



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

**Desarrollo de Capacidad Institucional en los Centros de Cuido  
Municipales, de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Análisis  
de los casos del Centro de Cuido de la Municipalidad de Cartago y la  
Municipalidad de Belén**

Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública

**Elaborado por:**

Cinthya Magaly Picado Madrigal

Carné: A64375

Natalia Umaña Bonilla

Carné: A55754

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica**

**Mayo, 2014**



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Acta #10-2014**

Acta de la Sesión 10-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 27 de mayo del 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Cinthya Magaly Picado Madrigal, carné A64375 y Natalia Umaña Bonilla, carné A55754; quienes optaron por la modalidad de: Investigación Dirigida.

**Presentes:**

M.Sc. Johanna Alarcón Rivera quien presidió, Dra. Violeta Pallavicini Campos como tutora; Dr. Leonardo Castellón Rodríguez como lector, Licda. Alma Luz Solano Ramírez como lectora y Licda. Silvia Castillo Sánchez, quien actuó como secretaria de la sesión.

**Artículo 1**

La Presidente informa que el expediente de las estudiantes postulantes, contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Administración Pública*.

**Artículo 2**

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado "**Desarrollo de capacidad institucional en los centros de cuidado municipales de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, análisis de los casos del Centro de Cuido de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén**".

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a las postulantes 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 a las aspirantes el resultado de la deliberación y las declaró Licenciadas en Administración Pública.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y las estudiantes a las 18:20 horas

*Johanna Alarcón*

M.Sc. Johanna Alarcón Rivera  
Representante del Director de la Escuela

*Cintha Magaly Picado M*

Cintha Magaly Picado Madrigal  
A64375

*Pallavicini Campos*

Dra. Violeta Pallavicini Campos  
Tutora del Trabajo

*Natalia Umaña Bonilla*

Natalia Umaña Bonilla  
A55754

*Leonardo Castellón R*

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez  
Lector



*Alma Luz Solano*

Licda. Alma Luz Solano Ramírez  
Lectora

*Silvia Castillo*

Licda. Silvia Castillo Sánchez  
Secretaria de la Sesión

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:

La modalidad es Tesis de Graduación. Se debe agregar en el  
Original Estudiantes, copia Esc. Adm Pública título análisis de los casos.

El Comité Evaluador recomienda su publicación

## Tabla de Contenido

Dedicatorias .....	v
Agradecimientos .....	vi
Siglas y Acrónimos.....	vii
Resumen.....	viii
Capítulo I: Problema de investigación y estrategia metodológica .....	1
1.1 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA .....	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
<i>Problema Central</i> .....	14
<i>Problemas Secundarios</i> .....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	19
<i>Objetivo General</i> .....	19
<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
1.5 METODOLOGÍA .....	20
<i>Variable Dependiente</i> .....	21
Capacidad Institucional .....	21
<i>Variables Independientes</i> .....	22
Contexto Global.....	22
Capacidad Política .....	23
Capacidad Organizacional .....	24
Capacidad Administrativa.....	24
<i>Desarrollo Metodológico</i> .....	25
Capítulo II: Marco Teórico.....	27
2.1 REFORMA DE ESTADO.....	27
2.2 GOBERNANZA .....	35
2.3 INTERSECTORIALIDAD.....	37
2.4 CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	44
Capítulo III: Contextualización de los casos en estudio.....	63
3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CANTONES DE CARTAGO Y BELÉN .....	63
<i>Cantón Central de la Provincia de Cartago</i> .....	63
Generalidades .....	63
Población.....	64
Desarrollo Humano Cantonal.....	65
<i>Cantón de Belén</i> .....	67
Generalidades .....	67

Población.....	68
Desarrollo Humano Cantonal .....	69
<i>Índice de Gestión Municipal</i> .....	70
Eje 1: Desarrollo y Gestión Institucional.....	72
Eje 2: Planificación, Participación ciudadana y Rendición de cuentas.....	73
Eje 3: Gestión de Desarrollo Ambiental.....	74
Eje 4: Gestión de Servicios Económicos.....	75
Eje 5: Gestión de Servicios Sociales .....	75
3. 2 CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE CUIDO INFANTIL.....	77
<i>Contextualización del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén</i> .....	77
<i>Contextualización del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil Manuel de Jesús Jiménez de la Municipalidad de Cartago</i> .....	82
3.3 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO BRINDADO POR LOS CENTROS DE CUIDO INFANTIL.....	91
CAPITULO IV: Análisis de Capacidad Institucional en sus distintos niveles. ....	94
4.1 MARCO LEGAL DE LOS CENTROS DE CUIDO MUNICIPAL DE CARTAGO Y BELÉN. ....	95
<i>Normativa que crea la Red Nacional de Cuido y los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil.</i> ....	95
<i>Estudio de los Reglamentos de Funcionamiento de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago, y el Reglamento de Funcionamiento del Centro Infantil Modelo Belemita de la Municipalidad de Belén.</i> .....	107
Reglamento de funcionamiento del Centros de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago. ....	107
Reglamento para regular el funcionamiento del Centro de Cuido Infantil de la Municipalidad de Belén ..	120
4.2 ANÁLISIS DE CAPACIDAD ADMINISTRATIVA. ....	132
<i>Número de recursos humanos con que cuenta la organización</i> .....	132
<i>Caracterización del tipo de personal</i> .....	134
<i>Tipo de contratación</i> .....	135
<i>Tiempo de dedicación</i> .....	136
<i>Idoneidad del perfil</i> .....	136
<i>Forma de reclutamiento, el ascenso, los salarios y el escalafón</i> .....	137
<i>La capacitación</i> .....	139
<i>Sistemas de premios y castigos</i> .....	140
4.3 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA .....	144
<i>Los recursos económicos asignados para la realización de las tareas previstas</i> .....	144
<i>Responsabilidades, propósitos y funciones de la organización</i> .....	146
<i>Cooperación y coordinación de las organizaciones ubicadas tanto en el mismo como en diferentes niveles.</i> .....	150
<i>Autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas</i> .....	152
<i>Características de las políticas y programas que diseñan y ejecutan</i> .....	152

4.4 ANÁLISIS DE CAPACIDAD POLÍTICA .....	161
<i>Participación política (los actores participantes y las formas en que participan)</i> .....	161
<i>Las formas de negociación y en la lucha de poder, esto es, en la aceptación por parte de los actores de la distribución existente del poder.</i> .....	164
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones .....	167
CONCLUSIONES .....	169
RECOMENDACIONES .....	179
Referencias Bibliográficas .....	187
REFERENCIAS CITADAS .....	187
REFERENCIAS CONSULTADAS .....	194
Anexos .....	196
ANEXO 1: DECRETO EJECUTIVO N° 36020-MP DEL 8 DE MAYO DE 2010. DECLARATORIA DE INTERÉS PÚBLICO LA CONFORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA RED NACIONAL DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL.....	197
ANEXO 2: REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO CENTRO DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL (CECUDI) DE CARTAGO	200
ANEXO 3: REGLAMENTO PARA REGULAR EL DE FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DEL CENTRO INFANTIL MODELO DEL CANTÓN DE BELÉN .....	217
ANEXO 4: ENTREVISTA A VICEMINISTRA DEL MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIA .....	234
ANEXO 5: ENTREVISTA A ALCALDES MUNICIPALES .....	237
ANEXO 6: ENTREVISTA A DIRECTORAS DE LOS CENTROS DE CUIDO INFANTIL.....	239
ANEXO 7: ENTREVISTA A USUARIOS DE LOS CENTROS DE CUIDO INFANTIL .....	242

## **Índice de Figuras**

FIGURA 1: Componentes y niveles de la Capacidad Institucional.....	56
--	----

## **Índice de Gráficos**

GRÁFICO 1: Cantidad de niños y niñas provenientes de las familias encuestadas, según la cantidad de horas semanales que recibe el servicio de cuidado.....	93
GRÁFICO 2: Niveles de satisfacción de los usuarios de los Centros de Cuido Municipal por cantón .....	158
GRÁFICO 3: Valoración de los aspectos a mejorar en el servicio que brindan los centros de cuidado por variable de estudio .....	159

## Índice de Cuadros

CUADRO 1: Población del Cantón de Cartago por distrito, de acuerdo al Censo 2011 .....	64
CUADRO 2: Indicadores de Desarrollo Humano del Cantón de Cartago .....	67
CUADRO 3: Población del Cantón de Belén por distrito, de acuerdo al Censo 2011 .....	68
CUADRO 4: Indicadores de Desarrollo Humano del cantón de Belén.....	69
CUADRO 5: Ejes del Índice de Gestión Municipal por cantón .....	72
CUADRO 6: Principales características del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago .....	90
CUADRO 7: Cuadro comparativo de las principales características del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago.....	130
CUADRO 8: Atributos de la Capacidad Administrativa del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago.....	141
CUADRO 9: Valoración porcentual de niveles de satisfacción en el Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago .....	156
CUADRO 10: Atributos de la Capacidad Organizativa del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago.....	160

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo a Dios, por darme la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta; a mis padres, Damaris y Marvin por todo el amor y apoyo que me han brindado; a mi familia, por ser mi hogar y salvación; a Christian, por su perseverancia, apoyo y comprensión y a Naty, por ser mi amiga y compañera en buenos y malos momentos.

*Cinthy Magaly Picado Madrigal*

Quiero dedicar este trabajo a Dios por darme la fuerza y el entendimiento para enfrentar todos los retos que se avecinaron con el desarrollo del presente trabajo. A mi familia, a mi madre, a mi padre y hermanos, por su amor y comprensión en cada momento, y muy especialmente a mi esposo Carlo, quien ha estado para mí siempre, ayudándome en todas las formas posibles y porque siempre me ha brindado ese amor tan incondicional. Y a mi amiga Cinthya, le dedico este trabajo por su esfuerzo, paciencia y gran dedicación en todo el proceso.

*Natalia Umaña Bonilla*



## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a nuestra tutora la Dra. Violeta Pallavicini Campos, por orientarnos y acompañarnos en el desarrollo de este proyecto, su guía y consejos nos llevaron a cumplir una meta académica y personal determinante en nuestras vidas; nuestro más sincero reconocimiento a su gran labor como docente, su determinación, constancia y compromiso con sus estudiantes ha sido vital para nuestro desarrollo personal, académico y profesional.

Agradecemos al Dr. Leonardo Castellón Rodríguez, el apoyo brindado como lector durante el proceso de elaboración del presente Trabajo Final de Graduación, sus consejos y recomendaciones nos ayudaron a enriquecer el resultado final.

Agradecemos a la M. Sc. Alma Luz Solano Ramírez, por su apoyo como lectora del presente trabajo de investigación, así como su atención a las consultas realizadas durante el proceso.

Agradecemos a los funcionarios municipales y residentes de los cantones de Cartago y Belén, que han tomado parte de su tiempo para atender nuestras consultas, cuestionarios y entrevistas. De igual forma agradecemos a todas aquellas personas que de una u otra manera han colaborado con la realización de este trabajo y nos han apoyado para concluir con éxito este proyecto.

## **Siglas y Acrónimos**

BANHVI	Banco Hipotecario de la Vivienda
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CECUDI	Centro de Cuido y Desarrollo Infantil
CEN-CINAI	Centro de Educación y Nutrición- Centro Infantil de Atención Integral
CGR	Contraloría General de la República
CI	Capacidad Institucional
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo Comunal
FIS	Ficha de Información Social
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODESAF	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
IBM	Índice de Bienestar Material
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
IDG	Índice de Desigualdad de Género
IDHC	Índice de Desarrollo Humano Cantonal
IGM	Índice de Gestión Municipal
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
IPG	Índice de Potenciación de Género
IPH	Índice de Pobreza Humana
JPS	Junta de Protección Social
MBSF	Ministerio de Bienestar Social y Familia
NGP	Nueva Gestión Pública
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REDCUDI	Red de Cuido y Desarrollo Infantil
RNCDI	Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil
SIAC	Sistema Integrado de la Actividad Contractual
SIIM	Sistema Integrado de la Información Municipal

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación surge del interés de estudiar el Programa de la Red Nacional de Cuido Infantil propuesto por la administración Chinchilla-Miranda 2010-2014, el cual se enfoca en ampliar la cobertura de cuidado infantil en el país mediante la gestión de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), de gestión municipal; centros de cuidado privados; Centros Infantiles de Atención Integral, entre otras modalidades de atención.

Propiamente para el desarrollo de este trabajo nos orientamos al estudio de la construcción de las capacidades institucionales de los gobiernos locales en la operacionalización de los CECUDI. Sobre este asunto, la Municipalidad de Cartago ha sido el primer gobierno local del país en la apertura y operación de un CECUDI como parte de la Red Nacional de Cuido Infantil; sin embargo la Municipalidad de Belén ha sido pionera en este tema, teniendo en operación un centro de cuidado infantil previo a la puesta en marcha del Programa de la Red Nacional de Cuido impulsada desde el año 2010.

De lo anterior, nuestro objetivo general de estudio es determinar los principales factores críticos de éxito y potenciales déficits asociados con la construcción de capacidad institucional en el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) de la Municipalidad de Cartago y el Centro Infantil Modelo de la Municipalidad de Belén, con el fin de determinar qué elementos de capacidad institucional es necesario fortalecer para garantizar la

sostenibilidad del modelo de gestión definido por la Red de Cuido y Desarrollo Infantil para los Centros Municipales de Cuido Infantil.

Este documento consta de cinco grandes capítulos, siendo el primero de ellos la presentación del problema de investigación, la justificación teórico- académica del estudio, así como la estrategia metodológica utilizada.

En el segundo capítulo consta del marco teórico, el cual contempla temas vinculados con el desarrollo de capacidad institucional, como es el tema de reforma de Estado, la intersectorialidad y la gobernanza.

En el tercer capítulo se incluye la contextualización de los casos en estudio, considerando tres grandes secciones: 1) generalidades del cantón, población y desarrollo humano, 2) índice de gestión municipal y 3) características propias de cada centro municipal de cuidado infantil en estudio.

En el cuarto capítulo se encuentra el análisis de la capacidad institucional, de los centros de cuidado infantil, en sus distintos niveles; se considera para cada caso en estudio el marco legal, la capacidad administrativa, la capacidad organizativa y la capacidad política.

Por último, en el quinto capítulo se especifican una serie de conclusiones y recomendaciones en torno al tema de estudio, las cuales pueden ser de utilidad a futuro a los ejecutores de la Red Nacional de Cuido Infantil, a las autoridades municipales que así lo deseen, a estudiantes e investigadores del tema, entre otros usuarios de esta información.

## **Capítulo I: Problema de investigación y estrategia metodológica**

Este capítulo permite al lector comprender el problema que dio origen a la presente investigación, por qué se consideró importante su estudio y cómo se decidió abordar la investigación. En una primera parte se presenta el antecedente histórico de la problemática a estudiar, así como las especificaciones propias del problema de investigación y la relevancia del mismo. De igual forma se presenta una justificación teórico-académica para el estudio de la problemática planteada, además de los objetivos de investigación y el proceso metodológico empleado.

### **1.1 Antecedente del Problema**

Desde la campaña electoral, la candidata por el partido Liberación Nacional Laura Chinchilla Miranda, ofreció como programa estrella de su eventual gobierno la constitución de una Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI). Posteriormente, al ser electa presidenta declara mediante el Decreto Ejecutivo N° 36020-MP del 8 de mayo de 2010, la RNCDI de interés público, se define su conformación y desarrollo. Se establece como objetivo primordial de la Administración que, a través de la intervención del Estado, se logre el derecho de cuido y bienestar, permitiendo el desarrollo integral de los niños y niñas costarricenses. Asimismo, se define como órgano responsable de su implementación al Ministerio de Bienestar Social y Familia, ente rector del sector social, como encargado de llevar a cabo la

conceptualización, la organización y las coordinaciones requeridas para su ejecución.

Es importante resaltar que el Ministerio de Bienestar Social y Familia como tal no existe, sino que se da el rango de Ministro sin cartera al Presidente Ejecutivo del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), según lo establecido en el Acuerdo N°6 del 8 de mayo del 2010.

El Ministerio de Bienestar Social y Familia, forma parte del Consejo Presidencial de Bienestar Social y Familia de acuerdo con lo indicado en el Decreto Ejecutivo 36024, que en su artículo primero define a los Consejos Presidenciales como órganos de orientación, asesoría y coordinación en políticas públicas, diseño de planes, metas y objetivos, y seguimiento, en diferentes áreas de orientación. Específicamente, el artículo 9 del mencionado Decreto indica que el Consejo Presidencial de Bienestar Social y Familia, está compuesto de la siguiente manera:

- a) Quien ejerza la Presidencia de la República,
- b) Los Vicepresidentes de la República,
- c) El (la) Ministro (a) de la Presidencia,
- d) El (la) Ministro (a) de Hacienda,
- e) El (la) Ministro (a) de Planificación Nacional y Política Económica,
- f) El (la) Ministro (a) de Educación Pública,
- g) El (la) Ministro (a) de Bienestar Social y Familia,
- h) El (la) Ministro (a) de Cultura y Juventud,
- i) El (la) Ministro (a) de Deporte,

- j) El (la) Ministro (a) de Descentralización y Desarrollo local,
- k) El (la) Ministro (a) de Salud,
- l) El (la) Ministro (a) de Trabajo y Seguridad Social,
- m) El (la) Ministro (a) de Vivienda y Asentamientos Humanos, en su doble condición de Ministro (o), y como presidente (a) de la Junta Directiva del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI),
- n) El (la) Presidente (a) Ejecutivo (a) de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS),
- o) El (la) Director (a) de la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal (DINAECO),
- p) El (la) Presidente (a) Ejecutivo (a) del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA),
- q) El (la) Presidente (a) Ejecutivo (a) del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA),
- r) El (la) Presidente (a) Ejecutivo (a) del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU),
- s) El (a) Presidente (a) de Junta Directiva de la Junta de Protección Social (JPS), y
- t) El (la) Presidente (a) Ejecutivo (a) del Patronato Nacional de la Infancia (PANI).

Asimismo, mediante la Directriz N°008-P del 16 de agosto de 2010 se estableció que el financiamiento de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, se haría por medio del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), con una suma no inferior al 2,0% de los ingresos anuales de ese fondo.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, publicado en el mes de diciembre de 2010, la meta prevista de la RNCDI es incrementar, en un periodo de cuatro años, en 15.000 la cantidad de niños y niñas atendidos en servicios de cuidado y desarrollo infantil, partiendo de una situación inicial o línea base en el 2009 de 20.000 niños y niñas, con lo cual se espera llegar en el 2014 a un total de 35.000 infantes cubiertos por la RNCDI, mediante la propuesta de convertir la red en un sistema universal basado en un esquema de financiamiento solidario, bajo la coordinación del IMAS, PANI y Ministerio de Salud, con la Dirección de CEN-CINAI.

La Memoria Anual de la Contraloría General de la República (CGR, 2010, p. 30), indica que la RNCDI abarca tres componentes: el modelo de atención, el modelo pedagógico y el modelo arquitectónico<sup>1</sup>.

“La población meta que se está considerando es la menor de 7 años, con énfasis en los menores de 5 años y medio, ya que son los que no asisten aún al Ciclo de Transición del nivel preescolar.

La RNCDI se diseñó partiendo de las alternativas o modalidades de atención existentes (prestación directa por parte del Estado, las subsidiadas con recursos públicos y las de naturaleza privada), pero también se conceptualizan nuevas modalidades. Las modalidades públicas y mixtas existentes son las descritas en el acápite 1.3 y las privadas son las que ofrecen asociaciones solidaristas, cooperativas,

---

<sup>1</sup> “El modelo de atención refiere a la definición de las áreas de atención integral que se proveerán (por ejemplo: higiene y seguridad, educación y recreación, nutrición y alimentación, salud y prevención), con sus respectivas orientaciones y estándares mínimos de los servicios. El modelo pedagógico comprende el currículo y el método de enseñanza-aprendizaje, que deberá ser definido con participación del MEP. El modelo arquitectónico consiste del diseño arquitectónico, estructural y funcional de la infraestructura del centro infantil” (CGR, 2010, p.30).



sindicatos, empresas privadas, zonas francas, iglesias y cualquier otro tipo de organización privada.

Una modalidad nueva es el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), el cual puede ser administrado por una municipalidad o un ente privado, bajo un principio de solidaridad e inclusión; incorporaría niños subsidiados por el Estado, clase media con pago parcial y clase superior con pago completo.

Se proyecta construir al menos un CECUDI por cantón, en convenio con cada municipalidad y un total de 100 en los cuatro años de la Administración 2010-2014. La modalidad CECUDI consiste en que la municipalidad pone a disposición un terreno de su propiedad, el IMAS financia la construcción de la infraestructura, la municipalidad asume la operación del Centro, en forma directa o mediante concesión y el IMAS gira subsidios a las familias en condición de pobreza para que los niños (as) asistan al Centro” (CGR, 2010, p. 30).

En el sitio web oficial de la RNCDI se establece que un CECUDI es “una nueva modalidad de prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil que se desarrollan mediante una alianza estratégica entre el IMAS, FODESAF y Municipalidades”. En esta alianza estratégica que se propone, la municipalidad aporta el terreno para la construcción, el Fondo de Asignaciones Familiares (FODESAF) brinda los recursos para la construcción y el equipamiento del CECUDI y el IMAS asigna subsidios a las familias en condición de pobreza, vulnerabilidad o riesgo social para que los niños y niñas de esas familias asistan al centro de cuidado.

Según se establece en el sitio web oficial de la RNCDI, las características de un CECUDI son:

1. “Atención de primera calidad. Cada grupo de 25 niños y niñas es atendido por una profesional en Preescolar (o carrera afín) y una asistente.
2. Oferta de servicios de 10 horas o más
3. Oferta de cuatro turnos de alimentación basados en un menú, elaborado por una persona profesional en nutrición (desayuno, almuerzo y dos meriendas -media mañana y media tarde).
4. Instalaciones y equipo apropiado para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.
5. Estimulación temprana”

Existen estudios que muestran que la estimulación en los primeros cinco años de vida tiene efectos en los sistemas neurocognitivos. Según Esping Andersen (2000), citado en Román y Morales (2009, p. 18), para el caso europeo, indica:

“La incorporación de niños en centros de cuidado es una oportunidad para estimular las capacidades cognitivas de nuestros niños y niñas desde la primera infancia y contribuir a la equidad. Países como Dinamarca y Suecia han hecho la gran diferencia en el contexto de la OECD<sup>2</sup> precisamente por invertir en un sistema de cuidado materno-infantil y preescolar igualitario, de alta calidad, con el cual

---

<sup>2</sup> Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

se busca garantizar que nadie se quede atrás en materia de desarrollo cognitivo. Logran así que niños que vienen de familias con bajo capital cultural dejen de estar en desventaja respecto a otros niños de familias con altos grados de escolaridad y climas educativos más favorables. Se apuesta por educar para la vida, sentando las bases del desempeño escolar futuro” (Anderson, 2000, citado en Román y Morales, 2009, p. 18).

En cuanto a los avances de la red, se ha dado la creación preliminar de un Modelo Básico de Atención Integral (MOBAIC) para la niñez que pretende incluir, según Montiel (2011, p. 5):

- a. “Higiene y Seguridad: Garantizar ambientes seguros que brinden a las niñas y los niños protección, afecto y amparo frente a situaciones que atenten contra su desarrollo integral y diferenciadas según edad. Se requiere que los Centros cuenten con políticas y servicios de atención de emergencias y con medidas y control de las condiciones de seguridad.
- b. Educación y Recreación: El enfoque debe ser pre-escolar, no se trata de programas o actividades propedéuticas ni de enseñanza sólo de habilidades técnicas o específicas. También incluye actividades lúdicas para el desarrollo integral en aspectos emocionales, cognitivos, afectivos, sociales y físicos.
- c. Nutrición y Alimentación: Garantizar la seguridad alimentaria y la ingesta adecuada de nutrientes según los requerimientos de la

edad; así como crear hábitos nutricionales saludables y promover la sana nutrición en el hogar y en la atención institucionalizada.

- d. Salud y Prevención: Conservar la salud y prevenir la enfermedad, en el proceso de crecimiento y desarrollo de las potencialidades. Los cuidados a la salud se centrarán en la atención temprana de alteraciones, intervención y referencia oportuna, con calidad y calidez” (Montiel, 2011, p. 5).

Luego de dos años, la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI), se encontraba todavía en proceso de organización ya que no se había definido formalmente el diseño operativo y conceptual del programa. La Contraloría General de la República (2011, p. 9), en relación a la estructura organizativa propuesta por Ana Cecilia Escalante y Felicia Cuevas, señala:

“De acuerdo con un documento preliminar sobre el modelo de atención, en cuanto a la estructura organizativa se proponen tres niveles o instancias de coordinación y gestión: nacional, regional y local. En el nivel nacional se propone una institución rectora y coordinadora de la Red, que cuente con el apoyo técnico de las instituciones directamente involucradas en el cuidado y desarrollo infantil como el Patronato Nacional de la Infancia, Ministerio de Salud, Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Educación Pública y Caja Costarricense de Seguro Social y también con la colaboración y asesoría de organizaciones privadas dedicadas a la atención de la niñez, de universidades y de la Defensoría de la

Niñez. En el nivel regional la definición de la conformación aún no está definida.

En el nivel local se ha propuesto conformar equipos locales interinstitucionales, coordinados por alguna de las instituciones antes mencionadas. Sin embargo, está pendiente definir el rol de los Comités Tutelares, las Juntas de Protección, las Asociaciones de los CEN-CINAI y otras que existen, para poder concretar la organización en el nivel local. También se propone conformar una red local en cada comunidad que incorporaría la participación de todos los actores públicos y privados, y las comunidades” (CGR, 2011, p. 9).

Además, un análisis realizado por la Contraloría General de la República (2011, p. 14) sobre la ejecución de la RNCDI, logro determinar factores de riesgo para el logro del objetivo de contar con servicios de cuidado y desarrollo infantil. Dichos factores son:

- a) “Inestabilidad institucional de la instancia directora y coordinadora de la Red.
- b) Inexperiencia de las municipalidades en el suministro del servicio.
- c) Atención de necesidades prioritarias depende de disponibilidad de lote municipal en las zonas vulnerables.
- d) Capacidad de atención de los centros por debajo de la demanda potencial.
- e) Poca participación en el nivel local (en cada proyecto) de las instituciones públicas y de la comunidad.

- f) Desaprovechamiento de economías de escala en los procesos de contratación y construcción de los inmuebles.
- g) Prácticas en el proceso de contratación y licitación del primer CECUDI que reducen la economía y eficiencia.
- h) Amplia variabilidad en los costos de construcción de inmuebles similares.
- i) Deficiencias en el control y supervisión de la construcción del primer CECUDI.
- j) Convenios entre el IMAS y las municipalidades no regulan algunos temas y responsabilidades que garanticen razonablemente la eficiencia y eficacia de los recursos” (CGR, 2011, p. 14)

En la actualidad el programa se está ejecutando como una estrategia público-privada, en donde el Ministro rector de Bienestar Social y Familia por medio del IMAS se encargan de canalizar los recursos financieros para que otras instituciones como las municipalidades, CEN-CINAI, Patronato Nacional de la Infancia y Organizaciones No Gubernamentales ofrezcan los servicios de cuidado y atención integral, para lo cual se creó un convenio de cooperación y apoyo financiero que se suscribió entre el IMAS y las municipalidades para la construcción y operación de la infraestructura de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI)<sup>3</sup>, en donde estos centros pueden ser administrados por los gobiernos locales o por un ente privado bajo el principio de solidaridad e inclusión social, en el cual se pueden tomar

---

<sup>3</sup> Esta situación se debe a que los ministros sin cartera no tienen personería jurídica, y esta condición es necesaria para poder administrar recursos públicos. En el artículo 9 del Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo se indica que los ministros sin cartera carecerán de funciones administrativas.

en cuenta niños y niñas de clase media con un pago parcial y clase superior con un pago completo. A pesar de las relaciones con las diversas instituciones, la dirección del programa social continúa en el Ministro de Bienestar Social y Familia, sin darse la intervención de otros niveles del gobierno en las decisiones globales.

Con el proyecto de creación de los CECUDI, se pretende establecer uno por cantón con la colaboración de cada gobierno local, esta asociación consiste en que la municipalidad pone a disposición el terreno y se encarga de la operación del centro, el IMAS financia la construcción de la infraestructura y gira subsidios a las familias en condiciones de pobreza para que sus hijos asistan a los centros.

La CGR (2011, p. 14) menciona que en el 2010 el gobierno giró ¢1.500 millones del Presupuesto de la República para ese año, de éstos una parte se utilizó para dar subsidios a las familias para el pago de servicios de cuidado en hogares comunitarios y otra parte para proyectos de construcción de CECUDI en 7 municipalidades (Nicoya, La Cruz, Upala, Los Chiles, Guatuso, Santa Cruz y Curridabat). Para el mes de febrero del 2011 no habían iniciado las obras de construcción. Adicionalmente, el IMAS destinó ¢90 millones de sus recursos a la Municipalidad de Cartago para la construcción del CECUDI en el distrito de San Nicolás. Por otra parte la Municipalidad de Belén mediante la donación de fondos privados y aporte del presupuesto municipal, logró construir, equipar y poner en funcionamiento un centro de cuidado infantil municipal en el cantón.

Para el año 2013 la Contraloría General de la República publicó un informe en el cual se presentaban los resultados de una auditoría de carácter especial al Programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en el sector municipal; entre los principales hallazgos se encuentran el pausado avance para la construcción, equipamiento y operación de los CECUDI en los gobiernos locales, así como riesgos en la sostenibilidad financiera y operativa de los CECUDI en el mediano plazo, tal y como se expone:

“La auditoría revela un lento avance en la construcción, equipamiento y operación de los CECUDI en el sector municipal, entre otras razones por el giro inoportuno de los recursos, por atrasos en los procesos de contratación administrativa para las obras, problemas respecto del traspaso de terrenos a nombre de la municipalidad respectiva y por el desconocimiento y la inexperiencia de la integralidad del programa en todas sus fases por parte de algunos funcionarios municipales” (CGR, 2013, p. 5).

