% que los ha recibido 1 año, un 13% más de 8 años, lo que implica que son beneficiarios, desde la creación del programa, un 11% de 5 a 7 años y el restante 6% primera vez y

un 6% de donde no se registra información . Lo anterior evidencia que se abarcaron centros educativos que tenga una cierta continuidad en el beneficio, para realizar el contraste con aquellas que inician a ser beneficiarias.

El detalle se puede observar en el gráfico número 11:

Gráfico 11: Distribución relativa de la cantidad de años de recibir el beneficio en los Centros Educativos del Programa de Cuadernos e implementos escolares, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

De esta manera, se encuentran una cantidad importante de Centros Educativos, pertenecientes a la Zona Urbana, catalogadas bajo la modalidad de Atención Prioritaria, según las disposiciones del IMAS, que en promedio han recibido el beneficio de 2 a 4 años, lo que conlleva a una continuidad en el programa. Así mismo una muestra que permite comprender la realidad desde la zona, la modalidad y el tiempo de recibir el beneficio.

3.4.3 Resultados de las interrogantes de evaluación

En el presente apartado se presentan los resultados de la evaluación por cada una de las interrogantes planteadas para el desarrollo de esta. Se encuentra estructurada de forma que primero se presenta el análisis sobre el criterio, para determinar si el programa es pertinente, eficaz y eficiente, posterior a esto con la finalidad de justificar el análisis, de acuerdo con los hallazgos obtenidos, se da una respuesta a las interrogantes planteadas para el criterio de evaluación respectivo.

3.4.4.1 Análisis de la Pertinencia:

Para determinar el nivel de pertinencia del programa, entendido como la medida en que los objetivos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, permiten solventar la necesidad de útiles escolares de las personas estudiantes, que reciben el paquete de implementos escolares y este se ajusta a su realidad, los hallazgos indican que a pesar de que los objetivos de la intervención son claros, en cuanto a la necesidad que pretende satisfacer, así como el beneficio que entrega, **este no es pertinente para solventar las necesidades de las personas estudiantes, por cuanto no cubre la totalidad requerida, aunque la entrega se convierte en un apoyo inicial para se pueda ingresar y no todas las personas estudiantes lo están recibiendo completo.**

Por otra parte, es importante indicar la relevancia que tiene el programa como tal, en cuanto al apoyo inicial que brinda para contribuir a la permanencia de la persona, como lo expresan las personas beneficiarias: no obstante, se presentan una serie de deficiencias en cuanto a los tiempos de recepción, así como de la cantidad, que se entrega de útiles escolares. En promedio el beneficio otorgado cubre parcialmente las necesidades, ya

que alcanza 7 meses en promedio a las personas estudiantes, tiempo que disminuye en medida que la persona estudiante avance en el grado académico, y que, en ocasiones, las personas responsables de las personas estudiantes han adquirido con anterioridad por sus propios medios.

Para finalizar no existe una identificación por parte de los beneficiarios de que es el IMAS quién entrega el beneficio, así como de una falta de conocimiento sobre los procesos y procedimientos que se realizan para conseguir la materialización del beneficio por parte de las personas funcionarias, lo que implica que las personas no tengan claro de donde proviene y como se ejecuta.

Para fundamentar lo anterior, se parte de analizar 3 preguntas esenciales:

3.4.4.1.1 ¿Cómo el programa contribuye a que las personas estudiantes ingresen al ciclo lectivo?

De acuerdo con los hallazgos se puede indicar que:

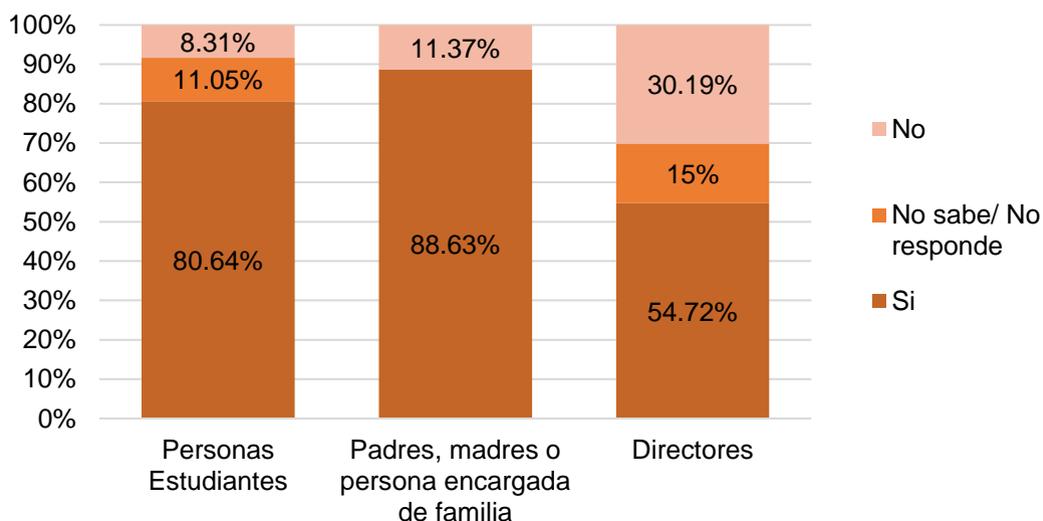
El programa contribuye parcialmente al ingreso de las personas estudiantes con la entrega de un paquete de implementos, a las personas estudiantes de primaria, que se encuentran catalogados en condición de pobreza extrema, pobreza y vulnerabilidad social. Así mismo un beneficio que permite que las personas estudiantes puedan ingresar al ciclo lectivo.

La afirmación anterior se sustenta, en que el objetivo del programa es claro, en cuanto a la naturaleza de la población a la cual deben de entregársele y el beneficio que esta deba recibir, materializado en un paquete de implementos escolares, a fin de que se pueda garantizar un acceso de las personas que el sistema excluye por su condición socioeconómica. Esto

confirma la afirmación en cuanto se entrega el paquete aquellas familias que en su mayoría no cuentan con los recursos para asumir el costo que conlleva la compra de los útiles, tal y como se mostró en la caracterización de estas.

Un 80,64% de las personas estudiantes afirma que el beneficio les permite ingresar, así como un 88,63% de las personas padres, madres o encargados de las personas estudiantes y un 54,72% de las personas Directoras de los Centros Educativos, lo que reafirma lo indicado, tal y como se muestra en el gráfico número 12:

Gráfico 12: Comparación de la distribución relativa del porcentaje de las personas beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares, que consideran que el beneficio les permite ingresar al ciclo lectivo, según grupo entrevistado años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

Es importante resaltar que el porcentaje de las personas Directoras de los Centros Educativos que indican que “no” contribuye al ingreso de las

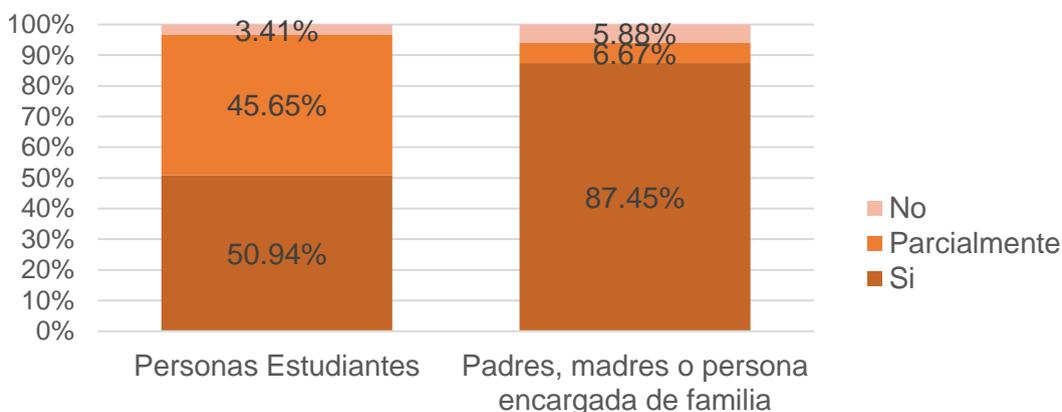
personas estudiantes, expresan que es debido a que no es el único aspecto que determina que una persona estudiante puede ingresar, sino que es una de las variables por considerar dado que no solo son los útiles lo que una persona estudiante requiere, sino además de eso el uniforme, recursos económicos para asistir entre otros. En las entrevistas realizadas a los actores del programa, se indica que: “el paquete es un gran apoyo, para que los niños y niñas puedan asistir al ciclo lectivo” (Leitón, comunicación personal, setiembre del 2018), siendo esto una coincidencia entre los actores.

Si bien es cierto el beneficio es entregado a las personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad, un 50,94% de las personas estudiantes indican poder adquirir los útiles por su propia cuenta, lo que coincide con las personas padres, madres o encargados con un 87,45%, en comparación con un 45,64% de personas estudiantes y un 8,67% de personas padres, madres y o encargados, que los adquieren parcialmente y solo un 3,41% de las personas estudiante que no pueden, así como de un 5,88% de las personas padres, madres y o encargados, como se presenta en el siguiente gráfico.

Queda claro que existe un criterio igual entre ambas fuentes de información, en cuanto concuerdan en las respuestas dadas, en donde prevalece la adquisición por sus propios medios. Lo anterior es un hallazgo importante debido a que la forma en que el programa contribuye al ingreso de las personas estudiantes sea parcial, en función de que la mayoría de estos lo han adquirido por sus propios medios, ya que existe una concientización de las personas sobre la importancia que posee la formación académica de estas, como la herramienta de movilidad social. Con esto se establece que las familias de las personas estudiantes realizan una compra de útiles con

los recursos que poseen, con la finalidad de evitar que estas sean excluidas por el sistema educativo.

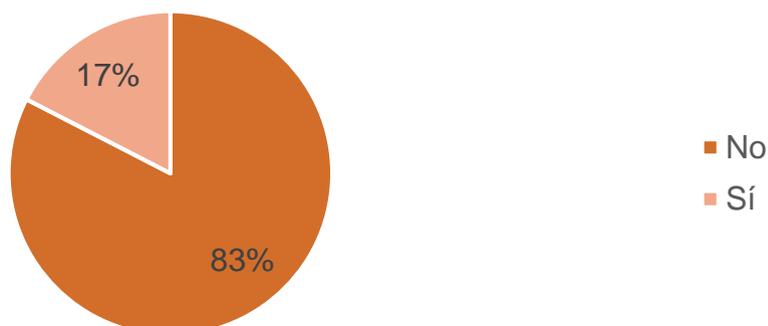
Gráfico 13: Comparación de la distribución relativa del porcentaje de las personas beneficiarias, que pudieron adquirir los útiles por sus promedios medios, según grupo entrevistado años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

Deba de analizarse entonces, el por qué, si la mayoría se encuentran en condiciones de extrema pobreza o pobreza y no cuentan con un beneficio del IMAS, ya que solo un 17,45% lo indican, en contraste con un 82,55% que no poseen, (como lo muestra el gráfico número 14), adquieran los implementos escolares, para evitar esa exclusión que el sistema realiza.

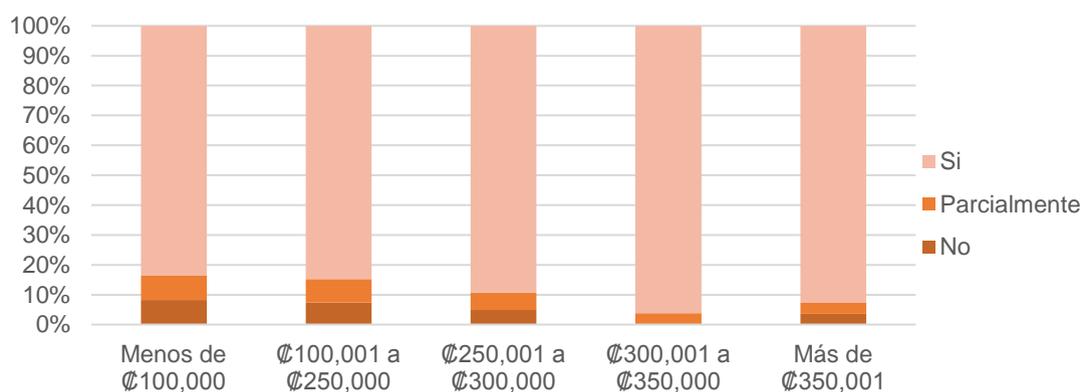
Gráfico 14: Distribución relativa de las personas beneficiarias del programa Cuadernos e Implementos Escolares, que posee un beneficio del IMAS, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

Sumado a lo anterior, analizando las familias que pueden adquirir los útiles ya sea en su totalidad, de forma parcial o que del todo no lo logran, se encuentra que en su mayoría, sin importar la condición socioeconómica, en un 89% pueden adquirir los implementos escolares, un 5,89% parcialmente y el restante 5,11% que del todo no tiene la posibilidad, reflejando así que a la hora de hablar de la compra de los útiles, sin importar los ingresos percibidos, se busca que estos puedan adquirirlos.

Gráfico 15: Comparación de la distribución relativa del porcentaje de las personas, beneficiarias del Programa de Cuadernos e implementos escolares que adquieren los implementos escolares, según el ingreso mensual, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

Es por lo anterior que la forma contribuir a que las personas estudiantes ingresen al ciclo lectivo, sea parcial, en miras de que aunque las familias se encuentren en condiciones de atención prioritaria por la institución y indiquen que les ayuda a ingresar, es por sus propios medios que adquieren los útiles, sin importar la condición, la zona de procedencia o el nivel educativo en que se encuentra la persona estudiante, siendo este un aporte para complementar las necesidades del año, o para iniciar el ciclo lectivo siguiente, en función de la fecha de recepción.

3.4.4.1.2 ¿En qué grado el paquete de implementos escolares solventa la necesidad de útiles escolares de las personas estudiantes?

En relación con el grado en que el beneficio solventa las necesidades, se encuentra que:

El paquete de implementos escolares solventa la necesidad de implementos escolares de las personas beneficiarias en un grado medio, esto por cuanto el contenido del paquete no posee la totalidad de los útiles solicitados por el MEP y en promedio solo 90% de las personas estudiantes lo recibe complemento. Sumado a lo anterior se indica que el paquete alcanza parcialmente para todo el ciclo lectivo y tiene una duración promedio de 7 meses, cuando el ciclo lectivo es de 10 meses.

Para iniciar es importante reconocer que el MEP, en su función de instancia rectora en materia de educación, brinda la lista de los implementos que las personas estudiantes de acuerdo con su ciclo lectivo requieren para el desarrollo de sus actividades académicas, tal y como se muestra en el anexo 1, del total de los útiles de la lista emitida por el MEP:

1. El paquete contiene un 53% (9 de 17) de los útiles que establecidos.
2. Del total de útiles básicos, los paquetes contienen un 82% (9 de 11) de estos, ya que no contiene tijeras y goma, los cuales son útiles necesarios para el adecuado desarrollo de los estudiantes
3. De los útiles que contiene, solo dos de estos no se relacionan en su totalidad
 - a. En el caso de 1 grado, los cuadernos son de 100 hojas cada uno en lugar de 50 hojas.

- b. Solo se entrega 1 cuaderno para las asignaturas consideradas como especiales.
 - c. Solo se entrega un lápiz de escribir en lugar de una caja.
4. El restante 47% de los útiles mencionados, como por ejemplo las carpetas, hojas blancas, rayadas entre otros, son útiles completarlos que quedan a criterio del docente, por lo que no sea un útil considerado como básico, que deba de poseer la persona estudiante.

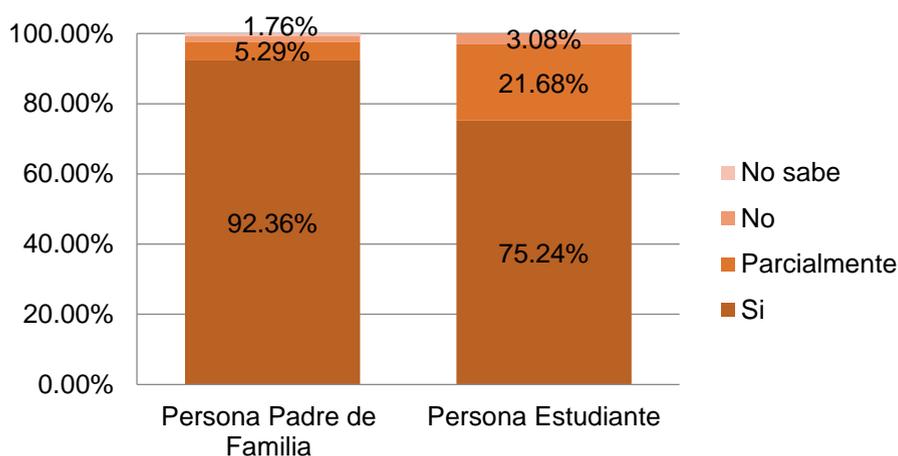
En síntesis, el paquete de implementos escolares contiene los útiles básicos mínimos que se requieren para el desarrollo de los estudiantes a excepción de la goma y la tijera la cual no se incluye y de acuerdo con la lista emitida por el MEP, los demás requerimientos, como los mencionados en el punto 4, quedan a criterio del docente responsable de cada uno de los grupos. Es por lo cual, que el contenido del paquete se ajusta parcialmente a los útiles que solicita el MEP, puesto que ha este le falta 1 tijera, 1 goma, y al menos 3 cuadernos de 50 hojas para las asignaturas especiales, para contar con los útiles básicos mínimos que una persona estudiante requiere.

Por otra parte en relación con la entrega del paquete, y como se muestra en el gráfico 16, solo un 92,36% de las personas estudiantes, indican haber recibido la totalidad de los útiles que el paquete contiene, así como un 72,24% de las personas padres, madres o encargados, un 5,29% de personas estudiantes, lo reciben parcialmente y las personas a su cargo lo indican en un 21,68%, en cuanto a que las que no lo recibieron, un 1,76% de las que solo reciben 1 o 2 útiles, que coincide con el 3,08% respectivamente.

Se evidencia así que no todas las personas estudiantes están recibiendo el beneficio del paquete de implementos escolares en su totalidad, a pesar de que desde el ADSE se entregue un oficio, en el cual se da la instrucción de

no abrir los paquetes, convirtiéndose en un desafío para esta, en cuanto a los mecanismos de coordinación que se deben de gestar para controlar y evitar que este no se entregue parcialmente, si no en su totalidad.

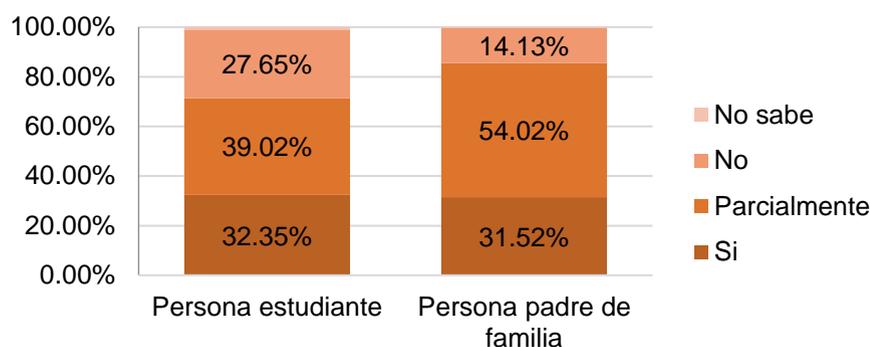
Gráfico 16: Comparación de la distribución relativa de las personas que recibieron el paquete de implementos escolares en su totalidad, según grupo entrevistado, años 2017-2018.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas

Partiendo de que el ciclo lectivo tiene una duración de 10 meses, los hallazgos indican que solo un 32,35% de las personas estudiantes afirman que el paquete les alcanza para todo el ciclo lectivo, lo que coincide con las personas responsables de estos, por cuanto representan un 31,52%. En este criterio predomina la respuesta “parcialmente”, ya que ambos coinciden con un 39,02% de las personas estudiantes, y en un 54,02% de las personas padres, madres o encargados. El porcentaje de aquellos que indiquen “no”, sea solo un 3,57% y 3,52% respectivamente, como se muestra en el gráfico numero 17:

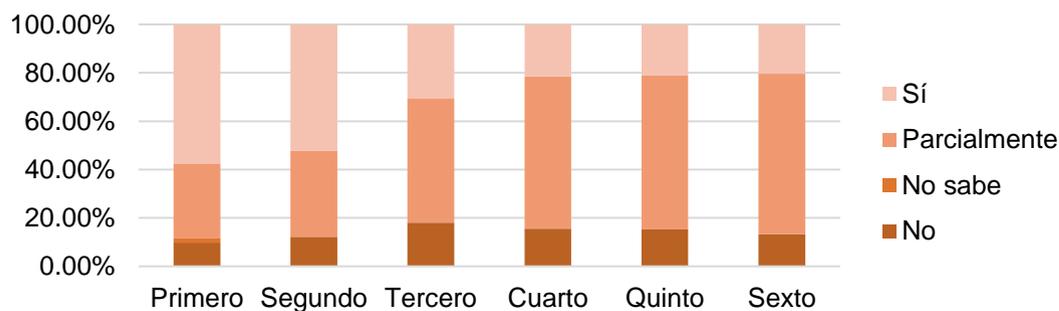
Gráfico 17: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que les alcanza el paquete de implementos escolares para todo el ciclo lectivo, según grupo entrevistado, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

Es importante resaltar que cuando se analiza por nivel educativo, de la persona estudiante, se encuentra que entre más avanzado sea disminuye el porcentaje de personas que indica que este les alcanza para cubrir las necesidades. De esta forma sea conveniente revisar la lista emitida por el MEP, en cuanto a los útiles que se requieren, lo que explica por qué conforme avanza en los años alcance en menor proporción, como se observa en el gráfico 18.

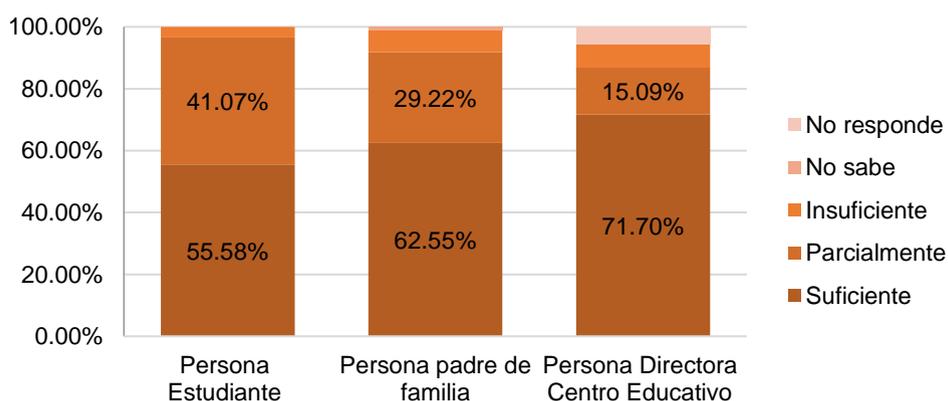
Gráfico 18: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias, que les alcanza el paquete de implementos escolares para todo el ciclo lectivo, según nivel educativo, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas

Los resultados presentan que la percepción acerca de la cantidad que se les entrega es suficiente ya que el 55,56% de las personas estudiantes lo señalan, un 62,55% de las personas padres, madres o encargados también, así como el 71,70% de las personas Directoras del Centro Educativo, en función de que dependiendo del mes que estos lo reciban, se pueda ver como un complemento para los útiles que pudieron adquirir por sus propios medios o se utilicen para el año siguiente. Resultados que conllevan analizar, que si bien es cierto el paquete alcanza parcialmente para todo el ciclo, la percepción en cuanto a la cantidad es suficiente, en función de la adquisición previa por parte de las familias, lo cual se indican en las entrevistas realizadas.

Gráfico 19: Comparación de la distribución relativa de percepción de las personas beneficiarias sobre la cantidad del beneficio entregado, según grupo entrevistado año 2017-2018.



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

Es por lo anterior que el grado para solventar las necesidades sea medio, ya que el tiempo promedio de duración de los implementos sean 7 meses, lo que concuerda con lo expuesto anteriormente, lo que implica que aunque la cantidad sea suficiente, este cubra de una manera parcial los

requerimientos de los útiles para su adecuado desarrollo académico, a lo largo del año.

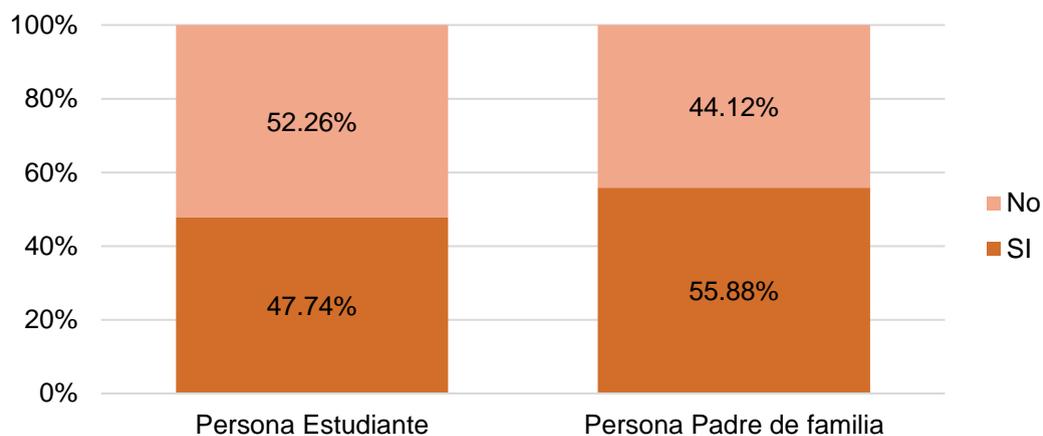
3.4.4.1.3 ¿Cuál es el nivel de conocimiento acerca del programa de Cuadernos e Implementos Escolares dentro la institución y por parte de las personas beneficiarias?

En relación con el conocimiento del programa:

Existe un nivel de conocimiento medio, esto por cuanto en su mayoría las personas estudiantes indica no conocer cuál es la institución que le entrega el paquete, así como un alto porcentaje de personas padres madres o personas encargadas que indica no conocerla. Por otra parte, a nivel institucional existe un conocimiento sobre que es el programa, más sin embargo se desconocen cuáles son los procesos y procedimientos de este.

En su mayoría las personas estudiantes no conocen cual es la institución quien les brinda el beneficio, ya que un 52,26% lo indican, a diferencia del 47,74% que indica que si la conoce. Esta información varía en cuanto a las personas encargadas de las personas estudiantes, en función de que el 55,88% de la población afirma conocer quien lo entrega en comparación con 44,12 quienes lo niegan. Es de esta manera que se puede determinar que el nivel de conocimiento acerca del programa y como este se posiciona ante sus beneficiarios, sea más claro para las personas responsables de las personas estudiantes, por el proceso de recepción en el Centro Educativo, a diferencia de las personas estudiantes quienes únicamente reciben el beneficio por la persona madre, padre o encargado.

Gráfico 20: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que conocen la institución a cargo del programa, según grupo entrevistado, año 2017-2018

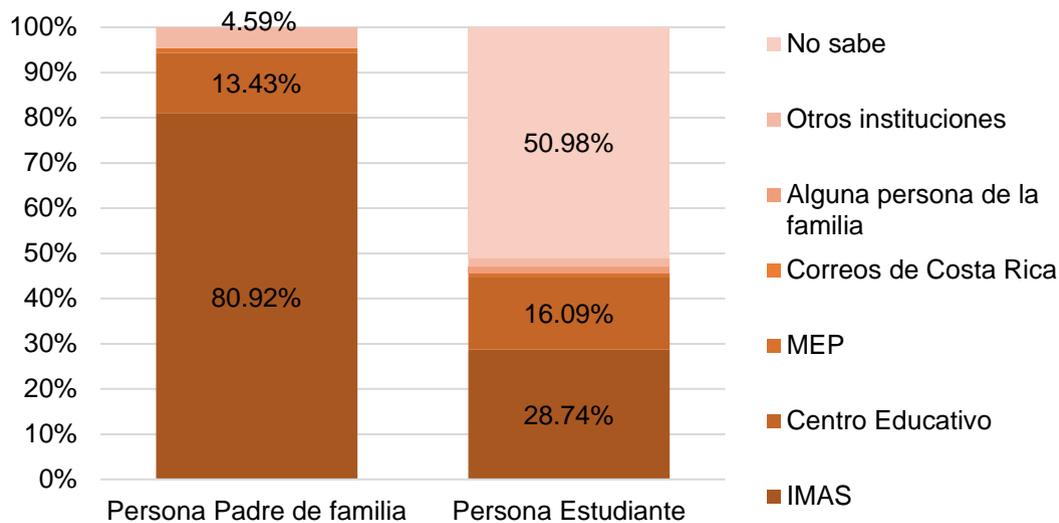


Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

Si bien es cierto las personas beneficiarias señalan conocer la institución quien les entrega el paquete, cuando se les consulta acerca de ¿cuál es? se encuentra que las personas estudiantes, no tiene claridad de qué es el IMAS y señalan dentro de sus respuestas: al Centro Educativo o a las personas del núcleo familiar. En relación con las personas encargadas de las personas estudiantes, el 80,92% afirma que es el IMAS.

Los hallazgos permiten reconocer la diferencia en la forma en que se reconoce quien es la institución de acuerdo con el momento y la forma de como la persona beneficiara lo recibe, ya que, si bien es cierto, las personas estudiantes son quienes lo usan, sea la persona encargada quien haga la recepción en el centro educativo, como se mencionó anteriormente, lo que justifica el porqué de los resultados presentados en el gráfico número 21.

Gráfico 21: Comparación de la distribución relativa de las instituciones que consideran que entregan el beneficio, según grupo entrevistado, año 2017-2018.



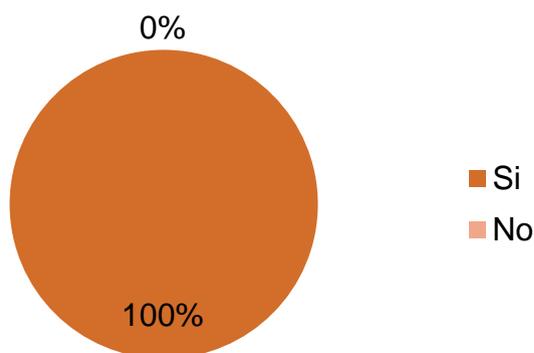
Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

La oferta programática del IMAS es amplia y compleja, por lo cual los funcionarios que trabajan dentro y atiendan al público, deben de tener al menos un conocimiento básico sobre los programas a los cuales pueden acceder la población, de ahí que se encuentra que el 100% de los funcionarios entrevistados conocen acerca del programa, lo cual se plasma en el gráfico número 22. Este hallazgo es importante en el tanto se conoce acerca del programa.

Aunque los funcionarios indiquen conocer el programa, como se muestra en el gráfico 23, el total de entrevistados solo un 27% afirma conocer los procedimientos que se realizan en el programa. En este aspecto se debe de señalar que de las 5 personas que trabajan en el ADSE, quienes brindaron las respuestas, solo 2 indican conocer los procedimientos, hallazgo que no se debe de dejar por desapercibido en el tanto dentro de la unidad responsable de la ejecución no todos conocen los procedimientos.

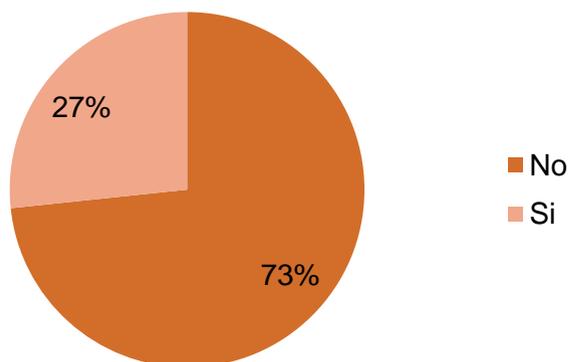
EL porcentaje de funcionarios que no conocen los procedimientos es de un 73%, lo que es preocupante, dado que se debe de tener un conocimiento mínimo acerca de cómo funciona el programa y la importancia que esta tiene para la población que lo recibe, para dar la información correcta.

Gráfico 22: Distribución relativa del conocimiento acerca del programa por parte de las personas funcionarias, año 2017-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas.

Gráfico 23: Distribución relativa del conocimiento de los procesos del programa por parte de las personas funcionarias, año 2017-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas.

3.4.4.2 Análisis de la eficacia:

En relación con la eficacia, la cual se entiende como la medida en que los resultados obtenidos en el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, permite cumplir con los objetivos propuestos para llegar a la población objetivo, se encuentra **que este es parcialmente eficaz, ya que si bien es cierto se realizan las acciones y se ejecutan en su totalidad, los objetivos se ven afectados puesto que el promedio de recepción del beneficio por una persona sea de 2 años, y el porcentaje según el nivel que este posee disminuye conforme esta avance. Por otra parte, el objetivo general, se ve afectado por que, aunque se respeta lo establecido en el Decreto N° 34531, no se entrega el paquete en su totalidad a las personas estudiantes. Solo un 17,45% de las personas cuentan con un beneficio del IMAS, siendo Avancemos el que predomina, lo que permite comprender por qué los porcentajes de adquisición de los implementos por sus propios medios sea alto.**

En cuanto a las acciones ejecutadas se desarrollan en un nivel óptimo, en miras de la lógica de desarrollo de los procesos, siendo afectados por los tiempos. Sumado a lo anterior no existen criterios estándares para la selección de las personas estudiantes, pero se encuentra que prevalecen la condición socioeconómica. En cuanto a los mecanismos de control, aunque existen, no son los deseados para verificar el correcto uso del beneficio.

Para esto se dio respuesta a las siguientes 5 interrogantes:

3.4.4.2.1 ¿En qué grado cumple el programa con los objetivos planteados

Es importante reconocer que el programa de cuadernos e implementos posee un objetivo que deriva del Decreto Ejecutivo N° 34351, más sin embargo con la construcción de la teoría de la intervención, se identifican y reformular los objetivos fundamentales:

Objetivo General: Reforzar las condiciones necesarias para asegurar la permanencia de las personas estudiantes en el sistema educativo formal y la conclusión de sus estudios.

Objetivo específico: Otorgar implementos escolares a familias con estudiantes matriculados en centros educativos.

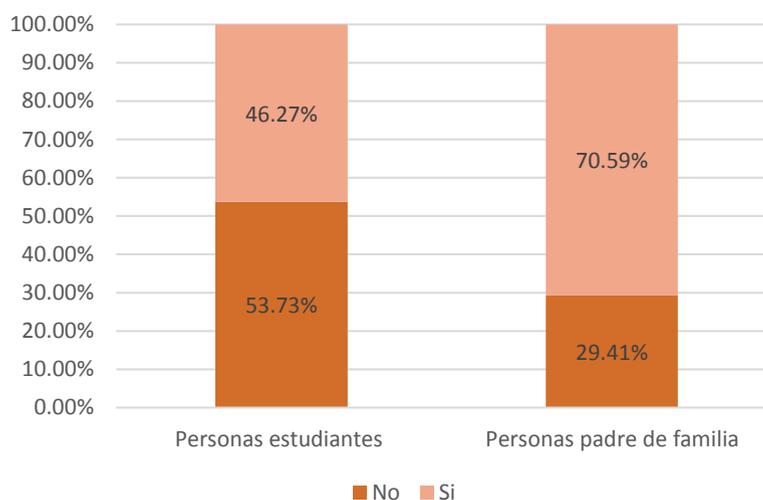
Los hallazgos señalan que **el objetivo general se cumple en un grado medio, en función de que el promedio de entrega del beneficio para una persona estudiante sea de 2 años, los niveles de cobertura según el ciclo lectivo disminuyen, y la cantidad de paquetes entregados por familia en su mayoría no corresponde a la totalidad de hijos que se encuentran en primaria. Así mismo se reconoce como una ayuda que les permite permanecer en el ciclo lectivo.**

En relación con el objetivo específico, **este se cumple en un grado medio, ya que se entregan los paquetes a los Centros Educativos establecidos en la normativa, sin embargo, no se está entregando la totalidad de los paquetes a las personas beneficiarias.**

En relación con el grado de cumplimiento del objetivo general, se encuentra que el 73% de las personas estudiantes, indican no haber recibido el paquete en años anteriores, lo que difiere con el dato de las personas madres, padres o encargados, que su respuesta es un 29,41%. En relación

con la cantidad que indica haber recibido el año anterior sea solo un 46,27% de estos y un 70,59%, respectivamente como se muestra en el gráfico número 24.

Gráfico 24: Comparación de la distribución relativa de la cantidad de las personas beneficiarias que han recibido el paquete en años anteriores, según grupo entrevistado, años 2017-2018



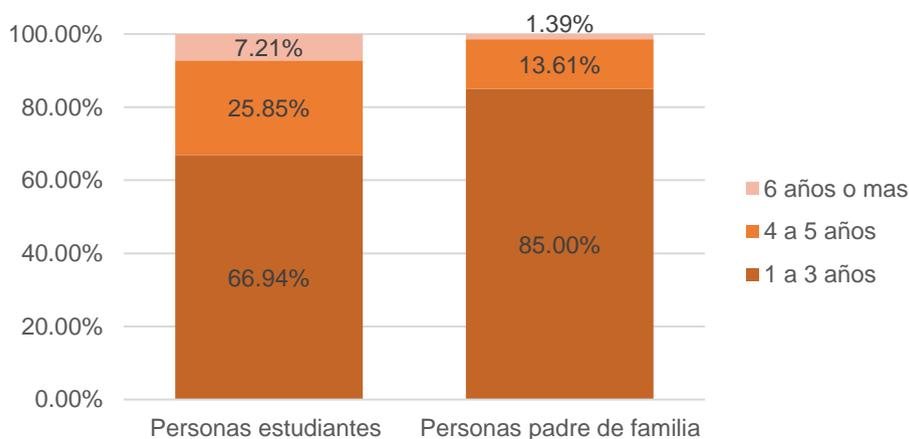
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas

Se encuentra una diferencia en el criterio de ambas, puesto que son mayoritariamente las personas estudiantes, que indican no haberlo recibido en años anteriores, en contraposición con las personas encargadas, quienes si lo han recibido anteriormente.

En relación con el promedio de años en que las personas han recibido el paquete de implementos escolares, los hallazgos indican que es de 2, y como se muestra el gráfico número 25, los rangos disminuyen conforme el número de años en que el centro educativo ha recibido el paquete, puesto que del total de las personas entrevistadas un 66,44% se encuentran en el rango de 1 a 3 años de las personas estudiantes y un 85% de las personas encargadas; así mismo el 25,85% de 4 a 5 años y 13,61%,

respectivamente, y es solamente el 7,21% de las personas estudiantes que lo han recibido 6 años o más y 1,39% de las personas padres madres o encargados.