Ese mismo informe determino en relación a los fondos girados para el desarrollo de los CECUDI, lo siguiente:

“Al cierre del periodo 2012, el sector municipal únicamente registra en operación dos Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), los cuales son administrados por la Municipalidad de Cartago. Esto a pesar de que al 21 de diciembre de 2012, según información aportada por la Secretaria Técnica de la REDCUDI al Órgano Contralor, dicho sector a recibido en -forma acumulada-, aproximadamente 12.000,0 millones de colones, para construir,



acondicionar y equipar un total de 70 CECUDI (17 en los años 2010 y 2011 más 53 adicionales en el año 2012)” (CGR, 2013, p. 5).

En general, la RNCDI no tienen indicadores para determinar si se están alcanzando los objetivos previstos por el programa, lo único que se estableció fue lo propuesto en el PND 2011-2014, atender una población adicional a 15.000 niños y niñas (p. 55). Además en el caso de que las municipales se encarguen del manejo de los CECUDI, es un gran paso de desconcentración, pero se debe velar porque estos gobiernos locales tengan la capacidad de manejo de estos centros especializados que funcionaran doce horas al día, cumpliendo con la normativa técnica vigente.

Según establece la Contraloría General de la República (2013), las municipalidades tienen grandes retos para la gestión de los CECUDI:

“A las municipalidades como entres gestores de los CECUDI se les plantea el desafío de la construcción de la infraestructura y la prestación del servicio cumpliendo con las condiciones que exige la normativa emitida para tales efectos y de establecer las bases estructurales sólidas que permitan que esta tarea se consolide como un proceso continuo de mediano y largo plazo en pro de la población beneficiaria, sea aquellas madres, niño (a) en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social. Es decir, asumir estas funciones constituye una oportunidad para las municipalidades, pues las pone al frente de un proceso de aprendizaje del cual pueden salir fortalecidas en su capacidad de gestión de programas sociales, y

con ello, dar pasos hacia adelante en el traslado de competencias hacia el nivel local” (CGR, 2013, p. 6).

Esta situación que plantea el Órgano Contralor lleva a pensar sobre la necesidad de fortalecer la gestión de los gobiernos locales con miras al buen desarrollo de los programas y proyectos para el bien de la comunidad, que ahí se desarrollen.

Por otra parte, es necesario aclarar que desde la presidencia también se impulsó la Red Nacional de Cuido para Adultos Mayores, la cual al mes de febrero del 2012, había superado con creces la meta de 2.500 personas adultas mayores propuesta en el PND 2010-2014, con una cobertura de 3.648 personas adultas mayores, distribuidas en 41 comunidades del país.

## **1.2 Problema de Investigación**

### **Problema Central**

El problema central de la presente investigación, se define de la siguiente manera:

¿Con qué capacidad institucional cuentan los centros de cuidado municipal enfocados en el cuidado infantil, específicamente los casos de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén?

Como delimitación del problema central, es necesario exponer dos motivaciones importantes, la primera de ellas es la determinación de enfocar el trabajo de investigación específicamente a los centros de cuidado a nivel infantil, dado que resulta más interesante para el análisis de la capacidad

institucional, pues involucra actores tanto del gobierno central como de gobiernos locales; la segunda motivación corresponde a la decisión de enfocarlo a nivel de los gobiernos locales del país, trabajando directamente con el caso específico del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) Manuel de Jesús Jiménez de la Municipalidad de Cartago, que forma parte de la Red Nacional de Cuido; y el Centro Infantil Modelo de la Municipalidad de Belén, proyecto pionero de cuido infantil a nivel municipal; ambos centros son parte de las primeras experiencias a nivel nacional en el desarrollo y gestión de los centros de cuido infantil en este ámbito.

Asimismo, el interés de trabajar a nivel de gobierno local radica en aspectos como el acercamiento de la temática a nuestra área de estudio académico y principal ámbito de acción, la gestión pública; y además conocer y entender el rol de los gobiernos locales en el desarrollo del programa RNCDI como parte de la ejecución de la política pública.

### **Problemas Secundarios**

Para esta investigación se establecen los siguientes problemas secundarios:

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las capacidades políticas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en los casos en estudio?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las capacidades organizativas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en los casos en estudio?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las capacidades administrativas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en los casos en estudio?

### **1.3 Justificación**

Tal y como se ha mostrado en los antecedentes del problema, uno de los elementos que pareciera estar afectando la sostenibilidad del nuevo programa es el desarrollo de sus capacidades institucionales. Es por tal razón que la orientación que se da al proyecto de investigación es hacia la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta el Programa Red Nacional de Cuido en término de capacidades institucionales.

El tema de capacidad institucional, ha sido promovido fundamentalmente por organismos internacionales, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), pero es de reciente discusión en la academia, aunque se puede asociar con temas que se introdujeron desde el inicio de la disciplina administración pública, como el tema de responsabilidades, propósitos y fines de la organización, el número de recursos humanos con los que se cuenta, entre otros.

Estas mismas organizaciones han enfatizado la necesidad de crear nuevas formas de gestión de los programas sociales, ya que como plantea Nuria Cunill (2005) es una necesidad en las administraciones públicas, proyectar las políticas públicas a través de varios sectores, es decir, que para una política pública determinada, los actores involucrados deben

representar varios sectores, para lograr una mayor intervención en los problemas sociales que se pretenden solucionar.

Aunado a ello, Sonia Ospina (2002) plantea el tema de construcción de capacidad institucional en el sector público, a fin de fortalecer las instituciones encargadas de resolver los problemas de interés público, ya que se pueden determinar desde diferentes niveles y elementos, las diferentes capacidades o déficits que tiene las organizaciones.

De ahí que el presente estudio es de relevancia académica porque permitirá formar una base bibliográfica en estos temas mencionados, sobre el tema de capacidad institucional y sobre las nuevas formas de gestión de los asuntos públicos, todo esto alrededor de la gestión de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

El impulso dado por los organismos internacionales en este tema, se ha desarrollado mediante diferentes capacitaciones en los temas más fundamentales de capacidad institucional, como las finanzas y la administración pública, el desarrollo del sector financiero y el establecimiento de sistemas estadísticos acertados. Sin embargo en nuestro país, el tema de capacidad institucional no ha sido tratado a profundidad, y tampoco es un tema que se haya considerado en la Escuela de Administración Pública para su estudio.

A nivel teórico es importante que se desarrolle el tema por la relevancia de la capacidad institucional en el ámbito internacional. Asimismo, a nivel práctico es necesario que se analicen los factores de éxito que han tenido las municipalidades que han implementado rápidamente los centros de cuidado

y hacer una valoración de sus principales capacidades institucionales, y que a través de esto, se logre difundir entre los municipios las buenas prácticas que se destaquen.

En esta misma línea, es importante buscar en los casos específicos que se estudiarán, los distintos niveles de capacidad institucional. Por ejemplo, determinar los recursos económicos que los centros de cuidado municipal se les ha asignado; sus responsabilidades, propósitos y fines; la cantidad de recursos humanos con los que se cuenta y el grado de especialización que estos tienen, así también la idoneidad del personal, entre otros. Asimismo, lograr definir los déficits que en estos temas han enfrentado los centros de cuidado.

Según el Fondo Monetario Internacional, la forma más adecuada para la reducción de la pobreza es capacitar a los países en diversas áreas, en relación al tema de estudio, señala “Las mejoras en la capacidad de suministro de servicios públicos a la población, especialmente los sectores pobres, son cruciales para que los ingresos tributarios y la ayuda externa se traduzcan en reducción de la pobreza. De hecho, también será importante para obtener más ayuda de los donantes (FMI, 2002, párr. 18).

La intención de tratar esta temática, es analizar las capacidades institucionales que han demostrado las municipalidades donde se ha logrado arrancar con los centros de cuidados, y que sirva como un modelo a seguir por los demás gobiernos locales.

## **1.4 Objetivos de Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar los principales factores críticos de éxito y potenciales déficits asociados con la construcción de capacidad institucional en el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) de la Municipalidad de Cartago y el Centro Infantil Modelo de la Municipalidad de Belén, con el fin de determinar qué elementos de capacidad institucional es necesario fortalecer para garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión definido para la Red de Centros Municipales de Cuido Infantil.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar el marco legal institucional en el que se desenvuelven los Centros de Cuido de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén.
2. Construir, para efectos de esta investigación, la operacionalización de los atributos asociados con los conceptos de capacidad política, capacidad organizativa y capacidad administrativas asociados al macro-concepto de capacidad institucional.
3. Analizar las características que presentan cada uno de los elementos que contribuyen a la formación de capacidad política, capacidad organizativa y capacidad administrativa en los casos específicos de estudio.

4. Formular una propuesta de mejora de acuerdo a los factores de éxito y qué déficits se han detectado en la construcción de capacidad institucional en los casos de los Centros de Cuido de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén.

## **1.5 Metodología**

Es importante señalar que la modalidad de trabajo por la que vamos a optar es la tesis de graduación, ya que según lo contemplado en el artículo 7 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad de Costa Rica, este es un proceso de investigación que culmina con un trabajo escrito que aporta algo original sobre el asunto investigado.

La propuesta de estudio es de tipo explicativo, como señala Roberto Hernández Sampieri et. al (2010) en este tipo de estudio “el interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (p. 83). Asimismo el presente estudio contendrá elementos de carácter descriptivo, a fin de determinar la situación actual del tema en estudio.

El objeto de estudio son las capacidades institucionales, por tanto se busca explicar los factores que inciden en la construcción de dichas capacidades, enfocado en la capacidad política, capacidad organizativa y capacidad administrativa propiamente en el Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI), en uno de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago y en el Centro de Cuido Infantil Modelo de la Municipalidad de Belén.



## **Variable Dependiente**

Se entiende que la variable dependiente (efecto) es resultado de las variables independientes (causas), y va a ser afectada directamente por el comportamiento de las variables independientes. En este caso se ha definido como variable dependiente la capacidad institucional de los centros de cuidado municipal de Cartago y Belén, la cual se ve afectada por diversos factores.

### ***Capacidad Institucional***

**Concepto:** Aptitud de las personas, organizaciones y sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas y establecer y lograr objetivos de manera sostenible (PNUD, 2011).

**Concepto Operativo:** Conjunto de procesos mediante el cual las organizaciones obtienen, fortalecen, adaptan y conservan a lo largo del tiempo las aptitudes necesarias en materia institucional, organizativa, administrativa y política para cumplir sus fines” (PNUD, 2012).

**Indicadores:** Está determinada por tres subvariables, la capacidad organizativa, la capacidad administrativa y la capacidad política. De igual forma las mismas se consideran variables independientes ya que su comportamiento afectará el nivel de desarrollo de la capacidad institucional de una organización.

**Fuente de Obtención de la Información:** Observación, entrevistas estructuradas, fuentes documentales como informes técnicos.

## **Variables Independientes**

### ***Contexto Global***

**Concepto:** Entorno constituido por elementos institucionales y sociales que inciden en el desarrollo de una situación o hecho; específicamente en cada uno de los casos en estudio.

**Concepto Operativo:** Entorno constituido por los diferentes elementos del marco legal que rige la materia de cuidado infantil; el marco institucional que regula el desarrollo de las actividades de los centros de cuidado; y el contexto social de cada uno de los centros de cuidado municipales en estudio y las comunidades donde estos se localizan geográficamente.

**Indicadores:** Uno de los indicadores es las competencias asignadas en el marco legal, índice de desarrollo cantonal y el índice de gestión municipal. Mientras que otro indicador son las características sociales, demográficas y económicas de la comunidad en la cual se ubican los centros de cuidado municipal en investigación.

**Fuente de Obtención de la Información:** Leyes de creación de las instituciones responsables de la política, Decretos, Acuerdos,

Directrices, Código Municipal, Plan Nacional de Desarrollo, entrevistas estructuradas, índices socioeconómicos y de gestión.

### ***Capacidad Política***

**Concepto:** Interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional (Rosas, 2008, p. 129).

**Concepto Operativo:** Modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse activamente en determinados campos de la esfera pública (Rosas, 2008, p. 129).

**Indicador:** Uno de los indicadores es la participación política a nivel local, regional y nacional (quiénes participan y cómo lo hacen). Es determinar los mecanismos de participación de la comunidad en la gestión del centro de cuidado municipal, así como los mecanismos de interacción de las autoridades del centro de cuidado con los responsables de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Además es conveniente determinar la capacidad de negociación de los diferentes actores (voluntad política entre los actores y sus formas de negociación).

**Fuente de Obtención de la Información:** Marco legal, acuerdos, observación, entrevistas estructuradas.

### ***Capacidad Organizacional***

**Concepto:** Fortalecimiento organizacional como área de intervención para construir capacidad, en particular en los sistemas de gestión (Rosas, 2008, p. 132).

**Concepto Operativo:** Mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas de la organización misma y del conjunto de organizaciones con las cuales se relaciona para funcionar efectivamente (Rosas, 2008, p. 132).

**Indicador:** Utilización del personal, el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de comunicación y coordinación, las estructuras administrativas.

**Fuente de Obtención de la Información:** Organigrama, diagramas de flujo operacional, observación, entrevistas estructuradas.

### ***Capacidad Administrativa***

**Concepto:** Comportamiento e idoneidad del recurso humano como parte de la organización.

**Concepto Operativo:** Habilidades y aptitudes de los individuos, las cuales determinan la actuación de éstos en sus funciones dentro de la organización (Rosas, 2008, p. 131).

**Indicador:** Nivel de motivación, misión y visión organizacional claras, habilidades acordes a sus funciones, cantidad de personal requerida para cumplir con el trabajo.

**Fuente de Obtención de la Información:** Análisis documental, revisión presupuestaria, entrevistas estructuradas, análisis de condiciones de seguridad y salubridad, análisis de la capacitación del personal.

### **Desarrollo Metodológico**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en varias etapas, la primera de ellas es la revisión documental de leyes, decretos, informes, noticias, relacionados con la formulación y operación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil del país, propuesta desde la administración Chinchilla-Miranda. Seguidamente se realizó una extensa revisión bibliográfica en torno al tema de capacidad institucional, así como de otros tópicos relacionados como la Reforma del Estado, Gobernanza, Intersectorialidad, entre otros.

En la segunda etapa se estableció contacto con informantes claves de los gobiernos locales en estudio; propiamente en la Municipalidad de Belén se realizan entrevistas estructuradas al alcalde municipal el Sr. Horacio Alvarado Bogantes, a la Directora del Área de Desarrollo Social, la Sra. Marita Arguedas Carvajal y a la Directora del Centro de Cuido Modelo del cantón de Belén la Srta. Daniela Zumbado Guzmán; de igual forma en la Municipalidad de Cartago se realizaron entrevistas al alcalde, el Sr. Rolando

Rodríguez Brenes, a la Sra. Mayela Sanabria Portugal, coordinadora de la Red Nacional de Cuido en la Municipalidad de Cartago, y la administradora del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil, la Sra. Ivannia Castillo Quirós.

De igual forma, en ambos centros de cuidado se realizaron encuestas auto-administradas a los padres y madres de familia y representantes legales de los niños y niñas que asisten a los centros de cuidado en estudio, en relación a la satisfacción con el servicio que reciben.

Además se realizó una entrevista estructurada (ver anexo 4) a la Viceministra de Bienestar Social y Familia y Directora de la Secretaría Técnica de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil, la Sra. Isabel Brenes Paniagua; con el fin de conocer aspectos generales de la operación de la RNCDI, así como aspectos específicos de la operación de los centros de cuidado en estudio.

En la tercera etapa se revisaron y analizaron los resultados de las entrevistas realizadas a los informantes claves (ver anexos 5 y 6); además se procesaron las encuestas efectuadas a los padres y madres de familia y representantes legales de los niños y niñas que asisten a los centros de cuidado (ver anexo 7), mediante el uso de una hoja de cálculo Excel se codificaron y tabularon las respuestas a las encuestas y posteriormente se realizaron los gráficos correspondientes a los resultados obtenidos.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

Este capítulo contiene la fundamentación teórica del problema en estudio, dado que es indispensable tener un acercamiento a este tipo de información para poder entender la pertinencia y vinculación del tema en estudio con las situaciones que actualmente enfrenta la sociedad, y específicamente la población en estudio.

Concretamente los grandes conceptos a tratar son la reforma del Estado y la relación que esta tiene con la Nueva Gestión Pública (NGP), además el concepto de gobernanza. Además se da énfasis al tema de intersectorialidad así como al desarrollo del concepto de Capacidad Institucional (CI), niveles y caracterización.

### **2.1 Reforma de Estado**

Uno de los principales sustentos para la reforma del Estado, es el cambio en el modelo de paradigma, pasando de un modelo burocrático tradicional en el cual la intervención del Estado era muy amplia y asistencialista, a un modelo denominado Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública, el cual propone un Estado más eficiente y eficaz con un enfoque empresarial.

Omar Guerrero (2003, p. 379), en relación al tema de nueva gerencia pública, señala:

“Los resultados revelan lo siguiente sobre la nueva gerencia pública:

- 1) Es una visión privada de lo público, de naturaleza cataláctica porque brota del pensamiento económico clásico, que la sitúa en el mercado para sustituir el esquema burocrático,
- 2) Se ostenta como nueva pero sus antecedentes son tan antiguos como la economía clásica y neoclásica,
- 3) En ella convergen una variedad de ingredientes pero de igual naturaleza que la hacen compleja,
- 4) Su arribo es consonante con los tiempos actuales cuando se proponen soluciones económicas a los problemas políticos en una atmósfera donde el estudio de la política se distancia de la economía,
- 5) Son conceptos fundamentales: orientación al cliente, privatización, mercado y competencia, y en la reforma del sector público: enfoque empresarial-gerencial, gerencia por objetivos y resultados, y agenciación y reducción de costos,
- 6) Situada en el mercado, paradójicamente desde dentro es activada por la gerencia y da paso a reglas burocráticas, reemplazando al gobierno de los hombres, visión romántica de un gobierno sin política” (Guerrero, 2003, p. 379).

Por su parte, la autora Isabel María García Sánchez (2007) en su artículo *“La nueva gestión pública: evolución y tendencias”*, indica que la Nueva Gestión Pública:

“persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la



introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana” (García, 2007, p. 37).

Con base en lo anterior, en la década de los ochenta se impulsan las Reformas de Estado en la región, dado el mal desempeño de los Estados, producto principalmente de las debilidades de los Estados de Bienestar; y específicamente para América Latina por los resultados del modelo de sustitución de importaciones que conllevó una excesiva intervención estatal e incremento el problema de crisis en la deuda pública.

Por tanto, desde organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, entre otros, se emiten los Programas de Ajuste Estructural (PAE) para apoyar financieramente estas reformas, las cuales se dieron en dos generaciones de Reformas de Estado; la primera generación de ellas buscó reducir el tamaño del Estado, utilizando como uno de los medios la privatización de servicios; mientras que las reformas de segunda generación se enfocaron en acomodar la capacidad del Estado a las capacidades de los países de la región para hacer más eficiente la administración pública.

Es precisamente en las reformas de segunda generación que se empieza a dar énfasis a la aplicación de los principios de la nueva gestión pública, a la mejora de las capacidades institucionales.

Como señala Oscar Oszlak (1999, p. 4) las reformas de primera generación vinieron a modificar el papel del Estado, y posteriormente surgen una serie de reformas de segunda generación que, contradictoriamente, estaban orientadas a fortalecer el Estado, al respecto indica:

“Las reformas de primera generación tuvieron como objetivo principal encoger al Estado, no necesariamente mejorarlo. Menos Estado no significa comprimir su estructura y dotación por un simple afán de racionalizar, sino porque ese aparato desarrolla funciones y actividades que en nuevo contexto ideológico pasaron a ser consideradas ilegítimas. De hecho la cuestión de la racionalidad organizativa y funcional del Estado fue postergada para una segunda etapa. El objetivo era desprenderse de segmentos institucionales completos, a través de su eliminación lisa y llana o su transferencia a otros actores e instancias jurisdiccionales.

En cambio las reformas pre-80s tendieron, más bien, a fortalecer y tornar más eficiente el aparato estatal existente, tal como se intenta ahora con las reformas de segunda generación” (Oszlak, 1999, p. 4).

Asimismo, Oszlak hace referencia al comportamiento de la sociedad y a la privatización de servicios públicos en la etapa de reformas de primera generación:

“La primera fase de la reforma del Estado significó, también, una reforma de la sociedad. Más precisamente un cambio en las relaciones de fuerza entre una y otras esfera, así como un notorio corrimiento de sus fronteras. La privatización, la descentralización, la desregulación y la tercerización de servicios redujeron el aparato estatal, pero expandieron simultáneamente la responsabilidad del mercado y la sociedad civil en la satisfacción de las necesidades sociales, modificando profundamente el esquema de división social del trabajo. Los gobiernos provinciales pasaron a asumir un papel mucho más relevante como eje central del vínculo Estado-ciudadanía, mientras que el sector más concentrado del capital se convirtió en el principal proveedor de bienes y servicios públicos” (Oszlak, 1999, p. 8).

En su trabajo, Harald Fuhr (1999) *“Reforma del Estado y su modernización: acerca del nuevo papel del Estado en América Latina”*, menciona claramente que se ha mostrado una severa insatisfacción en cuanto a las nociones de reforma del Estado y modernización del sector público que han caracterizado el debate político en la mayoría de los países latinoamericanos desde el comienzo de los años de la década del 90. Este debate nace por una insatisfacción generalizada respecto del sector público y sus instituciones, basado en una falta de confianza en la calidad de la Administración Pública, por el deterioro de provisión de infraestructura y servicios sociales y una fuerte desconfianza en la calidad del poder judicial y legislativo.

Fuhr (1999, p. 2), presume que la reforma del Estado inicia cuando gran parte de los ciudadanos y empresarios de América Latina deploraban la ineficiencia del Estado en cuanto a la garantía de las condiciones políticas y jurídicas, así como de las instituciones constitutivas de economías de mercado.

Asimismo, Fuhr (1999) señala que las críticas sobre el modelo de sustitución de importaciones, que influyó en el exceso de intervención del Estado en la economía y en el crecimiento del aparato estatal, apuntaban hacia lo siguiente:

1. “Descontento de ciudadanos y sector privado.
2. Ineficiencias funcionales de la administración pública en América Latina: el Estado no es capaz de actuar.
3. Restricciones del acceso al mercado: especialmente en la sensible área de la política crediticia.
4. Alianzas distributivas y creciente burocratización del desarrollo: La industrialización por sustitución de importaciones y el intervencionismo del Estado en América Latina, justificados durante décadas por prioridades nacionales de desarrollo, la incapacidad del empresariado privado y las imperfecciones de los mercados de capitales, produjeron conexiones entre sectores privados, semiestatales y estatales, justamente en los países en el umbral de la industrialización, cuyo objeto era la explotación efectiva de procesos” (Fuhr, 1999).

Asimismo, en relación a la reforma del estado, Oscar Oszlak (2003), señala que “este fenómeno está asociado a diferentes variables, incluyendo el nivel, características y distribución del empleo público; el nuevo perfil de la dotación; la evolución y composición del gasto público y las variaciones en el número y composición de las unidades organizativas” (p. 2)

Por otra parte, Fuhr (1999, p. 5) afirma que la crisis de la deuda latinoamericana representa un buen ejemplo de cómo, por una parte, aún el uso económicamente improductivo de divisas revierte en beneficio particular y por la otra, de la forma de la “compensación de cargas” a nivel social que, en caso de procesos de ajuste, corre esencialmente por cuenta de las clases medias y populares.

Según Fuhr (1999, p. 7), al existir las condiciones anteriormente descritas, se dan una serie de medidas de ajuste estructural para corregir las distorsiones, y estaban orientadas a:

- “ a consolidación gradual de las finanzas públicas, generalmente mediante la eliminación de funciones, así como la combinación de recortes de gastos y movilización de ingresos;
- La dinamización del sector privado y del comercio exterior mediante desregulación y liberalización de los mercados de capitales, divisas, bienes y trabajo;
- La reestructuración o privatización de empresas públicas mediante la apertura de monopolios de tales empresas; y, en general, a

- La introducción de un nuevo marco competitivo para empresas públicas y privadas, incluyendo la creación de instituciones para garantizar la competencia.
- i e realización y consecuencias políticas: os decisores relevantes están del todo interesados en la redefinición de la política económica. Por otro lado los sectores sociales interesados en la redefinición de esta política tienen poder suficiente para imponer las reformas en contra de la voluntad de los grupos de intereses tradicionales. Se logra frenar, de manera sostenida, un mecanismo que no conduce sino a la redistribución de las "viejas oportunidades de acceso a la renta" (Fuhr, 1999, p. 7).

Fuhr (1999, p. 9), menciona que los programas de modernización del sector público o programas de reforma del Estado con los que se inicia la necesaria desregulación y reestructuración del sector público. Las reformas institucionales de este tipo son llamadas, con frecuencia, reformas de la "segunda generación", es decir, posteriores a la estabilización macroeconómica y las primeras medidas de ajuste. Estas medidas se sustentan en lo siguiente:

- "Redefinición de las funciones públicas y su ejecución: revisión de la estructura de funciones públicas (inclusive diferenciación según funciones estatales centrales; funciones estatales de garantía; funciones complementarias o adicionales; provisión externa versus producción propia), con el fin de reducir funciones en todas aquellas áreas de servicio que puedan ser cu iertas por (ó con)

otros actores (el sector privado, organizaciones no gubernamentales, grupos de autoayuda, otros niveles de la administración).

- Medidas de descentralización, especialmente en las áreas de la educación (primaria) y salud.
- Optimización de la gerencia financiera en la administración central del Estado y las unidades administrativas adscritas a esta, con el fin de mejorar el control y la transparencia de las funciones públicas; modernización y tecnificación de la administración tributaria.
- Optimización del flujo de información al interior de las entidades administrativas; en especial, introducción de nuevos sistemas de información para la alta gerencia y los decisores.
- Optimización de la gerencia de recursos humanos; estas medidas incluyen – frecuentemente – inventarios cuantitativos de la ocupación en el servicio público, la revisión y precisión del reglamento de escalafón, redefinición de los criterios de ingreso y ascenso y programas de formación y capacitación.
- Medidas de eliminación de burocracia y simplificación de servicios públicos, a veces en cooperación con agentes privados y no estatales” (Fuhr, 1999, p. 9).

## **2.2 Gobernanza**

Según Mayntz Renate (2001), en su trabajo *"El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna"*, menciona que “la gobernanza moderna, las

instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas” (p. 1). Asimismo, la estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones.

Por otro lado, la autora afirma que la gobernanza moderna, la cooperación entre el Estado y la sociedad civil para la formulación de políticas públicas, puede llevarse a cabo de diferentes maneras. Una de las formas citadas por Mayntz (2001), son los “arreglos neocorporativos, término que se utiliza para designar las negociaciones institucionalizadas entre el Estado, las empresas organizadas y los trabajadores organizados, sobre temas de política macroeconómica” (p. 2).

También, hace referencia a que además de la cooperación directa de los actores públicos y privados en las redes de políticas, la gobernanza moderna incluye algunas formas de autorregulación de la sociedad. Enfatiza que los actores corporativos privados cumplen con funciones reguladoras que, en definitiva, son de interés público y les han sido asignadas, explícita o implícitamente, por el Estado. Establece que una forma de autorregulación de la sociedad son los sistemas de negociación entre los representantes de intereses diferentes o incluso opuestos.

Para Mayntz (2001) la gobernanza moderna, es funcional en países que tengan una serie de condiciones estructurales e institucionales previas, señalando que “La condición más general para poder desarrollar una



gobernanza moderna es que el poder debe estar disperso en la sociedad, pero no de manera fragmentada e ineficiente” (p. 3).

Más recientemente, Nuria Cunill (2010), en su trabajo “Las políticas con enfoque de derechos y su incidencia en la institucionalidad pública”, la noción de gobernanza expresa, para muchos estudiosos, el “tipo de asunto que es interpelado por las demandas de colaboración tanto en la formación como en la implementación de las políticas” (p. 11).

Cunill (2010) propone adoptar la noción de gobernanza sistémica, al respecto “ella remite al alineamiento e integración en torno a una visión común de los diversos actores gubernamentales, cualquiera sea su adscripción, actuando así como un sistema para la efectiva protección de un derecho instituido” (p. 11).

### **2.3 Intersectorialidad**

Nuria Cunill (2005) en su trabajo “*La intersectorialidad en el gobierno y la gestión de la política social*”, declara que “la noción de la intersectorialidad remite, en principio, a la integración de diversos sectores con vistas a la solución de problemas sociales” (p. 1).

Asimismo, Cunill (2005) hace mención a una serie de premisas que definen a la intersectorialidad

1. “Una premisa es que la integración entre sectores posibilita la búsqueda de soluciones integrales. Esta premisa le asigna un fundamento expresamente político a la intersectorialidad y se traduce en la asunción de que todas las políticas públicas que persigan estrategias globales de desarrollo, tales como la modificación de la calidad de vida de la población, deben ser planificadas y ejecutadas intersectorialmente. En la primera premisa los sectores se corresponden con especialidades del conocimiento que, a su vez, remiten al criterio convencional de organización gubernamental (sector educación, sector salud, entre otros).
2. Otra premisa que sustenta una parte del discurso sobre la intersectorialidad es que la integración entre sectores permite que las diferencias entre ellos puedan ser usadas productivamente para resolver problemas sociales. Esta premisa remite a un fundamento técnico de la intersectorialidad consistente con la idea de que crea mejores soluciones (que la sectorialidad) porque permite compartir los recursos que son propios de cada sector. Los sectores pueden referir también a las grandes lógicas de acción colectiva y mecanismos de coordinación social y, por tanto, la intersectorialidad, eventualmente, puede significar la articulación entre el sector público, el sector social, y el sector mercantil” (Cunill, 2005, p. 1).