Gráfico 25: Comparación de la distribución relativa del número de años de recibir el beneficio, según grupo entrevistado, años 2017-2018



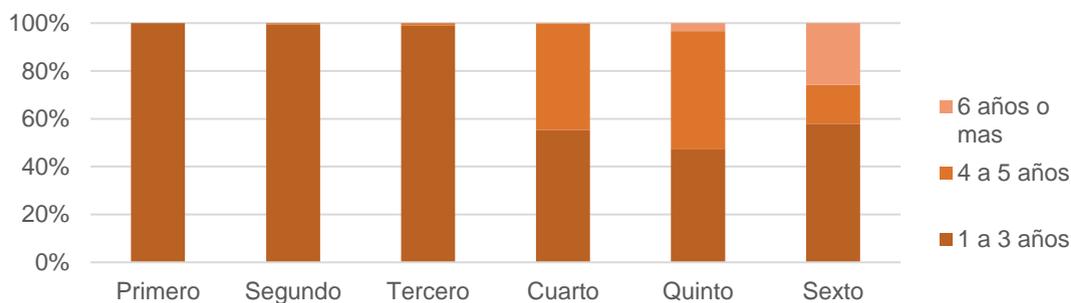
Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

Los resultados obtenidos en los porcentajes de cobertura de acuerdo al nivel en que se encuentra la persona estudiante, muestran que para el primer ciclo hay una continuidad del 100% a quién se les entrega; más sin embargo disminuye el porcentaje conforme avanzan los niveles, dado que solo un 44,47% tiene la continuidad en 4 nivel, un 49,55% de quinto y solo un 16,23% de sexto, lo que indica que si la familia se encuentra en condiciones de pobreza y no han logrado salir de dicha situación, no están recibiendo el beneficio que les permite permanecer en el sistema educativo, como se presenta en el gráfico 26.

Es importante mencionar que, de la muestra de los Centros Educativos, un 5,66% reciben el beneficio por primera vez, un 15,09% 1 año, un 20,75% de 2 a 4 años, el 11,32% en un plazo de 5 a 7 años, mientras que solo el

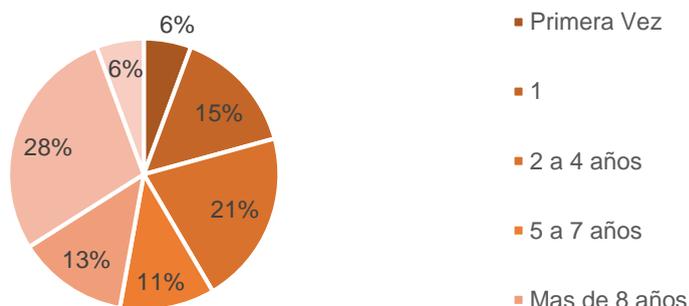
12,21% por más de ocho años y el restante 33,96% no registra la información, tal y como se muestra en el gráfico número 27.

Gráfico 26: Distribución relativa de la cantidad de años de recibir el beneficio, según el ciclo educativo de las personas estudiantes, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

Gráfico 27: Distribución relativa del promedio de años de recibir el beneficio del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, años 2017-2018

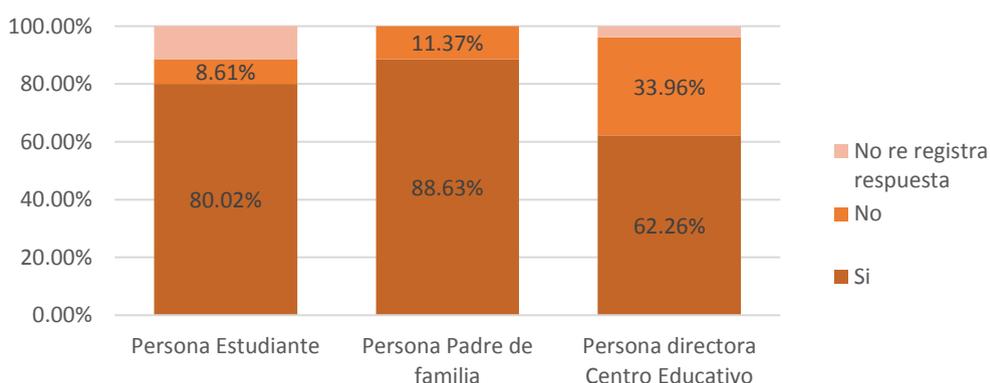


Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

Dicha información, permite entender los resultados obtenidos, por el promedio y la cantidad de años de recibir el beneficio del Centro Educativo, lo que incide en el promedio de recepción, aunque mayoritariamente predomine el rango de 2 a 4 años.

Como se ha indicado anteriormente, el programa es valorado por las personas estudiantes, padres madres o encargados y las personas Directoras de los Centros Educativos, como una ayuda para ingresar al sistema educativo, siendo afirmado por un 80,02%, 86,68% y un 62,62%, respectivamente, en comparación con aquellas que indican que no con un 8,61%, 11,37% y 33,96%, para cada una de las personas entrevistadas.

Gráfico 28: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias a las que el paquete les permite permanecer, según el grupo entrevistado, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

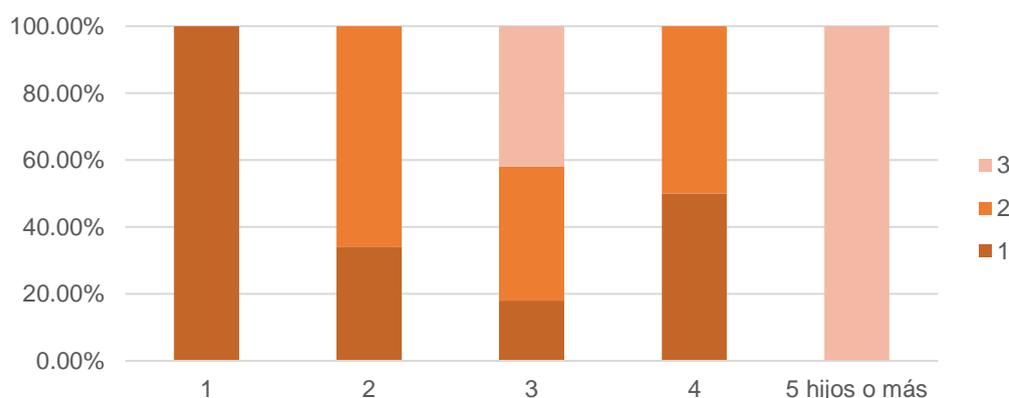
Por último, como se mencionó la cantidad de paquetes entregados por núcleo familiar, no es proporcional al número de hijos que estos poseen matriculados en primaria, ya que como lo muestra el gráfico número 29:

1. Si una persona posee un hijo, este lo recibe.
2. Si son dos hijos, un 63,81% lo recibe para ambos y solo un 24,19% para uno de estos.
3. Si el número de hijos es 3, un 42% lo recibe para todos, un 40% para dos y un 18% solo para uno

4. Si se poseen 4 hijos, el 50% lo recibe para la totalidad y un 50% únicamente para 1
5. Si la familia se compone por 5 hijos o más, solo 3 lo reciben.

Hallazgo que indica que no del todo se está cubriendo a las familias que están conformadas por más de una persona estudiante, cuyas condiciones son de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, si no para una parte, lo que conlleva a reflexionar, sobre como el proceso de selección, efectuado por el Centro Educativo y como este interfiere.

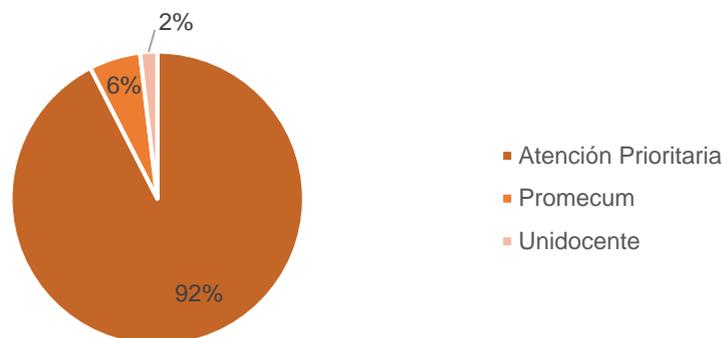
Gráfico 29: Distribución relativa de la cantidad de paquetes entregados a las familias, según la cantidad de hijos matriculados en primaria, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

El grado de cumplimiento del objetivo específico, se fundamenta, en función que, del total de los Centros Educativos, el 92,45%, son catalogados como de Atención Prioritaria, 5,66% Unidocentes y el 1.82% PROMECUM, lo que concuerda con el Decreto Ejecutivo N° 34531, como se expone en el gráfico número 30.

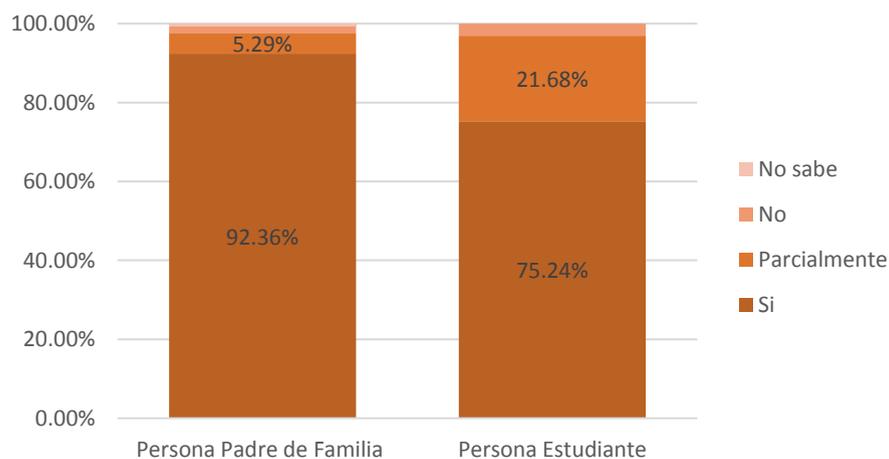
Gráfico 30: Distribución relativa de la modalidad del Centro Educativo, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

Por último, los resultados muestran que no todas las personas están recibiendo el paquete de implementos escolares en su totalidad, ya que en su mayoría lo reciben parcialmente, como se puede mostrar en el gráfico número 31

Gráfico 31: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que recibieron el paquete de implementos escolares en su totalidad, según el grupo entrevistado, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

3.4.4.2.2 ¿En qué medida el programa cumple con las acciones establecidas?

Se puede afirmar que el programa cumple las acciones establecidas, para la ejecución de sus procesos, ya que se entrega la totalidad de los paquetes establecidos, se ejecuta el presupuesto y cumple de esta forma con lo planificado en el POG. Sin embargo, aunque estas se cumplen satisfactoriamente, existen dificultades en cuanto a los tiempos para el desarrollo de cada uno, lo que repercute en los resultados obtenidos.

La gestión del programa corresponde a una serie de acciones articuladas entre los actores tanto internos como externos, lo que conlleva a analizarlas por cada uno de los procesos establecidos, en el mapa de procesos. Como se muestra en la tabla número 12, para cada uno de los procedimientos se presenta el nivel de cumplimiento, con la respectiva valoración y se encuentra que:

1. Todos procedimientos tanto claves, apoyo, evaluación y seguimiento se encuentran ejecutados en un nivel adecuado, en función de que se cumple con las actividades propuestas para cada uno.
2. En relación con los procesos claves solamente el proceso de la selección de los Centros Educativos, no presenta dificultades, ya que el mismo responde a la entrega de la lista por parte del MEP; sin embargo, se presenta el desafío de contar con la información actualizada de la cantidad de matrícula, para de esta manera poder asignar los paquetes de implementos escolares de una forma adecuada y con datos actualizados.
3. Los procesos de adquisición de implementos escolares, así como del almacenamiento y distribución, son los que presentan problemas,

puesto que es aquí donde los imprevistos, que se han tenido a lo largo de la ejecución del programa, como el atraso en la entrega de los cuadernos en el año 2018, repercute de manera negativa en los procedimientos subsiguientes, lo que afecta los tiempos y la fecha en que los paquetes llegan a cada una de las personas estudiantes.

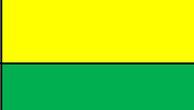
Dicha información se sustenta en los oficios remitidos por parte de la Gerencia General a la Contraloría General, en la cual se solicita aprobar una contratación directa especial para contar con los cuadernos, en función del incumplimiento del contrato.

4. El proceso de entrega del beneficio a las personas estudiantes debe de prestársele atención, puesto que no se cuentan con mecanismos estándares para la selección, si no que este queda a criterio de cada una de las Personas Directoras de los Centros Educativos. Es importante señalar, que dicha situación se trata de subsanar con la remisión de un oficio acerca de los lineamientos y consideraciones que deben atacar las personas Directoras de las Centros Educativos, para tales efectos.
5. Para los procesos de apoyo la mayoría no presentan problemas, ya que, desde la valoración realizada, estos son adecuados. Únicamente es el proceso de evaluación y seguimiento, al cual se le debe de prestársele atención, puesto que las acciones existentes, dificultan llevarlo a cabo, a sabiendas de la cantidad de personas que tiene a responsabilidad del programa, no son suficientes debido al grado de centralización de este.

De esta manera se encuentra que el programa desarrolla las acciones establecidas para cumplir con el objetivo, ya que la ejecución del presupuesto corresponde a lo planificado y se entreguen los paquetes proyectados para cada año, como se puede observar en los gráficos 32 y 33

respectivamente, más sin embargo existen situaciones que hace que a cuando se valore cada uno de estos por aparte, se encuentre una serie de puntos de mejora, que deben ser tomados en cuenta para mejora la forma en como este opera.

Tabla 12: Análís de los procedimientos ejecutados en el Programa de Cuadernos e implementos escolares, año 2017-2018

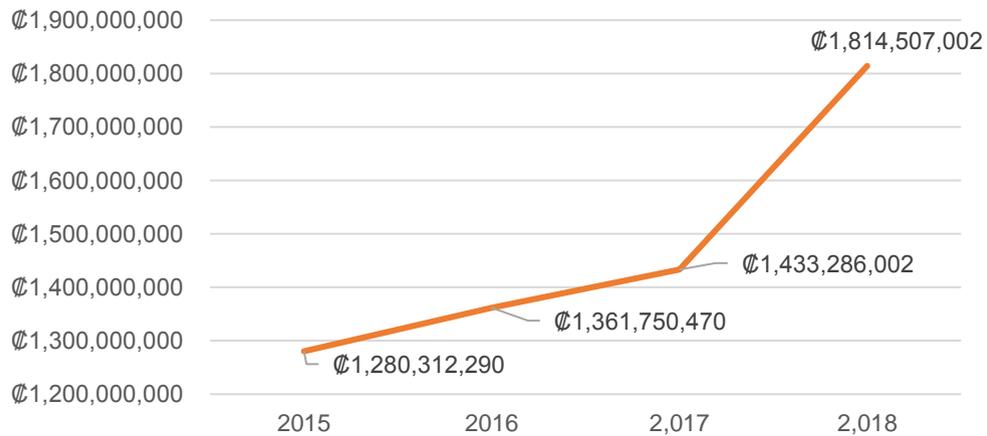
Proceso		Nivel de cumplimiento	Valoración*
Tipo	Proceso		
Claves	Selección de los centros educativos	Alto	
	Adquisición de los implementos escolares	Alto	
	Recepción, elaboración y almacenamiento, de paquetes de implementos escolares	Alto	
	Entrega del beneficio a la persona estudiante	Alto	
Apoyo	Coordinación inter e intrainstitucional	Alto	
	Contratación Administrativa	Alto	
	Atención de consultas de Centros Educativos	Alto	
	Coordinación logística	Alto	
Evaluación	Control y seguimiento	Medio	

*Escala de valoración

 No presenta problemas  Requiere atención  Presenta problemas

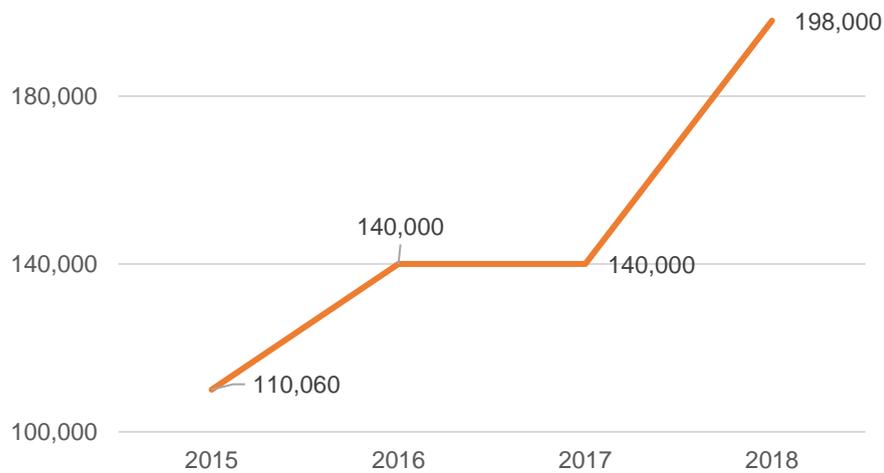
Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión documental

Gráfico 32: Presupuesto ejecutado por el programa, según año, años 2015-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en IMAS 2019.

Gráfico 33: Cantidad de paquetes entregas según año, periodo del 2015-2018

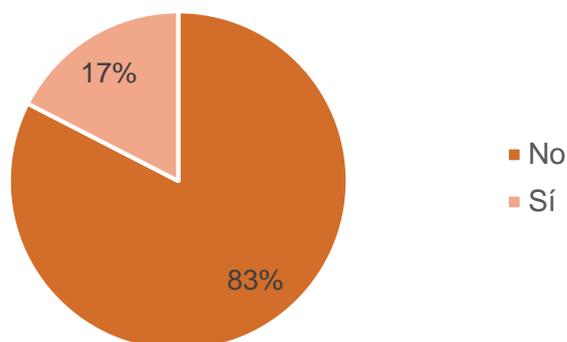


Fuente: Elaboración propia, con base en IMAS 2019.

3.4.4.2.3 ¿Cuántas de las personas estudiantes beneficiarias cuentan con un beneficio del IMAS?

Los hallazgos son claros en señalar, **que solo un 17,45% de las familias que reciben el paquete de implementos escolares posee un beneficio del IMAS, el cual en su mayoría corresponde al programa Avancemos.** debido a como se muestra en el gráfico número 34, sea el valor que predomine.

Gráfico 34: Distribución relativa de las familias beneficiarias del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, que poseen un beneficio del IMAS, años 2017-2018.

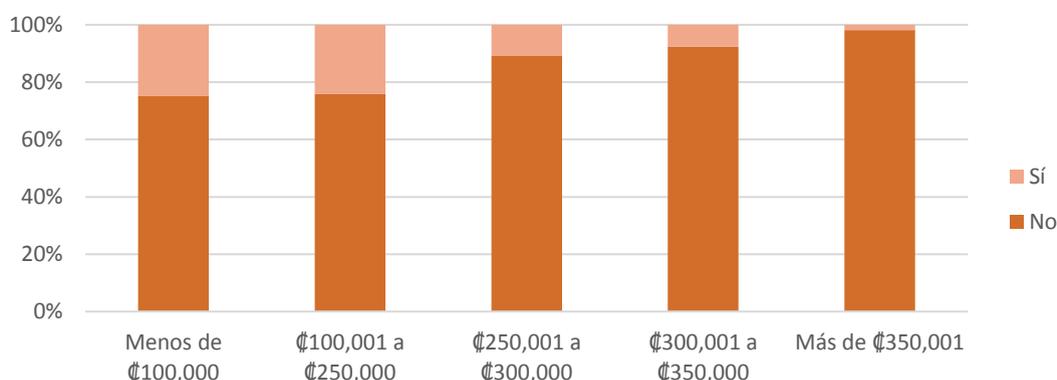


Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas

Es mayor el porcentaje de familias que no reciben algún beneficio por parte de la institución, lo que muestra que se está llegando a un sector de la población que no está siendo atendida integralmente desde la lógica de la política social establecida, ya que como muestra el gráfico número 35, cuando se analiza la información según el ingreso de las familias de aquellas que sus ingresos oscilan en menos de ¢100.000 colones, solo un

24,74% de estas lo reciben y de los ¢100 001 a ¢250 000 solo un 24,14%, lo que concuerda con lo indicado por la López G (2019): “se espera que este beneficio se entregue mayoritariamente a las personas que se encuentran en condición de pobreza y quienes no reciben ninguna ayuda por parte del IMAS” (comunicación personal, julio 2019).

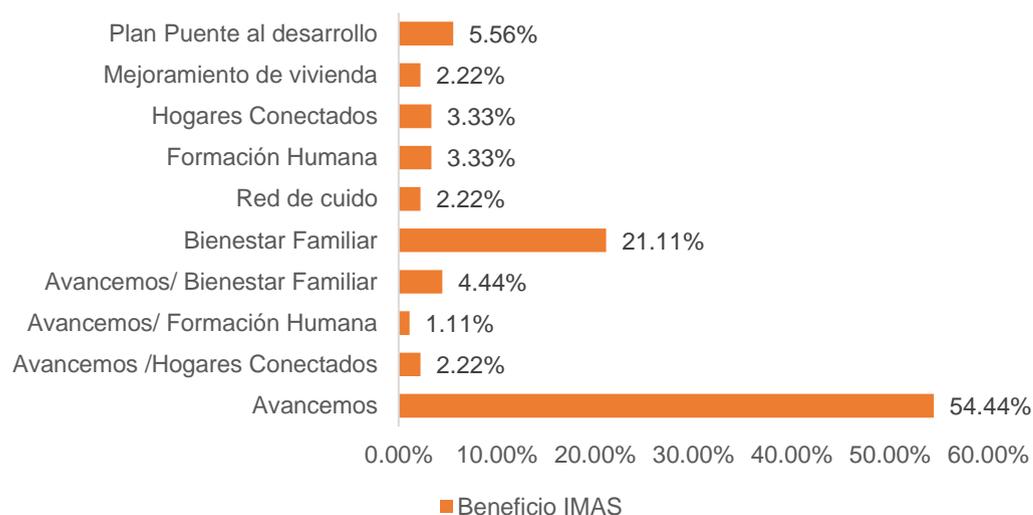
Gráfico 35: Distribución relativa de las familias que poseen algún beneficio del IMAS, según ingreso mensual, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en encuesta realizadas.

Por otra parte, el beneficio que las familias reciben es mayoritariamente Avancemos en un 62,22%, de los cuales un 17,45% reciben avancemos más otro beneficio como, hogares conectados, formación humana o bienestar familiar. En relación con las familias puente, alineadas a la política del Estado, solo un 5,51% reciben este beneficio, un 21,11%, quienes indican recibir alguna transferencia por Bienestar Familiar y un 11,10% de otros beneficios, tal y como se representa en el gráfico número 36.

Gráfico 36: Distribución relativa del beneficio recibido por parte de las familias beneficiarias del Programa Cuaderno e Implementos Escolares, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

Es por lo que del total de las personas que reciben un beneficio, se centra en programas formativos o que busquen garantizar que las personas puedan culminar sus estudios, en función del reconocimiento de la educación como herramienta de movilidad social. Este hallazgo permite comprender en parte porque algunas de las familias adquieren los útiles por sus promedios medios, ya que cuentan con recursos de un beneficio, que pueden redireccionar para la compra de estos.

3.4.4.2.4 ¿Con base en qué criterios se realiza la escogencia de los estudiantes beneficiarios del programa?

Con relación a los criterios utilizados para la escogencia de las personas estudiantes, **no existe un criterio estándar acerca de la forma en que se da la selección, si no que cada centro educativo de acuerdo con su organización lo establece, tomando en cuenta la realidad de cada una de estos y la directriz emitida por él IMAS, la cual se ajusta a las necesidades de este, prevaleciendo el criterio de la condición socioeconómica y la decisión de la persona docente.**

Es importante señalar que existen coincidencias y algunas diferencias con relación a los criterios para la selección de los estudiantes que recibirán el beneficio, con base en los hallazgos, se puede indicar que los criterios que tiene mayor coincidencia en los centros educativos, los cuales se muestran en el cuadro número 2, son

- a) Condición Socioeconómica del Estudiante, el cual es utilizado por un 43,40% de los Centros Educativos.
- b) Criterio profesional del docente o equipo interdisciplinario de la institución en el cual coinciden un 5,66%.
- c) Ninguno por que se le entrega a la totalidad de las personas estudiantes, en un 18,87%

Esto evidencia que, el criterio utilizado por parte de estos es congruente con los solicitados por parte del IMAS a partir del año 2019, ya que antes de dicha fecha, no existía una directriz por escrito acerca de cómo se debía de entregar.

Cuadro 2 Distribución relativa de los criterios utilizados por parte de los Centros Educativos para la selección de las personas estudiantes, años 2017-2018

Criterio	Porcentaje
Condición socioeconómica	43.40%
Ninguno en función de que se le entrega a la totalidad de las personas estudiantes	18.87%
<i>Criterio de la persona docente</i>	5.66%
Se seleccionan 16 niños /as por grupo, de acuerdo con los criterios de los y las docentes.	1.89%
Algunos becados, pocos recursos, dificultad para la compra de materiales, número de familias, chicos no becados.	1.89%
Beca y condición que cada docente conoce	1.89%
comunidad en general y los de bajos recursos	1.89%
De acuerdo con la situación socioeconómica, si es madre soltera, si solamente uno de los padres trabaja y si el estudiante recibe beca de FONABE.	1.89%
Estudiantes con o sin beca que posean una situación socioeconómica complicada.	1.89%
Los estudiantes de extrema pobreza, sin embargo, como PRICESMART entregó a toda la población estudiantil ahora lo que se hace es cuando las maestras notan que un niño se le están acabando los útiles se habla con el padre de familia y se le entrega el del IMAS	1.89%
Necesidades de los estudiantes para suplir lo que falta a los estudiantes	1.89%

Criterio	Porcentaje
Niños en condiciones de pobreza o los que tienen muchos hermanos en el centro educativo	1.89%
Niños que son de bajo recursos y los que les hace falta algunos materiales	1.89%
Niños y niñas de familias con problemas económicos / Familias con jefas de hogar y varios hijos (as)	1.89%
No se registra	1.89%
No se utilizan	1.89%
No tener beca socioeconómica y ser hijo de padres nicaragüenses, nacido en CR	1.89%
Por familia se seleccionaron.	1.89%
Se negocia con los padres, la necesidad del paquete, para ver los casos en los que realmente lo amerite.	1.89%
Situación económica utilizando constancia salarial brindada para la beca de FONABE	1.89%
Total, general	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en entrevistas realizadas.

Los criterios son congruentes con la necesidad que pretende satisfacer el programa, en donde se debe reconocer el esfuerzo emprendido a partir del año 2019 por parte del ADSE, con la finalidad de brindar mediante una directriz cuales deben de ser los parámetros mínimos para el proceso, que permite que la persona reciba el beneficio.

3.4.4.2.5 ¿Cuáles son los mecanismos de control utilizados en el programa?

En relación con los mecanismos de control del programa, **se identifican dos niveles, el primero ejecutado por el ADSE, los cuales se centran en la recepción de los informes emitidos por parte del proveedor encargado de la elaboración, así como de las boletas de entrega de los Centros Educativos. Para la verificación del uso del beneficio, no existen mecanismos claros a nivel de la coordinación, sin embargo, en el segundo nivel a cargo de los centros educativos, en su mayoría utiliza el control visual por parte de los docentes.**

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las personas funcionarias, los mecanismos utilizados se idean con la finalidad de verificar que estos puedan controlar la forma en que se entreguen los paquetes y que lleguen a cada una de las personas estudiantes. Dada la masividad del programa y la cantidad de Centros Educativos beneficiarios, es dicho factor lo que ocasiona que no existan acciones para verificar su uso, en miras que la cantidad del personal con que se cuenta, lo que dificulta efectuarlo a través de visitas u otra forma (Herrera, R, comunicación personal, setiembre del 2018)

Como lo muestra el cuadro número 3, los controles utilizados en los centros educativos mayoritariamente son los visuales en las aulas por parte de las personas Docentes, ya que este es utilizado por un 69,81%, un 7,43% que no lo hace, un 7,55% que solo se limita a las boletas enviadas al IMAS y un 3.77% que emite una circular para las personas que lo reciben.

Lo encontrado deja en evidencia que debe sentar la responsabilidad de este proceso en los actores involucrados, ya que se señala: “el centro educativo cumple con entregar el paquete, lo que hagan con el paquete ya

se sale de las manos del centro educativo”. (Persona Directora, comunicación personal. marzo 2018), lo que implica que este tan importante proceso deba de ser revisado, en miras de que se haga un uso correcto de este.

Cuadro 3: Distribución relativa de los mecanismos de control utilizados por los Centros Educativos, beneficiarios del Programa Hogares Conectados, años 2017-2018

Mecanismo	Porcentaje
Observación de la persona docente	69.81%
Ninguno	9.43%
Boletas remitidas al IMAS	7.55%
Circular emitida por el Centro Educativo	3.77%
Se les indican que luego de que se gaste algún útil debe utilizar el que se le dio por parte del IMAS, en el juego de geometría si lo utilizamos mucho en clase, por lo que es el útil del que mayor control existe de que lo utilicen	1.89%
Estudio acerca del uso	1.89%
Se les solicitó a los padres que idealmente guardaran los útiles para el próximo año, debido a que la gran mayoría, en ese momento, tenían todos los materiales que necesitaban antes de recibir el beneficio.	1.89%
El centro educativo cumple con entregar el paquete, lo que hagan con el paquete ya se sale de las manos del centro educativo.	1.89%
Se les entrega, pero uno no puede obligar a que lo usen.	1.89%
La gente de la escuela nocturna si usan	1.89%
Total, general	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

3.4.4.3 Análisis de la eficiencia

Para iniciar, es importante reconocer que se toma como punto de partida que la eficiencia se entiende como: la forma en que la entrega de los paquetes de implementos escolares tiene una relación positiva con los resultados obtenidos en el Programa. Por lo que se encuentra que:

No existe una relación positiva, entre la entrega del paquete con los resultados obtenidos, porque están llegando dos meses posteriores al inicio del ciclo lectivo, producto de los tiempos de ejecución de los procesos, el cual no se entrega de una forma similar en todas las zonas, lo que tiene como resultado, que las personas estudiantes utilicen parcialmente la totalidad de los implementos escolares.

Lo anterior se fundamenta en la respuesta a 3 interrogantes:

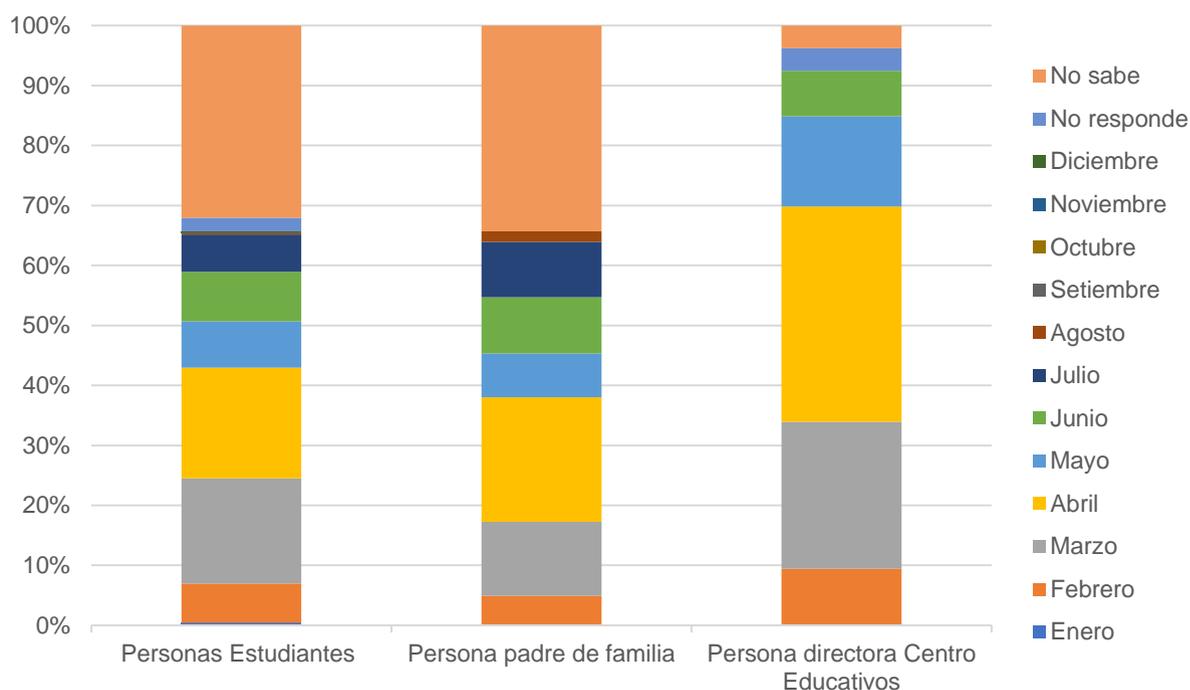
3.4.4.3.1 ¿En qué medida la entrega de los implementos escolares es realizada de acuerdo con las necesidades de las personas estudiantes?

La entrega de los paquetes de implementos escolares, **no se realiza de acuerdo con las necesidades de las personas estudiantes, en función de que el mes de recepción del beneficio por parte de estos es abril, dos meses después de inicio del ciclo lectivo, y difiere la entrega según la zona donde se ubica el Centro Educativo.**

Lo anterior se fundamenta, en que se encuentra que el paquete se entrega a lo largo de los 10 meses de la duración del ciclo lectivo, existiendo una coincidencia de las tres fuentes, en que es abril donde mayoritariamente una persona pueda recibir el beneficio, ya que el 18,48% de las personas estudiantes lo indican, un 20,78% de las personas padres, madres o

encargados y un 35,78% de las personas Directoras de los Centros Educativos. Es importante señalar que es mayor el porcentaje de personas beneficiarias que indica no saber la fecha con exactitud de la recepción, como se indica en el gráfico 37:

Gráfico 37: Comparación de la distribución del mes promedio de recepción del beneficio según grupo entrevistado, años 2017-2018

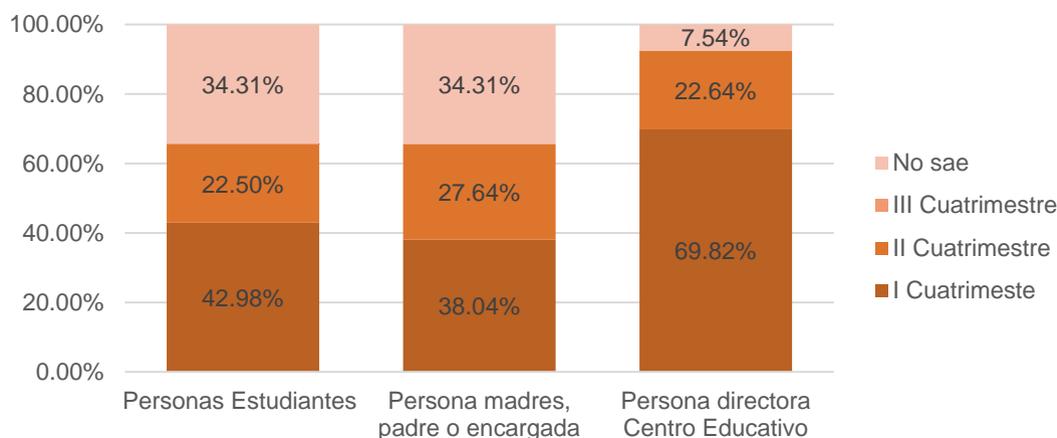


Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

Es por lo que la entrega no es acorde con la necesidad de la persona estudiante, por cuanto si el objetivo es garantizar que estos puedan ingresar, y si se toma como punto de inicio que el beneficio llega 2 meses después de haber iniciado el ciclo lectivo, no se cumpla per sé con lo establecido; quiere decir por lo tanto, que los paquetes están llegando mayoritariamente en el primer cuatrimestre del año, como lo muestra el gráfico número 38, pero un considerable porcentaje de estos en el segundo

cuatrimestre, a lo cual debe de prestársele atención, en función de que el beneficio, no responde a al fin último de este.

Gráfico 38: Comparación relativa de la recepción del paquete de implementos escolares, según grupo entrevistado por cuatrimestre, años 2017-2018



Fuente; Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

Dicha situación es reconocida por parte de las personas entrevistadas de la dirección superior del IMAS, en función de que se indica que el proceso de entrega:

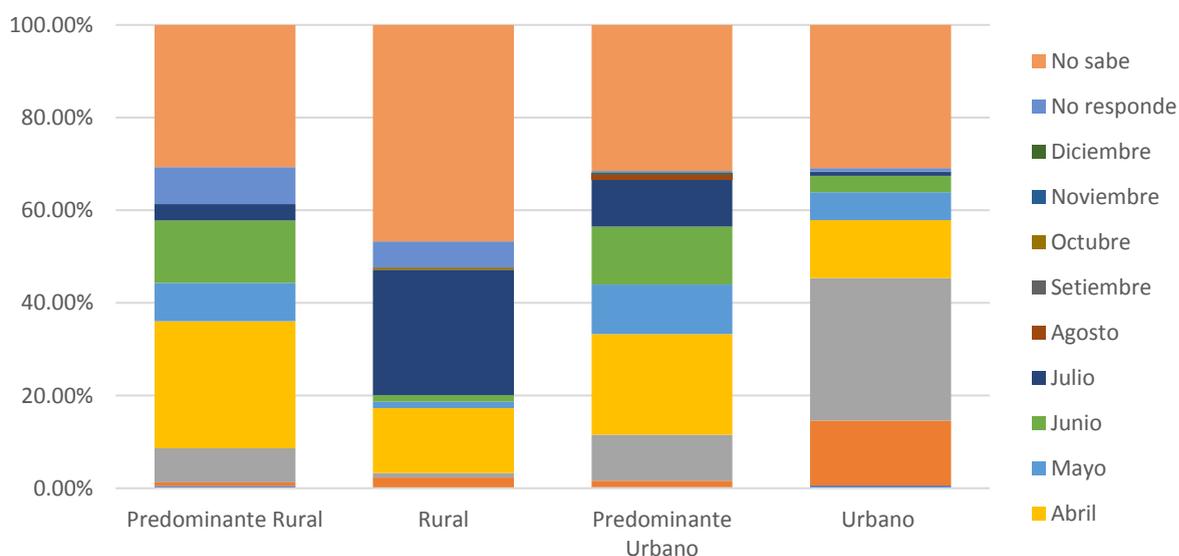
Se lleva a cabo considerando un cronograma previamente establecido propuesto por correos de Costa Rica. Donde van a ser considerados los distintos escenarios que se prevean y sucedan, en la ejecución del programa, como lo fue el caso del presente año, donde existe un retraso en la adquisición de los cuadernos y se debió a que le proveedor no tuvo la capacidad para cumplir (Alvarado, G, Leitón, M, Campos, N y López G, comunicación personal, setiembre 2018).

Lo que en parte responde a la fecha de entrega de los paquetes puesto que los problemas acaecidos con los procedimientos previos repercuten en

dicho tiempo. Sin embargo, Alvarado, G, Leitón, M, Campos, N y López G. (2018) coinciden en que este debe de entregarse en un tiempo óptimo para lograr que la persona pueda ingresar de una forma adecuada. (comunicación personal, setiembre del 2018).