Por otro lado, Cunill hace referencia a la definición de la UNESCO, que habla de políticas sociales integradas para referirse a la intersectorialidad. La sectorización, afirma, es un reordenamiento necesario de la realidad para actuar sobre ella con un criterio de división técnica del trabajo, pero “sólo una visión integradora, asociativa, intersectorial permite controlar las exigencias de una estrategia global para el desarrollo” (Cunill, 2005, p. 2).

Con respecto al concepto de inclusividad, Cunill (2005) afirma que afecta la intersectorialidad desde el diseño hasta la evaluación de las acciones. Asimismo, Rufián y Palma (1990) citado por Cunill (2005) “llaman tempranamente la atención acerca de que el concepto de intersectorialidad representa no sólo un cuestionamiento conceptual a las políticas sociales, sino una pauta de acción para su implementación” (p. 2).

Por otro lado Cunill (2005) menciona un “tercer elemento que cabe incorporar al concepto es el de mancomunidad, dado que la intersectorialidad supone compartir recursos, responsabilidades y acciones (Mendes y Fernández, 2004:121) y, por lo tanto, necesariamente interpela a la solidaridad o al poder” (p. 2). Asimismo, si se retiene sobre todo ese tercer elemento, se hace evidente que la intersectorialidad es un proceso político que como tal envuelve el enfrentamiento de contradicciones, restricciones y resistencias, más aun habida cuenta de que se erige como alternativa y, por ende, como crítica a lo sectorial.

Según Rufián y Palma (1990), citados por Cunill (2005, p. 2) “la intersectorialidad puede cuestionar, de hecho, al menos dos postulados de la

gestión social: la estructura de la administración pública caracterizada por los ministerios que atienden a una especialización sectorial y los mecanismos de asignación de recursos según partidas sectoriales”.

Para Cunill (2005, p. 6), pareciera que “un factor clave de decisión acerca de dónde ubicar la intersectorialidad lo constituye la naturaleza de la política pública en cuestión”. Rufián y Palma, citados por Cunill (2005), indican que “en sí, la experiencia sugiere que hay probabilidades que en el nivel local funcione apropiadamente la vinculación entre salud, educación y políticas agrícolas o de desarrollo rural. En cambio, las interrelaciones con sectores como seguridad social o vivienda, tienen lugar en niveles más bien macroeconómicos situados en escala nacional” (p. 6).

Según Cunill (2005, p. 3), cuando se trata de identificar las situaciones en las que la cuestión de la intersectorialidad tiene mayores probabilidades de aflorar, resaltan reiteradamente las siguientes:

- a) “Temas o problemas que traspasan la esfera de la competencia de un órgano. Según lo señalan Rufián y Palma (1990:131), “si se piensa en la problemática nutricional y alimentaria, por ejemplo, se aprecia una vasta interrelación intersectorial (salud, educación y especialmente las políticas macroeconómicas) y una enorme variación de especificidades regionales y locales. En estos casos no existe otra vía para afrontar tales problemas que a través de políticas intersectoriales que no sólo involucran coordinación institucional sino integración práctica de conceptos y recursos.

Los problemas de carácter transversal corresponden típicamente a esta situación. De hecho, por una parte, la necesidad de la intersectorialidad está asociada a políticas transversales, tales como, por ejemplo, las políticas de género, edad y diversidad. Al respecto, lo que cada vez más se reconoce es que no tiene sentido desarrollar, por ejemplo, una política de género como un área específica de gestión gubernamental en la que integrar la perspectiva laboral, sociosanitaria, educativa, etc. sino que lo que se debe hacer es incorporar la lógica de género a las políticas existentes considerando sus especificidades (Subirats y Brugué, 2004: 25). Políticas para jóvenes, viejos o mujeres jefes de hogar presuponen acciones tanto de salud como de asistencia y educación, donde el virtuosismo consiste en el perfecto equilibrio entre los diferentes tipos de intervenciones, de forma de mejorar la calidad de vida de esas poblaciones (Viana, 1998: 25).

Por otra parte, la reconceptualización que se está produciendo en términos de la multidimensionalidad de la pobreza y la exclusión, de los cuidados de la primera infancia, o del bienestar, o de muchos otros asuntos sociales que no se explican con arreglo a una sola causa así como la creciente preocupación por la calidad de vida revelan la importancia de las políticas integrales.

A su vez, el enfoque de capacidades y el relevamiento de la importancia de la variable espacial, sobre todo para el combate de la pobreza, dan cuenta de dos categorías claves en la política

social, la familia y el territorio, las que no pueden sino abordarse integralmente.

b) Proyectos que involucran a la ciudad como un todo

Cuando los municipios (o las ciudades) asumen proyectos globales, tales como la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, el desarrollo sustentable o la lucha contra la exclusión, tienden a aflorar enfoques integrados. El municipio, de hecho, es un ámbito privilegiado para la integración de las políticas públicas, y en particular de las políticas sociales. Como lo destaca Junqueira (1998: 91): “es en el ámbito del municipio, percido como el espacio donde la población tiene acceso a los servicios y donde se manifiestan sus problemas, donde se hace viable la articulación de las políticas sociales para dar mayor eficacia a su gestión”. Es evidente, además que una política efectivamente redistributiva, que busca que las personas no sean discriminadas en función del lugar donde viven, no puede prescindir del componente territorial (Santos, 1998, citado por Carvalho, 2004).

c) Descentralización de la ejecución de políticas sociales

La situación descrita arriba se potencia cuando los municipios tienen competencias decisorias y recursos para encargarse de los servicios sociales. Palma (1985: 42) tempranamente señalaba que “la comuna podría ser un ámbito de integración de la política social, a través de servicios sociales más o menos unificados”, admitiendo que la descentralización representa una modalidad que puede eventualmente superar la desarticulación burocrática del campo

social. Este proceso ha irrumpido en la escena latinoamericana en los últimos veinticinco años, creándole más viabilidad a la intersectorialidad.

d) Centralización de la formulación o coordinación de las políticas sociales

Cuando se hace necesario elaborar agendas concertadas de desarrollo social o construir un marco común a las acciones, se tienden a crear ámbitos o procesos articuladores de los distintos sectores que operan en el campo de lo social. Desde hace cerca de treinta años, bajo este marco, en el nivel nacional ha venido perfilándose la noción de “autoridad social” sobre todo con el objetivo de crear un interlocutor válido frente a las autoridades económicas, pero también con fines de coordinación de las instituciones relacionadas con las políticas sociales. Ambos problemas se reeditan especialmente a partir de la crisis económica de los 80” (Cunill, 2005, p. 3).

Cunill (2005, p. 4) plantea que la intersectorialidad como estrategia intenta aportar los siguientes aspectos:

- “Un nuevo criterio de planificación y dirección macropolítica.
- Un nuevo formato de organización del gobierno o de los servicios públicos.
- Un nuevo abordaje de las políticas transversales”.

Asimismo, Cunill (2005, p. 4) afirma que existen distintas combinaciones institucionales dependiendo de los ámbitos de aplicación de la intersectorialidad, a saber:

- a) “Las fases de la gestión: la intersectorialidad puede abarcar la institucionalidad encargada de los procesos de formulación e implementación de las políticas; o sólo de los primeros.
- b) La cobertura de las políticas: la intersectorialidad puede tratar de cubrir la totalidad de las políticas públicas; sólo las políticas sociales; y respecto de éstas, todas o algunas (como las de combate a la pobreza).
- c) La atención en tales ámbitos y sus combinaciones ayuda a delimitar los ambientes en que se mueve la intersectorialidad y sus grados de complejidad” (Cunill, 2005, p. 4).

## **2.4 Capacidad Institucional**

Angélica Rosas Huerta (2008), en su trabajo “*Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional*”, en relación al tema de capacidad institucional argumenta:

“La capacidad institucional (CI) es un tema clásico de la gestión pública pero toma relevancia en la década de 1990, cuando se introduce la segunda generación de reformas del Estado y se da el “regreso” de éste a los primeros planos de las propuestas para el desarrollo tras recuperar cierto terreno con relación a aquellas



posturas que proponían su extrema reducción con la promesa de que el mercado generaría por sí solo las condiciones de crecimiento e incluso de integración social”. (Rosas, 2008, p. 120).

Para Rosas (2008) a nivel internacional, se reconoce que ni los mercados ni las democracias pueden funcionar bien a menos que los gobiernos sean capaces de diseñar y poner en marcha políticas públicas apropiadas, administrar los recursos equitativamente, con más transparencia y eficiencia, y responder efectivamente a las demandas ciudadanas para el bienestar social.

Al retomar el Estado su papel protagónico, existía desconfianza en la capacidad del mismo para gestionar (diseñar, aplicar y evaluar) las políticas dirigidas a resolver problema de interés público, dada inadaptabilidad que lo habían caracterizado, ante las exigencias del entorno:

“Cuando “el Estado regresa al primer plano” se admite la necesidad de usar un “mejor Estado” y, en consecuencia, una mejor capacidad de la gestión pública mediante un conjunto de reformas “hacia dentro” del Estado (por ejemplo, la introducción de tecnologías de apoyo a la gestión aptas para mejorar la capacidad institucional) que posibiliten que él mismo disponga de la capacidad para: a) mejorar las funciones y resolver problemas públicos; b) movilizar o adaptar sus instituciones para dar respuesta a los problemas públicos; y c) formular, aplicar, coordinar, monitorear, evaluar y rendir cuentas en el marco de un sistema de gestión

pública. Para plasmar estas intenciones en acciones, la administración pública tiene que enfrentar varios desafíos, uno de ellos directamente relacionado con la capacidad institucional” (Rosas, 2008, p. 121).

Sonia Ospina (2002, p. 2) considera que la capacidad institucional “es uno de los tantos términos “lan dos” en la literatura de la Administración Pública que se puede interpretar de muchas maneras”. Hilderbrand y Grindle (citados por Ospina 2002, p. 2) definen capacidad como la “habilidad para desempeñar tareas de una manera efectiva, eficiente y sostenible”. Sin embargo, para la autora esta definición tan sencilla esconde la complejidad del concepto, en particular, cuando se trata de usarlo para hacer observaciones empíricas bien sea para investigar o para diseñar una intervención.

Para Savitch (citado por Ospina, 2002, p. 4) la capacidad institucional es la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Al respecto, la autora nos indica:

“Algunos autores distinguen entre la idea de capacidad como proceso (esfuerzos por mejorar la capacidad) y capacidad como producto o resultado de un proceso (las habilidades producidas) (UNICEF, 1999). Nelissen (2002) separa además “capacidad indicada” (el potencial para cumplir las tareas) y “capacidad efectiva” (la actuación del gobierno, o su desempeño). Estas distinciones

apuntan a la diferencia conceptual entre la capacidad institucional en sí misma, y las intervenciones para lograr esta capacidad. El nuevo énfasis de la evaluación de los resultados de la gestión refleja una preocupación por aumentar la capacidad del sector público. De allí la relevancia de explorar si la teoría detrás de las iniciativas de evaluación y la práctica en su implantación coinciden, y en qué medida los esfuerzos contribuyen a fortalecer no sólo la capacidad indicada sino también la capacidad efectiva del sector público” (Ospina, 2002, p. 2).

Para Rosas (2008, p. 124) las diversas aprobaciones del concepto para los diferentes autores, genera una serie de categorías, entre ellas: capacidad indicada, capacidad efectiva, capacidad como resultado de un proceso, y/o capacidad como proceso. A continuación se expone las principales definiciones por autor para cada categoría:

- **Capacidad Indicada**

Hace alusión a la potencial para cumplir tareas. Joel Migdal (1988), (citado por Rosas, 2008, p. 124), en su obra *Strong Societies and Weak States*, la define como la capacidad que poseen los líderes estatales de utilizar los órganos del Estado con el fin de que se cristalicen sus decisiones en el seno de la sociedad.

Oscar Oszlak (2004), citado por Rosas (2008), en su trabajo *“Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: un análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay: el caso Argentino”*, señala que la capacidad indicada es “la disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo y productivo del Estado para gestionar la producción de valor público, sorteando las restricciones, condiciones y amenazas de su contexto” (p. 125).

- **Capacidad Efectiva**

La actuación del gobierno o su desempeño. Fabián Repetto (2004) en *“Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina”*, citado por Rosas (2008, p. 125), sugiere la capacidad efectiva como la que hace alusión a la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar en las políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social; dando énfasis en la capacidad de gestión pública, haciendo alusión a quiénes se encargan de hacer las políticas, con qué medios cuentan para hacerlo y bajo qué reglas institucionales operan.

- **Capacidad como producto o resultado de un proceso**

Se entiende como las habilidades producidas. Para Rosas (2008, p. 125), este es el caso de autores como Hilderbrand y Grindle (1997), Land (2000), Burns (2005) y Ospina (2002), quienes la definen como la habilidad

de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad.

H. V. Savitch (1998), citado por Rosas (2008, p.126), en “Glo al challenge and institutional capacity: or, how we can refit local administration for the next century”, entiende capacidad como la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas.

- **Capacidad como proceso**

La capacidad como proceso, según indica Rosas (2008, p. 126) son los esfuerzos por mejorar la capacidad, en la siguiente cita textual se hace referencia a algunos autores que se encuentran en esa línea.

“Weiss, quien pone énfasis en la capacidad transformativa del Estado, entendiéndola como la habilidad para adaptarse a los shock y las presiones externas; Chávez y Rayas, que la entienden como el desarrollo de la estructura de toda institución que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordena y coordinada, en el corto, mediano y largo plazo (es decir, la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento); y Willems, quien la define, por un lado, como la habilidad de las instancias gubernamentales de mejorar las funciones, de resolver problemas y especificar y lograr objetivos; y por otro, como la habilidad de movilizar o adaptar las instituciones

para dar respuesta a un problema público, como es el cambio climático” (Rosas, 2008, p. 126).

Rosas (2008, p. 126) afirma que cualquier evaluación que se realice en torno a la capacidad institucional deberá definir primero qué es lo que entiende por dicha capacidad, ya que dependiendo de la definición es lo que se valora. De igual forma, la definición que se tome no debe limitarse al aparato organizacional –es decir, al desarrollo de habilidades y competencias en el recurso humano y organizacional–, sino también tiene que hacer alusión al contexto institucional del sector público y el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca.

Asimismo Oszlak (2004), citado por Rosas (2008, p. 125), determina que la capacidad puede depender de uno o más de los siguientes factores:

- a) “Que los actores involucrados (stakeholders) fijen o acepten en su interacción ciertas reglas de juego (normas, subculturas, sanciones) claras y previsibles.
- b) Sus responsabilidades y relaciones se basen en acuerdos y compromisos preestablecidos.
- c) Las competencias y actividades institucionales sean asignadas a los responsables de producir, intervenir o controlar los procesos de gestión.
- d) Los recursos materiales y humanos sean suficientes en cantidad calidad, y coherentes en términos de una adecuada función de producción.

- e) Las políticas de recursos humanos sean congruentes con las exigencias de una función pública profesionalizada.
- f) Las capacidades individuales de los participantes sean apropiadas en su correspondencia con los perfiles de los cargos o las asignaciones de tareas en los diversos procesos de gestión” (Rosas, 2008, p. 125).

Angélica Rosas (2008), señala que dada la necesidad identificada por fortalecer las instituciones públicas; más allá del término de capacidad institucional toma fuerza el tema de la construcción de la capacidad institucional.

De acuerdo con UNICEF (1999) en *“Literature review: Definitions of capacity building and implications for monitoring and evaluation”*, citado por Ospina (2002, p. 3), el concepto de construcción de capacidad asume una visión más compleja y un enfoque de sistemas que ubica los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre ellos.

En esta línea, Ospina (2002, p. 3) resalta las siguientes definiciones de construcción de capacidad, las cuales guían las intervenciones para promover un buen gobierno en los países en vías de desarrollo:

- “Un proceso a través del cual individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para

identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible (CIDA, 1996).

- El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para: desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible (UNDP, 1997).
- Inversión en capital humano, instituciones y prácticas...que permite a los países alcanzar sus metas de desarrollo (Banco Mundial, 1996)” (Ospina, 2002, p. 3)

En relación a la construcción de capacidad sostenible en el sector público, Merilee Grindle (citada por Ospina, 2002, p. 4) sugiere que el enfoque de “ buen go ierno” inmediatamente relaciona el pro lema de la capacidad del sector público con tres dimensiones:

1. El desarrollo del recurso humano, enfocado a los sistemas y procesos de personal.
2. El fortalecimiento organizacional, relacionado a los sistemas de gestión.
3. La reforma institucional, referente a las instituciones y sistemas a nivel macro.

Para Ospina (2002) la definición de capacidad que ofrece esta autora representa un punto intermedio entre una visión demasiado amplia que equipara “capacidad” con “desarrollo” y una visión demasiado reducida que



la equipara con el simple desarrollo de habilidades y competencias en el recurso humano.

Asimismo Grindle, citado por Ospina (2002, p. 4), ofrece un marco conceptual que permite ubicar la organización dentro de un sistema que considera cinco dimensiones, iniciando del nivel micro hasta el más macro:

1. Los recursos humanos dentro de cada organización.
2. La organización misma.
3. El conjunto de organizaciones con las cuales ella se relaciona para funcionar efectivamente.
4. El contexto institucional del sector público.
5. El entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público.

Ospina (2002) indica que estas dimensiones afectan tanto la capacidad como las intervenciones para construir capacidad, sugiriendo los niveles de análisis que se deben considerar para hacer un diagnóstico adecuado de la capacidad institucional del sector público, pues si bien el análisis comienza en el nivel de la organización, lo que ocurre allí está claramente influenciado por otros niveles.

Al respecto Savitch (1998), citado por Ospina (2002, p. 4), agrega que esta capacidad se construye fortaleciendo la organización a través de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema. En este sentido, construir capacidad

institucional significa también promover y crear redes de interacción entre las organizaciones del sector público, privado y las ONG's.

“La capacidad institucional se explora a partir de las instancias de gestión estatal en sus diferentes poderes de Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y ámbitos de gobierno (central y local), ya que la capacidad de las instancias de gestión estatal es expresada en el poder ejecutivo y asociada con los otros poderes del Estado para recibir, priorizar y responder las demandas expresadas como problemas públicos, ya sea mediante la acción de los actores constituidos en la arena política, o la acción de grupos amplios que logran formular sus demandas aunque sea de manera dispersa” (Rosas, 2008, p. 126).

Angélica Rosas (2008) expone que actualmente la capacidad de las instituciones del sector público está relacionada con la gobernanza (governance). Al respecto Nico Nelissen (2002), citado por Rosas (2008, p. 123), en su trabajo “The Administrative Capacity of New Types of Governance” señala que:

“El punto de partida de esta visión es un marco “ecológico” bajo el cual los cambios en el papel del Estado con relación a la resolución de problemas públicos afecta la forma y el contenido de las responsabilidades de las agencias públicas. En este contexto, la capacidad institucional se refiere a la habilidad de las organizaciones

para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas” (Rosas, 2008, p. 123).

Nico Nelissen (citado por Ospina, 2002, p. 10), define capacidad institucional como el grado en que las nuevas formas de gobernanza son exitosas para resolver los problemas para lo cual fueron creadas. Además de sugerir que la capacidad está directamente relacionada con la aproximación administrativa que un gobierno tiene, la cual a su vez se fundamenta en una preferencia por ciertos valores.

“Cuando el gobierno opta por una aproximación jurídica, sus acciones se rigen principalmente por el hecho de que opera en el marco de una Constitución, en una democracia y bajo principios establecidos de legalidad, orden, protección de los derechos fundamentales y compromiso de gobernar con justicia.

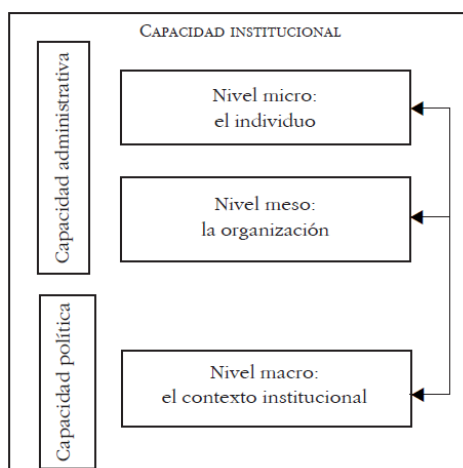
Cuando el gobierno opta por una aproximación económica y de negocios, sus acciones se rigen principalmente por las demandas relacionadas con la ejecución efectiva de las tareas del gobierno. La aspiración es la de manejar el gobierno como una corporación, y las acciones se enfocan a mejorar la productividad de sus organizaciones. Por ello, la evaluación del desempeño cobra un papel relevante, no solo como medio para entender el funcionamiento pasado sino para informar las decisiones futuras.

Cuando el gobierno opta por una aproximación político-social, sus acciones se rigen fundamentalmente por los valores que estructuran la democracia, tales como la representación política, la rendición de

cuentas, la distribución de autoridad, el monitoreo y control, la participación política y la legitimidad social” (Ospina, 2002, p. 10).

Ospina (2002) considera que “la capacidad se relaciona con la manera como la entidad en cuestión responde a las demandas del tipo de aproximación administrativa que predomina en el régimen” (p. 10). De igual forma señala que lo anterior es una excelente plataforma para estudiar la relación entre la evaluación de los resultados de la gestión de pública y su impacto en la capacidad institucional.

**Figura 1**  
**Componentes y Niveles de la Capacidad Institucional**



Fuente: Rosas, Angélica (2008, p. 131), Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional.

Con referencia a la Figura 1 la autora Angélica Rosas (2008, p. 131), indica:

“El nivel micro hace alusión al individuo, al recurso humano dentro de cada organización. Se centra en las habilidades y aptitudes de los

individuos, las cuales determinan la actuación de éstos en sus funciones dentro de la organización. Los individuos son la base para el éxito de cualquier acción o política, sin embargo sus acciones no son suficientes para lograr una capacidad institucional relevante, de ahí que este nivel se relacione ampliamente con los otros niveles de capacidad. (...) En el nivel micro se tra aja en torno a varias cuestiones: ¿los individuos están motivados?, ¿tienen un trabajo con una misión clara?, ¿tienen las habilidades que corresponden a sus trabajos?, ¿cuentan con incentivos financieros y no financieros?, ¿el personal es suficiente para realizar el trabajo?, etcétera.

El nivel meso se centra en la organización, es decir, en la capacidad de gestión. Este nivel se enfoca en el fortalecimiento organizacional como área de intervención para construir capacidad, en particular en los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas de la organización misma y del conjunto de organizaciones con las cuales se relaciona para funcionar efectivamente. Algunos problemas que se enfrentan en este nivel se expresan en las siguientes preguntas: ¿las organizaciones tienen misiones claras y compatibles?, ¿cuentan con los recursos y prácticas de gestión apropiados para cumplirlas?, ¿existe una coordinación entre las organizaciones? Las actividades para resolver estos problemas se relacionan con la utilización del personal, el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de comunicación y coordinación, las estructuras gerenciales, etcétera.

El nivel macro representa el último nivel de la capacidad institucional y refiere a las instituciones y al entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público. Las actividades asociadas con este nivel se relacionan con las reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector, cambios legales y de política, reforma constitucional, etcétera.

En este nivel se reconoce que los individuos y las organizaciones están inmersos en redes de organizaciones que, a su vez, están insertas en un contexto institucional más amplio. Por tanto, el éxito de una política depende de las instituciones y el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público; así como de las redes, organizaciones e individuos que se encuentran en dicho sector (...) el éxito de una política depende también de su aceptación por parte de los ciudadanos, empresarios y organizaciones no gubernamentales. De ahí que sea fundamental tomar en cuenta las normas, valores y prácticas sociales” (Rosas, 2008, p. 131).

A lo anterior Angélica Rosas (2008) resalta que esos niveles se ubican dentro de los componentes de la capacidad institucional, a tal grado que en la capacidad administrativa resaltan dos niveles: el micro y el meso. El nivel macro (contexto institucional) está presente no sólo en la capacidad política, sino también en la capacidad administrativa, ya que los recursos humanos y las organizaciones están insertos en un contexto institucional más amplio.

Es importante, tal y como lo señala Rosas (2008, p. 133), definir como se expresa capacidad institucional en sus diferentes niveles, al respecto propone:

### **Nivel Micro**

1. Número de recursos humanos con que cuenta la organización.
2. Caracterización del tipo de personal.
3. Tipo de contratación.
4. Tiempo de dedicación.
5. Idoneidad del perfil.
6. Forma de reclutamiento, la promoción, el ascenso, los salarios y el escalafón.
7. La capacitación.
8. Sistemas de premios y castigos.

### **Nivel Meso**

1. Los recursos económicos asignados para la realización de las tareas previstas.
2. Responsabilidades, propósitos y funciones de la organización.
3. Cooperación y coordinación de las organizaciones ubicadas tanto en el mismo como en diferentes niveles.
4. Autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas.
5. Características de las políticas y programas que diseñan y ejecutan.
6. El marco regulativo.

7. En las “reglas del juego” que emergen de las relaciones entre los actores involucrados.

### **Nivel Macro**

1. Participación política (los actores participantes y las formas en que participan).
2. Las formas de negociación y en la lucha de poder, esto es, en la aceptación por parte de los actores de la distribución existente del poder.

Para Rosas (2008, p. 133), estas formas de expresión de la capacidad institucional tienen que ser entendidas y explicadas a partir de las reglas del juego del régimen económico y político que rige al sector, de los cambios legales y de política, entre otros. Asimismo quienes realicen evaluaciones de la capacidad institucional deben:

“Decidir si abordan todas éstas o seleccionan sólo aquellas que pueden ser representativas o claves para una política pública. Reconociendo que siempre nos enfrentamos con limitaciones de recursos (económicos, humanos y de información) y de tiempo, se recomienda seleccionar de la capacidad administrativa (en la cual se incluyen los niveles micro y meso) y de la capacidad política (en donde se contempla el nivel macro) aquellas formas que pudieran ser relevantes o clave para el desarrollo de aquella capacidad institucional que requiere un gobierno para que una política pública sea exitosa. Seleccionar formas de expresión de la capacidad institucional permite realizar un examen y escrutinio minucioso de la



capacidad institucional de un gobierno en un entorno o situación únicos” (Rosas, 2008, p. 133).

De acuerdo con Oscar Oszlak (2006), en su trabajo *“Transformación Estatal y Gobernabilidad en el contexto de la globalización: El caso argentino”* en relación con los déficit de capacidad institucional, señala los siguientes puntos:

1. Déficit relacionados con las reglas de juego.
2. Déficit relativos a las relaciones interinstitucionales.
3. Déficit vinculados con las características de los esquemas organizativos.
4. Déficit ocasionados por la inexistencia o insuficiencia de recursos materiales y humanos

Los déficit relacionados con las reglas del juego, se vinculan con las reformas de estado en donde se afecta sustancialmente las reglas y prácticas que gobernaban el de las instituciones. Por ejemplo la disolución de organismos reguladores, la creación de nuevas instituciones con nuevos objetivos, reciclando las tareas remanentes de las instituciones disueltas, cambios en la estructura organizacional de dimensiones considerablemente menores, la reestructuración, la creación de nuevos organismos, entre otros.

Los déficit relativos a las relaciones interinstitucionales, se liga con la ausencia de una política clara y concreta para el sector en que se va a

trabajar, obstaculizando la consolidación de vinculaciones entre las instituciones del sector, segmentando sus participaciones.

Los déficits vinculados con las características de los esquemas organizativos, relacionados con las transformaciones a las estructuras organizacionales; las cuales pueden abarcar desde la regionalización, centralización, descentralización, fusión, unificación funcional, entre otros, de acuerdo a las necesidades del proyecto o programa en desarrollo.

Déficit ocasionados por la inexistencia o insuficiencia de recursos materiales y humanos, en esta línea pueden presentarse inconvenientes en cuanto al contenido presupuestario, inconvenientes con el suministro de insumos necesarios para el cumplimiento de funciones, la ausencia de una política de personal, la movilización y reubicación de personal, baja capacitación del recurso humano, entre otros.

## **Capítulo III: Contextualización de los casos en estudio**

En este capítulo se presentan las principales características socioeconómicas de los cantones objeto de estudio; con la contextualización se busca identificar las similitudes y diferencias cantonales que podrían influir en los resultados observados de la gestión de los Centros de Cuido Infantil en estudio.

### **3.1 Contextualización de los cantones de Cartago y Belén**

En la primera parte se presenta una caracterización general del cantón correspondiente; seguidamente se describe la calidad de vida de cada cantón, por medio del Índice de Desarrollo Humano Cantonal y sus diversos componentes; para posteriormente indicar la calidad de la gestión municipal en cada uno de los cantones en estudio, utilizando el Índice de Gestión Municipal elaborado por la Contraloría General de la República.

#### **Cantón Central de la Provincia de Cartago**

##### ***Generalidades***

El cantón Central de la Provincia de Cartago, nace con la Ley N° 36 del 7 de diciembre del 1848, de acuerdo al artículo 6°, se creó Cartago como cantón número uno de la provincia del mismo nombre, con siete distritos parroquiales. El cantón de Cartago está compuesto por los siguientes distritos: Oriental, Occidental, Carmen, San Nicolás (Taras), San Francisco (Agua Caliente), Guadalupe, Corralillo, Tierra Blanca, Dulce Nombre, Llano Grande y Quebradilla.