En relación con la zona en la cual se encuentre el Centro Educativo, difiere el mes de recepción, esto por cuanto, como lo presenta el gráfico 39, es en la zona urbana, donde se recibe más tempranamente el paquete, siendo el mes promedio Marzo, en relación con la zona donde más tardíamente se entrega es la zona rural, ya que el mes promedio corresponde a Julio, y para las zonas predominantes rurales y urbanas, sea abril.

Gráfico 39: Comparación relativa del mes de recepción del paquete del beneficio, según zona, años 2017-2018



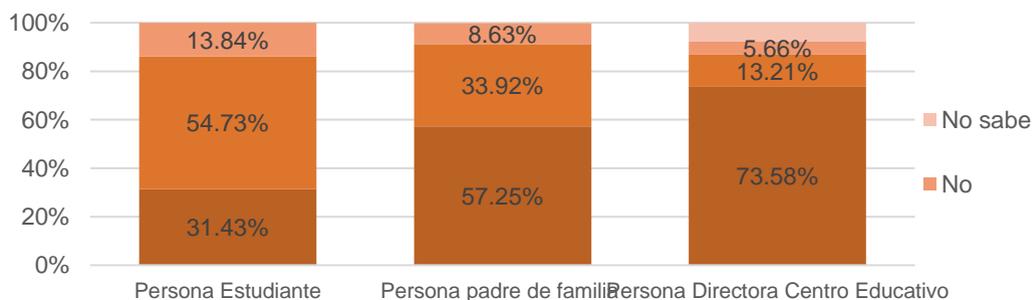
Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

3.4.4.3.2 ¿En qué grado las personas estudiantes utilizan el paquete de implementos escolares?

En cuanto a la utilización, los hallazgos son claros en señalar **que el paquete de implementos escolares es utilizado parcialmente por las personas estudiantes.**

El 57,25% de las personas padres, madres o encargos indica que si se utiliza el beneficio, lo que coincide con las personas Directoras de los Centros Educativos, quienes afirma en un 75,56% y solo un 31,43% de las personas estudiantes. Esto quiere decir que si bien es cierto, las personas encargadas su mayor porcentaje corresponda a la utilización completa del paquete, no sean los porcentajes deseados, ya que se espera la mayor cantidad de personas estudiantes lo utilicen en su totalidad, en función de que el criterio que prevalece para este caso sea el 54,73% quien indica usarlo parcialmente, lo que representa un 35,92% de las personas encargadas y un 13,21% de las personas directoras, Los porcentajes de personas que no lo utilizan son bajos ya que son un 13,54%, 8,53% y 5,66% respectivamente, lo que implica que el beneficio si es utilizado, aunque no en su totalidad

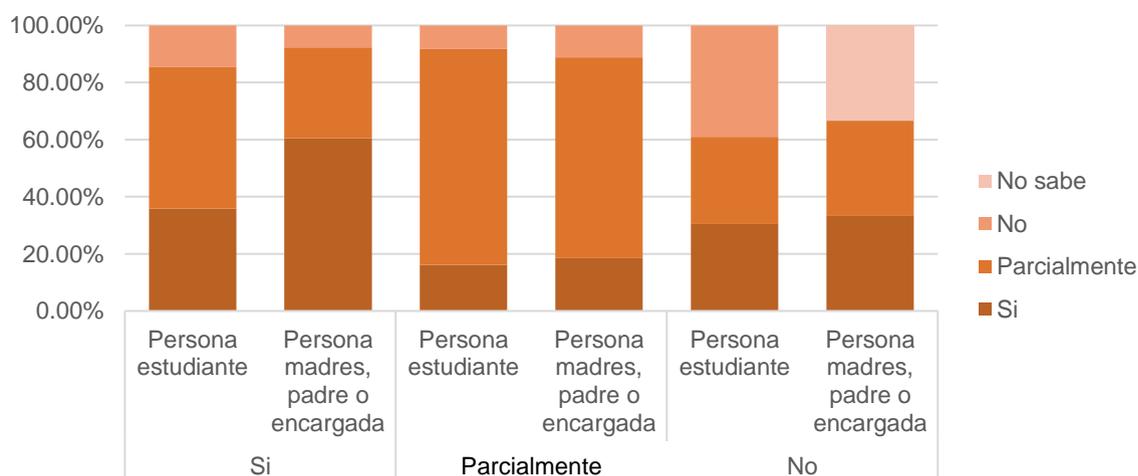
Gráfico 40: Comparación de la distribución relativa de las personas beneficiarias que utilizan el paquete según grupo entrevistado, años 2017-2018.



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

Otro dato importante, es que si se analiza las personas que recibieron el paquete ya sea total, parcialmente o no (1 o 2 útiles) contra aquellos que lo utilizan, como lo muestra el gráfico número 41, coincidan sin importar la categoría de cómo recibieron el beneficio, predominando su utilización parcial y sea las personas que lo recibieron y que no, los que mayormente lo utilizan.

Gráfico 41: Comparación relativa de la utilización del paquete de implementos escolares, según el criterio de recepción por grupo entrevistado, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas.

Es con base en estos resultados, que se sustenta la afirmación inicial, en miras de que el beneficio no está siendo utilizado en su totalidad por las personas beneficiarias, lo cual se puede explicarse en función de los aspectos señalados anteriormente, en miras de que sea el tiempo de entrega el factor que impide su uso total, a sabiendas que la mayoría de las familias adquiere los útiles por sus propios medios.

5.4.2.3 ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para que se garantice que no existe duplicidad con otras entidades públicas y privadas?

A través de los programas de responsabilidad social, algunas empresas como Price Smart, Visión Mundial, Teletica, entre otras, realizan campañas con la finalidad de entregar paquetes de implementos escolares en los Centros Educativos, en zonas en condición de vulnerabilidad social. Por lo que los hallazgos indican que **los mecanismos utilizados para evitar duplicidad en la entrega del beneficio se centran en coordinación con las organizaciones, para no realizar la entrega en aquellas escuelas que la han recibido, y así distribuirlos entre aquellas que no tiene acceso a este tipo de beneficios.**

Como lo menciona López, G (2019), se busca garantizar un proceso ágil en la cual no se dupliquen entregas a los centros educativos, para de esta forma llegar a la mayor cantidad de personas estudiantes, cuya condición amerite la atención de la institución (comunicación personal, julio del 2019).

Lo anterior presenta un desafío para la institución, de realizar un mapeo previo, para evitar una entrega doble. En este aspecto, aunque existe el esfuerzo señalado, deba de idearse una forma en que desde lo local, se articulen las acciones con las instituciones que realizan esta labor social, considerando la capacidad de las personas quien dentro del ADSE ejecutan el programa, en miras de que se constata que aún persiste la situación, en las visitas realizadas a los centros educativos, para trabajar con la población beneficiaria, en donde reciben el beneficio del IMAS, así como el de otra organización.

3.4.4.3.3 ¿De qué manera influye los diferentes tiempos en el desarrollo de las actividades del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?

El Programa de cuadernos e implementos escolares, como se ha explicado a lo largo del informe, **se ve afectado en cuanto a los tiempos que este posee, dado que los atrasos en la entrega de los implementos escolares ocasionan demoras en la entrega del beneficio a las personas estudiantes. Por otra parte, cuando se analizan los tiempos en que las personas encargadas en los centros educativos realizan el proceso de selección y entrega, hace que se entreguen aún más tarde en el desarrollo del ciclo lectivo.**

En relación con los tiempos, cuya responsabilidad recae en el IMAS, como se analizó en la eficacia, se cumplen mayoritariamente, ya que, según la escala de ejecución, éstas son realizadas en su totalidad, sin embargo, el problema central se da en cuánto a los tiempos del proceso de la adquisición y distribución del paquete ya que como se señala:

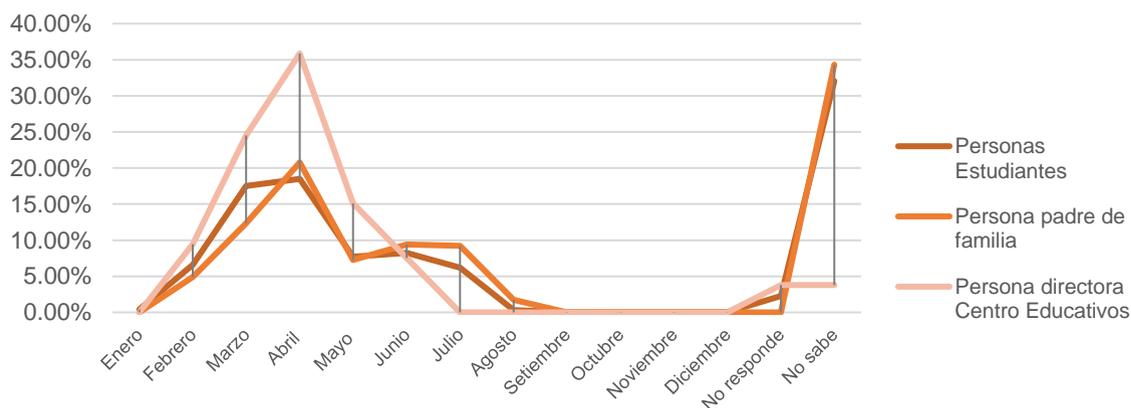
Un elemento fundamental, que el paquete se debe de entregar en el tiempo óptimo, (Leitón M y Alvarado, G, comunicación personal, setiembre del 2018) lo que conlleva a que se exija el cumplimiento de los tiempos establecidos previamente, de una forma organizada, ordenada y considerando los distintos imprevistos. Por lo anterior, es que sea necesario que se aproveche la magnitud, del Programa y la responsabilidad social de los diversos actores. (Segura, N y López, G, comunicación personal, setiembre del 2018)

Lo anterior refleja la conciencia acerca del manejo de los plazos en los procedimientos y la afectación que estos tienen. La situación presentada se

puede evidenciar en la justificación que tuvo que presentarse ante la Contraloría General de la República, mediante el oficio GG-2509-11-2017, en el cual se solicita la autorización, para iniciar un procedimiento extraordinario en función del incumplimiento de la empresa adjudicada, lo que desencadenó el atraso en la entrega del beneficio.

A nivel de recepción del paquete por la persona estudiante, quién es el beneficiario final, tal y como se muestra en el gráfico número 42, aunque el mes promedio coincide, hay una diferencia en la fecha en que desde el Centro Educativo recibe la totalidad de los paquetes asignados, y cuando se los entrega a la persona beneficiaria, por ejemplo si al Centro Educativo lo recibe en el mes de abril, el cual es el promedio, existe una diferencia porcentual, en el tanto es menor la cantidad de personas padres de familia que los recibe en un 15,08%, lo que implica que se entrega en otro mes posterior a la recepción, así como de cuando el padre de familia lo entrega a la persona estudiante, que difiere en un 2,31%.

Gráfico 42: Comparación en la tendencia de la distribución del mes promedio de recepción del beneficio según grupo entrevistado, años 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas realizadas.

De esta forma es claro que el tiempo en que la persona beneficiaria recibe el paquete, influye en los tiempos para que la persona pueda disfrutar del beneficio lo que repercute en el objetivo que le programa tiene.

Capítulo IV:

Conclusiones y recomendaciones finales

En el presente capítulo se presentan las conclusiones obtenidas en el proceso del desarrollo de la práctica dirigida. Se conforma por tres secciones: una en la cual se establecen las conclusiones generales del trabajo, por cada uno de los criterios de evaluación y las generales. En la segunda sección, en función de las conclusiones obtenidas, se brindarán las recomendaciones. Para finalizar en la tercera sección se propondrá un plan de propuesta de mejora, para de esta mejora en miras de los hallazgos, se pueda mejorar la gestión del programa.

4.1 Sección 1: Conclusiones:

Las principales conclusiones a las que se llega con el proceso de investigación son:

4.1.1 En relación con la teoría de la intervención, cadena de resultados y modelo de gestión del programa.

1. El programa no cuenta en la actualidad con la lógica de la intervención definida, lo que conllevó a la creación de una, con la finalidad de tener claridad de cómo se entiende, conceptualiza y la lógica bajo la cual opera, sino que se cuenta únicamente con una descripción del proceso, en el manual de beneficios del IMAS y lo que establece el Decreto Ejecutivo 34351.
2. La cadena de resultados del programa no está establecida, por lo que para poder realizar la evaluación se tuvo que realizar una investigación que conllevó a la revisión documental y entrevistas realizadas, lo que se dificultó en función de la nula cantidad de información del programa, ya que los expedientes administrativos se centran únicamente para las contrataciones administrativas.
3. Producto de la creación de la cadena de resultados, se evidencia que el Decreto Ejecutivo N° 34531, no posee congruencia con lo que en la práctica el programa busca, sino que se centra en indicar cual es el beneficio y a quién se debe de entregar, así como de no sentar las responsabilidades acerca de las funciones que debe de tener cada uno de los involucrados y se encuentra desactualizado en los procesos que deben realizarse para su operativización.
4. No se evidencia un modelo de gestión del programa, que establezca la relación de los procesos, los actores y las relaciones, que permita comprender cómo debe de operar el programa, por lo que se tuvo

que crearlo a partir de la poca teoría existente y las entrevistas realizadas.

5. A nivel de los procesos, no existe un mapa de procesos, que permita visualizar la relación entre estos y cuales se ubican en la clasificación de acuerdo con lo estratégico, apoyo y evaluación y seguimiento. Lo cual implicó realizarlo, reconociendo que se cuenta con un Manual de procedimientos, donde queda claro el procedimiento con su respectivo flujograma, más no como se relacionan e integran en su totalidad.
6. Para comprender las relaciones entre los actores, deben de analizarse en función de los niveles en los que estos participan. De ahí que se pueda concluir que no hay congruencia entre lo que se ejecuta en la práctica y la influencia de poder que posee el MEP, el cual no posee responsabilidades definidas en la normativa existente, si no que este depende de la voluntad y los recursos que este brinda para ejecutar el programa.
7. En la actualidad el programa opera sobre las acciones que implica la entrega, sin contar con una estructura de gestión, una lógica de cómo se entiende y se ejecuta a pesar de los esfuerzos realizados por la institución en dicha materia.
8. Si bien es cierto el MEP, es uno de los actores claves de la intervención, no se visualiza el compromiso directo en la normativa para la ejecución de este, si no que recae únicamente en las personas de los Centros Educativos, quienes poseen un peso importante, dado que seleccionan a las personas estudiantes.

4.1.2 Sobre la pertenencia del programa.

1. El programa se está viendo afectado por los plazos de entrega al beneficiario fina ya que, aunque exista claridad en cuanto el fin y el

propósito de este, no hay una relación positiva entre la forma en que se solventa necesidad bajo la cual se crea y cómo este se desarrolla.

2. El programa no es pertinente, ya que a pesar de que es considerado como una ayuda para permanecer e ingresar al sistema educativo por los entrevistados, que mayoritariamente se encuentran en condición de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social, se convierte en un beneficio parcial para estos, ya que cubre los útiles escolares mínimos requeridos para el ciclo lectivo, en consonancia con lo que establece el MEP.
3. En relación con la cantidad entregada, estos tienen una duración de 7 meses en promedio, cuando el ciclo lectivo es de 10 meses, y si se parte de la fecha de recepción, existen diferencias importantes que requieren atención puesto que conforme avance el nivel de la persona estudiante disminuye la duración de estos.
4. No existe un posicionamiento de marca de qué es el IMAS la institución encargada del proceso y quien otorga el beneficio, esto debido al orden en que las personas reciban el beneficio.
5. No existe una entrega por igual de acuerdo con la zona donde se ubica el Centro Educativo, lo que repercute a su vez en los tiempos que esta los entrega a las personas estudiantes, que pueden ser recibido hasta un mes posterior, por el proceso de selección establecido en cada Centro Educativo

4.1.3 Sobre la eficacia del programa

1. El tiempo es un factor clave para determinar la pertinencia del programa. ya que, aunque las familias poseen escasos recursos idean la forma para poder adquirirlos y así evitar que su hijo pueda ser excluido por el sistema.

2. Las acciones del programa se están ejecutando en un nivel adecuado, sin embargo, el factor tiempo, está afectando la relación positiva entre la entrega y el cumplimiento del objetivo de este, para llegar a las personas estudiantes.
3. En promedio una persona recibe el beneficio por 2 años, una continuidad que si se analizada desde el grado de este, se da para aquellas personas que están en primer ciclo, las cuales conforme avanza el nivel disminuye, lo que muestra dos escenarios: que la familia pudo salir de la situación en la que se encuentra, o que no se les está dando a las personas estudiantes que lo requieren, siendo la segunda la que predomine, en función de lo señalado por las personas entrevistadas
4. No existen criterios estándares para la selección de las personas estudiantes, si no que dependen del Centro Educativo, lo que puede repercutir en el a quién le entrego y como efectivamente se logra llegar a la población que más lo requiere.
5. Los mecanismos de control son lo mínimos, ya que se centran en garantizar que este se entregue, dejando de lado el control del beneficio desde el uso que se la, el cual se centra mayoritariamente en el un control visual por parte de las personas docentes en las aulas, lo que puede conllevar a que este beneficio se utilice para otros fines y que no sea necesariamente la persona estudiante de primaria.
6. El nivel de personas que posee un beneficio del IMAS, es sumamente bajo ya que es solo un 17,45% son los que en reciben beneficio, que concientizan sobre la importante que es la educación, como lo es el caso de Avancemos o Formación Humana. Por ende, conlleve a reflexionar del fin que este programa busca y como se interrelacionada con la estrategia integral para abordar la pobreza

que han tenido tanto la administración Solís-Rivera, como Alvarado Quesada.

4.1.4 Sobre la eficiencia del programa.

1. No hay un óptimo cumplimiento de la respuesta que el programa le está dando a la necesidad que le da origen, en miras de que el beneficio llega en promedio 2 meses después a las distintas comunidades, lo que tiene como resultado que los mismos sean utilizados parcialmente.
2. El factor tiempo está ocasionando que el beneficio se convierte en una “ayuda”, que tenga como resultado una utilización parcial del beneficio, que no sea efectiva ni congruente con las necesidades de estas, aunque se reconozca como una que les permita permanecer y además ingresar.
3. Decir que el programa es eficiente requiere de una revisión acerca de cómo este puede manejar los riesgos como los acaecidos en el año 2018, para evitar que exista una afectación sobre la población objetivo.

4.1.5 Conclusiones generales

1. No existe un mecanismo adecuado, que facilite que el registro de a quién se le está entregando el beneficio ya que el actual se concentre en la recepción de listados a mano, no faciliten el generar un mecanismo adecuado de control, si tomamos lo que se busca con la creación de Sinerübe.
2. Se encuentran acciones correctivas posterior al año 2018, las cuales buscan generar cambios importantes sobre las oportunidades de

mejora identificadas en evaluaciones anteriores, informes de auditoría.

3. El programa posee una centralización total en las oficinas centrales del IMAS, con tres personas que lo ejecutan, lo que permite comprender las debilidades encontradas con la evaluación, lo que evidencia la necesidad de aprovechar la estructura de regionalización que posee la institución para mejorar el mecanismo de seguimiento y control.
4. Se reconoce la labor y el esfuerzo del equipo que desarrolla el programa, ya que se han ejecutado acciones en pos de mejora, y que, a la hora de presentar dificultades en cada uno de los procedimientos, para lograr cumplir con el objetivo que el programa busca.

4.2 Sección 2: Recomendaciones:

En función de las conclusiones obtenidas se presentan las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión del programa.