## ***Población***

De acuerdo con el Cuadro 1 elaborado con la información suministrada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo(INEC) correspondiente al Censo 2011, la población total del cantón de Cartago es de 147.898 habitantes, de los cuales el 49,01% son hombres y el 50,99% son mujeres, presentándose así una relación muy similar entre ambos sexos. Los distritos que reportan mayor cantidad de habitantes son Aguacaliente, San Nicolás y el Carmen, mientras que el distrito con menor población es Llano Grande, ubicado al Norte del cantón.

**Cuadro 1**  
**Población del Cantón de Cartago por distrito, de acuerdo al Censo 2011**

<b>Cantón y Distrito</b>	<b>Total</b>			<b>Urbano</b>			<b>Rural</b>		
	<b>Ambos Sexos</b>	<b>Masc.</b>	<b>Fem.</b>	<b>Ambos Sexos</b>	<b>Masc.</b>	<b>Fem.</b>	<b>Ambos Sexos</b>	<b>Masc.</b>	<b>Fem.</b>
<b>Cartago (cantón)</b>	147.898	72.491	75.407	131.168	64.052	67.116	16.730	8.439	8.291
<b>Oriental</b>	12.228	5.897	6.331	12.228	5.897	6.331	-	-	-
<b>Occidental</b>	9.901	4.738	5.163	9.901	4.738	5.163	-	-	-
<b>Carmen</b>	17.425	8.527	8.898	17.425	8.527	8.898	-	-	-
<b>San Nicolás</b>	25.948	12.703	13.245	25.948	12.703	13.245	-	-	-
<b>Aguacaliente o San Francisco</b>	31.789	15.597	16.192	30.572	14.990	15.582	1.217	607	610
<b>Guadalupe o Arenilla</b>	14.618	7.113	7.505	14.401	7.004	7.397	217	109	108
<b>Corralillo</b>	10.647	5.385	5.262	1.962	985	977	8.685	4.400	4.285
<b>Tierra Blanca</b>	5.103	2.557	2.546	4.515	2.251	2.264	588	306	282
<b>Dulce Nombre</b>	10.548	5.102	5.446	9.871	4.785	5.086	677	317	360
<b>Llano Grande</b>	4.342	2.187	2.155	-	-	-	4.342	2.187	2.155
<b>Quebradilla</b>	5.349	2.685	2.664	4.345	2.172	2.173	1.004	513	491

Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por el INEC.

Asimismo, de acuerdo con la clasificación geográfica empleada por el INEC, el 88,69% de la población del cantón de Cartago residen en zona urbana, mientras que el 11,31% habita en zona rural. Merece la pena resaltar que los distritos Oriental, Occidental, el Carmen y San Nicolás se consideran 100% de zona urbana.

### ***Desarrollo Humano Cantonal***

De acuerdo a los datos expuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2012, el cantón central de la Provincia de Cartago ha mostrado un aumento de forma paulatina en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2011<sup>4</sup> (0.812) con respecto al año 2007 (0,774). Es importante señalar que debido a la mejora del IDH, la posición del cantón de Cartago en relación con los demás cantones presenta diferencias relevantes, pues en el 2007 se posicionó como el cantón número 35 y para el 2011 se encuentra en el puesto número 26 en el Índice de Desarrollo Humano cantonal.

Asimismo, se dio un aumento en la esperanza de vida (en años), con respecto al 2007, pues la esperanza de vida para el cantón de Cartago, pasó de 77.4 años en el 2007, a 79.3 en el 2011.

---

<sup>4</sup>El Índice de Desarrollo Humano Cantonal está compuesto por: vivir una vida larga y saludable (medida por la Esperanza de Vida al Nacer), tener educación (medida por la Tasa de Alfabetización de Personas Adultas y la Tasa Neta de Matriculación en Primaria y Secundaria) y gozar de un nivel de vida digno (medido por el Índice de Bienestar Material que emplea el consumo eléctrico residencial por cliente como variable «proxy» del ingreso per cápita cantonal).

Sin embargo, se dio una disminución considerable en el Índice de Bienestar Material<sup>5</sup>, el cual pasó de 0.701 en el 2007 a 0,687 en el 2011, desmejorándose también su posición en comparación con otros cantones, ya que en el 2007 ocupaba la posición número 22 y para el 2011 baja a la posición 25.

El Índice de Pobreza Humana para el cantón de Cartago, muestra una mejoría para el 2011, con respecto al 2007. En el índice para el 2007 fue de 11,004 y ocupó la posición 34, y para el 2011 el índice fue de 13,227 ubicando al cantón de Cartago en el puesto 19.

Además el Índice de Potenciación de Género reporta una disminución en el año 2011, posición 54, con respecto al 2007, posición 32. Mientras que en relación al Índice de Desigualdad de Género, goza de una mejor posición (24) para 2011 que en el año 2007 (33).

En el Cuadro 2 se muestran los valores de cada índice, para el cantón de Cartago, de acuerdo al Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2012, en su anexo estadístico.

---

<sup>5</sup>El Índice de Bienestar Material está formado por el consumo eléctrico residencial por cliente como variable «proxy» del ingreso per cápita cantonal.

## Cuadro 2

### Indicadores de Desarrollo Humano del Cantón de Cartago

Índice ó Indicador	Año				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Cantón: 301 Cartago</b> Extensión territorial (Km <sup>2</sup> ): 287,8 (Entre paréntesis se indica la posición del cantón con respecto al total de cantones)					
IDHc	0,774 (35)	0,779 (32)	0,796 (29)	0,803 (27)	0,812 (26)
IEVc	0,784 (69)	0,809 (54)	0,839 (42)	0,847 (30)	0,836 (56)
Esperanza de vida (años)	77,4	78,3	79,3	79,6	79,3
ICc	0,836 (37)	0,838 (39)	0,867 (34)	0,881 (33)	0,912 (29)
Tasa de matriculación primaria (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	98,2
Tasa de matriculación secundaria (%)	70,9	71,0	76,7	79,1	85,8
Tasa de matriculación global (%)	78,2	78,2	82,5	84,4	88,9
Tasa de alfabetización adulta (%)	97,3	97,4	97,6	97,7	97,9
IBMc	0,701 (22)	0,689 (25)	0,681 (26)	0,681 (26)	0,687 (25)
Consumo per cápita de electricidad (Kwh)	806,1	792,6	783,0	783,8	790,1
IPHc	11,004 (34)	11,286 (34)	11,780 (25)	12,448 (14)	13,227 (19)
IPGc	0,792 (32)	0,796 (32)	0,792 (33)	0,790 (41)	0,765 (54)
IDGc	0,714 (33)	0,723 (33)	0,741 (29)	0,748 (23)	0,755 (24)
<b>Población (habitantes) -estimación-</b>	<b>150.241</b>	<b>152.100</b>	<b>153.819</b>	<b>155.402</b>	<b>156.926</b>

Fuente: PNUD, Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2012.

### Cantón de Belén

#### *Generalidades*

El cantón de Belén se crea en Ley N° 15 de 8 de junio de 1907, donde se le otorgó el título de Villa a la población de San Antonio. En ley N° 4574 de 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que en su artículo 3°, le confirió a la villa la categoría de Ciudad, por ser cabecera de cantón.

El nombre de Belén se debe a Monseñor don Joaquín Anselmo Llorente y Lafuente y desde el 25 de diciembre de 1859, en todos los documentos oficiales, aparece este vecindario con la denominación antes indicada; que ocho años después, cuando se bautizó el poblado, se le

asignó el nombre de San Antonio de Belén. La extensión territorial es de 11.81 km<sup>2</sup>, dividida en 3 distritos: San Antonio, La Ribera y La Asunción.

### ***Población***

De acuerdo con la información facilitada por el INEC con base al Censo 2011, el cantón de Belén tiene una población total de 21.633 habitantes, de los cuales el 48,51% son hombres y 51,49% son mujeres.

El Cuadro 3 se presenta la distribución de la población del cantón de Belén por distrito según sexo y zona de residencia (urbana, rural). En general la zona es urbana en su totalidad; mientras que el distrito con mayor población registrada es San Antonio, el cual reporta el 46% de los habitantes del cantón de Belén.

**Cuadro 3**  
**Población del Cantón de Belén por distrito, de acuerdo al Censo 2011**

Cantón y Distrito	Total			Urbano			Rural		
	Ambos Sexos	Masc.	Fem.	Ambos Sexos	Masc.	Fem.	Ambos Sexos	Masc.	Fem.
Belén (cantón)	21.633	10.495	11.138	21.633	10.495	11.138	-	-	-
San Antonio	9.942	4.915	5.027	9.942	4.915	5.027	-	-	-
La Ribera	6.040	2.954	3.086	6.040	2.954	3.086	-	-	-
La Asunción	5.651	2.626	3.025	5.651	2.626	3.025	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, con base en la información suministrada por el Centro de Información del INEC.

Es relevante señalar que existe una diferencia considerable entre el cantón de Cartago y Belén, en la población total, dado que para el cantón de Cartago la población total es 6,8 más grande que la población del cantón de Belén; esta diferencia se da, entre otros motivos, porque el cantón de Cartago es cabecera de provincia.



## Desarrollo Humano Cantonal

Según el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2012, para el caso particular del Cantón de Belén se indica que los índices se mantienen constantes, y le permite al cantón posicionarse entre los cantones con mejor índice de desarrollo humano cantonal en el país; para el año 2011 se posicionó en el segundo lugar con un 0,939, superado únicamente por el cantón de Santo Domingo, el cual reportó 0,961.

En el Cuadro 4 se exponen los resultados concretos de los diferentes índices para cada uno de los años del periodo 2007-2011.

**Cuadro 4**  
**Indicadores de Desarrollo Humano del Cantón de Belén**

Índice ó Indicador	Año				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Cantón: 407 Belén</b>					
Extensión territorial (Km <sup>2</sup> ):	12,2				
(Entre paréntesis se indica la posición del cantón con respecto al total de cantones)					
IDHc	0,903 (4)	0,905 (4)	0,898 (5)	0,930 (1)	0,939 (2)
IEVc	0,845 (33)	0,820 (51)	0,776 (72)	0,878 (12)	0,825 (62)
Esperanza de vida (años)	79,6	78,7	77,2	80,7	78,9
ICc	0,865 (24)	0,895 (17)	0,919 (21)	0,913 (25)	0,993 (1)
Tasa de matriculación primaria (%)	97,2	96,8	100,0	100,0	100,0
Tasa de matriculación secundaria (%)	76,1	82,1	85,5	84,2	100,0
Tasa de matriculación global (%)	81,4	85,8	89,1	88,2	100,0
Tasa de alfabetización adulta (%)	98,4	98,5	98,7	98,8	99,0
IBMc	1,000 (1)	1,000 (1)	1,000 (1)	1,000 (1)	1,000 (1)
Consumo per cápita de electricidad (Kwh)	1.206,6	1.232,2	1.202,3	1.195,5	1.190,7
IPHc	10,352 (17)	11,441 (40)	12,661 (44)	11,904 (1)	13,148 (13)
IPGc	0,881 (4)	0,897 (3)	0,890 (3)	0,887 (4)	0,893 (4)
IDGc	0,806 (6)	0,821 (5)	0,809 (6)	0,841 (5)	0,853 (4)
<b>Población (habitantes) -estimación-</b>	<b>22.784</b>	<b>23.030</b>	<b>23.246</b>	<b>23.453</b>	<b>23.640</b>

Fuente: PNUD, Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2012.

Con respecto al índice de desarrollo humano cantonal, se mostró un incremento en 2011 respecto al año 2007, ya que en 2011 alcanzó un 0.939

y en 2007 fue de 0,903. En este punto se resalta que la tasa de matriculación de primaria y secundaria, reporta 100% en el año 2011.

Sin embargo, en 2011 se presenta una disminución en la esperanza de vida (en años), con respecto al 2007, pues la esperanza de vida para el cantón de Cartago, pasó de 79,6 años en el 2007 a 78,9 en el 2011.

Es importante rescatar que el cantón de Belén, al año 2011 se mantiene como el cantón número uno a nivel nacional con el Índice de Bienestar Material, ubicándose en esta posición desde el año 2005.

En el Índice de Pobreza Humana, el cantón de Belén muestra un incremento en el año 2011, con respecto al 2007; dado que en el 2007 el índice de pobreza era de 10,352 (posición 17 a nivel nacional) y en 2011 fue de 13,148 (posición 13 a nivel nacional).

Por otra parte, el Índice de Potenciación de Género reporta una leve variación en los valores, sin embargo el cantón se mantiene en la cuarta posición a nivel nacional. Mientras que, en relación al Índice de Desigualdad de Género, el cantón de Belén sube dos posiciones, pasando del sexto lugar en 2007 al cuarto lugar en 2011.

### **Índice de Gestión Municipal**

El Índice de Gestión Municipal (IGM), construido por la Contraloría General de la República, le “permite a las autoridades municipales conocer la situación actual de su organización en distintas temáticas y contar con determinada información relevante a efectos de tomar acciones correctivas respecto de los factores de mayor de igualdad” (CGR, 2012, p. 9).

Según la Contraloría General de la República, el IGM se materializó a partir de la experiencia y conocimiento acumulado de dicha Contraloría General producto del proceso permanente de fiscalización y control del sector, así como de los funcionarios y jerarcas municipales que participaron en el proceso de validación realizado durante los años 2008 y 2009.

El IGM es un índice que “evalúa tanto actividades sustantivas como de apoyo que corresponden a obligaciones que deben atender los gobiernos locales conforme lo establece el ordenamiento jurídico vigente” (CGR, 2013, p. viii).

Asimismo la Contraloría General de la República afirma que el Índice de Gestión Municipal lo conforman un total de 61 indicadores, los cuales se integran en cinco ejes específicos; propiamente en relación a los aspectos evaluados, señala:

“los aspectos evaluados responden a obligaciones que deben atender los gobiernos locales conforme lo establece el ordenamiento jurídico y está desarrollado de manera que la cantidad de recursos administrados por cada ayuntamiento no sea un elemento determinante respecto de los resultados de la evaluación” (pág. 10).

La información requerida para formar el IGM, se obtiene del Sistema Integrado de la Información Municipal (SIIM) y del Sistema de Integrado de la Actividad Contractual (SIAC).

Según indica la Contraloría General de la República en el IGM 2012, para ese año “las municipalidades muestran una calificación promedio

superior en el Índice de Gestión Municipal (IGM) con respecto a los resultados de los años 2011 y 2010” (CGR, 2013, p. 3). Además se establece que “de los 79 gobiernos locales evaluados en el 2012, 63 mejoraron sus resultados y 16 bajaron su calificación respecto del 2011” (CGR, 2013, p. 3).

En el siguiente cuadro, se muestran los datos obtenidos por cada cantón objeto de estudio en la presente investigación, en los ejes que componen el IGM, para los años 2010, 2011 y 2012.

**Cuadro 5**  
**Ejes del Índice de Gestión Municipal por cantón**

Ejes	Belén			Cartago		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Eje 1: Desarrollo y Gestión Institucional	69,5	78,6	82,8	69,1	84,3	88
Eje 2: Planificación, Participación ciudadana y Rendición de cuentas.	73	77,1	80,9	30,3	66,3	77,3
Eje 3: Gestión de Desarrollo Ambiental	46,1	47,8	63,9	33,4	43,4	66,4
Eje 4: Gestión de Servicios Económicos.	81	76,9	76,9	43,2	70,5	67,9
Eje 5: Gestión de Servicios Sociales.	68	88,5	59,8	54,2	54,8	55
<b>Índice de Gestión Municipal</b>	<b>66,5</b>	<b>72,2</b>	<b>73,4</b>	<b>47</b>	<b>65,2</b>	<b>73,4</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en Índice de Gestión Municipal 2012 de la Contraloría General de la República.

***Eje 1: Desarrollo y Gestión Institucional***

Según en el Informe de Gestión Municipal 2011 de la CGR, en este eje se examinan los aspectos relativos a la gestión financiera y presupuestaria, control interno, contratación administrativa, sistemas de información y recursos humanos.

La Municipalidad de Cartago tuvo un avance en el año 2012 (88,0), con respecto al 2010 y 2011, ya que en esos años obtuvo un 69,1 y 84,3 respectivamente. Asimismo la Municipalidad de Belén, también presenta una mejora en este eje, dado que en 2012 tiene 82,8, mientras que en 2010 tuvo 69,5 y en el 2011 fue de 78,6.

Ambas Municipalidades reflejan una buena gestión financiera y presupuestaria, de sistemas de información y de recursos humanos. Sin embargo en términos comparativos, el Municipio de Cartago presenta un puntaje más elevado en este eje con respecto a la Municipalidad de Belén.

***Eje 2: Planificación, Participación ciudadana y Rendición de cuentas***

La Contraloría General de la República en relación al Eje de Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas señala, lo siguiente:

“Este eje pretende determinar la existencia de instrumentos de planificación y control del desarrollo urbano en las municipalidades, así como de mecanismos que promuevan la participación activa de los ciudadanos en las decisiones de inversión local, además de establecer el cumplimiento de la obligación legal en lo relativo a la rendición de cuentas por las autoridades municipales a la ciudadanía” (CGR, 2012, p. 8).

En términos comparativos el cantón de Belén, en este eje obtuvo en el 2012 un puntaje de 80,9, mientras que el municipio de Cartago obtuvo una

puntuación de 77,3; en ambos casos se presentó una mejoría con respecto a los dos años anteriores.

La diferencia entre estas municipalidades radica en los mecanismos empleados en los temas de rendición de cuentas, desarrollo humano, participación ciudadana para decisiones de inversión local y la planificación.

### ***Eje 3: Gestión de Desarrollo Ambiental***

El informe de IGM de la Contraloría General de la República, detalla que el eje de Gestión de Desarrollo Ambiental:

“Se encuentra integrado por tres áreas: a) Recolección de residuos, b) Depósito y tratamiento de residuos y c) Aseo de vías y sitios públicos. Procura determinar si las municipalidades ofrecen los citados servicios, conocer si la tasa que se cobra para su prestación se encuentra actualizada, medir la proporción de los ingresos provenientes de las tasas en relación con los gastos de operación de los servicios, así como establecer su cobertura” (CGR, 2012, p. 10).

Los resultados obtenidos por los cantones en estudio para el año 2012, indican que la Municipalidad de Cartago tiene un 66,4, mientras que en 2011 (43,37) y 2010 (33,4) reportó la valoración de este eje menor; asimismo, el cantón de Belén en 2012 reporta en eje de Gestión de Desarrollo Ambiental un 63,9, siendo este valor superior a los años 2011(47,8) y 2010 (46,1); por lo que ambos municipios mejoraron en la valoración de este eje en el año 2012 en comparación con años anteriores.

Existen ciertos aspectos a considerar para la evaluación de este eje como: la actualización que hagan los municipios sobre de la tasa que se cobra por el servicio de recolección de residuos. Asimismo, el registro que las municipalidades lleven sobre las toneladas métricas de residuos y el costo por cada tonelada. También se toma en cuenta, la sostenibilidad que las municipalidades le den al servicio de recolección de residuos, por medio de la inversión.

#### ***Eje 4: Gestión de Servicios Económicos***

Según la CGR, el eje de Gestión de Servicios Económicos “evalúa el tema de la gestión vial, para ello, se determina el grado de cumplimiento de las metas programadas en el plan operativo anual, la ejecución de recursos y la condición de la superficie de ruedo de la red vial cantonal” (CGR, 2012, p. 13).

Es importante señalar, que en el tema de servicios económicos se nota una amplia diferencia entre los municipios de Belén y Cartago. Para el año 2012 el cantón de Belén alcanzó un 76,9; mientras que el cantón de Cartago logró un 67,9, este valor es inferior al año 2011 (70,5).

#### ***Eje 5: Gestión de Servicios Sociales***

La Contraloría General de la República determina que el eje de Gestión de Servicios Sociales lo conforman dos áreas, específicamente son:

“a) Mantenimiento de parques y zonas verdes y b) Atención de servicios y obras sociales, con las cuales se pretende determinar si las municipalidades ofrecen el servicio de mantenimiento de parques

y zonas verdes, conocer si la tasa que se cobra por este servicio se encuentra actualizada, medir la cobertura del servicio, establecer el porcentaje de recursos ejecutados para este fin y si los programas sociales brindados son sometidos a procesos de evaluación” (CGR, 2012, p. 15).

En este caso la Municipalidad de Belén muestra una baja en la evaluación de este eje, pasando de 88,5 en 2011 a 59,8 en 2012; por otra parte el cantón de Cartago reporta un leve incremento en 2012 (55,0) en comparación del resultado de 2011 (54,8).

Para el año 2011, la diferencia entre estos cantones se da por la inversión que el Municipio de Belén destina de su presupuesto a los servicios sociales, y de los canales que utilizan para comunicar e informar a los ciudadanos de estos servicios.

El eje de Gestión de Servicios Sociales representa una parte esencial, con respecto a los programas sociales brindados y que estos servicios están sometidos a procesos de evaluación. Es de nuestro interés este punto, ya que los Centros de Cuido Infantil forman parte de los servicios sociales que se brindan en los cantones en estudio.

Además un componente importante de este eje, son los canales de comunicación que las municipalidades tengan para informar a los ciudadanos sobre estos servicios. Asimismo, se valora los recursos que estas municipalidades destinen a servicios sociales como educación, seguridad, culturales, deportivos, entre otros.



### **3. 2 Caracterización de los Centros de Cuido Infantil**

#### **Contextualización del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén**

El Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén nace el año de 1999, siendo alcalde el Sr. Willian Alvarado, como “un proyecto estratégico cantonal” (Municipalidad de Belén, 2012, p. 2). En el año 1999 la Municipalidad determinó que en el cantón no había presencia de organizaciones que brindaran servicios de apoyo a la comunidad como la Cruz Roja, centros para adultos mayores, centros infantiles, Estación de Bomberos, entre otros; por lo que se procedió a identificar cuáles eran las necesidades del cantón en esta materia, para posteriormente, determinar los servicios que se podrían ofrecer. Al respecto, en un Informe de Gestión del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén elaborado en el año 2012, se establece:

“la Oficina de la Mujer, emprende la construcción y formulación de un proyecto orientado a dar a la población una alternativa para que las mujeres se incorporaran al mercado laboral o educativo, teniendo la seguridad de que sus hijos e hijas son cuidados y educados en un centro infantil de atención integral, que les facilitará dicha incorporación” (Municipalidad de Belén, 2012, p. 2).

Para el año 2004, la Municipalidad de Belén recibió una donación de ochenta mil dólares (\$80.000) provenientes de la Embajada de Japón, para la construcción del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén, por lo que al tener seguridad de los recursos económicos para la construcción de la obra,

se inician el proceso de compra del terreno, tal y como se estable a continuación:

“Al contar con el aporte de la Embajada de Japón, la Municipalidad de Belén, inicia el proceso de compra de un terreno para la construcción del Centro Infantil Modelo, y después de valorar diversas opciones, se adquirió un lote en Barrio Escobal, con las características necesarias para la construcción del centro, es así que al concretarse la compra del lote se inicia la construcción en 2007” (Municipalidad de Belén, 2012, p. 3).

Al finalizar el año 2009, siendo alcalde el Sr. Horacio Alvarado, la obra gris estaba concluida; además para proveer con mobiliario y equipo las instalaciones se contaron con el apoyo de la municipalidad del cantón y algunas donaciones de empresas privadas.

En el mes de enero del 2010, tras obtener la acreditación de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud, el centro infantil inicia su operación con la promulgación del Reglamento de Funcionamiento del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén. La misión y visión que sigue este centro infantil, son:

“Misión: Crear e integrar una experiencia formativa enfocada en todas las áreas de desarrollo humano (incluyendo el intelectual, mental, social, intuitivo, artístico). Queremos la experiencia de aprendizaje que aspira a la conciencia de sí mismo, de otros y del universo, que fomente los valores humanos y comunitarios,

ambientales y que inspire a los niños y niñas el amor por el conocimiento para toda la vida” (Municipalidad de Belén, 2012, p. 9).

“Visión: El Centro Infantil Modelo Belemita en conjunto con la Municipalidad de Belén y la comunidad Belemita, buscamos un ambiente formativo que refleje los valores de nuestros hogares, sobre una alternativa viable para los alumnos (as) de preescolar y primaria en nuestra comunidad.

Como principio de la escuela ofrecemos un enfoque multidisciplinario de aprendizaje, rescatando nuestra niñez; ofreciendo así una excelente experiencia social y académica para niñas y niños de diferentes edades. Creemos en un mundo de paz donde nuestros niños y las futuras generaciones valoren la humanidad y la armonía” (Municipalidad de Belén, 2012, p. 10).

En un inicio se propuso financiar la operación del centro infantil mediante un trabajo tripartito, en donde se tuviera presencia de la Municipalidad de Belén, la comunidad y la empresa privada; sin embargo este modelo no tuvo el apoyo esperado por parte de los empresarios del cantón. Para el año 2011, únicamente se tenía el apoyo de una empresa procesadora de carnes que hacía donaciones de producto semanalmente.

La institución encargada de la operación del centro infantil es la Municipalidad de Belén, básicamente los recursos económicos provienen del presupuesto municipal y de las cuotas mensuales que pagan los padres de

familia por el servicio de cuidado. Las cuotas se determinan de acuerdo al estudio de la condición socioeconómica de la familia.

Para el 2012, los montos aproximadamente eran de ¢35.000 colones, ¢52.000 colones, y ¢69.000 colones de acuerdo a la categoría asignada a cada familia. Es importante resaltar que los montos designados a las cuotas mensuales no estaban actualizados para el mes de mayo de 2012 y se tenía pendiente realizar un estudio para determinar las cuotas mensuales acordes con la calidad del servicio recibido y los costos asociados a la operación del mismo.

Asimismo el Centro Infantil Modelo del cantón de Belén a octubre de 2012 no recibía ningún aporte adicional por parte de otras instituciones estatales ni de empresas privadas para solventar los costos de operación.

En cuanto a la infraestructura, el Centro Infantil Modelo del cantón de Belén tiene capacidad para atender noventa niños y niñas; sin embargo al momento de realizar la entrevista a la directora del centro de cuidado en el mes de octubre de 2012, se atendían cuarenta niños y niñas dado que no tenían el recurso humano ni material a su disposición para cubrir la capacidad de atención del centro de cuidado. Por otra parte, los límites del terreno cuentan con mallas protectoras para la salvaguarda de los menores de edad; también tiene las zonas verdes equipadas para el esparcimiento de los niños y niñas, así como zonas de seguridad sísmica.

Desde el año 2012, la Municipalidad de Belén está negociando un convenio con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para incorporar el Centro de Cuidado Infantil Modelo Belemita a la Red Nacional de Cuidado. Sin

embargo, para octubre de 2013 no se había concretado, entre otros motivos, porque la alcaldía de la Municipalidad de Belén propone que la operación del centro de cuidado se financie con recursos del IMAS, pero que la supervisión del funcionamiento se ejecute y financie desde la Municipalidad de Belén por medio de un profesional en trabajo social. En relación con este tema, la Viceministra del Ministerio de Bienestar Social y Familia (MBSF) indicó que también es necesario que el centro de cuidado de la Municipalidad de Belén cuente con una serie de características que le permita operar como un (CECUDI), tanto por los estándares de calidad que exige la RNCDI, como por un tema a nivel administrativo de manejo de planillas, de personal y de equipamiento.

El convenio con el IMAS permitiría que una mayor cantidad de familias, especialmente los niños y niñas, puedan tener acceso a la ayuda económica que brinda esta institución según los estudios de condición socioeconómica de la familia, con el fin de cubrir la mensualidad del servicio de cuidado que reciben. En el 2012, al momento de la entrevista con la directora del Centro de Cuidado Infantil Modelo Belemita cuatro de los niños y niñas gozaban de una beca socioeconómica por parte del IMAS, lo cual representa tan sólo el 10% de los niños atendidos.

De acuerdo con la información brindada por el alcalde municipal, la inversión económica en el Centro de Cuidado Infantil Modelo Belemita, si se atiende a cuarenta niños y niñas y se les brinda tres tiempos de alimentación, se encuentra entre los ochenta y los cien millones de colones anuales. De lo anterior, el Sr. Alvarado identifica que uno de los principales

problemas que ha enfrentado el centro de cuidado ha sido la sostenibilidad presupuestaria.

De igual forma el Sr. Alvarado considera que la sostenibilidad del Centro de Cuido Infantil Modelo del cantón de Belén depende de la articulación de un modelo de apoyo tripartita entre la Municipalidad de Belén, la sociedad civil y el Estado; no propone que dependa exclusivamente del Estado, porque al ser la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI) un programa de la administración Chinchilla-Miranda es probable que no tenga continuidad en la siguiente administración.

#### **Contextualización del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil Manuel de Jesús Jiménez de la Municipalidad de Cartago**

A diferencia del Centro de Cuido Infantil Modelo del Cantón de Belén, que surgió como una iniciativa municipal, el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUCI) de la Municipalidad de Cartago forma parte de la ejecución del programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI) de la administración Chinchilla-Miranda.

En dicha administración se promovió que la municipalidad del cantón de Cartago fuera el modelo a seguir para otros gobiernos locales en cuanto a la construcción, equipamiento y operación de los CECUDI; por esta razón la Municipalidad de Cartago ejecuta el presupuesto asignado, por la RNCDI para este fin en el mes de agosto de 2011; siendo alcalde el Sr. Rolando Rodríguez Brenes, se inaugura el primer CECUDI “El Atardecer” en la comunidad de Quircot en el distrito de San Nicolás; además un año más

tarde inicia su operación el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez ubicado en el distrito de Tierra Blanca.