4.2.1 Sobre la teoría de la intervención, cadena de resultados y modelo de gestión del programa

1. Tomar en consideración la propuesta realizada de la teoría de la intervención, cadena de resultados y modelo de gestión del programa, para de esta manera, contar con los modelos que permite entender qué es el programa y como se gestiona.
2. Retomar los esfuerzos realizados en el periodo evaluado, para la modificación del decreto ejecutivo 34351, con la finalidad de que este se acorde con las necesidades del programa, donde se puedan establecer las responsabilidades que cada actor posee, en pos de mejorar la coordinación entre las instancias que ejecutan el programa.
3. Realizar una actualización del manual de procedimientos, con base en los lineamientos institucionales, de acuerdo con el mapa de procesos planteados, así como de la identificación de cada uno de los procesos en los distintos niveles que posee el programa.

4.2.2. Sobre la pertinencia del programa:

1. Revisar el contenido del paquete de implementos escolares, de acuerdo con la lista emitida por parte del MEP, para así garantizar la entrega de los útiles requeridos y una cantidad acorde a las necesidades de la población objetivo.
2. Establecer un mecanismo que permita realizar la identificación de que el beneficio es entregado por parte del IMAS, para que así se pueda posicionar la marca y sea reconocida por todas las personas beneficiarias.
3. Continuar con los esfuerzos realizados de establecer los parámetros de selección de las personas que recibirán el beneficio, con la finalidad de que estos sean estándares para todos los Centros Educativos.
4. Realizar una entrega por igual a todas las zonas del país, analizando los términos de referencia de la contratación administrativa, para que no se presente dicha situación.

4.2.3 Sobre la eficiencia del programa.

1. Realizar una revisión acerca de los lineamientos que deben de seguir los Centros Educativos para realizar el proceso de selección, en los que se pueda contemplar la continuidad del beneficio, la cantidad de paquetes a entregar por núcleo familiar, para que este sea aplicado por todos por igual
2. Establecer una estrategia de evaluación control y seguimiento, que pueda facilitar la supervisión del correcto uso del beneficio entregado

a las personas estudiantes, donde estos sean claros y de acuerdo con el actor que lo deba de ejecutar.

3. Realizar una revisión acerca de cuál es la población a la que se desea llegar, ya que el porcentaje de familias que posee un beneficio es sumamente bajo, para de esta manera en línea con las políticas de gobierno, se atienda integralmente a las familias que se encuentran en la situación de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social.

4.2.4 Sobre la eficiencia del programa:

1. Realizar la revisión acerca de los riesgos que posee el programa, con la finalidad de establecer las acciones de contingencia, para evitar que el paquete se entregue dos o más meses después del inicio del ciclo lectivo.
2. Incluir dentro de los lineamientos a los Centros Educativos, el plazo en que debe de entregarse el paquete a las personas estudiantes. Con la finalidad de que este sea entregado en un tiempo prudente y no llegue un mes después de que este lo recibe a la persona estudiante.

4.2.5 Recomendaciones Generales.

1. Establecer un sistema de registro para el programa, con la finalidad de que los Centros Educativos pueda realizar dos procesos, uno en indicar la cantidad de paquetes requeridos, así como del reporte de las personas que lo reciben, en función de que el sistema actual no es eficaz y no permite mapear quienes poseen el beneficio y la información actualizada para realizar el proceso de selección.

2. Mantener las acciones de mejoras implementadas en el año 2019, luego de realizar la revisión de los puntos indicados, para mejorar los tiempos y la forma en como el programa se ejecuta.
3. Realizar una propuesta de regionalización para el programa, con la finalidad que se puedan involucrar las distintas ARDS, para que se facilite el proceso de control y seguimiento, con la finalidad de que no sea únicamente responsabilidad de oficinas centrales.
4. Realizar una evaluación costo beneficio del programa, con la finalidad de valorar la posibilidad, de que en miras de que se cuenta en la actualidad con la plataforma de crecemos, se pueda modificar el beneficio a una Transferencia monetaria condicionada, lo que solventaría la mayoría de los procesos indicados.

4.3 Sección 3: Propuesta de plan de mejora

Con base en las recomendaciones brindadas, se propone el siguiente plan de mejora, para identificar según cada una de estas la instancia responsable y el plazo a lo cual la misma se proyecta, con el resultado esperado.

Recomendación	Actor responsable	Plazo	Resultado esperado
Tomar en consideración la propuesta realizada de la teoría de la intervención, cadena de resultados y modelo de gestión del programa, para de esta manera, contar con los modelos que permite entender qué es el programa y como se gestiona.	ADSE Planificación	Mediano	Teoría de la intervención del programa establecida, su cadena de resultados y el modelo de gestión, de acuerdo con los lineamientos institucionales, para entender la lógica y como este se debe de gestionar.
Retomar los esfuerzos realizados en el periodo evaluado, para la modificación del decreto ejecutivo 34351, con la finalidad de que este se acorde con las necesidades del programa, donde se puedan establecer las responsabilidades que cada actor posee, en	Presidencia Ejecutiva Subgerencia de Desarrollo Social	Mediano	Normativa actualizada de acuerdo con las necesidades del programa.

Recomendación	Actor responsable	Plazo	Resultado esperado
pos de mejorar la coordinación entre las instancias que ejecutan el programa.	ADSE		
Realizar una actualización del manual de procedimientos, con base en los lineamientos institucionales, de acuerdo con el mapa de procesos planteado, así como de la identificación de cada uno de los procesos en los distintos niveles que posee el programa.	Planificación ADSE	Mediano	Establecer el manual de procedimientos del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.
Revisar el contenido del paquete de implementos escolares, de acuerdo con la lista emitida por parte del MEP, para así garantizar la entrega de los útiles requeridos y una cantidad acorde a las necesidades de la población objetivo.	ADSE	Corto	Entregar un paquete de implementos escolares de acuerdo con las necesidades de la población objetivo, y en concordancia con los útiles mínimos solicitados por el MEP.

Recomendación	Actor responsable	Plazo	Resultado esperado
Establecer un mecanismo que permita realizar la identificación de que el beneficio es entregado por parte del IMAS, para que así se pueda posicionar la marca y sea reconocida por todas las personas beneficiarias	ADSE	Corto	Se cuenta con una estrategia, para que las personas estudiantes identifiquen que el beneficio es otorgado por el IMAS.
Continuar con los esfuerzos realizados de establecer los parámetros de selección de las personas que recibirán el beneficio, con la finalidad de que estos sean estándares para todos los Centros Educativos	ADSE	Corto	Parámetros claros para el procesos de selección de las personas estudiantes.
Realizar una entrega por igual a todas las zonas del país, analizando los términos de referencia de la contratación administrativa, para que no se presente dicha situación.	ADSE	Corto	Entrega de paquetes a todas la zonas por igual, al inicio del ciclo lectivo.
Realizar una revisión acerca de los lineamientos que deben de seguir los	ADSE	Corto	Parámetros claros para el proceso de selección de las personas

Recomendación	Actor responsable	Plazo	Resultado esperado
Centros Educativos para realizar el proceso de selección, en los que se pueda contemplar la continuidad del beneficio, la cantidad de paquetes a entregar por núcleo familiar, para que este sea aplicado por todos por igual.			estudiantes.
Establecer una estrategia de evaluación control y seguimiento, que pueda facilitar la supervisión del correcto uso del beneficio entregado a las personas estudiantes, donde estos sean claros y de acuerdo con el actor que lo deba de ejecutar.	ADSE MEP	Mediano	Estrategia definida para el control y seguimiento de la entrega del beneficio, de acuerdo con el actor.
Realizar una revisión acerca de cuál es la población a la que se desea llegar, ya que el porcentaje de familias que posee un beneficio es sumamente bajo, para de esta manera en línea con las políticas de	Presidencia Ejecutiva Subgerencia de Desarrollo	Mediano	Perfil de la persona beneficiaria clara y acorde con las políticas institucionales.

Recomendación	Actor responsable	Plazo	Resultado esperado
gobierno, se atienda integralmente a las familias que se encuentran en la situación de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad social.	Social ADSE		
Realizar la revisión acerca de los riesgos que posee el programa, con la finalidad de establecer las acciones de contingencia, para evitar que el paquete se entregue dos o más meses después del inicio del ciclo lectivo.	Planificación ADSE	Mediano	Estrategia de gestión de los riesgos que posee el programa.
Incluir dentro de los lineamientos a los Centros Educativos, el plazo en que debe de entregarse el paquete a las personas estudiantes. Con la finalidad de que este sea entregado en un tiempo prudente y no llegue un mes después de que este lo recibe a la persona estudiante.	ADSE	Corto	Plazo establecido para la recepción del beneficio.

Recomendación	Actor responsable	Plazo	Resultado esperado
<p>Establecer un sistema de registro para el programa, con la finalidad de que los Centros Educativos pueda realizar dos procesos, uno en indicar la cantidad de paquetes requeridos, así como del reporte de las personas que lo reciben, en función de que el sistema actual no es eficaz y no permite mapear quienes poseen el beneficio y la información actualizada para realizar el proceso de selección.</p>	<p>Gerencia General Sistemas de información ADSE</p>	<p>Mediano</p>	<p>Sistema de registro de información del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.</p>
<p>Mantener las acciones de mejoras implementadas en el año 2019, luego de realizar la revisión de los puntos indicados, para mejorar los tiempos y la forma en como el programa se ejecuta.</p>	<p>ADSE</p>	<p>Corto</p>	<p>Programa con lineamientos claros y establecidos.</p>
<p>Realizar una propuesta de regionalización para el programa, con la finalidad que se</p>	<p>Gerencia General.</p>	<p>Mediano</p>	<p>Programa regionalizado, que permite un mayor seguimiento y control del</p>

Recomendación	Actor responsable	Plazo	Resultado esperado
puedan involucrar las distintas ARDS, para que se facilite el proceso de control y seguimiento, con la finalidad de que no sea únicamente responsabilidad de oficinas centrales.	Subgerencia de Desarrollo Social ADSE		beneficio entregado
Realizar una evaluación costo beneficio del programa, con la finalidad de valorar la posibilidad, de que en miras de que se cuenta en la actualidad con la plataforma de crecemos, se pueda modificar el beneficio a una Transferencia monetaria condicionada, lo que solventaría la mayoría de los procesos indicados.	Planificación ADSE Subgerencia de Desarrollo Social	Mediano	Programa pertinente, eficiente y eficaz, que responde a las necesidades de la población objetivo.

5. Apéndices.

Apéndice 1: Entrevista realizada las personas directoras de los Centros Educativos



Evaluación del Programa Cuadernos e Implementos Escolares.

Entrevista a personas Directores, Directoras y/o Encargados de la recepción y entrega de los paquetes escolares

A. Información del Centro Educativo.

Nombre del Centro Educativo: _____

Ubicación del Centro Educativo:

Provincia: _____ Cantón: _____ Distrito: _____

Modalidad del Centro Educativo:

PROMECUM Indígena Unidocentes Atención Prioritaria No posee

Total, de Matricula: _____ Total de Paquetes Recibidos:

Ha recibido el paquete de implementos Escolares en años anteriores:

Si No.

¿Por cuánto tiempo?: _____ años

B. Organización del proceso

B1. ¿Cómo se entera que la escuela fue seleccionada para la recepción de los paquetes escolares?

B2. ¿Cuál es la organización dentro de la institución para la selección de las personas beneficiarias?

B3 ¿Cuáles son los criterios de selección de los estudiantes que recibirán el paquete de implementos escolares?

B4 ¿Cómo les comunican a los estudiantes que fueron seleccionados para recibir el beneficio?

B5 ¿Cuáles son las dificultades y aciertos para el proceso de selección y entrega de los paquetes escolares a los estudiantes?

B6 ¿Cuáles son los mecanismos de control que son utilizados por su centro educativo para verificar el correcto y adecuado uso de los paquetes escolares que se les entregan a los estudiantes?

C. Proceso de Recepción de los Paquetes

C1 ¿Cuál es el proceso que se sigue para la recepción de los paquetes escolares?

C2. ¿Cuándo reciben los paquetes escolares?

C3. ¿Considera que la entrega de los paquetes escolares se realizada de una manera ágil y oportuna?

C4. ¿Cuáles son las principales dificultades y aciertos que se evidencian en el proceso de recepción de los paquetes escolares?

C5. ¿Cuál sería el proceso que considera usted que se debe de seguir para la recepción de los paquetes escolares en su centro educativo, para la adecuada ejecución del programa?

C.6 ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de coordinación efectuado con el IMAS?

D. Utilidad y Cantidad del Paquete de Implementos Escolares

D.1 Según su criterio: ¿el contenido de los paquetes escolares se adecuada a las necesidades de los estudiantes?

D.2 Según su criterio: ¿Los estudiantes utilizan el paquete de implementos escolares?

D.3 Según su criterio ¿La calidad, la cantidad del paquete de implementos escolares es adecuado?

E. Efectos sobre la población beneficiaria.

E.1 ¿Cuál es el efecto que se evidencia con la entrega de los paquetes escolares a la población beneficiaria, niños y la familia?

E.2 ¿Contribuye el programa asegurar el ingreso de las personas estudiantes dentro del Centro Educativo?

E.3 ¿Contribuye el programa asegurar la permanencia de las personas estudiantes dentro del Centro Educativo?

F. Observaciones, recomendaciones y/o comentarios

Apéndice 2: Encuesta de las personas estudiantes beneficiarias del Programa Cuadernos e Implementos Escolares



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Universidad de Costa Rica
Escuela de Administración Pública

EAP

Escuela de
Administración Pública

Encuesta
Número:

Evaluación del Programa
Cuadernos e Implementos Escolares.

I. Marque con una "X" la opción que corresponde según su criterio en la casilla: SI



No



A. Caracterización de los beneficiarios del Programa

1. Sexo: () Hombre () Mujer
2. ¿Cuántos años tiene? _____ años cumplidos
3. ¿Dónde vive? Provincia _____ Cantón _____ Distrito _____
4. Grado que cursa: () Primero () Segundo () Tercero () Cuarto () Quinto () Sexto
5. ¿Tiene Hermanos? () Si () No. (en caso de decir no , pasar a la pregunta 10)
6. ¿Cuántos? _____
7. ¿Están en la Escuela? () Si () No. (en caso de decir no , pasar a la pregunta 10)
8. ¿Cuántos? _____
9. ¿Reciben sus hermanos el paquete de implementos escolares? () Si () No
10. Ha recibido el paquete de implementos Escolares en años anteriores () Si () No. (en caso de decir no , pasar a la pregunta 12)
11. ¿Por cuánto tiempo?: _____ años.

b. Condiciones de acceso al beneficio

12. ¿Sabe usted quien le entrega el paquete de útiles escolares? Si No (en caso de decir no , pasar a la pregunta 14)
13. Quien _____
14. ¿En qué mes recibe el paquete con útiles escolares? _____

c. Utilidad del paquete de útiles escolares

Útil Escolar	15. ¿Lo tenía?	
		
Bulto		
Cartuchera		
Cuadernos		
Lapiceros		
Lápices de Color		
Lápiz de Escribir		
Borrador		
Juego de Geometría		
Maquinilla		

Útil Escolar	16. ¿Lo Recibió?	
		
Bulto		
Cartuchera		
Cuadernos		
Lapiceros		
Lápices de Color		
Lápiz de Escribir		
Borrador		
Juego de Geometría		
Maquinilla		

Útil Escolar	17. ¿Lo Utiliza?	
		
Bulto		
Cartuchera		
Cuadernos		
Lapiceros		
Lápices de Color		
Lápiz de Escribir		
Borrador		
Juego de Geometría		
Maquinilla		

d. Recepción del paquete

18. ¿Por qué medio de comunicación le informan que recibirá el paquete de útiles escolares?	
Comunicado del profesor/director	()
Llamada Telefónica	()
Mensaje de Texto,	()
Otro ¿Cuál?: _____	

19. ¿Dónde recibe el paquete de útiles escolares?	
Escuela	()
Casa	()
Otro ¿Cuál?: _____	

e. Cantidad y Calidad de los útiles escolares recibidos

Útil escolar	20. Cantidad Recibida	
	Suficiente 	Insuficiente 
Bulto		
Cartuchera		
Cuadernos		
Lapiceros		
Lápices de Color		
Lápiz de Escribir		
Borrador		
Juego de geometría		
Maquinilla		

Útil escolar	21. Calidad Recibida			
	Bueno 	Regular 	Malo 	No sé 
Bulto				
Cartuchera				
Cuadernos				
Lapiceros				
Lápices de Color				
Lápiz de Escribir				
Borrador				
Juego de geometría				
Maquinilla				

22. ¿Le alcanzan los útiles durante todo el año?

Útil Escolar			
Bulto			
Cartuchera			
Cuadernos			
Lapiceros			
Lápices de Color			
Lápiz de Escribir			
Borrador			
Juego de Geometría			
Maquinilla			

23. En caso de responder no: ¿Por cuánto tiempo?

Útil Escolar	Meses 
Bulto	
Cartuchera	
Cuadernos	
Lapiceros	
Lápices de Color	
Lápiz de Escribir	
Borrador	
Juego de Geometría	
Maquinilla	

24. ¿Considera usted que el paquete es una ayuda que le permite ingresar a la escuela?

Sí No 

25. ¿Considera usted que el paquete es una ayuda que le permite mantenerse en la escuela?

Sí No 

¡Gracias por su tiempo!

Apéndice 3: Encuesta personas padres, madres o encargados de las personas estudiantes beneficiaras del programa.

1.Sexo

- Hombre
- Mujer
- Opción 1

¿Cuántos años tiene? *

- 17 a 21 años
- 22 a 26 años
- 27 a 31 años
- 32 a 37 años
- 38 a 42 años
- 43 años o más

Lugar de Procedencia

Provincia

Tu respuesta

Cantón

Tu respuesta

Distrito

Tu respuesta

¿Cuántos hijos tiene?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 hijos o más

¿Cuántos hijos están en la escuela tiene?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 hijos o más

¿A cuántos de ellos es entregaron el paquete de cuadernos e implementos escolares?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 hijos o más

Grados que cursan sus hijos

- Primero
- Segundo
- Tercero
- Cuarto
- Quinto
- Sexto

¿Han recibido el paquete de útiles escolares en años anteriores?

- Sí
- No

¿Por cuanto tiempo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 años o mas

A. Caracterización de los beneficiarios del programa

B. Condiciones de acceso al beneficio

¿Sabe usted quien le entrega el paquete de útiles escolares?

- Sí
 No

Quien

Tu respuesta

¿En qué mes recibe el paquete de útiles escolares?

Tu respuesta

A. Caracterización de los beneficiarios del programa

*Obligatorio

C. Utilidad del paquete de útiles escolares

Su hijo tenía *

	Sí	No	No sabe/ No responde
Salveque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartuchera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapiceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápices de color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápiz de escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de Geometría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maquinilla o Tajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Tenía la totalidad de los útiles?

- Sí
 No
 Parcialmente

Su hijo recibió *

	Sí	No	No sabe/ No responde
Salveque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartuchera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapiceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápices de color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápiz de escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de Geometría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maquinilla o Tajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Recibió la totalidad del paquete?

- Sí
 No
 Parcialmente

Su hijo utiliza *

	Sí	No	No sabe/ No responde
Salveque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartuchera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapiceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápices de color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápiz de escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de Geometría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A. Caracterización de los beneficiarios del programa

*Obligatorio

e. Cantidad y calidad de los útiles escolares recibidos

Cantidad Recibida *

	Suficiente	Insuficiente	No sabe/ No responde
Salveque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartuchera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapiceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápices de color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápiz de escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de geometría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maquinilla o Tajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Calidad *

	Buena	Regular	Mala	No se	No responde
Salveque	<input type="radio"/>				
Cartuchera	<input type="radio"/>				
Cuadernos	<input type="radio"/>				
Lapiceros	<input type="radio"/>				
Lápices de color	<input type="radio"/>				
Lápiz de escribir	<input type="radio"/>				
Borrador	<input type="radio"/>				
Juego de geometría	<input type="radio"/>				
Maquinilla o tajador	<input type="radio"/>				

¿Le alcanzan a su hijo los útiles escolares durante todo el año? *

	Sí	No	No sabe/ No responde
Salveque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartuchera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapiceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápices de color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápiz de escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de geometría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maquinilla o tajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Le alcanzan la totalidad de los útiles

- Sí
 No
 Parcialmente

Posee algún beneficio del IMAS *

- Sí
 No

¿Cuál?

Tu respuesta _____

¿Cual es su ingreso mensual? *

- Menos de ₡100,000
 ₡100,001 a ₡250,000
 ₡250,001 a ₡300,000
 ₡300,001 a ₡350,000
 Más de ₡350,001

¿Considera usted que el programa contribuye a la ingreso de su hijo al centro educativo? *

- Sí
 No

¿Considera usted que el programa contribuye a la permanencia de su hijo en el centro educativo? *

- Sí
 No

Comentarios, Observaciones y/o recomendaciones

Tu respuesta _____

Apéndice 4: Encuesta de las personas funcionarias del IMAS

Evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares

Para el año 2017 la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica en conjunto con el Instituto Mixto de Ayuda Social, se encuentran realizando una Evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares, en el marco del Trabajo Comunal Universitario.

El siguiente formulario forma parte de la evaluación que se está realizando por parte de los estudiantes Katherine Araya Rojas y Sadan Solano Picado, en conjunto con los funcionarios del Área de Desarrollo Socioeducativo del IMAS.

Con el siguiente formulario, se pretende medir el grado de conocimiento acerca del programa dentro la institución, así como de la opinión de cada uno, para de esta manera con los resultados obtenidos, sumados al trabajo realizado con los estudiantes beneficiados, proponer mejoras que puedan realizarse a corto, mediano y largo plazo por medio de los resultados obtenidos

La información que proporcione será completamente confidencial.

Gracias por su colaboración.

SIGUIENTE

Página 1 de 11

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Caracterización de la Población

1. Sexo *

- Hombre
 Mujer

2. Edad *

- 20-25
 26-31
 32-37
 38-43
 44-49
 50-55
 59-61
 62 o más

3. Lugar de Residencia

Favor Escribir las respuestas bajo el formato siguiente :

Provincia: "San José"
Cantón: "Pérez Zeledón"
Distrito: " Daniel Flores"

3.1 Provincia *

Tu respuesta

3.2 Cantón *

Tu respuesta

3.3 Distrito *

Tu respuesta

Caracterización del Funcionario IMAS

4. Lugar donde trabaja

Si su respuesta es Área Regional de Desarrollo Social o Unidad Local de Desarrollo Social, favor pasar a la pregunta 6

- Oficinas Centrales
 Área Regional de Desarrollo Social
 Unidad Locales de Desarrollo Social

5. De trabajar en Oficinas Centrales: ¿En qué unidad?

Al contestar, favor pasar a la pregunta 8.

Tu respuesta

6. Área de Desarrollo Regional donde trabaja

- Brunca
 Heredia
 Sureste
 Noreste
 Huetar Caribe
 Huetar Atlántica
 Chorotega
 Alajuela
 Cartago
 Puntarenas

7. De trabajar en una ULDS ¿ en cuál ULDS trabaja?

Favor indicarla bajo el formato: "Acosta"

Tu respuesta

8. Puesto que desempeña

Favor indicarlo bajo el formato que se muestra como ejemplo: "Jefe Regional", "Profesional Ejecutor"

Tu respuesta

9. ¿Cuál es su participación dentro del programa? *

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 3 de 11

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Conocimiento general sobre el Programa

10. ¿Conoce usted en que consiste el programa de Cuadernos e Implementos Escolares? *

Si su respuesta es no favor pasar a la pregunta 12

- Sí
 No

11. ¿Qué conoce acerca del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares? *

Tu respuesta

12. ¿ Conoce cuál es la población a quién va dirigido el programa?

Si su respuesta es NO favor pasar a la pregunta 14

- Sí
 No

13. Indique la población

Tu respuesta

Contenido del Paquete de Implementos Escolares

14. ¿Conoce usted qué contiene el paquete de Implementos Escolares? *

Si su respuesta es no favor pasar a la pregunta 18

- Sí
 No

15. De los siguientes útiles: ¿cuáles contiene el paquete?

- Salveque
 Cartuchera
 Tijeras
 Borrador
 Cuadernos
 Maquinilla
 Lapiceros
 Lápiz de Color
 Lápiz de Escribir
 Corrector
 Juego de Geometría
 Otro:

Calidad del Paquete de Implementos Escolares

16. ¿La calidad de los implementos escolares le resulta?

	Buena	Regular	Mala	No sabe
Bulto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartuchera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapiceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápices de color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápiz de Escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de Geometría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maquinilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 8 de 11

17. Cantidad de los útiles incluidos dentro del Paquete

	Suficiente	Insuficiente	No sabe
Bulto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartuchera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapiceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápices de Color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lápiz de Escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Borrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de Geometría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maquinilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Normativa del Programa

18. ¿Conoce usted cuál es la normativa que fundamenta el programa? *

- Sí
 No

Procedimiento de Ejecución del Programa

19. ¿Conoce usted cuales son los procedimientos que se llevan a cabo dentro del programa, para su ejecución? *

Si su pregunta es no favor pasar a la pregunta 21

- Sí
- No

20. ¿Cuáles procedimientos conoce?

Tu respuesta

21. ¿Conoce como se seleccionan las escuelas, beneficiadas con el programa? *

- Sí
- No

22. ¿Conoce usted como se realiza la entrega de los paquetes en los centros educativos? *

- SI
- NO

Utilidad del Paquete

23. Según su criterio: ¿ Los estudiantes utilizan el paquete de implementos escolares?

- Sí
- No
- Parcialmente
- No sé

24. Según su criterio: ¿ Se adecua el contenido del paquete a las necesidades del estudiante? *

- Si
- No
- No sé

Percepción del Programa

25. ¿Cuál es su criterio acerca del Programa? *

Tu respuesta

26. ¿Considera que se debe dar una mayor participación de las ARDS en el programa? *

- Si
- No

27. Justifique su respuesta *

Tu respuesta

Observaciones, Recomendaciones, Comentarios o Observaciones

Tu respuesta

ATRÁS

ENVIAR

Página 11 de 11

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Apéndice 5: Entrevistas a los actores involucrados en el proceso.

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

- a. ¿Cuál es la finalidad bajo la cual nace el programa?
- b. ¿Cuál es la necesidad y/o problema que se pretende solventar el problema programa?
- c. ¿Cuáles son las responsabilidades del MEP dentro del programa?
- d. ¿Qué procesos realiza el MEP dentro del programa y tiene a cargo?
- e. ¿Cuál es su percepción acerca de la participación del MEP dentro del programa?
- f. ¿De dónde provienen los recursos que el MEP le otorga al iMAS?
- g. ¿Cuál considera usted que son los principales desafíos que tiene el programa en su ejecución?
- h. ¿Cuáles son las líneas de coordinación establecidas formal e informalmente para el programa?
- i. ¿Cuál es su percepción acerca de la coordinación con el IMAS?
- j. ¿Cómo se vincula el programa dentro de la planificación institucional?
- k. ¿Cuál considera que es proceso adecuado que debería seguirse para una adecuada ejecución del programa?
- l. ¿Cuál es la relación que tienen con el IMAS?
- m. ¿Verifican ustedes la calidad de los implementos?
- n. ¿Cuáles son los mecanismos de control y rendición de cuentas utilizadas por el MEP para verificar el desarrollo del programa?
- o. ¿Considera que la forma de seleccionar a los beneficiarios es la más adecuada? ¿O debe realizarse de otra forma?
- p. ¿El programa está cumpliendo con los objetivos que se planteó?
- q. ¿Cuál es la percepción general acerca del programa?
- r. ¿Cuáles son los principales desafíos y/o retos que tiene el programa?

Apéndice 6: Entrevista dirigida al gerente general del IMAS

1. Información General

- 1.1. ¿Cuál fue la visión con la cual se crea el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?, considerando el conocimiento que posee sobre el mismo
- 1.2. ¿Cuánto tiempo hace que conoce sobre el Programa?
- 1.3. ¿Considera que las consideraciones que movieron a las autoridades responsables de crear el Programa a hacerlo, se mantienen vigentes?
- 1.4. ¿Considera que el Programa está cumpliendo y ha cumplido con las competencias del Instituto Mixto de Ayuda Social? Explique
- 1.5. ¿Cómo es la comunicación y coordinación entre las unidades del IMAS, responsables de la ejecución del Programa?
- 1.6. ¿Cuáles han sido las principales decisiones que han sido tomadas sobre el Programa?
- 1.7. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con el MEP y los centros educativos?
- 1.8. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con Correos de Costa Rica?
- 1.9. ¿Considera que se está irrespetando el principio de legalidad al no contratar los cuadernos con la Imprenta Nacional?
- 1.10. ¿Considera necesario mantener la relación con Correos de Costa Rica?
- 1.11. ¿Considera que la entrega de los paquetes está apoyando el ingreso de los niños y niñas al centro educativo?
- 1.12. ¿Considera que la entrega de los paquetes está apoyando la permanencia de los niños y niñas al centro educativo?
- 1.13. ¿Considera que la cantidad de útiles escolares que trae el paquete es pertinente?

2. Ejecución

- 2.1. En algún momento, ¿Han considerado establecer criterios de selección de los niños y niñas beneficiarios? ¿Por qué no se ha implementado?
- 2.2. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que posee el Programa en general?
- 2.3. ¿Cuáles aspectos del Programa deberían ser rescatados?

3. Observaciones

Apéndice 7: Entrevista dirigida a la subgerenta de desarrollo social del IMAS

Entrevista Subgerenta Desarrollo Social

Instituto Mixto de Ayuda Social:

Entrevistada: Dra. María Leitón Barquero

1. Información General

- 1.1. ¿Cuál fue la visión con la cual se crea el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?, considerando el conocimiento que posee sobre el mismo
- 1.2. ¿Hace cuánto tiempo conoce sobre el Programa?
- 1.3. ¿Desde cuándo su trabajo tiene relación con la ejecución del Programa?
- 1.4. ¿Considera que el Programa está cumpliendo con las competencias del Instituto Mixto de Ayuda Social? Explique
- 1.5. ¿Considera que el contenido, calidad y la cantidad de útiles que posee el paquete se adecua a las necesidades de los estudiantes?
- 1.6. ¿La Subgerencia de Desarrollo Social conoce si el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares ayuda a los beneficiarios a ingresar al Centro Educativo? Explique de qué forma obtiene la información
- 1.7. ¿La Subgerencia de Desarrollo Social conoce si el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares ayuda a los beneficiarios a permanecer en el Centro Educativo? Explique de qué forma obtiene la información

2. Ejecución

- 2.1. ¿Cuáles son los criterios utilizados en el presente año, para la elección de los centros educativos beneficiarios?

- 2.2. ¿Cuáles son los procesos que lleva a cabo el Área de Desarrollo Socioeducativo en la implementación del Programa?
- 2.3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de organización del Programa?
- 2.4. ¿Cómo considera que es el proceso de comunicación y coordinación entre las Unidades encargadas de la ejecución del Programa (Socioeducativo, Proveduría y Legal)?
- 2.5. ¿Cuál es el papel desempeñado por parte de la proveduría institucional dentro del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?
- 2.6. ¿Cuál es el papel desempeñado por parte de Asesoría Legal dentro del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?
- 2.7. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y control implementados en el proceso de contratación administrativa del Programa?
- 2.8. ¿Cuáles herramientas se utilizan en la contratación administrativa para verificar el adecuado cumplimiento de los tiempos por parte de los proveedores?
- 2.9. ¿Cuáles considera que son oportunidades de mejora en el proceso de contratación administrativa ejecutado como parte del Programa?
- 2.10. ¿Cuáles procedimientos actuales del proceso de contratación administrativa deberían continuarse implementando?
- 2.11. ¿Existe algún proceso de retroalimentación hacia la Subgerencia relacionado con los resultados del Programa? ¿Si es así, cómo sucede?
- 2.12. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con el Ministerio de Educación Pública?

- 2.13. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con los centros educativos del Ministerio de Educación Pública?
- 2.14. ¿Cuáles oportunidades de mejora considera se deben implementar en el proceso de comunicación y coordinación con el MEP y con los centros educativos?
- 2.15. ¿Cuáles aspectos positivos rescata de la relación actual con el MEP y los centros educativos?
- 2.16. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con Correos de Costa Rica?
- 2.17. ¿Cuáles oportunidades de mejora considera se deben implementar en la relación actual con Correos de Costa Rica?
- 2.18. ¿Cuáles aspectos positivos rescata de la relación actual con Correos de Costa Rica?
- 2.19. ¿Considera necesario mantener la relación con Correos de Costa Rica?
- 2.20. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con los proveedores del Programa?
- 2.21. ¿Cuáles oportunidades de mejora considera se deben implementar en la relación con los proveedores?
- 2.22. ¿Cuáles aspectos rescata de la relación con los proveedores del Programa?
- 2.23. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que posee el Programa en general?
- 2.24. ¿Cuáles aspectos del Programa deberían ser rescatados?

3. Observaciones

Apéndice 8: Entrevista dirigida a la coordinadora del ADSE

Entrevista Coordinadora Desarrollo Socioeducativo

Instituto Mixto de Ayuda Social:

Entrevistado: Grettel López Rodríguez

1. Información General

- 1.1. ¿Cuál fue la visión con la cual se crea el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?, considerando el conocimiento que posee sobre el mismo
- 1.2. ¿Hace cuánto tiempo conoce sobre el Programa?
- 1.3. ¿Desde cuándo trabaja en la ejecución del Programa?
- 1.4. ¿Considera que el Programa está cumpliendo con las competencias del Instituto Mixto de Ayuda Social? Explique
- 1.5. ¿Considera que el contenido, calidad y la cantidad de útiles que posee el paquete se adecua a las necesidades de los estudiantes?
- 1.6. ¿El Área de Desarrollo Socioeducativo conoce si el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares ayuda a los beneficiarios a ingresar al Centro Educativo? Explique de qué forma obtiene la información
- 1.7. ¿El Área de Desarrollo Socioeducativo conoce si el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares ayuda a los beneficiarios a permanecer en el Centro Educativo? Explique de qué forma obtiene la información

2. Ejecución

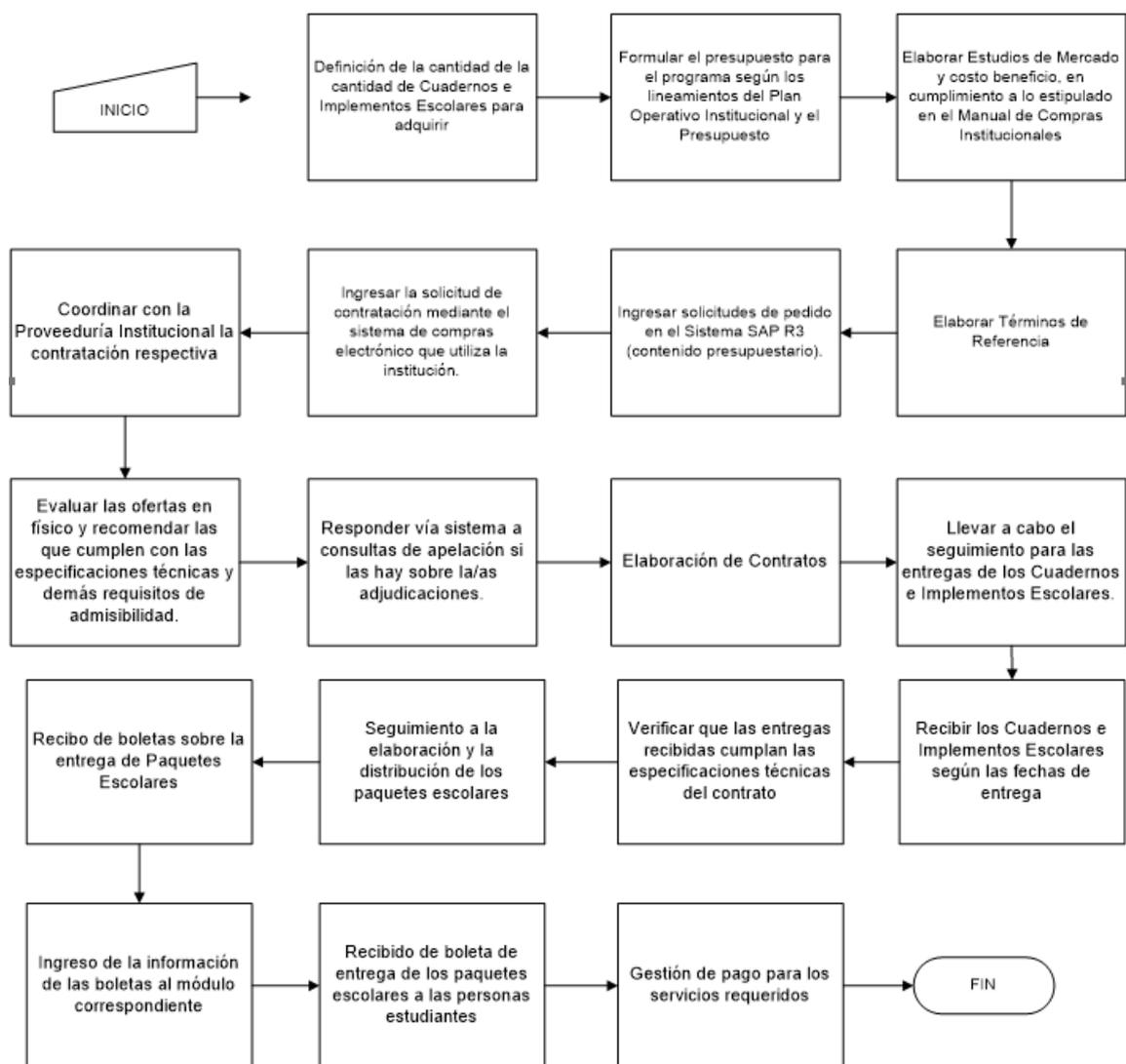
- 2.1. ¿Cuáles son los criterios utilizados en el presente año, para la elección de los centros educativos beneficiarios?

- 2.2. ¿Cuáles son los procesos que lleva a cabo el Área de Desarrollo Socioeducativo en la implementación del Programa?
- 2.3. ¿Quiénes son los funcionarios responsables de cada uno de los procesos?
- 2.4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de organización del Programa?
- 2.5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación y coordinación con Proveduría Institucional?
- 2.6. ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación y coordinación con Asesoría Legal?
- 2.7. ¿Cuál es el papel desempeñado por parte de la proveduría institucional dentro del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?
- 2.8. ¿Cuáles son los procesos que debe llevar a cabo Proveduría Institucional para la Contratación Administrativa de los distintos productos requeridos por el Programa?
- 2.9. ¿Cómo se entera Proveduría Institucional de que se debe poner en marcha los distintos procesos de contratación administrativa requerida para el Programa?
- 2.10. ¿Cuál es el papel desempeñado por parte de Asesoría Legal dentro del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares?
- 2.11. ¿Cuáles son los procesos que debe llevar a cabo Asesoría Legal en el Programa?
- 2.12. ¿Cómo se entera Asesoría Legal de que debe poner en marcha las acciones requeridas por el Programa?