Al momento de entrevistar, en el mes de enero de 2013, a la Sra. Mayela Sanabria, encargada de la supervisión del funcionamiento de los CECUDI por parte de la Municipalidad de Cartago, ella indicó que desde la municipalidad se estaba trabajando en diferentes procesos y etapas, para habilitar la operación de cinco CECUDI más en el cantón y además señaló que la intención para el año 2014 es que estén en operación once Centros de Cuido y Desarrollo Infantil, uno en cada distrito.

Para la construcción del CECUDI “El Atardecer”, la Municipalidad de Cartago recibió cerca de noventa millones de colones por parte del Ministerio de Bienestar Social y Familia (MBSF) y FODESAF para la construcción y equipamiento del centro, pues ya la municipalidad contaba con el terreno para la construcción; además para el equipamiento del Centro de Cuido y Desarrollo Integral se contó con donaciones de equipo y materiales de trabajo por parte de empresas privadas.

En cuanto al CECUDI Manuel de Jesús Jiménez, de igual forma, la municipalidad recibió recursos financieros por parte del MBSF y FODESAF para la construcción y equipamiento del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil, pues la municipalidad realizó las gestiones necesarias para contar con un terreno para la construcción. Para el segundo CECUDI, por parte de la administración municipal, se consideraron puntos de mejora en comparación con su primera experiencia en “El Atardecer” tanto en su construcción y equipamiento como en su operación.

Es necesario aclarar que la Municipalidad de Cartago establece a través de un proceso de contratación administrativa la operación de los Centros de Cuido y de Desarrollo Infantil, por medio de contratos de vigencia continua, durante siete meses, prorrogable por un periodo igual.

Asimismo, el objeto contractual se establece mediante la necesidad de dotar a las comunidades del cantón de Cartago, para este caso en concreto, la Urbanización de Manuel de Jesús Jiménez en el Distrito de San Francisco y el Atardecer, en el Distrito de San Nicolás y lugares aledaños, procurando mejorar la calidad de vida de los niños y niñas del sector, especialmente los que cuentan con menos recursos económicos, mediante la atención integral.

En el caso de la comunidad de Manuel de Jesús se ofrece la atención de cien niños y niñas, y en “El Atardecer” sesenta niños y niñas con edades entre los 2 años y 7 años.

El cartel de la contratación deja en claro la responsabilidad del contratista en todos sus extremos y también establece que debe garantizar las posibilidades de atención integral para todos los menores de edad que cumplan con los requisitos.

Es una obligación de la empresa que se contrate presentar un plan de atención que incluya: la metodología de trabajo, y la evaluación de los resultados obtenidos, los horarios para el trabajo cotidiano en cada una de las áreas y grupos de atención, los clubes que ofrecerá durante el transcurso de la semana (danza, taichí, inglés, entre otros) como mínimo una hora cada día durante la semana.



Por otra parte, es necesario que cuente con una minuta, en un lugar visible, para verificar el cumplimiento por parte de la persona encargada de la Red de Cuido de la Municipalidad de Cartago, la Comisión Fiscalizadora y Asesora de los servicios prestados, la supervisora del IMAS y la persona encargada de supervisar desde la Secretaria Técnica de la Red de Cuido.

El contratista deberá presentar un plan de emergencias de acuerdo a las instalaciones de cada centro, con un plan de evacuación, de emergencias de salud, plan general de emergencias. Además, la empresa debe realizar un plan de capacitación del personal que va a trabajar en los centros de cuidado y debe asumir los gastos de operación, el mantenimiento del edificio y de las áreas verdes.

En cuanto a la operación de los Centros deben concebirse como un lugar que ofrece un servicio integral que satisfaga las múltiples necesidades de los niños y niñas y las expectativas de los padres de los menores, siendo éste el aspecto que debe considerarse clave. Por tanto, según se establece a lo largo del reglamento de funcionamiento de los CECUDI, se requiere lo siguiente:

- La oferta del servicio debe responder a las necesidades y/o expectativas de los padres, estimándose necesario un horario que oscile entre las 6:00 a.m. y 6:00 p.m. De lunes a viernes, exceptuando feriados.
- Servicio de comedor propio, incluyendo la oferta de dietas blandas y dietas especiales para menores convalecientes, alérgicos o con necesidades nutritivas específicas. Para lo cual la Municipalidad

dará el menú que debe cumplirse donde están incluidas las recetas y la preparación de cada una de ellas, las cuales formaran parte de este cartel. Mismo que podrá ser variado con estricta supervisión y recomendación de una nutricionista si fuese necesario.

- Servicio de estimulación temprana y educación: Se debe presentar un proyecto educativo integral que contemple las necesidades formativas de los menores de entre 2 años a menos de 7 años de edad, donde los niños y niñas tengan un desarrollo infantil de calidad de acuerdo a sus necesidades y facultades.
- La empresa o persona oferente deberá garantizar un programa de estimulación temprana enriquecido con lecciones de danza, taichí, inglés, artes, informática, música, entre otros, que fortalezca las diferentes habilidades de los niños y niñas por lo menos una hora por día. Igualmente deberá coordinar con Instituciones estatales cursos que fortalezcan la personalidad de los niños y niñas tales como el IAFA, que imparte el curso “valiéndome por mí mismo”, cursos de valores, y otros que podrán ser coordinados con UNICEF, PANI, MEP Y algunas otras instituciones públicas y privadas que tengan que ver con la niñez.
- Es preciso cuidar la higiene, las comidas y el trato que reciben los niños y niñas en el desarrollo de las actividades anteriormente expuestas, para transmitir una imagen de confianza a los padres y de estabilidad a los niños y niñas que asisten al CECUDI.

En el caso de los niños y niñas que reciben el servicio de cuidado en los CECUDI de la Municipalidad de Cartago, todos tienen el estudio socioeconómico respectivo por medio de la aplicación de la Ficha de Información Social<sup>6</sup> (FIS), utilizada por el IMAS, para determinar el nivel de subvención, si así lo requiere, que brinda esta institución a la familia de los niños y niñas; el mismo se clasifica en cuatro niveles de atención. En este punto es importante aclarar que como una forma de garantizar que las familias que reciben un apoyo económico por parte del IMAS lo utilicen para brindar el servicio de cuidado a los menores de edad, el representante legal del niño o niña debe firmar una autorización de giro mensualmente para que el dinero se entregué de forma directa a la Municipalidad de Cartago.

Propiamente para el desarrollo de este trabajo de investigación se decidió caracterizar el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil Manuel de Jesús Jiménez; según indicó la directora del CECUDI Manuel de Jesús Jiménez en la entrevista realizada durante la visita a las instalaciones del mismo en el mes de enero de 2013, la visión y misión que tienen son las siguientes:

“Misión: Brindar formación integral y de calidad en valores basándose en la metodología constructivista, asimismo como velar por una buena nutrición, su buena salud física, emocional; logrando un desarrollo infantil de calidad de los niños y niñas en edades de dos a siete años, en pobreza extrema, pobreza y vulnerabilidad

---

<sup>6</sup> Es un instrumento utilizado por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) con el cual se busca determinar la condición social de la familia para brindarle el tipo de atención que requiere según nivel de pobreza; este instrumento no valora solamente el nivel de ingresos de los miembros de la familia, sino que considera las condiciones de la vivienda, de salud, de educación, de violencia familiar, entre otros.

social de la comunidad de Manuel de Jesús Jiménez, en el distrito de San Francisco y del cantón central de Cartago.

Visión: Ser un Centro de Cuido y Desarrollo Infantil modelo de formación integral en valores buscando un desarrollo infantil de calidad tomando la base del primer CECUDI del país y convirtiéndose en un perfil, para futuros CECUDI, dirigidos a los niños y niñas de pobreza extrema, pobreza y vulnerabilidad social”.

Las instalaciones del CECUDI Manuel de Jesús Jiménez cuentan con todas las comodidades requeridas para brindar a los niños y niñas una opción de cuido acorde con su edad, necesidades de atención y aprendizaje, las aulas de trabajo, el comedor y los servicios sanitarios se encuentran debidamente equipados; algunas de las facilidades que tienen son equipo audiovisual, espacio de atención para recién nacidos (aunque a Enero de 2013 aún no se prestaba este servicio), se imparten clases de danza y taichí, se brinda atención médica y nutricional, tiene zonas verdes debidamente equipadas para el esparcimiento de los niños y niñas, zona de seguridad sísmica; además posee cámaras de seguridad y mallas protectoras en los límites del terreno, lo anterior como una forma de brindar mayor seguridad a los niños y niñas, y mayor tranquilidad a los encargados municipales, operadores del centro de cuido, padres, madres y encargados legales.

Al operar el CECUDI por medio de una contratación de servicio, desde la Municipalidad de Cartago se asigna a una persona encargada de supervisar el funcionamiento del centro de cuido y además desde la alcaldía

se nombra una comisión fiscalizadora<sup>7</sup>, conformada por ciudadanos de la comunidad, la cual mediante la aplicación de un instrumento y la programación de visitas al CECUDI fiscaliza las condiciones del servicio que se le está brindando a los niños y niñas.

De acuerdo con la información establecida en el cartel de contratación del servicio, la inversión económica en el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez, si se atiende a cien niños y niñas y se les brinda tres tiempos de alimentación, se encuentra aproximadamente a 108.000 millones de colones anuales.

Según indica el alcalde municipal, el señor Rolando Rodríguez, no han identificado problemas significativos para la operación del CECUDI Manuel de Jesús Jiménez, además existe gran compromiso desde la municipalidad con este proyecto por tanto consideran que este puede ser sostenido en el tiempo a pesar de que no se dé continuidad desde del gobierno al Programa de la Red Nacional de Cuido.

En el cuadro que se presenta a continuación se sintetizan las principales características que presentan los centros de cuidado y desarrollo infantil analizados. De los datos obtenidos, se pudo determinar una primera diferencia entre ellos, y es que el CECUDI de la Municipalidad de Cartago recibe financiamiento de la Redcudi, mientras que el Centro Belemita ha sido construido y operado a raíz de una iniciativa de la municipalidad para brindar servicios de apoyo a las madres trabajadoras. Sin embargo, esta diferencia

---

<sup>7</sup> La Comisión Fiscalizadora está conformada por ciudadanos de la comunidad que se ofrecen voluntariamente ante el alcalde municipal para ejercer esta tarea. Al mes de enero de 2013, durante la entrevista con la Sra. Mayela Sanabria, encargada de la supervisión del funcionamiento de los CECUDI por parte de la Municipalidad de Cartago, indicó que esta comisión estaba conformada por cuatro personas de la comunidad.

introduce cierta limitante financiera para el funcionamiento del Centro Belemita, convirtiéndose en un potencial déficit de capacidad institucional. En cuanto a la Municipalidad de Cartago, si bien tiene el financiamiento asegurado por la Redcudi, eventualmente podría enfrentar limitantes financieras al surgir nuevos centros de cuidado municipal. Otra eventual fuente de déficit de capacidad institucional es el tiempo tan corto de contratación (de siete meses) de la empresa responsable por la administración del Centro de Cuido. Cuando se brinda en concesión la ejecución de un servicio público, se deben considerar tiempos más largos de contratación para dar mayor estabilidad a la prestación del servicio.

**Cuadro 6**  
**Principales características del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago**

<b>Características</b>	<b>Centro Belemita</b>	<b>CECUDI Municipalidad de Cartago</b>
<b>Origen de Creación</b>	Se concibe en 1999 como parte de un proyecto estratégico municipal de servicios de apoyo a la comunidad y de iniciativa de la Oficina de la Mujer para apoyar su inserción laboral.	Programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (RNCDI) de la administración Chinchilla-Miranda (2010-2014).
<b>Inicio de Operaciones</b>	2010	2012
<b>Financiamiento para la construcción del Centro</b>	Donación del Gobierno de Japón por \$80,000 para construcción del Centro en el 2004, la municipalidad puso el terreno.	Se recibió financiamiento de FODESAF para la construcción del Centro, la municipalidad puso el terreno.

<b>Financiamiento de operación del Centro</b>	Presupuesto municipal de entre ¢80-100 millones de colones, y cuotas mensuales que pagan los padres de familia de acuerdo son su condición económica que van de los ¢35,000 colones a los ¢69,000 colones. Se está negociando financiamiento con el IMAS para que el Centro forme parte de la Redcudi.	Contratación de servicios de operación del Centro por un período de siete meses prorrogables por un período igual por un monto de ¢108 millones de colones.
<b>Población atendida</b>	40 niños y niñas, aunque tienen capacidad para 90.	100 niños y niñas
<b>Instancia de supervisión</b>	Alcalde municipal	Comisión Fiscalizadora creada por la municipalidad conformada por cuatro vecinos. Adicionalmente, Responsable de la Red de Cuido de la Municipalidad de Cartago, supervisora del IMAS, y persona responsable de la Secretaría Técnica de la Red de Cuido.

### **3.3 Características del servicio brindado por los Centros de Cuido Infantil**

Para tener un acercamiento al servicio que ofrecen tanto el Centro de Cuido Infantil Modelo del Cantón de Belén como el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) “Manuel de Jesús” de la Municipalidad de Cartago, se aplicó una encuesta a algunos padres y madres de familia o encargados legales de los niños y niñas que estos centros atienden.

El instrumento consta de tres partes, la primera es la sección de información básica, la segunda parte es una serie de preguntas relacionadas con las características del servicio que reciben y por último, se ofrece un

espacio para comentarios generales con el fin de identificar oportunidades de mejora en el servicio que brindan los centros, entre otros.

A continuación se presenta el resultado, de algunas de las variables, obtenido de 65 encuestas realizadas a los padres y madres de familia o representantes legales de ambos centros de cuidado. De acuerdo con la información facilitada el 90,8% de las personas encuestadas son mujeres y un 7,7% son hombres, solamente se presenta el caso de una persona encuestada que no brinda esta información.

En cuanto a la relación que tienen las personas encuestadas directamente con el niño o niña que recibe el servicio de cuidado, el 87,7% es la madre, el 4,6% es el padre, el 1,5% indica ser hermano, de igual forma el 1,5% de los encuestados es el representante legal del niño o niña, y se tiene el caso de tres personas (4,6%) que no brindan este tipo de información.

En cuanto a la cercanía que tienen los usuarios a las instalaciones de los centros de cuidado, de las 65 familias de niños y niñas encuestadas 28 de ellas residen a 500 metros distancia o menos, cuatro familias residen a una distancia entre los 500 metros y los dos kilómetros, 13 familias habitan a una distancia mayor a los tres kilómetros, además para esta variable no se cuenta con la información de 19 familias.

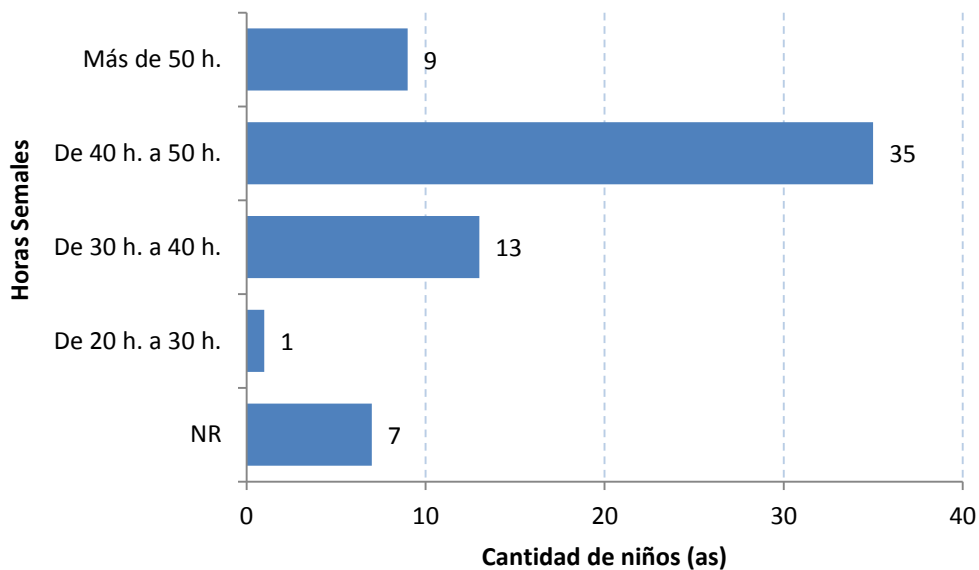
El gráfico 1 muestra la cantidad de niños y niñas que son integrantes de las familias encuestadas de acuerdo a la cantidad de tiempo que han recibido el servicio de cuidado en ambos centros.



Como valor más frecuente, se reporta que 35 niños y niñas reciben el servicio de cuidado entre cuarenta y cincuenta horas por semana y 13 niños y niñas asisten a los centros de cuidado de treinta a cuarenta horas por semana; estos valores son acordes con la intención de crear los centros de cuidado para que los familiares (padre, madre o encargado legal) pueda salir a estudiar o trabajar mientras que los hijos e hijas reciben el servicio de cuidado, ya sea por medio tiempo o tiempo completo.

Se reportan nueve niños y niñas que permanecen más de cincuenta horas semanales en el centro de cuidado, un niño o niña que asiste de veinte a treinta horas por semana y siete niños y niñas que no indican la cantidad de horas por semana que reciben el servicio de cuidado.

**Gráfico 1**  
**Cantidad de niños y niñas provenientes de las familias encuestadas, según la cantidad de horas semanales que recibe el servicio de cuidado**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de las encuestas aplicadas.

## **CAPITULO IV: Análisis de Capacidad Institucional en sus distintos niveles.**

Es necesario para efectos de este análisis, comenzar estudiando toda la normativa que enmarca la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, tanto la normativa internacional como nacional que dan origen a esta iniciativa.

Este capítulo se estructura de la siguiente manera: en la primera sección se estudiará las convenciones, leyes, decretos y directrices que dan principio a la Red y marcan las reglas a seguir para su funcionamiento. Asimismo, se analizará los reglamentos de funcionamiento de los casos de estudio y se comprarán ambos reglamentos. En una segunda sección se analizará la capacidad administrativa, en la tercera sección se examina la capacidad organizativa, y finalmente se explica el nivel de capacidad política de los Centros objeto de estudio.

Con lo anterior se pretende extraer los elementos principales como las competencias que se les han asignado a los centros estudiados, de qué forman reciben sus recursos y quien los asigna, fuentes de financiamiento, deberes y obligaciones, que actores intervienen en el funcionamiento, y todos aquellos elementos institucionales que enmarcan y podrían ayudar a explicar el nivel de capacidad institucional de los Centros estudiados.

#### **4.1 Marco legal de los centros de cuidado municipal de Cartago y Belén.**

En esta sección se pretenden alcanzar dos objetivos: analizar la normativa que crea la Red Nacional de Cuido y los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil, y estudiar los reglamentos de funcionamiento de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil Manuel de Jesús Jiménez de la Municipalidad de Cartago y el Centro Infantil Modelo Belemita de la Municipalidad de Belén.

##### **Normativa que crea la Red Nacional de Cuido y los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil.**

Como anteriormente se citó, la Red Nacional de Cuido nace como una iniciativa del gobierno de la señora Presidenta Laura Chinchilla Miranda, y lo declara de interés Nacional mediante el Decreto Ejecutivo 36020-MP del 8 de mayo del 2010, ya que se considera que es deber del Estado velar por el bienestar físico, psicosocial y educativo de los niños y las niñas, incluida la atención de sus necesidades primarias de salud y nutrición.

En dicho decreto se consideran las leyes, convenciones y decretos que dan sustento a la creación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Especialmente se menciona la relevancia de la Convención sobre los derechos del Niño que es ratificada por la Ley N° 7184 del 18 de julio de 1990.

La Convención sobre los Derechos del Niño menciona en su artículo primero los principios de la Carta de las Naciones Unidas, los cuales indican que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el

reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana. Asimismo proclama que la infancia tiene derecho a cuidados especiales.

En el mismo artículo se señala a la familia como grupo fundamental de la sociedad y medio natural para el crecimiento y el bienestar de todos sus miembros, y en particular de los niños, los cuales deben recibir la protección y asistencia necesarias para poder asumir plenamente sus responsabilidades dentro de la sociedad.

En la parte primera, artículo tres inciso tres de la Convención de los Derechos del Niño dice que los Estados partes deben asegurarse de que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como la relación con la existencia de una supervisión adecuada.

De acuerdo al artículo seis inciso dos de la Convención de los Derechos del Niño los Estados partes deben garantizar la máxima medida posible la supervivencia del niño. Otro punto importante dentro de la Convención es el artículo diecinueve, inciso tres, que establece que los Estados deben aportar todas las medidas apropiadas para que los niños cuyos padres trabajan tengan derecho a beneficiarse de los servicios e instalaciones de guarda de niños en relación con los cuales se cumplan los requisitos establecidos.

Tal y como lo dispone el considerando cuatro del Decreto Ejecutivo 36020 del 8 de mayo del 2010, la Convención sobre los Derechos del Niño sienta las bases legales para que los Estados asuman la obligación de que los niños gocen de una protección especial y dispondrán de oportunidades y servicios, para que puedan desarrollarse física, mental, moral, espiritual y socialmente, en forma saludable y en condiciones de libertad.

Adicionalmente, la Convención Sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDM), la cual fue ratificada mediante la Ley N° 6968 de 2 de octubre de 1984, cita en su artículo once, inciso dos punto c, que los Estados Partes tiene la responsabilidad de tomar medidas para impedir la discriminación contra la mujer por razones de matrimonio o maternidad y asegurar su derecho de trabajar, mediante el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños.

Por otro lado, el Decreto Ejecutivo 36020-MP del 2010 menciona en su artículo seis la importancia de otras normas del ordenamiento jurídico del país, que imponen al Estado la obligación de promover las condiciones necesarias para el pleno desarrollo de la población femenina y de establecer las medidas necesarias para garantizar el disfrute de sus derechos, incluido el de trabajar, en condiciones de igualdad con los hombres. En ese sentido, la Ley N° 7142 del 08 de marzo de 1990, en su artículo dos, menciona que

los poderes e instituciones del Estado están obligados a velar porque la mujer no sufra discriminación alguna por razón de su género y que goce de iguales derechos que los hombres, cualquiera que sea su estado civil, en toda esfera política, económica, social y cultural.

También, el artículo once del mencionado decreto cita que mediante el acuerdo seis del 8 de mayo de 2010, se le otorga al Presidente Ejecutivo del Instituto Mixto de Ayuda Social, el rango de Ministro de Bienestar Social y Familia, por lo que todos los estudios, diseño, reglamentación, la construcción y la formulación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil son potestades del Ministerio de Bienestar Social y Familia.

Es importante analizar la directriz 008-P del 30 de Agosto de 2010, de la Presidencia de la República, ya que dicta la forma en que se brindará los recursos públicos para la conformación y desarrollo de la Red de Cuido de Niños y Niñas, y de personas adultas mayores. En su artículo primero, menciona que la Dirección General de Desarrollo Social y de Asignaciones Familiares realizará una asignación presupuestaria por una suma no inferior al 2% de los ingresos anuales del FODESAF, para la financiación de la construcción, remodelación, ampliación, compra, alquiler, equipamiento, apertura y operación de centros de cuidado y atención integral de niños y niñas, se incluye el pago de subsidios a los beneficiarios.

La asignación del presupuesto se realizará bajo el marco normativo del FODESAF, al Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Salud, al Patronato Nacional de la Infancia, a las Municipalidades o cualquier

organización social que desarrolle alguna actividad relacionada con la Red de Cuido.

El artículo dos de la directriz 008-P del 2010, detalla los recursos que el FODESAF destinará para la Red Nacional de Cuido, que para el caso de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil se destinarían para el 2011 ¢7,500 millones de colones.

Mediante el Decreto Ejecutivo 36916-MP-MBSF denominado “Organización General y Bases Operativas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” del 28 de noviembre de 2011, se establece en su artículo primero que el propósito de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) es establecer un sistema político universal de cuidado y desarrollo infantil, con énfasis en la primera infancia, financiado por medio de un esquema solidario.

Igualmente en este mismo decreto, se establece la conformación de la REDCUDI, en el artículo tres cita que la conforma los diferentes actores sociales, públicos y privados que tenga interés legítimo en atención integral, protección y desarrollo infantil. Por tanto, se aboga en este mismo artículo que el sector público que conforma la REDCUDI, está integrado por: el Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia, el Patronato Nacional de la Infancia, el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación Pública, el Instituto Nacional de las Mujeres, la Caja Costarricense del Seguro Social y las municipalidades, al igual que los centros de educación superior.

El artículo 3 del Decreto antes mencionado, establece como objetivo general de la Red la articulación de las diferentes actividades que se desarrollan en el país en materia de cuidado y desarrollo infantil, tanto públicas como privadas, según lo indicado en el artículo anterior; para fortalecer las modalidades existentes y ampliar las alternativas de atención infantil integral.

La población meta para la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil son todos los niños y niñas menores de 7 años de edad, y de acuerdo a las necesidades de las comunidades, se podrá subsidiar el cuidado de niños y niñas hasta los 12 años de edad, todo conforme a lo establecido en el artículo 4 del decreto en mención.

En el artículo 6, se instaure las modalidades de prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil, y explica que serán aquellos prestados directamente por instituciones públicas (Programa CEN-CINAI, Patronato Nacional de la Infancia y los CECUDI), gestionados por las municipalidades, y todas las modalidades que combinen lo público y lo privado (Hogares Comunitarios, Asociaciones de Desarrollo, y Asociaciones Solidaristas).

Igualmente, se menciona en el artículo anterior que la REDCUDI implementará un sistema de subsidios por cada niño o niña atendido, y los beneficiados con este subsidio serán las familias que se encuentren en los grupos 1 y 2 de pobreza extrema (esta clasificación se obtiene por medio del Sistema de Información de la Población Objetivo del IMAS). Las familias que se encuentren en los grupos 3 y 4 podrán obtener un subsidio parcial de 90% y del 35% respectivamente.



En los artículos 7 y 8 del Decreto en mención, se define la conformación de un Secretaría Técnica de la REDCUDI, la cual tiene la función de articular entre los diversos actores públicos y privados las actividades que se desarrollan en materia de cuidado y desarrollo infantil. Esta secretaría está adscrita al Instituto Mixto de Ayuda Social.

Por su parte el artículo 8 describe las funciones de la Secretaria Técnica, de las cuales destacan las siguientes:

1. Desarrollar nuevas alternativas para la prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil.
2. Proponer a las autoridades gubernamentales políticas para favorecer el logro de los objetivos de la REDCUDI, involucrando a los diferentes participantes que conforman la Red.
3. Participar, dentro del ámbito de su competencia, en los procesos de capacitación de personal y de acreditación de establecimientos y personal de cuidado y desarrollo infantil.
4. Consolidar un sistema de información sobre las características de la población beneficiaria de servicios de cuidado y desarrollo infantil prestados directamente por el Estado o con financiamiento estatal.
5. Realizar recomendaciones en materia de infraestructura, aspectos pedagógicos y otros que mejoren la calidad de los servicios de cuidado y desarrollo infantil.
6. Propiciar estudios de costos de prestación de los servicios de cuidado y desarrollo infantil en las diferentes modalidades, y realizar

recomendaciones para la actualización del monto de los subsidios a las entidades responsables.

Es trascendental rescatar que las municipalidades juegan un papel vital en la conformación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. La posibilidad de que los municipios asuman esta función se deriva de lo establecido en el Código Municipal en sus artículos 13 inciso c) y d) y 43, y el artículo 103 de la Ley General de la Administración Pública, mediante los cuales se indica que corresponde al Concejo Municipal dictar los reglamentos y organizar mediante éstos, la prestación de los servicios públicos, sin especificar el tipo de servicios.

Con el fin de institucionalizar la Red, el 24 de marzo del 2014 se publicó en la Gaceta la Ley N° 9220 “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”, en la cual se ratifica la finalidad, objetivos, y posición meta de la Red tal y como se había planteado en el Decreto que le dio origen. En cuanto a la organización de la misma, se establecen las siguientes instancias:

a. Coordinación Superior de la Red: Dado que en el país no existe una autoridad social, se establece que el “ministerio que ejerza la rectoría del sector social o, en ausencia de este, el Instituto Mixto de Ayuda Social, será el que coordine y presida la Comisión Consultiva de la REDCUDI, la cual estará integrada por:

- i. El titular ministerial o viceministerial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- ii. El titular ministerial o viceministerial del Ministerio de Salud.
- iii. El titular ministerial o viceministerial del Ministerio de Educación Pública.
- iv. La persona titular del Patronato Nacional de la Infancia.
- v. La persona titular del Instituto Mixto de Ayuda Social.
- vi. La persona titular del Instituto Nacional de las Mujeres.
- vii. La persona titular de la Caja Costarricense del Seguro Social.
- viii. La persona que ocupe la dirección ejecutiva de la Secretaría Técnica de la REDCUDI.
- ix. Otras personas titulares de órganos o entes que se incorporen por invitación de la Comisión Consultiva, quienes tendrá voz pero no voto en la toma de decisiones” (artículo 8).

b. Secretaría Técnica: la cual tiene la función de articular entre los diversos actores públicos y privados las actividades que se desarrollan en materia de cuidado y desarrollo infantil. Se le otorga “máxima desconcentración, técnica y funcionalmente especializado, con independencia de criterio y personalidad jurídica instrumental y presupuestaria. Está adscrita al Ministerio que ejerza la rectoría del sector social o, en ausencia de este, al IMAS” (Art. 9). El hecho de no contar con una autoridad social, podría generar cierta inestabilidad en el funcionamiento de la Secretaría, y por ende afectar su capacidad institucional para el desarrollo de sus funciones, por lo que el país debería analizar y tomar decisiones conducentes a fortalecer la capacidad de rectoría del sector social. Otro punto de inestabilidad, es que el nombramiento de la persona que ocupara la Secretaría Técnica es potestad del ministro rector del sector social, y en ausencia de éste, del IMAS. Las

funciones asignadas a la Secretaría Técnica con las mismas establecidas en el Decreto Ejecutivo 36916-MP-MBSF “Organización General y Bases Operativas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” del 28 de noviembre de 2011.

c. Comisión Técnica Interinstitucional: “es el órgano de coordinación de las acciones gubernamentales para la articulación, el fortalecimiento y la expansión de la REDCUDI” (artículo 12). Esta comisión está conformada por: el (la) director(a) de la Secretaría Técnica de la REDCUDI, el titular de la Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil, el jefe del área de educación preescolar del MEP, un representante de la Presidencia Ejecutiva del PANI, un representante de la Presidencia Ejecutiva del IMAS relacionado con el Programa de Hogares Comunitarios o alternativas de cuidado y desarrollo infantil, un representante del director de DINADECO, un representante de la presidencia ejecutiva del INA, un representante de la presidencia ejecutiva del INAMU, un representante de la presidencia ejecutiva de la CCSS, y otras personas que se incorporen por invitación de la Comisión, la cual tendrá voz pero no voto. A esta Comisión le corresponde la función de realizar la planificación operativa de la Red la cual incluye la definición de programas y acciones pertinentes de la misma; así como la formulación de planes de acción institucional de la REDCUDI. También, debe dar seguimiento a las acciones de los planes y pronunciarse sobre las evaluaciones que se realicen sobre la REDCUDI. La inquietud que surge con esta conformación es si los representantes de las presidencias ejecutivas tendrán el tiempo necesario para desarrollar las funciones que se les asigna de planificación operativa y monitoreo de las acciones. También, el marco

legal deja dudas sobre los mecanismos que se utilizarán para asegurar la integración de las acciones de la Red en los planes institucionales de las instituciones que la integran y por ende en sus presupuestos institucionales.

En cuanto al financiamiento, la Ley 9220 del 2014 incrementa el mismo del 2% que se había fijado en el Decreto del 2010 al 4% de todos los ingresos anuales, ordinarios y extraordinarios de FODESAF, “los cuales se destinarán a la operación, construcción, ampliación y mejora de infraestructura de los centros de cuidado y desarrollo infantil” (Art. 15 a). Dichos fondos serán girados directamente a las instituciones y las unidades ejecutoras de la REDCUDI (IMAS, PANI, y municipalidades), según lo dispuesto por la Secretaria Técnica de la REDCUDI. También podrán recibir recursos provenientes de fondos nacionales o internacionales; así como recibir donaciones de instituciones públicas, empresas públicas constituidas como sociedades anónimas y personas públicas no estatales.

En síntesis, el análisis del marco legal que sustenta el funcionamiento de la REDCUDI nos permite llegar a la primera conclusión en materia de capacidad institucional y ésta es que, con la aprobación de la Ley N° 9220 “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” del 24 de marzo del 2014 se establecen algunos elementos que podrían facilitar la gobernanza sistémica de la REDCUDI. Dichos elementos son los siguientes:

- a) Se generan espacios para facilitar la comunicación entre los actores institucionales de la Red como la Comisión Consultiva y la Comisión Técnica Interinstitucional. Esto es importante para propiciar un proceso de producción de significados y saberes

compartidos, y aumentar la percepción de interdependencia en términos de Cunill (2011). Dicha percepción es fundamental para gestionar una coordinación intersectorial como la planteada por la REDCUDI.

- b) Se define un instrumento de coordinación en las funciones asignadas a la Comisión Técnica Interinstitucional, que es la planificación operativa. Pero dicho instrumento podría verse debilitado al no incluirse una presupuestación conjunta de las acciones, ya que se da a la Secretaría Ejecutiva de la Red la definición de prioridades para la asignación de recursos provenientes de FODESAF. Esta situación podría ser solucionada en la medida en que dicha Secretaría que es quien preside la Comisión Técnica Interinstitucional, tome en consideración los planes aprobados en la misma para orientar sus prioridades de financiamiento. En el marco legal, tampoco se establece como función de la Comisión la obligatoriedad de realizar una evaluación de las acciones, lo cual ayuda a retroalimentar las decisiones sobre futuras acciones de la Red y la necesidad de reorientar el contenido de las mismas y de su financiamiento. Es importante recalcar que la literatura sobre gestión intersectorial y de redes resalta la relación plan-presupuesto-evaluación como un factor crítico de éxito de la coordinación y gestión intersectorial.
- c) Un vacío que se observa en el marco legal, es que no se crean incentivos para introducir una gestión orientada hacia resultados, los cuales dependen de la cooperación que se desarrolle entre

distintos actores como IMAS, PANI, MEP, Ministerio de Salud, CCSS, y municipalidades.

**Estudio de los Reglamentos de Funcionamiento de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago, y el Reglamento de Funcionamiento del Centro Infantil Modelo Belemita de la Municipalidad de Belén.**

En esta sección se analizará los casos específicos de los reglamentos de funcionamiento de cada centro en estudio, y se pretende determinar cuáles son sus competencias, deberes y obligaciones, y todo aquello que afecte la capacidad administrativa y organizativa de los centros.

***Reglamento de funcionamiento del Centros de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago.***

Para la Municipalidad de Cartago en el reglamento de funcionamiento de los centros de cuidado, la premisa básica para la creación de esta clase de centros, es la creciente incorporación de la mujer en el mercado laboral, tanto de madres solteras, viudas, divorciadas o que por cualquier otra situación, son jefas de hogar o que cooperen con su pareja en el ingreso económico familiar.

Por tanto, para el Municipio del cantón central de Cartago, es importante considerar que lo anterior ha generado un cambio en las estructuras tradicionales de la familia, exigiéndole al Estado y a la sociedad dar los medios que faciliten la incorporación en los procesos sociales y económicos que el contexto actual demanda.

En ese sentido, la Municipalidad considera que la estrategia utilizada debe estar orientada a disminuir o evitar los posibles riesgos que los niños y niñas podrían sufrir producto del ajuste en las familias a las nuevas condiciones referidas anteriormente, con lo cual la desatención en el cuidado podría conllevar a problemas dirigidos a aumentar la violencia, agresión intrafamiliar, desnutrición, drogadicción, prostitución entre otros fenómenos que incrementan y profundizan las desigualdades sociales.

El Reglamento para Regular el Funcionamiento y Operación de los Centros de Cuido Infantil del Cantón de Cartago (ver anexo 2), fue publicado en la Gaceta 141 del 21 de junio del 2011, define en su Capítulo II, artículos 2, 3, 4, 5 y 6 las principales características de operación y funcionamiento de los CECUDI de la siguiente manera:

- 1. Procedencia de los niños y niñas:** la Municipalidad considerará que la población provenga de hogares donde los padres o madres de familia se encuentran realizando alguna actividad productiva, asalariados, o se encuentran insertos en el sistema educativo formal o informal; de familias que se ubican en los niveles uno y dos de pobreza, en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, según los parámetros del IMAS y del Ministerio de Salud.
- 2. Existencia de Aceptación para el Ingreso:** Para tener debidamente admitido a un menor en un CECUDI, habiéndose cumplido el proceso anterior de selección, se requerirá manifestación escrita de conformidad que realicen los padres o responsables, mediante documento que deberán presentar en la



Alcaldía. Igualmente deberán presentar certificación de nacimiento del menor en la que se acredite la condición de madre, padre o tutor(a), o en resolución que acredite su representación conforme a la legislación que regula esta materia.

**3. Régimen de recepción y entrega del niño o niña:** Será obligado presentar la identificación o hacerse acreditar la madre, el padre o encargado, tanto al momento de entregar el menor en el CECUDI como al momento en que se presente para llevárselo para su casa. Lo anterior aplica también respecto de los casos en que se autorice a un tercero a entregar o a retirar al menor, y además deberá presentar autorización escrita de los padres o representantes del menor, adjuntando la copia del documento de identificación.

**4. Servicios mínimos para la población beneficiada:** estos consisten en cuidado, alimentación (incluye dietas blandas y dietas especiales), tres comidas diarias, estimulación temprana y educación. Se incluyen también, servicios de alimentación complementaria y educación para las madres adolescentes y embarazadas.

**5. Horarios de los CECUDI:** el horario de atención será de las 6: 00 horas hasta las 18: 00 horas, de lunes a viernes.

Por otro lado, el Reglamento para regular el funcionamiento y operación de los centros de cuidado infantil del cantón de Cartago (2011), establece en su artículo 7, las fases necesarias para el establecimiento de los CECUDI. Estas se describen a continuación:

- a. **Fase de anteproyectos y estudios preliminares:** En esta fase, se realizan todas las coordinaciones preliminares para definir aspectos como, viabilidad del proyecto, ubicación, alcances, presupuesto, fuentes de financiamiento, instituciones que participan, responsables del proyecto, entre otros aspectos. Se hace un análisis de los posibles terrenos a utilizar, y se realizan los estudios de suelo correspondientes. Se coordina la elaboración y términos en que se van a preparar los convenios e incluye también, la firma del Convenio que va a regir el proyecto. Se determina la forma en cómo se va a ejecutar el proyecto, así como las instituciones que van a participar, y su coordinación, figura jurídica para operar.
- b. **Fase de planos constructivos y autorizaciones:** La siguiente fase es la elaboración de los Planos constructivos y especificaciones técnicas. Estos deben incluir toda la información gráfica y técnica necesaria para la correcta ejecución de la obra constructiva e incorporar todos los criterios establecidos en el anteproyecto y los necesarios para cumplir con la legislación vigente, incluyendo los principios de diseño universal, y otros formalismos exigidos por las instituciones encargadas de dar la aprobación a los proyectos de construcción. En esta fase se elabora también un presupuesto detallado, el cual servirá para tener una estimación más precisa del costo real de la obra.
- c. **Fase de construcción de la obra:** Esta fase incluye el levantamiento de la construcción, la cual deberá contemplar como

mínimo una bodega multiusos, cocina, comedor con salida de emergencias, aulas, servicios sanitarios -para personas discapacitadas, para el personal, y uno para cada aula. Las aulas deberán contar con salida de emergencias y acceso a la zona de los servicios sanitarios. Además, deberán contar con oficina para atender a los usuarios y los padres de familia, un cuarto de pilas, una bodega de alimentos, un lugar para desechos, un área para zonas verdes y aceras. Adicionalmente, área para juegos al aire libre drenajes para tanque séptico, retiros obligatorios y pasos cubiertos, así como que exista posibilidad de crecimiento. Es necesario en esta fase las labores de supervisión técnica de la obra, a través del ingeniero municipal, con el objeto de verificar que las indicaciones contenidas en los planos constructivos, así como las especificaciones técnicas, sean llevadas a cabo; también el Ingeniero del IMAS, fiscalizara los trabajos constructivos para verificar el avance del proyecto y para garantizar la calidad del mismo.

d. **Fase de implementación y operación:** Consiste en la preparación paralela a la fase constructiva, para poner en funcionamiento el centro. Esta fase será desarrollada en forma paralela a la fase constructiva. La fase de implementación estará a cargo de la Municipalidad de Cartago, y se realizará paralelo a la fase constructiva, y en esta se estarán realizando los procesos de selección, capacitación e inducción al personal que estará trabajando en el centro, asimismo en esta fase con el apoyo del

IMAS y otras entidades del Estado se deberán identificar las familias que estarán siendo beneficiarias del centro. Esta fase incluye la compra del equipamiento básico, (cocinas, refrigeradoras, utensilios de cocina, mesas sillas, alacenas, equipo para oficina, entre otros). Se preparan los criterios de selección de los beneficiarios del proyecto y los requisitos para tener acceso a los servicios. Se detalla que tipo de equipamiento básico se requiere y los costos, para la búsqueda del financiamiento. Se preparan los perfiles para la selección del personal que va a atender el Centro, los requisitos, y se preparan los documentos para el reclutamiento y la selección del recurso humano.

Asimismo, en dicho reglamento en su artículo 8, cita que la habilitación para el establecimiento de los CECUDI, y de acuerdo la Ley General de Centros de Atención Integral (Ley N° 8017), los CECUDI requerirán la habilitación del Área Rectora de Salud de Cartago.

El reglamento para el funcionamiento de los CECUDI del cantón Cartago en su capítulo IV define las obligaciones, deberes y prohibiciones y derechos de la población beneficiada. En el artículo 12 se describen algunas de las obligaciones:

- a) Cumplir los deberes en los aspectos de formación moral, cívica, patriótica; intelectual y psicomotora.
- b) Asistir con puntualidad al centro.

- c) Respetar la dignidad y el honor del resto de la población beneficiada y del personal que labora en el centro.
- d) Practicar y fomentar los principios de Igualdad y equidad de géneros y la no discriminación por razones de ningún tipo.
- e) Justificar oportunamente las ausencias o llegadas tardías.
- f) Cuidar los muebles, juegos, útiles escolares y otros materiales del Centro, así como mantener el orden y la limpieza.

Asimismo, en el artículo 13 se citan ciertos deberes de la población beneficiada, tales son:

1. No hacer, ni recibir llamadas telefónicas, ni visitas durante su permanencia dentro del Centro Infantil, a menos que sea un caso grave y urgente, así valorado y autorizado por la Administración del Centro.
2. Guardar orden y silencio en la formación y desplazamientos; así como en los distintos sectores del Centro, para estimular el respeto y evitar molestias a las demás personas.
3. Cuidar la infraestructura, mobiliario, materiales educativos y didácticos, así como el equipamiento del edificio en general.

Es importante señalar cuáles son los principales derechos de la población en atención, de acuerdo al artículo 15 del reglamento para el funcionamiento de los CECUDI del cantón de Cartago, estos son:

1. Recibir una atención y servicios integrales, coherentes con el objeto de los CECUDI, que tome en cuenta sus necesidades, intereses y los avances de la pedagogía.
2. Recibir una atención y servicios integrales dentro de un ambiente que le brinde seguridad moral y física.
3. Ser valorados, respetados y acogidos como personas, así como recibir ayuda en el aprendizaje y orientación en su vida.
4. Recibir comprensión y guía oportuna de parte del personal docente, administrativo, y profesional y otros servicios especiales que preste el Centro, previo criterio del o la docente respectiva.
5. Recibir trato respetuoso a sus iniciativas, expresando libre y creativamente sus ideas para el pleno desarrollo de su persona.
6. Recibir el apoyo institucional requerido de acuerdo a sus necesidades.
7. Recibir el respaldo psicológico pertinente, para que puedan superar problemas propios de su edad.
8. Ser respetado en su integridad y dignidad personales, en su libertad de conciencia y en sus convicciones religiosas y morales.
9. Ser informado de las disposiciones que le conciernen como beneficiado directo del Centro.
10. Presentar con todo respeto cualquier reclamo u observación que considere conveniente.
11. Ser educados en un espíritu de comprensión, democracia tolerancia, amistad y responsabilidad.

También, el artículo 17 del Reglamento establece los derechos y deberes de los encargados de la población beneficiada de la siguiente manera:

1. Comunicarse con el personal docente y la Administración, respetando los horarios establecidos.
2. Estar informados sobre la situación de aprendizaje y de conducta de sus representados (as).
3. Interponer las objeciones pertinentes, respetando el orden jerárquico establecido.

En el artículo 18 se establece los deberes de los representantes legales:

1. Tener entrevistas con el personal técnico en la forma y periodicidad que defina el Centro, para conocer el progreso y aprovechamiento de representado (a), sin que el padre, madre o representante, pueda pasar a las aulas durante el horario de estadía, ni permanecer en las instalaciones sin autorización.
2. Cooperar con el mantenimiento de la disciplina en sus hogares, de acuerdo a los lineamientos que el Centro solicita.
3. Autorizar por escrito la asistencia a las actividades programadas por el Centro.
4. Justificar por escrito las ausencias o tardanzas, de sus representados (as) el día de su regreso al Centro.

5. Comunicar el cambio de su residencia, correo electrónico o número telefónico, cada vez que eso ocurra.
6. Informar con tiempo y por escrito al Centro, de todas aquellas situaciones especiales (familiares, psicológicas, enfermedades y otras), que puedan afectar el desarrollo normal del proceso de enseñanza que llevan sus representados (as).
7. Recoger a su representado (a) dentro del horario del Centro.

El Capítulo VI del Reglamento regula el funcionamiento de los Centros de Cuido y Atención Infantil del cantón de Cartago, estable los deberes y obligaciones del personal técnico, administrativo y de servicio. Por tanto en el artículo 20 se establece los deberes del Administrador de los CECUDI:

1. Administrar el Centro garantizando la sostenibilidad y mejora del servicio.
2. Formular, organizar, dirigir y controlar el componente académico desarrollado por el Centro.
3. Desarrollar los componentes de organización básicos que permitan garantizar un suficiente control interno del Centro, con el fin de proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos del Centro.
4. Formular los planes anuales operativos del servicio y su respectiva presupuestación.
5. Promover y gestionar alianzas estratégicas con entidades y/o empresas y ONG's nacionales e internacionales para fines de



mejoramiento educativo y sostenibilidad del proyecto, en coordinación con la Alcaldía Municipal.

6. Cumplir con las disposiciones académicas, administrativas y de funcionamiento que emanen de los Ministerios de Educación Pública y Ministerio de Salud.
7. Controlar la disciplina de todo el personal del Centro y velar porque se mantenga el curso normal de las actividades establecidas en el cronograma semanal de actividades, del personal del centro.
8. Modelar una forma de comportamiento y administración, basada principalmente en valores de honradez, equidad, transparencia, trabajo en equipo y espíritu de servicio.
9. Conformar el archivo de los expedientes de los niños y niñas matriculados en el Centro Infantil.
10. Atender a las representantes de los beneficiarios así como otras personas que visitan el Centro Infantil, previa cita.

En el capítulo VII se define un régimen disciplinario, asistencia obligatoria y sanciones. También, contempla todo lo relacionado con la asistencia y la puntualidad de los beneficiarios y de la importancia de cumplir los horarios establecidos en este reglamento. Asimismo, en caso de ausencias se determina que los padres o representantes legales de los niños y niñas deben presentar una justificación en la Administración del Centro.

En el artículo 28 se indica que en casos calificados, y previo estudio técnico que así lo justifique, será procedente brindar los servicios del centro

a personas que por su condición socioeconómica favorable no cumplan con todos los supuestos para ser considerado población beneficiada. En tales supuestos, la Municipalidad cobrará un precio público por el servicio prestado, el cual se establecerá de conformidad con lo dispuesto por el artículo 74 del Código Municipal. Asimismo, en el Artículo 29 se establecen los rangos de acuerdo a los ingresos de la siguiente forma:

- a) Rango 1: Personas con un ingreso menor a doscientos cincuenta mil colones mensuales.
- b) Rango 2: Personas con un ingreso que oscile entre los doscientos cincuenta y un mil colones mensuales y los quinientos mil colones mensuales.
- c) Rango 3: Personas con un ingreso que supere los quinientos un mil colones mensuales.

Los rangos anteriores se actualizan automáticamente cada año en función del Índice de Precios al Consumidor. El artículo 31 estipula un procedimiento para la fijación de los precios, el cual es:

1. Recabar la información financiera relevante relacionada con los costos en que incurre la Municipalidad para prestación del servicio, tales como remuneraciones, gastos operativos, materiales, etc.
2. Determinación de los costos anuales a recuperar;
3. Cálculo de personas usuarias ponderadas: Esta cifra se obtiene de multiplicar el número de personas usuarias por rango, por el factor de ponderación, el cual se regirá de la siguiente manera:

- a) Factor de ponderación para el Rango 1 = 1
- b) Factor de ponderación para el Rango 2 = 1,5
- c) Factor de ponderación para el Rango 3 = 2
- d) Cálculo de la tasa mensual: Se obtiene de dividir el costo anual a recuperar entre el total de las personas usuarias ponderadas, y el resultado se divide entre doce. Este monto corresponderá a la tasa básica del servicio.

Seguidamente, en el artículo 32 se especifica el cálculo para el monto que les corresponde a pagar:

- a) Rango 1: Tarifa Base X 1 (factor de ponderación) = Monto a pagar
- b) Rango 2: Tarifa Base X 1,5 (factor de ponderación) = Monto a pagar
- c) Rango 3: Tarifa Base X 2 (factor de ponderación) = Monto a pagar.

En síntesis, el Reglamento aprobado por la Municipalidad de Cartago para regular el funcionamiento de los Centros de Cuido Infantil es muy detallado en cuanto a las normas que regirán el funcionamiento de dicho Centro y por ende el marco que debe observarse para el desarrollo de la capacidad administrativa y operativa del mismo.

***Reglamento para regular el funcionamiento del Centro de Cuido Infantil de la Municipalidad de Belén***

En esta sección se analiza el Reglamento para Regular el Funcionamiento del Centro de Cuido Infantil de la Municipalidad de Belén, que fue aprobado mediante la sesión ordinaria N° 49 del 17 de agosto de 2010 del Consejo Municipal de Belén, y publicado en la Gaceta N° 174 de 07 de setiembre de 2010. Este reglamento trata todo lo relacionado a la matrícula, se describen las características del alumnado, de los padres, madres y representantes legales, un apartado sobre el personal docente, administrativo y de servicio, asimismo, desarrolla un capítulo sobre el régimen disciplinario, otro sobre el uniforme escolar, el desarrollo académico y por último sobre la fijación de precios.

Es importante mencionar que en el Considerando 2 del Reglamento se indica que la Municipalidad de Belén cuenta con una Política de Igualdad y Equidad Social y de Género, aprobada por el Concejo Municipal, en la Sesión Ordinaria N° 75-2004, del 30 de noviembre del 2004, la cual le confiere a la Municipalidad la obligación de atender las necesidades locales en el marco de lo establecido por la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Géneros en cuyo Eje 1 se insta a los gobiernos locales, a asumir dentro de sus competencias el tema “de infraestructura de cuido”.

El artículo primero menciona que este Centro opera mediante la participación de la Municipalidad de Belén, empresa privada, organismos nacionales e internacionales, instituciones públicas y principalmente la comunidad de Belén.

Por otro lado, el artículo 5 establece que el proceso de matrícula y ratificación de esta se realizará anualmente y cumplirá con las disposiciones técnicas y formales que establezca oportunamente la Administración del Centro Infantil. Asimismo, describe que el costo de la matrícula se determina por medio de un estudio tarifario. Por tanto, insta que es un deber de los representantes legales del alumnado asistir y participar del proceso de matrícula.

De acuerdo con el artículo 6, cuando existan vacantes en el proceso de matrícula, los representantes legales de los menores, deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Presentar la solicitud a la Administración del Centro Infantil, adjuntando toda la documentación que se solicite.
2. Presentar certificación de nacimiento del o la menor en la que se acredite la condición de madre, padre o tutor (a); o en resolución que acredite su representación conforme a la legislación que regula esta materia.
3. Presentar requisitos de matrícula que se detallan en la hoja denominada: "Requisitos de matrícula: Centro Infantil Modelo Belemita".
4. Pagar los derechos correspondientes en caso de ganar vacantes por evaluación.

En el artículo 7, se describen las etapas del proceso de matrícula, las cuales son:

1. La persona profesional en Trabajo Social, realizará el estudio socio-económico necesario para la matrícula de los y las menores.
2. Se anunciará la prematrícula en la primera quincena del mes de octubre de cada año, para realizarla en la primera quincena del mes de noviembre.
3. En la primera semana del mes de noviembre de cada año se entregarán los formularios de prematrícula a los padres, madres o personas encargadas legales de los y las menores a matricularse.
4. La persona profesional en Trabajo Social recogerá y revisará los formularios, realizando las visitas pertinentes, y emitirá la recomendación de aprobación o denegación del mismo que será emitida en forma definitiva por la Administración del Centro Infantil.
5. De acuerdo con la valoración emitida por la persona profesional en Trabajo Social, se establecerá la cuota de pago por estudiante.
6. Se comunicará formalmente en el medio o lugar señalado por las personas encargadas, para que se presenten a realizar la matrícula en la segunda semana del mes de diciembre de cada año, según el estudio de Trabajo Social.
7. En el mes de enero de cada año se emitirá la lista del alumnado entrante.
8. Si un alumno(a) tiene hermano(a) cuyos representantes legales pretendan que se matriculen, tienen prioridad para la misma.

9. Los representantes legales que deseen optar por una beca de la Municipalidad de Belén para el financiamiento de la estadía en el Centro Infantil Modelo Belemita, deberán realizar los trámites correspondientes de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Becas de la Municipalidad de Belén.

El artículo 8 define los requisitos indispensables para la selección del alumnado, el cual es que los representantes legales deben trabajar o estudiar, y que los alumnos sean habitantes del cantón de Belén, o bien que sus representantes legales trabajen en empresas con domicilio en el cantón de Belén. Asimismo, se le otorga prioridad al ingreso al centro infantil de la siguiente forma:

- Hijos (as) de madres y padres, jefes de hogar, que trabajen y presenten problemas con el cuidado de sus hijos (as).
- Hijos (as) de madres y padres adolescentes que estén estudiando en el sistema formal académico, técnico o vocacional y presenten problemas con el cuidado de sus hijos (as).
- Hijos (as) de personas que presenten niveles de discapacidad que impidan el cuidado efectivo de los mismos.

En los artículos 9 y 10 se tratan del alumnado, y cita que estos son los intérpretes principales de su propio proceso formativo, con la participación activa y responsable de su calidad humana. Asimismo, es obligación del alumnado aceptar responsablemente el régimen educativo del Centro Infantil Belemita.

El artículo 13 establece los derechos del alumnado los cuales son:

1. Recibir una educación integral, coherente con los objetivos del Centro Infantil Modelo Belemita, que tome en cuenta sus necesidades, intereses y los avances de la pedagogía.
2. Recibir una formación educativa en cada grado de estudio dentro de un ambiente que le brinde seguridad moral y física.
3. Recibir a través de las diferentes áreas curriculares, el desarrollo íntegro de cada programa.
4. Ser evaluados con objetividad a través de distintos procedimientos, técnicas e instrumentos, recibiendo información oportuna de sus procesos y resultados, conservándolos para posibilitar la corrección grupal e individual que les permita aprender, a partir de los errores.
5. Beneficiarse de adecuaciones curriculares siempre y cuando cumpla con los lineamientos y criterios técnicos establecidos para este fin.
6. Recibir comprensión y guía oportuna de parte del personal docente y administrativo, así como orientación escolar y profesional y otros servicios especiales que preste el Centro, previo criterio del o la docente respectiva.
7. Recibir trato respetuoso a sus iniciativas, expresando libre y creativamente sus ideas para el pleno desarrollo de su persona.
8. Recibir la información y orientación académica necesaria que le permita lograr los objetivos de aprendizaje.



9. Recibir el apoyo institucional requerido de acuerdo a sus necesidades.
10. Recibir el respaldo psicológico pertinente, para que puedan superar problemas propios de su edad.

Por otro lado, artículo 17 establece que los padres, madres y representantes legales tienen los siguientes derechos:

1. Pertenecer a la Asociación Infantil Modelo Belemita.
2. Comunicarse con el personal docente y la Administración, respetando los horarios establecidos.
3. Interponer las objeciones pertinentes, respetando el orden jerárquico establecido, con relación a la conducta o rendimiento académico de sus representados (as).
4. Solicitar facilitando la documentación pertinente, que su representado(a) se beneficie del derecho de adecuación curricular.

Igualmente, los padres y representantes legales cuentan con una serie de deberes, regulados en el artículo 18, y los más importantes son:

1. Cumplir con la inscripción, la firma del contrato de servicios educativos, el pago de la mensualidad en la fecha establecida.
2. Tener entrevistas con los docentes, cada tres meses para conocer el progreso y aprovechamiento de representado (a), sin que el

padre, madre o representante, pueda pasar a las aulas durante el horario de clases, ni permanecer en las instalaciones sin autorización.

3. Brindar la máxima atención a la revisión y preparación de las exposiciones educativas de su representado (a).
4. Cooperar con el mantenimiento de la disciplina en sus hogares, de acuerdo a los lineamientos que el Centro solicita.
5. Cooperar con el desarrollo de las actividades sociales, culturales, deportivas y económicas que programe el Centro.
6. Informar con tiempo y por escrito al Centro Infantil, de todas aquellas situaciones especiales (familiares, psicológicas, enfermedades y otras), que puedan afectar el desarrollo normal del proceso de enseñanza que llevan sus representados (as).
7. Recoger a su representado (a) en el horario convenido con el Centro.

En el Capítulo V del Reglamento se estipula la Administración del Centro Infantil Belemita, la cual tiene como deberes los siguientes:

- a) Administrar el Centro Infantil Modelo Belemita garantizando la sostenibilidad y mejora del servicio.
- b) Formular, organizar, dirigir y controlar el componente académico desarrollado por el Centro Infantil.
- c) Desarrollar los componentes de organización básicos que permitan garantizar un suficiente control interno del Centro Infantil,

con el fin de proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos del Centro.

- d) Formular los planes anuales operativos del servicio y su respectiva presupuestación. Este plan deberá contemplar la parte de mercadotecnia que permitan establecer las bases de la sostenibilidad de este servicio.
- e) Promover y gestionar alianzas estratégicas con entidades y/o empresas y ONG's nacionales e internacionales para fines de mejoramiento educativo y sostenibilidad del proyecto.
- f) Cumplir con las disposiciones académicas, administrativas y de funcionamiento que emanen de los Ministerios de Educación Pública y Ministerio de Salud.
- g) Controlar la disciplina de todo el personal del Centro Infantil y velar porque se mantenga el curso normal de las actividades establecidas en el cronograma semanal de actividades, del personal del centro infantil.
- h) Modelar una forma de comportamiento y administración, basada principalmente en valores de honradez, equidad, transparencia, trabajo en equipo y espíritu de servicio.
- i) Aplicar las medidas previstas en el Reglamento del Centro en caso de incumplimiento de los pagos de las mensualidades por parte de los padres y madres de familia.
- j) Conformar el archivo de los expedientes de los niños y niñas matriculados en el Centro Infantil.