- 2.13. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento implementados en el proceso de contratación administrativa del Programa?
- 2.14. ¿Cuáles son los mecanismos de control implementados en el proceso de contratación administrativa del Programa?
- 2.15. ¿Cuáles herramientas se utilizan en la contratación administrativa para verificar el adecuado cumplimiento de los tiempos por parte de los proveedores?
- 2.16. ¿Cuáles herramientas se utilizan en la contratación administrativa para verificar la calidad y cantidad de los bienes entregados por los proveedores?
- 2.17. ¿Cuáles considera que son oportunidades de mejora en el proceso de contratación administrativa ejecutado como parte el Programa?
- 2.18. ¿Cuáles procedimientos actuales del proceso de contratación administrativa deberían continuarse implementando?
- 2.19. ¿Existe algún proceso de retroalimentación hacia Proveduría Institucional relacionado con la contratación administrativa para el Programa?
- 2.20. ¿Existe algún proceso de retroalimentación hacia Proveduría Institucional relacionado con los resultados del Programa? ¿Si es así, cómo sucede?
- 2.21. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con el Ministerio de Educación Pública?
- 2.22. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con los centros educativos del Ministerio de Educación Pública?
- 2.23. ¿Cuáles oportunidades de mejora considera se deben implementar en el proceso de comunicación y coordinación con el MEP y con los centros educativos?
- 2.24. ¿Cuáles aspectos positivos rescata de la relación actual con el MEP y los centros educativos?
- 2.25. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con Correos de Costa Rica?
- 2.26. ¿Cuáles oportunidades de mejora considera se deben implementar en el proceso de comunicación y coordinación con Correos de Costa Rica?
- 2.27. ¿Cuáles aspectos positivos rescata de la relación actual con Correos de Costa Rica?
- 2.28. ¿Cómo es la comunicación y coordinación con los proveedores del Programa?
- 2.29. ¿Cuáles oportunidades de mejora considera se deben implementar en la relación con los proveedores?
- 2.30. ¿Cuáles aspectos rescata de la relación con los proveedores del Programa?
- 2.31. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que posee el Programa en general?
- 2.32. ¿Cuáles aspectos del Programa deberían ser rescatados?
- 2.33. En una escala del 1 al 10, ¿Qué calificación le brinda al Programa?

6. Anexos

Anexo 1: Flujoograma del del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.



Fuente: IMAS,2015

Anexo 2: Lista de Implementos Escolares emitidas por el MEP



mep
Ministerio de
Educación Pública

COSTA RICA
REPUBLICA DE COSTA RICA

LISTA RECOMENDADA

DE ÚTILES Y UNIFORMES ESCOLARES

EDUCACIÓN PRIMARIA I CICLO

ÚTILES ESCOLARES	
Artículos	
<ul style="list-style-type: none"> ● Primer año: Un cuaderno de cincuenta hojas por asignatura (español, Estudios Sociales, Matemática, Ciencias y Lengua Extranjera). 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Segundo y tercer años: Un cuaderno de cien hojas por asignatura (español, Estudios Sociales, Matemática, Ciencias y Lengua Extranjera) y un cuaderno de cincuenta hojas por asignatura para Educación Musical, Artes Plásticas, Educación para el Hogar, Educación Religiosa, Informática Educativa y Educación Física) (Se recomienda que no sean con resortes). Un cuaderno cuadrículado en centros educativos en los cuales se imparta la asignatura de Artes Industriales. 	
1 juego de geometría.	1 paquete de 100 hojas blancas de papel tipo bond 20.
1 caja con doce lápices de colores.	1 paquete de 100 hojas rayadas papel tipo bond 20.
1 compás (solo para tercer año)	1 Diccionario de la lengua española (básico escolar).
1 tijera escolar (pequeña de metal o plástica).	1 bloc de papel de construcción.
1 borrador de lápiz.	1 paquete de cien hojas de colores de papel bond 20 y un fólder con prensa (en centros educativos en los cuales se imparta Educación para el Hogar).
1 mapa físico-político de Costa Rica.	1 flauta dulce u otro instrumento melódico, según se coordine con el docente de la asignatura. Esto a partir de tercer año y en centros educativos en los cuales se imparta Educación Musical.
1 caja de lápices de grafito.	
1 tajador plástico.	
1 goma blanca.	
5 carpetas (fólder tamaño carta).	

Fuente: MEP, 2017

LISTA RECOMENDADA DE ÚTILES Y UNIFORMES ESCOLARES

EDUCACIÓN PRIMARIA II CICLO

ÚTILES ESCOLARES

Artículos

- Un cuaderno de cien hojas por asignatura (Español, Estudios Sociales, Matemática, Ciencias y Lengua Extranjera) y un cuaderno de cincuenta hojas por asignatura para Educación Musical, Artes Plásticas, Educación para el Hogar, Educación Religiosa, Informática Educativa y Educación Física).
- Un cuaderno cuadrículado en centros educativos en los cuales se imparta la asignatura de Artes Industriales.

1 juego de geometría.	8 carpetas o fólder (tamaño carta).
1 compás.	2 paquetes de 100 hojas blancas de papel tipo bond 20.
1 caja con doce lápices de colores.	2 paquetes de 100 hojas rayadas de papel tipo bond 20.
2 bolígrafos de colores azul y negro.	1 Diccionario de la lengua española (básico escolar).
1 tijera escolar pequeña (de metal o plástico).	1 bloc de papel de construcción.
1 borrador de lápiz.	1 flauta dulce u otro instrumento melódico en coordinación con el docente (a partir de tercer año en centros educativos en los cuales se imparta Educación Musical).
1 mapa físico-político de Costa Rica.	
1 caja de lápices de grafito.	
1 tajador plástico.	
1 goma blanca (cola ciento veinte gramos).	

7. Referencias Bibliográficas:

- Aguilar, S.& Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*. 47. 73 A 88.
- Alarcón, J (2017). Métodos de Evaluación [Diapositivas en PowerPoint].
- Alvarado, G. (18 de Septiembre, 2018). Entrevista sobre el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares [Comunicación personal].
- Alvarado, R. (4 de Septiembre, 2018). Entrevista sobre el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares [Comunicación personal].
- Andreu, J. (s.f.) Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Recuperado de: <https://perio.unlp.edu.ar/tesis/sites/perio.unlp.edu.ar.tesis/files/S200103-Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20An%C3%A1lisis%20de%20Contenido%20-%20Una%20revisi%C3%B3n%20actualizada.pdf>
- Asamblea Legislativa (2010). *Ley de Creación del IMAS*. Costa Rica: IMAS [Ley 4760]. Recuperado de: <http://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Ley%20N%C2%B04760%20Ley%20de%20Creaci%C3%B3n%20del%20Instituto%20Mixto%20de%20Ayuda%20Social.pdf>.
- Bamberg, M (2012) introducción a los métodos mixtos de la evaluación de impacto. Recuperado de <https://studylib.es/doc/4700667/introducci%C3%B3n-a-los-m%C3%A9todos-mixtos-de-la-evaluaci%C3%B3n-de>

- Bhola, H. (1992). La Evaluación de proyectos, programas y campañas de "alfabetización para el desarrollo": planificación, diseño y ejecución de la evaluación y utilización de sus resultados.
- Campos, G. (10 de Septiembre, 2018). Entrevista sobre el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares [Comunicación personal].
- Canto, E y Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista Ciencias Sociales*, 141:25-34 (III). ISSN: 0482-5276
- Cardona, J. (2015). Condiciones en la atención a mujeres víctimas de violencia. Reconociendo experiencias de las entidades públicas en la localidad de Kennedy, Bogotá. *Dialogo de Saberes*, 42(1).103-118. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/ul/noticias/noticias-universitarias/16-noticias/noticias-internas/1895-condiciones-en-la-atencion-a-mujeres-victimas-de-violencia-reconociendo-experiencias-de-las-entidades-publicas-en-la-localidad-de-kennedy-bogota>.
- Carlos Manterola, C & Otzen, T. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Casanova, A. (1998). Evaluación: Concepto, tipología y objetivos. Recuperado de http://148.208.122.79/mcpd/descargas/Materiales_de_apoyo_3/evaluacion-tipologia_casanova.pdf
- Castillo, L. (2004). Tema 10.- Evaluación, calidad y gestión de calidad total en Documentación. Recuperado de <https://www.uv.es/macass/T10.pdf>

- Castillo. S, Castro. D, Molina. K. (2011). Coordinación interinstitucional para la implementación de la política de Gestión de Residuos del Programa CYMA 2006-2010. (Seminario de Graduación para optar por el título de Licenciatura en Administración Pública). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Castro, A et al (2018) Evaluación del Programa de Cuadernos e Implementos Escolares.
- Cepal. (2007). Guía metodológica para la evaluación participativa de políticas y programas, en el marco de la Estrategia Regional sobre el Envejecimiento. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7216/S2007613es.pdf>
- Constitución Política de Costa Rica y sus reformas (1948). Recuperado de <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>
- Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H. Diario Oficial La Gaceta N° 108 del 5 de junio del 2008.
- Decreto Ejecutivo No 37970-MP-G-MIVAH-MEP-MTSSH-MBSF. Diario Oficial La Gaceta N° 212, Pág. 9, del lunes 04 de noviembre de 2013.
- Díaz, G. (2010). El impacto de las relaciones de dirección política y coordinación interinstitucional, en la implementación del proyecto “Alternativas Juveniles” (2007-2008). (Informe final del proyecto de Graduación para optar por el título de Licenciatura en Ciencias Políticas). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Galeano M, María (2007). Estrategias de Investigación Social Cualitativa. La Carreta Editores: Medellín, Colombia. Recuperado de:

<https://www.google.com/search?q=galeano+2007+enfocoques+mixtos&oq=galeano+2007+enfocoques+mixtos&aqs=chrome..69i57.16351j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

- Gallego, I. (2017). El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas.
- Gobierno Vasco. (s.f). Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco. Recuperado de http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/evaluacion_coordinacion/es_def/adjuntos/guia_evaluacion_gv_pip.pdf
- Guijt, I. (2014). Enfoques participativos, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 5, Centro de investigaciones de UNICEF, Florencia
- Guinalú, M y Jordán, P. (2013). Determinantes del riesgo percibido y de la confianza inicial en el líder de un equipo de trabajo. Incidencia del entorno de trabajo y los rasgos del líder. Revista de Contabilidad y Negocios, 16(8), p.61-78. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ad7428d6-aaf3-47e9-978843971dd2fa40%40sessionmgr4004&vid=25&hid=4104>
- Hernández, I y Sánchez, O. (2014) Innovación social abierta en el diseño de una política y estrategia de formalización sostenible: un caso Colombiano de Gobierno Colaborativo, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 22(2). 47-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90933005004>.
- Hernández, S. Fernández, C. Baptista, P. (2014) (2017) *Fundamentos de investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill

- Herrera, R. (18 de julio, 2018). Entrevista sobre el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares [Comunicación personal].
- IMAS (2013). Manual único de procedimientos programa cuadernos e implementos escolares.
- IMAS (2018). Manual de procedimientos para la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios del IMAS
- Instituto de la UNESCO para la Educación. (1991). La evaluación de proyectos, programas y campañas de "alfabetización para el desarrollo". Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002179/217917so.pdf>
- Instituto Mixto de Ayuda Social (2011). *Informe de seguimiento, programa de Cuadernos e Implementos Escolares.*
- Instituto Mixto de Ayuda Social (2017). *Plan Operativo Gerencial Institucional 2017.*
- Instituto Mixto de Ayuda Social (2018). *Acerca del IMAS.* Recuperado de: <http://www.imas.go.cr/>
- Instituto Mixto de Ayuda Social (2018). *Plan Operativo Gerencial Institucional 2018*
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015) Clasificación Geográfica con fines Estadísticos. San José, C. R: INEC.
- Iturrioz, L. Aragón, C. (2013). El enfoque participativo en la evaluación de las Políticas de impulso de cooperación . Una Guía Práctica. España: Instituto Vazco de Cooperación-Fundación Deutso.
- Iválua. (2009). Guía práctica 3 Evaluación del diseño. Recuperado de <http://www.dgfc.sepg.minhfp.gob.es/sitios/dgfc/es->

[ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia3_Evaluacion de dise%C3%B1o_i_valua.pdf](ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia3_Evaluacion_de_dise%C3%B1o_i_valua.pdf)

Knop, K. Flaticon. Recuperado de: <https://support.flaticon.com/hc/en-us/articles/207248209-How-I-must-insert-the-attribution->

La Secretaría de Desarrollo Social de México. 2016. Evaluación De Diseño Y Construcción De Línea Base Programa De Útiles Escolares Gratuitos. México, Ciudad de México. http://www.sideso.cdmx.gob.mx/documentos/2016/evaluaciones/secretarias/sds/Evaluacion%20Utiles_Escolares%202016.pdf.

Leitón, M. (12 de Septiembre, 2018). Entrevista sobre el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares [Comunicación personal].

Linter Consultores. 2014. Informe De Evaluación De Resultados Del Programa Mochilas Con Los Útiles Del Gobierno De Jalisco Ejercicio Fiscal 2014. Chapalita Oriente, Zapopan, Jalisco: Linter Consultores. Recuperado de https://sedis.jalisco.gob.mx/sites/sedis.jalisco.gob.mx/files/evaluacion_de_resultados_del_programa_mochilas_con_los_utiles.pdf.

López, G. (5 de Septiembre, 2018). Entrevista sobre el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares [Comunicación personal].

Malvido, A. (2010). Mecanismos de coordinación e incentivos financieros en Políticas Públicas. Implementación del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF) en Rio Grande do Sul, Brasil. (Tesis de Maestría) Georgetown University, Buenos Aires. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/docview/821462239/fulltextPDF/B91738E3FDA0423CPQ/1?accountid=28692>.

- Martin, R. (s.f). Análisis de Contenido: Estadística y Metodología de la Investigación. Recuperado de: [https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf](https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf)
- Matos, R. (2005). Enfoques de evaluación de programas sociales análisis comparativo. Universidad del Zulia, 11 (2), 360-380. Recuperado de <http://site.ebrary.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/lib/sibdilibrosp/reader.action?docID=10665197>
- Ministerio de Educación (2018). *Lista de útiles escolares año 2018*. Costa Rica: MEP. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/preguntafrecuente/adjuntos/lista-utiles-2018.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2016) Guía para la elaboración de políticas públicas .San Jose, CR : MIDEPLAN.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2006). Plan Nacional de Desarrollo “Jorge Manuel Dengo Obregón”2006-2010
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2006). Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, Sector Educación
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2011). Plan Nacional de Desarrollo: “Maria Teresa Obregón Zamora” 2011-2014
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2012). Manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno. Recuperado de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/9d96f810-3b89-4fd6-8701->

[d36327f02cc1/Manual_Gerencial_para_Dise%C3%B1o_Ejecucion_Evaluaciones_Estrategicas_Gobierno.pdf](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3hKUn5b6Q5mjqaTeZoKQyg)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). Guía de la teoría de la intervención Orientaciones metodológicas para la evaluación. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3hKUn5b6Q5mjqaTeZoKQyg>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España. (s.f). Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Recuperado de <https://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/docs/evaluaciondeprogramasyproyectossociales.pdf>

Muñoz, L, et al. (2014) Las políticas TIC en los sistemas educativos de América Latina Caso Costa Rica.Argentina; Unicef.

Naciones Unidas. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado: http://unctad.org/meetings/es/Sessional_Documents/ares70d1_es.pdf

Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

- Osca, A., Barbera, P., García-Salmones, L y Urien, B. (2011). Eficacia Grupal en el Sector de la Automoción: Tareas y procesos Grupales. *Papeles del Psicólogo*, 32(1) ,29-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406740>.
- Osuna, J. y Márquez, C. (2000), *Guía para la evaluación de políticas públicas*, Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional/Universidad de Sevilla
- Pecorari, N. (2015). Problemas de coordinación y delay en la entrada a acuerdos avanzados de integración. *Revista de Análisis Económico*, 30(1), 25-40. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1751963347?accountid=28692>.
- Peersman, G. (2014). Criterios de evaluación. Recuperado de: <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB3ES.pdf>
- Poder Ejecutivo (05,06,2008). Decreto Ejecutivo N° 34531-MP-G-MIVAH-MEP-MTSS-H, 2008. *Diario La Gaceta*
- Pont Vidal, Josep (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 16. 2-22. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2815/281548814001>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Costa Rica. (2014). Política social de Costa Rica reduce la desigualdad, pero sistema tributario y crecimiento desigual de ingresos mina sus alcances. Recuperado de <http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/presscenter/articles/2014/03/24/pol-tica-social-de-costa-rica-reduce-la-desigualdad->

pero-sistema-tributario-y-crecimiento-desigual-de-ingresos-mina-sus-alcances.html

Secretaría de Desarrollo Social (2016), Evaluación interna 2016: Diseño, y construcción de la línea base del Programa de Uniformes Escolares Gratuitos. Ciudad de México, México: Secretaría de Desarrollo Social. Recuperado de: http://www.sideso.cdmx.gob.mx/documentos/2016/evaluaciones/secretarias/sds/Evaluacion%20Uniformes_Escolares%202016.pdf

Secretaría de Educación de Tamaulipas. 2015. Informe De Evaluación De Evaluación Específica Del Desempeño Del Programa Presupuestario Estatal: “Con Mis Útiles A La Escuela”, Adquisición De Útiles Escolares. Tamaulipas, México: Secretaría de Educación de Tamaulipas. Recuperado de: <http://transparencia.tamaulipas.gob.mx/wpcontent/uploads/2016/09/Evaluacion-del-P.P.E.-Utiles-escolares-1.pdf>

Sender, B (2013). Educación, administración y calidad de Vida. Recuperado de http://actualidadempresa.com/wp-content/uploads/2013/11/tabla_conceptos.pdf.

Sigala Paparella, L., Zapata Rotundo, G., & León Darder, F. (2015). Coordination mechanisms and parent-subsidiary relationships in volatile environments. *Pensamiento & Gestión*, 38. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1702130943?accountid=28692>

Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO) UNESCO. (1999). Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Recuperado de: <https://planificacionsocialunsi.files.wordpress.com/2017/08/gestion-integral-de-programas-sociales-siempro-parte-1.pdf>

- Smashicons. Flaticon. Recuperado de: https://www.flaticon.com/free-icon/edit_149307#term=pencil&page=1&position=3
- Solano, S. & Araya, K. (2017). *Evaluación del Programa Cuadernos e Implementos Escolares*.
- Tapella, E. (2007). El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba.
- Tejedor, F. (2000). EL DISEÑO Y LOS DISEÑOS EN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS. *Revista de Investigación Educativa*, volumen (18 n.º 2), pp. 319-339. Recuperado de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/45399/1/EI%20disenyo%20y%20los%20disenyos%20en%20la%20evaluacion%20de%20programas.pdf>
- Vaadin. Flaticon. Recuperado de: https://www.flaticon.com/free-icon/eraser_106887#term=eraser&page=1&position=30
- Valdés, M. (1999). La evaluación de proyectos sociales: Definiciones y tipologías. Recuperado de https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf
- Vargas, A (2001). Enfoques evaluativos. *Revista de Ciencias Sociales* 92-93 (II-III). 33-45. Recuperado de: https://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS92_93/03.pdf

Vargas, O. (17 de Setiembre, 2018). Entrevista sobre el Programa de Cuadernos e Implementos Escolares [Comunicación personal].

Vega Morales, P. (2006). Teoría de sistemas y evaluación de programas sociales. Última década, 009, 1-14. Recuperado de <http://site.ebrary.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/lib/sibdilibrosp/reader.action?docID=10115447>

Zornoza, A. (1992). La toma de decisiones en grupo. Efectos diferenciales del canal de Comunicación sobre el rendimiento grupal. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, Valencia. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/docview/1510284488/B91738E3FDA0423CPQ/21?accountid=28692>.