- k) Atender a las representantes de estudiantes así como otras personas que visitan el Centro Infantil.
- l) Planear y llevar a cabo eventos de capacitación con los representantes del alumnado.
- m) Evaluar al final de cada año, en conjunto con el personal docente, entre otros posibles actores, el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- n) Ejecutar otras actividades propias de la naturaleza del cargo.

De igual manera, este reglamento establece un régimen disciplinario para el alumnado, donde se establece en su artículo 30 los distintos tipos de sanciones como las: llamadas de atención verbales cuando se haya cometido una falta, una amonestación escrita y citación del padre o madre de familia o representante, suspensiones temporales o matrícula condicional, y finalmente una separación o expulsión del Centro Infantil.

Los artículos 32 y siguiente, establecen el uso de un uniforme, con el nombre marcado y apellidos del niño, al igual que el del uniforme de Educación Física.

El Centro Infantil Belemita mantiene un calendario lectivo, el horario, evaluaciones de promoción del alumno (a), los periodos de descanso y la clausura del año escolar, se rigen por medio del Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Salud y las disposiciones de la Dirección del Centro Infantil Modelo Belemita, todo de acuerdo a lo dispuesto en el artículo treinta y cuatro, correspondiente al desarrollo académico.

Según el artículo 39 el Centro Infantil Modelo Belemita tiene la responsabilidad de cumplir con la Ley General de Centros de Atención Integral N° 8017, y el Reglamento a la Ley General de Centros de Atención Integral 29580-S.

Al igual que el Reglamento de funcionamiento de los CECUDI de la Municipalidad de Cartago, el Centro Infantil Modelo Belemita describe en los artículos 42, 44 y 45 las condiciones para el funcionamiento de dicho Centro.

Por otro lado, establece que la mensualidad deberá ser cancelada por el padre, la madre o representante legal del niño (a) los primeros 8 días del mes. Después de 20 días de atraso se suspenderá el servicio. Igualmente, el representante del alumno(a) deberá presentar el comprobante de pago con el sello respectivo emitido por la entidad financiera autorizada, y una vez avalado el mismo la Administración del Centro procederá a extender el recibo de pago correspondiente. Todo de acuerdo a los artículos 48 y 49 del reglamento.

En forma de resumen se presenta un cuadro comparativo de las principales características de los reglamentos anteriormente descritos, y que dichas características ayudarán a analizar las capacidades administrativas y organizativas de los centros estudiados.

**Cuadro 7**  
**Cuadro comparativo de las principales características del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago**

<b>Característica</b>	<b>Reglamento para regular el funcionamiento de los centros de cuidado y atención infantil del cantón de Cartago</b>	<b>Reglamento para regular el funcionamiento del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén</b>
<b>Operación y funcionamiento de los centros</b>	<p>Se establece que la población beneficiada deben ser niños o niñas, de comunidades y zonas aledañas, utilizando criterios técnicos del Instituto Mixto de Ayuda Social. La cantidad de niños o niñas que se admiten debe determinarse de acuerdo a la capacidad de cada centro. La población admitida debe ser de padres o madres que se encuentren realizando alguna actividad económica o estudiando, y que sean del nivel 1 y 2 de pobreza de acuerdo al IMAS. También se aceptan niños o niñas de clase media o alta que requieran el servicio. Se especifican los servicios mínimos para la población beneficiada, lo relacionado a la aceptación para el ingreso y el régimen de recepción y entrega del niño. Se establece el horario de los centros.</p>	<p>Trata un capítulo sobre la matrícula, donde se describe el proceso y la ratificación de esta, y que se hará anualmente. Asimismo, se establece los requisitos para cubrir las vacantes en la matrícula. Es importante señalar que en las etapas del proceso de matrícula, se contempla un estudio socioeconómico de los aspirantes por el servicio. Se plantean requisitos para la selección del alumnado, donde principalmente los representantes legales del niño o niña deben trabajar o estudiar, deben ser habitantes del cantón de Belén o bien, que sus padres laboren en el cantón.</p>
<b>Establecimiento de los centros de cuidado</b>	<p>Especifica las fases necesarias para el establecimiento de CECUDI, desde la fase de anteproyecto (se analizan la disponibilidad de terrenos), la construcción, la habilitación y el financiamiento de los CECUDI.</p>	<p>No se define.</p>
<b>Obligaciones, deberes, prohibiciones y derechos de la población beneficiada o</b>	<p>En cuanto a las obligaciones la población beneficiada debe cumplir los deberes en los aspectos de formación moral, cívica, patriótica, intelectual y psicomotora, se exige</p>	<p>Las obligaciones del alumnado son similares al reglamento de los CECUDI de Cartago, en cuanto: aspectos de formación moral, cívica, patriótica, etc.; la puntualidad</p>

<p><b>alumnado</b></p>	<p>puntualidad, demostrar respeto por los símbolos patrios, presentarse debidamente aseados todos los días.</p> <p>Los deberes para la población beneficiada no podrán hacer ni recibir llamadas dentro del centro, cuidar la infraestructura, mobiliario, materiales, etc. Deberes como la responsabilidad y el autocontrol.</p> <p>Las prohibiciones en su mayoría son iguales en ambos casos.</p>	<p>y respeto, y sobre el aseo. Los deberes son iguales en su mayoría a los descritos para la población beneficiada de los CECUDI de Cartago. Sin embargo, este incluye el respeto por el personal docente, y sobre el deber de permanecer en plantel del centro.</p> <p>Las prohibiciones en su mayoría son iguales en ambos casos. En este caso se prohíbe al alumnado realizar rifas, ventas o cualquier actividad sin autorización de la dirección del centro.</p>
<p><b>Derechos y deberes de padres, madres y representantes legales</b></p>	<p>Comparten los mismos derechos para los representantes legales.</p> <p>En el caso de los deberes se hace la distinción en este reglamento que los padres deben colaborar con el mantenimiento del centro, en ese sentido la Administración deberá asignar los roles y las actividades a realizar.</p> <p>Incluye que de existir incumplimientos por parte de los representantes de los deberes, se harán llamadas de atención verbales, por escrito, suspensiones hasta por mes del servicio e inclusive la expulsión completa del centro.</p>	<p>Se describen los mismos derechos para los representantes legales, sin embargo se detalla que en el caso específico del Centro Infantil tienen derecho a pertenecer a la Asociación Infantil Modelo Belemita, y que pueden solicitar adecuación curricular para sus hijos o hijas.</p> <p>En cuanto a los deberes presentan grandes similitudes con el reglamento de los CECUDI de Cartago.</p>
<p><b>Personal administrativo, de servicio y técnico.</b></p>	<p>A nivel general los deberes y derechos son similares entre ambos reglamentos.</p>	<p>En este reglamento hace la diferenciación de que el personal administrativo, personal y asistentes docentes y personal de servicios generales de apoyo, tienen los beneficios establecidos en el Código Municipal y Estatuto Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad</p>

		de Belén.
<b>Régimen disciplinario, asistencia obligatoria y sanciones</b>	Obligación de la asistencia y la puntualidad por parte del alumnado y del profesorado. Asimismo la obligación de justificar debidamente las ausencias. Menciona acciones preventivas y correctivas para aplicar las sanciones.	Obligación de la asistencia y la puntualidad por parte del alumnado y del profesorado. Asimismo la obligación de justificar debidamente las ausencias. Menciona acciones preventivas y correctivas para aplicar las sanciones.
<b>Desarrollo académico y uniforme.</b>	No se establece ninguna reglamentación en cuanto al desarrollo académico y el uniforme.	Calendario lectivo, horario académico, evaluación y promoción de alumnado, periodos de descanso y la clausura del año escolar, se rigen por las orientaciones del Ministerio de Educación Pública. Uso obligatorio del uniforme.
<b>Cobro del servicio o tarifas.</b>	Se utiliza la misma metodología para determinar el precio público, con las mismas categorías, así como el mismo cálculo de personas usuarias ponderadas y la fórmula para determinar el monto que corresponde a pagar a cada uno. La mensualidad debe ser cancelada en los primeros cinco días hábiles del mes.	Se utiliza la misma metodología para determinar el precio público, con las mismas categorías, así como el mismo cálculo de personas usuarias ponderadas y la fórmula para determinar el monto que corresponde a pagar a cada uno. La mensualidad debe ser cancelada en los primeros ocho días hábiles del mes.

#### **4.2 Análisis de capacidad administrativa.**

En este apartado se presenta un análisis de los atributos de la capacidad administrativa, en función de los siguientes indicadores:

##### **Número de recursos humanos con que cuenta la organización**

Como parte de los atributos de la capacidad administrativa es necesario determinar el número de recurso humano con que cuenta la



organización, para el año 2012 el Centro Infantil Modelo Belemita era atendido por seis personas, una directora, dos maestras, una asistente, una cocinera, y una miscelánea que fue contratada por el comité de padres de familia para brindar el servicio de limpieza con una remuneración por horas de trabajo.

Por otra parte en el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez en Cartago, se establece por medio de las condiciones cartelarias de la contratación del servicio la obligación de tener una coordinadora del centro, cuatro personas de atención directa, cuatro asistentes y tres cocineras-misceláneas, también un oficial de seguridad.

En ambos casos existe personal de apoyo contratado bajo la modalidad de servicios profesionales, en el Centro de Cuido Modelo Belemita se presta el servicio médico y clases del idioma inglés; en el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez en Cartago se cuenta con el servicio médico por seis horas mensuales, instructor de danza, instructor de Tai-Chí, profesor del idioma inglés.

En cuanto al servicio de nutrición, en el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez, según se establece en el cartel de contratación, la Municipalidad de Cartago dará el menú donde están incluidas las recetas y la preparación de cada una de las comidas, también el menú podrá ser variado por una profesional en nutrición; esta profesional está contratada por servicios profesionales por la encargada del CECUDI Manuel de Jesús Jiménez con un servicio continuo de seis horas mensuales.

## **Caracterización del tipo de personal**

Se entiende como caracterización del tipo de personal la formación y grado académico del recurso humano, considerando la experiencia que el personal tenga para cumplir con las necesidades requeridas.

En ese sentido, en el Centro de Cuido Infantil Modelo Belemita para el año 2012, tanto la directora del centro como las maestras, tienen el grado de Licenciatura en Preescolar, la asistente tiene el grado de Bachillerato en Preescolar y la cocinera posee un Técnico Medio en Nutrición.

Para la contratación de las funcionarias, según se indicó, se consideró de mayor importancia la formación académica que la experiencia, dado que la directora, las maestras y asistentes estaban recién graduadas.

Para el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez la formación, grado académico y experiencia del personal, son disposiciones ya establecidas en el cartel de contratación del servicio.

La coordinadora, que en este caso es la contratista del servicio ante la municipalidad, debe ser Licenciada en Preescolar o Máster en Administración Educativa; el personal de atención directa debe tener un mínimo de Bachiller en Educación Preescolar con cinco años de experiencia; las asistentes, que le colaboran al personal de atención directa, tienen que tener como mínimo noveno año aprobado con dos años de experiencia; el personal cocinero-misceláneo debe tener como mínimo sexto año aprobado, curso de manipulación de alimentos y dos años de experiencia; para la contratación del guarda de seguridad no se brinda un perfil. En este caso la experiencia

del personal es considerada en el sistema de evaluación de las ofertas, por lo que es un factor fundamental para escoger la oferta que tenga mayor experiencia acumulada.

### **Tipo de contratación**

Es importante considerar el tipo de contratación del personal de los centros de cuidado, porque se conoce sobre la modalidad en que el personal presta su servicio, sea por un contrato de trabajo por medio tiempo, por tiempo completo. Asimismo, el tipo de contrato se refiere al plazo de la contratación, es decir, por un tiempo determinado o indefinido.

En el caso del Centro Infantil Modelo Belemita los funcionarios forman parte de la planilla municipal a excepción de la miscelánea quien es contratada por el comité de padres de familia.

Para el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil Manuel de Jesús Jiménez el personal depende directamente de la contratista, según se indicó se establece un contrato laboral suscrito. Para el año 2013, el personal tenía un contrato por tiempo completo.

Adicionalmente, ambos centros contratan bajo la modalidad de servicios profesionales a las personas que imparten materias especiales por unas cuantas horas a la semana.

En el CECUDI de Manuel de Jesús Jiménez se tiene un médico y una nutricionista que asisten al centro ocasionalmente, contratados por medio de servicios profesionales.

### **Tiempo de dedicación**

Se refiere a la jornada o tiempo real de trabajo del recurso humano. En ambos casos el horario del servicio de cuidado es de doce horas, de 6:00 a.m. a 6:00 p.m., sin embargo la jornada laboral debe ser de ocho horas diarias, por lo tanto las directoras deben organizar los tiempos de entrada y salida del personal de tal manera que se cumpla con la jornada establecida así como con la adecuada prestación del servicio.

En el caso del CECUDI de Manuel de Jesús, el horario está establecido por medio del reglamento para regular el funcionamiento de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil del cantón de Cartago.

El Centro Infantil Modelo Belemita no tiene un horario regulado por su reglamento de funcionamiento.

### **Idoneidad del perfil**

La idoneidad del perfil se relaciona con las condiciones necesarias que deben establecerse como mínimo para desempeñar una función que permita cubrir las necesidades en una determinada situación; en este caso las condiciones y requerimientos para la prestación del servicio de cuidado infantil.

Se considera que el perfil establecido para la contratación de los funcionarios del Centro de Cuido y Modelo Infantil Belemita es adecuado en cuanto a la formación académica, acorde con la finalidad del servicio ya que se pretende dar una atención integral a los niños y niñas. En ese sentido, al tener mayor preparación académica tienen conocimientos en estimulación

temprana, técnicas de enseñanza-aprendizajes, entre otros; sin embargo se resta importancia a la experiencia apremiando el profesionalismo.

Propiamente para el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez, en relación a la idoneidad del perfil, se considera necesaria mayor formación profesional para las asistentes, dado que su vinculación con los niños y niñas demanda de ellas conocimientos en diferentes áreas y atención a las diferentes actividades que realizan los mismos; además en el caso de las asistentes es necesario que al menos tengan un curso especializado en el cuidado de niños, estimulación temprana y/o técnicas de enseñanza-aprendizaje. En este caso se da mayor peso a la experiencia de los empleados para los procesos de reclutamiento.

Conforme a lo expuesto anteriormente, y considerando las características y calidad del servicio que deben brindar los centros de cuidado infantil, se considera importante establecer en ambos casos un balance en cuanto a la formación profesional requerida y la experiencia de los funcionarios y empleados en el campo para la prestación del servicio.

#### **Forma de reclutamiento, el ascenso, los salarios y el escalafón**

En cuanto a la forma de reclutamiento, se refiere a los mecanismos utilizados por las organizaciones para reclutar personal. Es importante tomar en cuenta los métodos de selección, que se entiende, según Robbins (2004), como los medios para obtener información sobre un solicitante que sirven a la organización para determinar si sus habilidades, conocimientos y capacidades son apropiados para el trabajo.

Podemos citar algunos de los mecanismos utilizados en el proceso de selección del recurso humano:

- a. Entrevistas: Robbins (2004) menciona que las entrevistas tienen un gran peso, es decir, sus resultados tienen influencia desproporcionada en la decisión de la contratación.
- b. Exámenes escritos: estos exploran la inteligencia, aptitudes, capacidades, intereses e integridad.
- c. Exámenes de simulación del desempeño: es la mejor forma de demostrar si un solicitante puede encargarse de su trabajo. Existen dos tipos de exámenes: el muestreo del trabajo y los centros de evaluación.

En cuanto al ascenso y promoción, estos son parte de los mecanismos de motivación al recurso humano como reconocimiento a su labor, estos tienen que darse acorde a las necesidades.

El salario y otros pluses salariales, como el escalafón y la dedicación exclusiva, son por lo general una de las principales motivaciones al recurso humano.

La forma de reclutar el personal en ambos casos se realiza por medio de entrevistas estructuradas, seleccionando a las personas que cumplen con los requisitos académicos (en el caso de Belén) y la experiencia deseada en cada puesto (en el centro de Manuel de Jesús, se premia la experiencia del personal).

En el caso del Centro Infantil Modelo Belemita los funcionarios se rigen por la escala salarial de la Municipalidad de Belén de acuerdo a las clases de puestos. Es importante rescatar que estos funcionarios mantienen anualidades, se les reconoce la carrera profesional y se les paga salario escolar, además de otros beneficios como funcionarios municipales.

En el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez de la Municipalidad de Cartago, los empleados del centro de cuidado no tienen una relación laboral directa con la municipalidad, pero si una supervisión; la relación laboral se da directamente con la empresa contratista con la cual se establece un contrato suscrito, las remuneraciones se basan de acuerdo a lo establecido por la legislación vigente, mantienen las garantías sociales y los incrementos salariales, también cuentan con una póliza de riesgos laborales.

En ambos casos, los servicios profesionales que se contraten no implican una relación obrero-patronal por tanto no se cumplen horarios establecidos ni se reciben órdenes directas del encargado del centro de cuidado, pero si debe responder por las características, establecidas previamente, del servicio que brinda.

### **La capacitación**

En materia de capacitación del personal de los centros de cuidado, en el Centro Infantil Modelo Belemita al 2012 no se daban capacitaciones formales a los funcionarios dadas las limitaciones económicas, lo único que señala la directora del centro de cuidado es que al ser las funcionarias recién graduadas de las universidades coordinaban esfuerzos para realizar

reuniones de personal y dar retroalimentación a cerca de diferentes temas de importancia para el cuidado de los niños y niñas.

En el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez el tema de la capacitación al personal se define desde el cartel de licitación, se establece como uno de los requisitos para la empresa contar con un plan de capacitación para el personal profesional, técnico y de apoyo.

### **Sistemas de premios y castigos**

El sistema de premios y castigos, desde el punto de vista de los recursos humanos, son aquellos beneficios que recibe el personal por el reconocimiento de su trabajo o viceversa.

Para el año 2012, el Centro de Cuido Infantil Modelo Belemita, considerando que se no cuentan con recursos económicos para mantener un sistema de premios, la directora del centro señala que básicamente consiste en tener un nivel de flexibilidad al momento de establecer los horarios de trabajo, ya que en algún momento específico las funcionarias requieren atender asuntos a nivel personal.

Por otra parte, en el año 2013 el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez, según indica la contratista, como parte de la motivación al personal se cuenta con todas las garantías laborales y una póliza de riesgos laborales. Asimismo a las empleadas se les brindan los tiempos de alimentación; en este caso no tienen ningún incentivo a nivel económico.

En el cuadro que se presenta a continuación se sintetizan los atributos de la capacidad administrativa en ambos Centros de Cuido Infantil.



**Cuadro 8**  
**Atributos de la Capacidad Administrativa del Centro Infantil**  
**Modelo del Cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo**  
**Infantil de la Municipalidad de Cartago**

<b>Atributos</b>	<b>Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén</b>	<b>CECUDI Municipalidad de Cartago</b>
<b>Número de Recursos Humanos</b>	Directora: 1 Maestras: 2 Asistente: 1 Cocinera: 1 <u>Miscelánea: 1</u> Total: 6	Coordinadora: 1 Atención Directa: 4 Asistentes: 4 Cocinera-miscelánea: 3 <u>Oficial Seguridad: 1</u> Total: 13
<b>Servicios de Apoyo</b>	Servicio Médico Clases de Inglés	Servicio médico Instructor de inglés, danza y tai-chi
<b>Formación académica requerida</b>	Directora y maestras: Licenciatura en pre-escolar Asistente: Bachillerato en pre-escolar Cocinera: Técnico Medio en Nutrición	Coordinadora: Licenciatura en pre-escolar o Maestría en Educación. Atención directa: Bachiller en educación pre-escolar con cinco años de experiencia. Asistentes: noveno año con dos años de experiencia. Cocinera-miscelánea: sexto año aprobado, curso de manipulación de alimentos y dos años de experiencia.
<b>Tipo de contratación del personal</b>	Forman parte de la planilla municipal a excepción de la miscelánea que es pagada por los padres de familia.	Suscriben contrato laboral a tiempo completo con la empresa responsable que ganó la administración del Centro. Médico y nutricionista son contratados por servicios profesionales.

<b>Forma de reclutamiento</b>	Por mérito con base en entrevistas y atestados	La empresa responsable de la concesión contrata según requisitos del perfil de puesto.
<b>Capacitación</b>	No se brinda por falta de recursos	El cartel de concesión establece que la empresa debe tener un plan de capacitación para su personal.
<b>Incentivos</b>	Anualidades, salario escolar.	No tienen incentivos económicos

De acuerdo a lo anterior, se evidencian diversos factores de éxito en la gestión del servicio de cuidado en ambos centros a pesar de las diferencias marcadas en el modelo de gestión ya que uno se es por medio de la administración municipal y el otro es por medio de la administración de una empresa privada.

El análisis de los atributos de las capacidades administrativas en los centros objeto de estudio muestra una diferencia fundamental entre los mismos, la cual es que el CECUDI de la Municipalidad de Cartago que forma parte de la REDCUDI, es administrado bajo la modalidad de concesión de servicios, mientras que el Centro de Cuido Belemita forma parte de la estructura orgánica de la Municipalidad de Belén. Esta situación genera diferencias en cuanto a la forma de contratación e incentivos brindados a los funcionarios como se sintetiza en el cuadro anterior.

También se observan diferencias en cuanto a los requisitos académicos solicitados en ambos centros. En el caso del Centro Infantil

Modelo Belemita se establecen como requisitos para las maestras y asistentes la formación profesional en preescolar. Adicionalmente, se considera un valor agregado que la cocinera cuente con formación técnica en nutrición. Por el contrario, en el CECUDI de la Municipalidad de Cartago, las personas responsables de la atención directa de los niños apenas se les solicita contar con un Bachiller en educación pre-escolar con cinco años de experiencia, y a las asistentes noveno año con dos años de experiencia, lo cual no necesariamente las capacita para la labor asignada.

En cuanto a la relación maestra-asistente-estudiante, se considera que la relación es bastante similar en ambos Centros, ya que en el Centro Belemita se atienden cuarenta niños y niñas entre las dos maestras y un asistente, lo cual da una relación de una maestra y una asistente para cada veinte niños y niñas. En el CECUDI de la Municipalidad de Cartago, la relación es de una maestra y una asistente para cada 25 niños y niñas.

Por otra parte, se identifica como déficit de capacidad administrativa el que el Centro Infantil Modelo Belemita, por no contar con el suficiente recurso económico no se puede aumentar el recurso humano y material para brindar el servicio a una mayor cantidad de niños y así utilizar la máxima capacidad de las instalaciones; aunado a ello, no se cuenta con personal de seguridad para la salvaguarda de los niños y niñas, ni de las instalaciones en horario diurno y nocturno.

Además desde las condiciones dispuestas en el cartel de la contratación del servicio, se solicita un plan de capacitación para el personal, el contratista cumple con lo estipulado por ley y en el cartel de contratación

en materia salarial porque si llegara a existir un incumplimiento en esta parte puede comprometer la calidad del servicio prestado y su continuidad; además se cuenta con personal de seguridad para la salvaguarda de los niños y niñas y las instalaciones.

### **4.3 Análisis de la capacidad organizativa**

A continuación se analizarán las principales características del nivel de capacidad organizativa en los centros de cuidado Municipal, Centro Infantil Modelo Belemita y el CECUDI de Manuel de Jesús Jiménez. Esta capacidad está integrada por los siguientes indicadores: los recursos económicos utilizados para la realización de las tareas, responsabilidades, propósitos y funciones, la cooperación y coordinación entre las instituciones, autoridad jurídica, características de las políticas y programas que diseñan, marco regulativo y las reglas de juego emergentes entre los actores.

#### **Los recursos económicos asignados para la realización de las tareas previstas**

Para el año 2012 el Centro Infantil Modelo Belemita tenían problemas presupuestarios para brindar el servicio de cuidado. Esto generó que se desatendieran el servicio de mantenimiento del edificio y zonas verdes, personal de seguridad y la compra de material didáctico. Cabe mencionar que este centro se financia por medio del presupuesto municipal, y está incluido en el plan operativo anual de la Municipalidad de Belén.

Uno de los principales déficits evidenciados en el centro de Belén, es la falta de presupuesto que ha imposibilitado contratar más personal, para

atender mayor cantidad de niños. Durante el año 2012, se atendían cuarenta niños y niñas, y la capacidad real del centro es para noventa niños y niñas.

Por otro lado, existen problemas para realizar modificaciones presupuestarias al presupuesto anual, por lo que imposibilita trasladar dinero de otras partidas para cubrir cualquier eventualidad.

En el año 2013, el Centro de Cuido de Manuel de Jesús Jiménez, existían suficientes recursos económicos para cubrir las necesidades del centro. El Instituto Mixto de Ayuda Social le otorga a la Municipalidad de Cartago lo correspondiente al subsidio económico del servicio de cuidado de los niños y niñas que asisten al centro. Todo conforme al Decreto Ejecutivo 36916 publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 20 de enero del 2012, donde se establece en su artículo cinco que para cumplir los objetivos, metas y planes de la REDCUDI, las fuentes de financiamiento provienen de: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares ( corresponde a lo establecido en la Directriz 008-P del 16 de agosto del 2010), del Instituto Mixto de Ayuda Social, el Patronato Nacional de la Infancia, del Instituto Nacional de Aprendizaje y cualquier otro recurso de fuentes nacionales e internacionales.

La Municipalidad por medio de un proceso de contratación administrativa, y con recursos dados por la REDCUDI, subcontrata el servicio de operación de los centros de cuidado y desarrollo infantil del cantón de Cartago.

Por tanto, para el año 2013 los gastos de mantenimiento básico del edificio, compra de material didáctico, salarios del personal, alimentación y servicio de seguridad lo cubre directamente el contratista.

En ese sentido, es importante señalar que el CECUDI de Manuel de Jesús cuenta con los recursos económicos necesarios para brindar un buen servicio, anualmente se destinan al centro alrededor de 108 millones de colones.

### **Responsabilidades, propósitos y funciones de la organización**

Una organización desde que nace, debe definir su misión, visión y valores. Según, Bohlander y Snell (2008) establecen que la misión de una organización es el propósito principal, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización. La misión se escribe en términos de clientes generales a quienes atiende, de acuerdo con el alcance de la organización, la misión puede ser grande o pequeña.

Asimismo, Bohlander y Snell (2008), la visión estratégica de la organización va más allá de la declaración de misión, para proporcionar una perspectiva de hacia dónde va y lo que puede llegar a hacer en el futuro.

De acuerdo a Bolhander y Snell (2008), los valores centrales son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

Por otro lado, Robbins (2005) define autoridad, cadena de mando y responsabilidad de la siguiente manera:

“La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿Ante quién soy responsable?”.

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando (uno de los catorce principios de administración de Fayol) ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas” (p. 237).

Para cualquier organización es necesario desde su creación definir responsabilidades, así como su misión y visión, y los deberes y obligaciones. En los casos de estudio, se establece desde los reglamentos de

funcionamiento, todas las funciones y las responsabilidades de cada actor involucrado en el servicio de cuidado de niños y niñas.

En el reglamento para regular el funcionamiento y operación del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén, en su artículo 3 cita que el centro nace como una solución a las madres que deseen ingresar al mercado laboral, con relación al cuidado de sus hijos.

Igualmente para este centro la razón de ser es crear e integrar una experiencia formativa enfocada en todas las áreas de desarrollo humano, fomentando los valores humanos y comunitarios, ambientales para los niños y niñas. Sin embargo, es importante señalar que no se menciona cual es el alcance de su operación, ya que no cita a cuál población va dirigida ni a qué tipo.

En el caso de la visión que tiene el centro de Belén es buscar un ambiente formativo que refleje los valores de los hogares belemitas, y ser una alternativa viable para los alumnos de preescolar y primaria. En ese caso, se ve reflejado hacia dónde va la organización y lo que se desea ser en el futuro.

Con respecto a las obligaciones o responsabilidades, se definen a partir del capítulo V, del reglamento de funcionamiento del Centro Infantil Belemita, donde citan las obligaciones del personal docente, administrativo y de servicio.

Por otro lado, el CECUDI de Manuel de Jesús en Cartago según su reglamento para regular el funcionamiento de los centros de cuidado y



desarrollo infantil del cantón de Cartago, el objeto de la creación de los centros es el cuidado y desarrollo de los niños y niñas, cuyas madres y/o padres que se encuentren desarrollando una actividad productiva o estén incorporadas en el sistema de educación formal o informal. Específicamente para el CECUDI de Manuel de Jesús, su razón de ser es brindar formación integral y de calidad en valores basándose en la metodología constructivista, asimismo velar por una buena nutrición, buena salud física, emocional, logrando un desarrollo infantil de calidad de niños y niñas.

En esta misión se delimita perfectamente el alcance del servicio, mencionando que la población atendida son niños y niñas de 2 a 7 años de la comunidad de Manuel de Jesús, distrito de San Francisco y del cantón de Cartago, en pobreza extrema, pobreza y vulnerabilidad social.

Su visión estratégica refleja el deseo de ser un CECUDI modelo y ser un perfil para futuros CECUDI.

En cuanto a los deberes del personal docente, administrativo y de apoyo se describen en el capítulo VI del reglamento de funcionamiento.

En este caso en específico, la operación del centro se hizo mediante contratación administrativa, por lo que el contratista tiene obligaciones adicionales (estar al día con sus responsabilidades patronales, por ejemplo) para poder brindar el servicio, además, de cumplir completamente con las cláusulas cartelarias.

Es necesario considerar los valores de la organización que en los casos de estudios ambos comparten los mismos, estos son: honradez, equidad, transparencia, trabajo en equipo y espíritu de servicio.

**Cooperación y coordinación de las organizaciones ubicadas tanto en el mismo como en diferentes niveles.**

Como ya se mencionó anteriormente, en el Centro Infantil Modelo Belemita y el CECUDI de Manuel de Jesús, su funcionamiento por medio de un reglamento, ambos publicados en el Diario Oficial La Gaceta.

Para el año 2012, en centro de Belén tenía presupuesto municipal, sus funcionarios eran parte de la Municipalidad, se recibía ayuda económica por parte de la empresa privada. Por tanto, el tipo de comunicación que se daba en el centro era meramente formal, la directora debía mantener una comunicación de los asuntos importantes directamente con la encargada del Área de Desarrollo Social de la Municipalidad, y asimismo, se le hacían solicitudes directamente al Consejo Municipal (en temas presupuestarios) de acuerdo a los procedimientos internos del Municipio.

Caso contrario del CECUDI de Cartago, forman parte de la Red Nacional de Cuido, y se tiene un convenio formal entre el Instituto Mixto de Ayuda Social y la Municipalidad de Cartago, recibiendo el dinero necesario para su construcción y funcionamiento.

El CECUDI de Manuel de Jesús al tener en concesión la operación del centro, hace que las decisiones del día a día sean tomadas unilateralmente por parte de la empresaria, que es a su vez la encarga del centro, siempre y cuando se respeten todas las cláusulas cartelarias. Por otra parte, se

mantiene una vigilancia constante por parte de la encargada de la Red de Cuido de la Municipalidad de Cartago, esta persona verifica el buen funcionamiento del centro y que los niños y niñas estén recibiendo un servicio de calidad.

La coordinadora Municipal es también el vínculo directo con el IMAS (Instituto Mixto de Ayuda Social), por lo que juntos procesan solicitudes de los posibles niños y niñas que desean ingresar al centro. La encargada tramita todo lo relacionado con la Red de Cuido en la Municipalidad de Cartago.

El Centro Infantil Modelo Belemita, tienen una buena coordinación y comunicación entre las funcionarias del Centro, tienen reuniones semanales donde se hablan sobre todas las actividades que se den, problemas que se susciten en el día a día. En caso de no lograr resolverlo a lo interno, la encargada del centro mantiene una buena comunicación con la directora del Área de Desarrollo Social, y en las situaciones que no se logre concretar con esta instancia se acude al Alcalde o al Consejo Municipal.

Como ya se indicó anteriormente los CECUDI fueron creados por medio del Decreto Ejecutivo 36020-MP del 08 de mayo del 2010, la presidenta de la república Laura Chinchilla establece como interés público la conformación y el desarrollo la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Integral. En este mismo decreto se le asigna al Ministro de Bienestar Social y de Familia la rectoría del programa, le corresponde directamente al director del IMAS todo lo relacionado a la RNCDI.

### **Autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas**

Para los dos casos en estudio, partiendo de sus reglamentos para regular el funcionamiento de los Centros de Cuido, por medio de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta reciben la autoridad jurídica para que los principales actores involucrados acaten cada una de las funciones, derechos y deberes que los reglamentos le conceden tanto al alumnado o población beneficiada, como a los padres de familia o encargados legales, funcionarios docentes y administrativos.

### **Características de las políticas y programas que diseñan y ejecutan**

En el caso del CECUDI de Manuel de Jesús, es un modelo de Centro de Cuido que nace por la actual Red Nacional de Cuido, donde se ha empoderado a las Municipalidades del país la creación y funcionamiento de este tipo de centros.

Fundamentalmente la Municipalidad de Cartago como ya se mencionó anteriormente ha sido líder en la creación y puesta en marcha de los centros de cuidado infantil. Podría decirse que este Municipio ha mantenido un fuerte interés en que en el cantón de Cartago existan centros de este tipo en cada uno de sus distritos.

La Municipalidad de Cartago ha creado una estrategia para el funcionamiento de los CECUDI en su cantón. Básicamente, la Municipalidad tiene una persona encargada de ser el enlace con el Instituto Mixto de Ayuda Social y con la empresa encargada de los centros de Cuido, quien es el

contratista, es decir la empresa contratada por la Municipalidad para la operación de los centros.

Lo anterior le exige a la Municipalidad mantener una constante vigilancia del trabajo del contratista, y de igual manera, estar gestionando procesos de contratación nuevos donde le permita dar continuidad al servicio de cuidado infantil.

Si bien es cierto, la Municipalidad de Cartago ha tenido mucho éxito en la creación y funcionamiento de los CECUDI, sin embargo es difícil pensar en la continuidad del servicio, y que este sea de calidad, ya que se le ha trasladado a la empresa privada la operación de los centros. Lo anterior, porque la totalidad del personal de este centro, es personal contratado por la empresa privada y debe existir una constante vigilancia por parte de la Municipalidad de que todo se esté realizando de acuerdo a lo solicitado en el cartel, que los alimentos y materiales sean de calidad, y pertinentes para la población que está siendo atendida.

En ese sentido, la Municipalidad de Cartago al delegarle la prestación del servicio de cuidado infantil a la empresa privada, tiene que tener la capacidad de mantener una constante evaluación del servicio, y también, una capacidad de respuesta oportuna en el momento en que se den incumplimientos por parte de la empresa contratada.

Por otro lado, en el Centro Infantil Modelo Belemita ha sido un centro creado con una iniciativa propia, de que en el cantón de Belén debe existir este tipo de servicio, y que este sea brindado por el Municipio.

Es importante rescatar que la Municipalidad de Belén ha hecho un gran esfuerzo para que esta iniciativa se mantenga en el largo plazo, y anualmente se le proporciona presupuesto municipal para su funcionamiento. Asimismo, en el Municipio se ha tenido muy claro que este tipo de servicio debe basarse bajo un modelo solidario, donde la Municipalidad, el Estado y la empresa privada se involucren con este tipo de servicio.

Si bien es cierto, la mayor problemática que ha presentado este centro ha sido el dinero, por lo que han buscado hacer un nuevo estudio tarifario para cobrar una tarifa más actualizada por el servicio. De igual manera, la Municipalidad ha cumplido a cabalidad con lo dispuesto en su reglamento de funcionamiento, con respecto a los rangos para el cobro de las tarifas, y para el año 2012, algunos padres de familia tenían que pagar parcialmente la tarifa dispuesta para el servicio.

Por tanto, podría decirse que en este caso específico, la Municipalidad de Belén pretende darle continuidad al servicio en el largo plazo, cobrando el servicio a aquellas personas que pueden costearlo, ya sea total o parcialmente. Igualmente, queriendo actualizar las tarifas mediante un nuevo estudio tarifario.

Como parte del acercamiento a las características del servicio que brindan los centros de cuidado, se les preguntó a los padres, madres y encargados legales de los niños y niñas que tan de acuerdo o en

desacuerdo estaban en relación a una serie de afirmaciones que se les presentaron.

La valoración de los encuestados para cada una de las afirmaciones se clasifico de 1 a 5, en donde uno corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y cinco corresponde a “Totalmente de acuerdo”. Tam ién se incluye “No Responde” (NR). a escala de clasificación es la siguiente:

- 0= No responde.
- 1= Totalmente en desacuerdo.
- 2= En desacuerdo.
- 3= Neutral.
- 4= De acuerdo.
- 5= Totalmente de acuerdo.

La apreciación de las características del servicio que brindan los centros de cuidado que incluye aspectos relacionados con la calidad de las instalaciones y la seguridad que tienen los niños y niñas en el centro; también se consulta sobre aspectos relacionados con la comunicación que existe entre los encargados de los centros de cuidado y los padres, madres o encargados legales de los niños y niñas; asimismo, la preparación de las personas que atienden el centro de cuidado, según las labores que realizan, entre otras.

Por tanto, en el siguiente cuadro se visualiza los valores promedio de las encuestas realizadas a los padres de familia y encargados legales de los niños y niñas que asisten a los centros de cuidado. Se pretende visualizar el nivel de satisfacción de los padres con respecto al servicio, de acuerdo a las variables anteriormente descritas.

### Cuadro 9

#### Valoración porcentual de niveles de satisfacción en el Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago

Variable	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NR
Necesidades de atención	3%	0	0	20%	74%	3%
Seguridad con el servicio	2%	0	0	25%	72%	1%
Confianza para aclarar dudas	5%	2%	5%	29%	58%	1%
Personal calificado	3%	3%	0	22%	71%	1%
Recursos e implementos necesarios	2%	0	3%	22%	71%	2%
Relación aporte – beneficio	3%	0	2%	20%	65%	10%
Valor agregado a la comunidad	3%	0	0	20%	74%	3%
Confianza en el personal	3%	0	0	26%	68%	3%
Información oportuna	6%	0	9%	18%	63%	4%
Instalaciones adecuadas	0	0	0	18%	78%	4%
Participación en la toma de decisiones	9%	3%	3%	25%	57%	3%

De acuerdo al cuadro anterior, se visualiza que un 74% de los padres de familia o los encargados legales se encuentran totalmente de acuerdo con el servicio de cuidado que reciben sus niños. Asimismo, podemos visualizar que sólo un 3% del total de las encuestas realizadas se encuentran totalmente en desacuerdo con que el servicio. Por otro lado, las variables relacionadas con: seguridad con el servicio, personal calificado, recursos e implementos necesarios, valor agregado a la comunidad, relación aporte–beneficio, confianza en el personal, información oportuna,



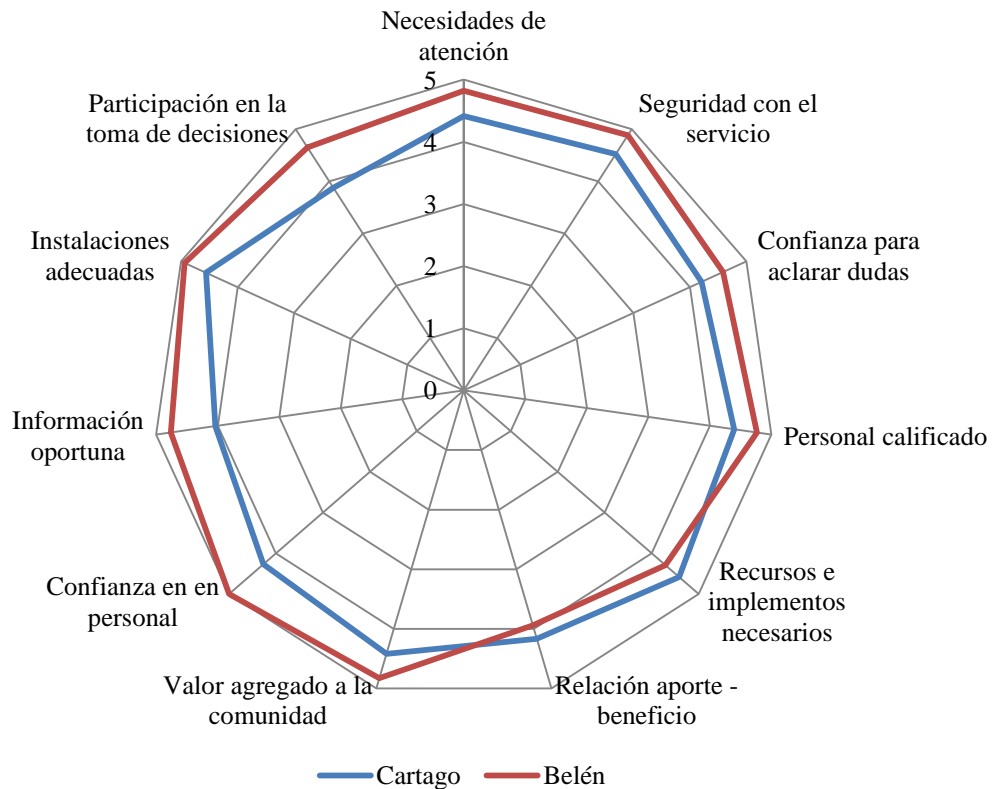
instalaciones adecuadas, las personas satisfechas superan el 60% de los padres de familia encuestados. Se puede observar que donde hay un menor nivel de satisfacción es en cuanto a la participación otorgada en los Centros a los padres de familia, ya sea en cuanto a la evacuación de dudas (58%) como en relación con la participación en la toma de decisiones (57%).

Con respecto a este último aspecto, se podría decir que el 9% de los padres se encuentran insatisfechos con la participación en la toma de decisiones. Una variable que es importante mejorar dado que dentro del modelo de gestión propuesto como parte de la concepción de la REDCUDI, está el promover la participación a nivel local y con los padres de familia o encargados legales para que estos se involucren en la toma de decisiones.

Por otro lado, en el Gráfico 2 se muestra los resultados en forma comparativa en distintas opiniones de los usuarios con respecto al servicio recibido, de acuerdo a cada región. A nivel general, los usuarios de ambos centros se encuentran satisfechos con el servicio.

Se nota una mejor calificación por parte de los usuarios del servicio del Centro Infantil Modelo Belemita, en comparación con el Centro de Cuido de Cartago en la mayoría de los puntos, excepto en la relación aporte económico con el servicio recibido y si se cuentan con los recursos necesarios para el servicio, lo cual es comprensible dada la diferencia de financiamiento entre ambos. El Centro Belemita depende del financiamiento municipal y el Centro de Cartago cuenta con financiamiento de la Red de Cuido.

**Gráfico 2**  
**Niveles de satisfacción de los usuarios de los Centros de Cuido Municipal por cantón**



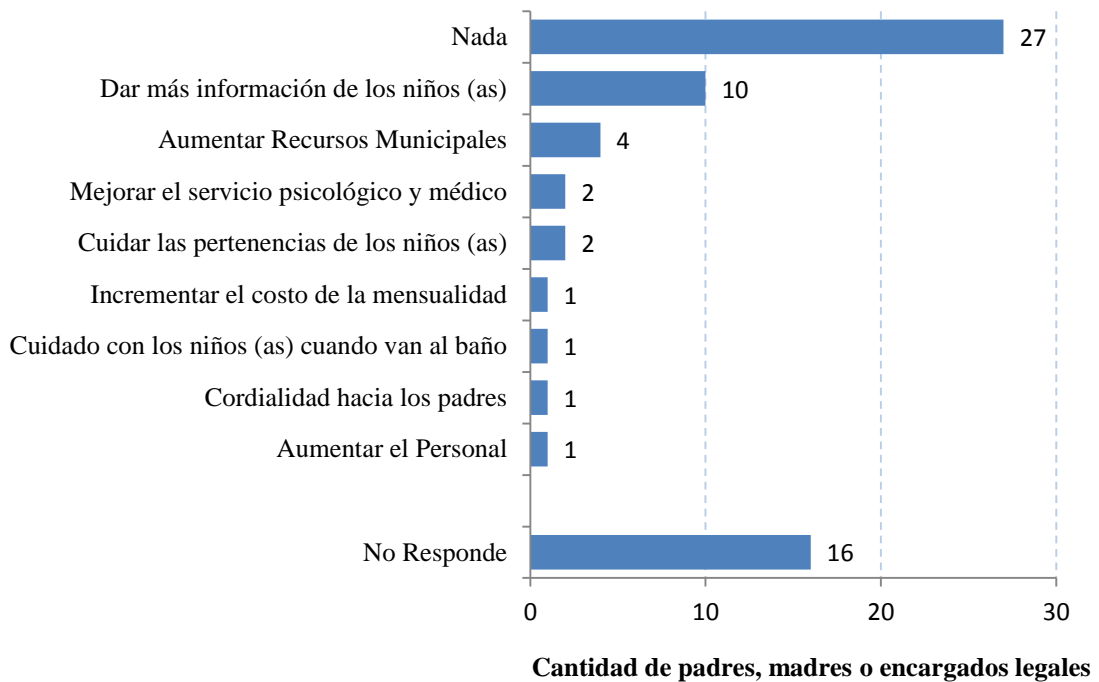
Fuente: Elaboración propia con base a resultados de las encuestas aplicadas.

También a los padres, madres y encargados legales encuestados se les consultó acerca de aquellos aspectos que consideran que se deben mejorar en el servicio que reciben los niños y niñas en el centro de cuidado.

Como se puede apreciar en el Gráfico 3, de las 65 personas encuestadas, el 41,54% consideran que no hay aspectos que mejorar en el servicio que reciben, el 15,38% reportan que se debe dar más información de los niños y niñas de forma oportuna, el 6,15 opina que se debe mejorar el servicio de atención psicológico y médico, además se hace alusión a otros aspectos como incrementar el costo de la cuota mensual, mejorar la

cordialidad hacia los padres de familia, entre otros. En este caso no se cuenta con la opinión de 16 personas encuestadas.

**Gráfico 3**  
**Valoración de los aspectos a mejorar en el servicio que brindan los centros de cuidado por variables de estudio**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de las encuestas aplicadas.

De igual forma se preguntó a los padres, madres y encargados legales si hacer uso del servicio de cuidado ha influido de alguna manera en su situación económica y laboral, ante esta consulta el 69,23% indica que sí ha influido de alguna manera, el 4,62% señala que no ha influido y el 23,08% no responde ante esta consulta.

En el cuadro que se presenta a continuación se sintetizan los principales atributos de la capacidad organizativa. De la misma se puede observar que el Centro Belemita muestra un déficit de capacidad derivado de su dependencia del presupuesto municipal, mientras que el CECUDI de la

Municipalidad de Cartago cuenta con una fortaleza y es contar con el financiamiento de la REDCUDI. Por ser parte de dicha Red, dicho Centro debe desarrollar una mayor gestión de las relaciones de coordinación interinstitucional que el Centro Belemita. En los otros atributos, ambos centros muestran igual nivel de capacidad.

**Cuadro 10**

**Atributos de la Capacidad Organizativa del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén y del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Cartago**

<b>Atributos</b>	<b>Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén</b>	<b>CECUDI Municipalidad de Cartago</b>
<b>Recursos económicos</b>	Financiamiento municipal el cual se vio limitado en el 2012 y se tuvo que limitar algunos servicios como compra de material didáctico y seguridad. El presupuesto fue entre ¢80-100 millones.	Financiamiento de FODESAF por ¢108 millones de colones mediante el cual se paga la concesión del servicio de administración del CECUDI.
<b>Responsabilidades</b>	Están definidas en el Reglamento de Operación del Centro.	Están definidas en el Reglamento de Operación del Centro
<b>Propósitos y Funciones</b>	Cuenta con misión y visión. En el Reglamento de Operación del Centro se definen las funciones de cada uno de los actores que conforman la comunidad del Centro.	Cuenta con misión y visión. En el Reglamento de Operación del Centro se definen las funciones de cada uno de los actores que conforman la comunidad del Centro.
<b>Cooperación y Coordinación</b>	Se busca la cooperación de la empresa privada para que brinde algunos servicios o donaciones al Centro. Se mantiene coordinación entre la Directora del Centro y el Alcalde. Al interior, la directora del Centro con el personal del mismo.	Como parte de la Redcudi, debe coordinar con la Secretaría Técnica de la Red, el IMAS, con el responsable de la Redcudi en la municipalidad y la responsable de la concesionaria que gestiona el CECUDI.

<b>Autoridad jurídica</b>	Derivada de la autoridad de la Municipalidad de Belén y lo establecido en el Reglamento del Centro.	De lo establecido en el Decreto de Creación de la Redcudi y a partir del 2014 de la Ley N° 9220 de la Ley Redcudi. Autoridad derivada de la Municipalidad de Cartago y el Reglamento del Centro.
<b>Políticas y Programas</b>	Programas destinados a fomentar el desarrollo de los niños y niñas en sus primeros años.	Programas destinados a fomentar el desarrollo de los niños y niñas en sus primeros años.

#### **4.4 Análisis de capacidad política**

En esta sección se analizarán los atributos de la capacidad política, entendiendo que estos tratan de determinar en qué forma los actores participantes y las formas en que estos participan, y como logran incidir en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, de qué manera se dan las formas de negociación y la lucha de poder.

##### **Participación política (los actores participantes y las formas en que participan)**

De acuerdo con Cunill, citado por Restrepo (2008), la participación política está referida a la intervención que se realiza en el curso de una acción gubernamental, para incidir en las decisiones de política pública.

Con respecto al caso de estudio del CECUDI de Manuel de Jesús Jiménez de la Municipalidad de Cartago, podemos explicar la dinámica de las relaciones entre los distintos actores de la siguiente manera:

- a) Los actores principales del servicio de cuidado infantil municipal serían: la Municipalidad de Cartago (se incluyen todas las instancias políticas, administrativas y la encargada de la REDCUDI), el Instituto Mixto de Ayuda Social, la empresa contratada para brindar la operación de los centros de cuidado (se incluye a todo el personal contratado por esta para brindar el servicio de cuidado), los padres de familia y encargados legales de los niños y niñas, y desde luego los niños y niñas que son beneficiados con el servicio.
- b) Bajo la normativa establecida para la Red Nacional de Cuido, el Instituto Mixto de Ayuda de Social, tiene la rectoría en materia de cuidado, y desde la Municipalidad de Cartago, se nombró una persona encargada para coordinar todo lo relacionado con la REDCUDI.
- c) Esta persona encargada por parte de la Municipalidad de la REDCUDI, tiene la responsabilidad de vigilar toda la actividad del contratista con respecto a la operación de los centros. Por tanto, asegurar que el servicio se esté dando de acuerdo a lo establecido en cartel de la contratación, y que esté de cumpliéndose con la normativa establecida para el funcionamiento de los CEDUDI y de la Red Nacional de Cuido en general.
- d) Asimismo, la funcionaria Municipal encargada de la REDCUDI atiende a los padres de familia que deseen optar por el servicio de cuidado, y traslada las solicitudes a las trabajadoras sociales del IMAS.

- e) La empresa contratada para dar el servicio de operación de los centros de cuidado, es la encargada de contratar el personal para atender los centros de cuidado. Asimismo, se encarga de atender a los padres de familia o encargados legales en situaciones donde exista algún problema con los niños o niñas.
- f) En el caso de que existiera algún problema grave, el contratista tiene la obligación de acudir directamente con la encargada Municipal para resolver la situación de conflicto.
- g) Realmente existe una buena relación entre la encargada municipal de la Red de Cuidado y la proveedora del servicio. La encargada realiza visitas constantemente a los centros de cuidado.

Por otro lado, en el caso del Centro Infantil Modelo Belemita, las reglas de juego entre los actores involucrados, llámese la Municipalidad de Belén, el Centro Infantil Modelo Belemita (directora del centro, el personal docente y de apoyo), los padres de familia y encargados legales, el alumnado y la asociación de padres de familia, podrían analizarse de la siguiente manera:

- a) Al tratarse de un centro creado y puesto en funcionamiento por parte de la Municipalidad de Belén, la comunicación y las relaciones están reguladas bajo los procedimientos del Municipio.
- b) Existen una relación muy estrecha entre el personal docente y administrativo del Centro Infantil Modelo Belemita y la Asociación de Padres de Familia. Ellos coordinan actividades para recaudar fondos para el Centro, y para la compra de materiales y de todo

aquello que no se logre cubrir con el presupuesto municipal, además, de las actividades extra curriculares del alumnado.

c) La Directora del Centro Infantil, eleva sus solicitudes a la encargada del Área de Desarrollo Social de la Municipalidad, y ésta se encarga de buscar soluciones mediante el Alcalde o el Concejo Municipal.

d) Los problemas que se susciten con el alumnado o los padres de familia, la directora del Centro debe resolverlo y atenderlo, en caso de no concretar alguna solución traslada a la persona encargada del Área de Desarrollo Social de la Municipalidad.

**Las formas de negociación y en la lucha de poder, esto es, en la aceptación por parte de los actores de la distribución existente del poder.**

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil fue declarada de interés nacional por la presidenta de la República Laura Chinchilla Miranda, de ahí que se desprendieron una serie de decretos y directrices que pretenden darle organización y fundamentación a la Red.

Por tanto, al ser declarada de interés nacional es de acatamiento de todos los sectores e instituciones que conforman la Red. Principalmente, el poder que se le ha dado al Instituto Mixto de Ayuda Social en el tema de cuidado infantil, y que por medio de esta institución, se gestiona la creación y operación de los centros.

Por tanto mediante el Decreto Ejecutivo 36916-MP-MBSF del 28 de noviembre del 2011, se establece la organización general y bases operativas



de la REDCUDI. Para marzo de 2014, este decreto ratifica mediante la firma de la Ley N° 9220 “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”.

Como ya se mencionó en el análisis del marco legal de la REDCUDI, la Ley N° 9220 facilita espacios para la comunicación entre actores institucionales, permitiendo una mejor coordinación intersectorial. Asimismo, con la creación de esta ley, se da un instrumento de coordinación de funciones asignadas, tanto para la Secretaría Técnica, Comisión Técnica Interinstitucional y la Comisión Consultiva. Sin embargo, la presupuestación conjunta no se incluye en la planificación operativa, por lo que esta puede ser debilitada.

En cuanto al financiamiento se ha dado un gran cambio, ya que inicialmente con el decreto 008-P de noviembre de 2010, se le asignan a la REDCUDI 2%, de los ingresos anuales del Dirección General de Desarrollo Social y de Asignaciones Familiares. Sin embargo en la Ley N° 9220 de marzo de 2014, se da un cambio en la asignación de ese porcentaje, ya que el FODESAF destinará al menos un 4% de sus ingresos anuales a la red.

Por otro lado, se da un cambio legal significativo en cuanto a la coordinación superior de la REDCUDI, tal y como se establece en el Decreto Ejecutivo 36916 del 11 de noviembre de 2011, el ministro de Bienestar Social y Familia será el/la superior jerárquico de la Secretaría Técnica. No obstante, en la Ley 9220 se establece que la coordinación superior la tendrá el ministerio que ejerza la rectoría del sector social, o en su ausencia el Instituto Mixto de Ayuda Social quien coordina y preside la Comisión Consultiva de la red.

Otro cambio legal se da cuando en la Ley N° 9220 se incorpora que el Estado autoriza a las instituciones públicas, empresas públicas y personas públicas no estatales para que donen servicios, recursos y bienes a la RECUDI. Igualmente se incorpora uso de la figura de fideicomiso, donde la Secretaría Técnica podrá celebrar cualquier contrato para el logro de sus fines.

## **CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones**

La motivación que dio origen a esta investigación radica en la creación de un programa especial en la Administración de Gobierno 2010-2014 de la Presidenta Laura Chinchilla Miranda, denominado Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, el cual tiene como objetivo que a través de la intervención del Estado, se garantice el derecho de cuidado y bienestar de los niños y niñas costarricenses, así como su desarrollo integral. Se consideró estratégico dicho Programa porque estudios realizados a nivel internacional han mostrado que la estimulación en los primeros cinco años de vida tiene efectos positivos en los sistemas neurocognitivos. Además, ayudan a disminuir la inequidad ya que facilitan que niños que vienen de familias con bajo capital cultural dejen de estar en desventaja respecto a otros niños de familias con altos grados de escolaridad y climas educativos más favorables, y así tener una inserción más exitosa en la vida escolar.

Un elemento innovador del Programa era que el funcionamiento del mismo está sustentado en la creación de los denominados “Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI)”, los cuales pueden ser administrado por una municipalidad, bajo un principio de solidaridad e inclusión; incorporaría niños subsidiados por el Estado, clase media con pago parcial y clase superior con pago completo. Un segundo elemento, es que representa una nueva forma de gobernanza para la prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil que se desarrollan mediante una alianza estratégica entre el IMAS, FODESAF y Municipalidades. En esta relación, la municipalidad aporta el terreno para la construcción, el Fondo de Asignaciones Familiares

(FODESAF) brinda los recursos para la construcción y el equipamiento del CECUDI y el IMAS asigna subsidios a las familias en condición de pobreza, vulnerabilidad o riesgo social para que los niños y niñas de esas familias asistan al centro de cuidado.

Como futuras profesionales en Administración Pública, nos interesó documentar el proceso de creación de estos Centros y en particular, el proceso por medio del cual se inició la construcción de las capacidades institucionales de los mismos, entendidas como el desarrollo de la estructura de una institución que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordenada y coordinada, en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de desarrollar los procesos institucionales con eficacia, eficiencia y de manera proactiva que le permita adaptarse a las condiciones cambiantes de su contexto. Concretamente, el estudio se centró en el análisis de dos Centros, el Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén puesto en operación por la Municipalidad de Belén en el 2010 aunque la idea surge desde 1999 como apoyo a la inserción laboral de las mujeres de su cantón, y el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUCI) “Manuel de Jesús Jiménez” de la Municipalidad de Cartago puesto en operación en el 2012 como parte de la recién creada Red de Cuido y Desarrollo Infantil. Se escogió estos dos Centros por las diferencias en su creación y administración.

La pregunta que orientó la investigación fue la siguiente: ¿Con qué capacidad institucional cuentan los centros de cuidado municipal enfocados en el cuidado infantil, específicamente los casos de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén?. Para encontrar respuestas a dicha pregunta se

hizo uso de una estrategia metodológica basada en el estudio de caso y la combinación de fuentes de información como la entrevista a funcionarios de ambos centros, documentos técnicos, normativa que regula su funcionamiento y encuesta a beneficiarios de los servicios de los centros.

Para el desarrollo de la investigación, se enfrentaron algunos desafíos como la dificultad para concretar entrevistas con los responsables del Centro de Cuido en la Municipalidad de Cartago, la información desactualizada que se brinda en el portal de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, la poca información que se cuenta con respecto a los resultados del Programa Red de Cuido debido a los pocos indicadores que se crearon para su evaluación, entre otros. Sin embargo, se logró finalmente obtener la información necesaria para realizar el análisis de los distintos niveles de capacidad institucional en los casos en estudio. A continuación se presentan las principales conclusiones obtenidas del estudio y posteriormente algunas recomendaciones.

## **Conclusiones**

El primer objetivo a alcanzar mediante la investigación fue identificar el marco legal institucional en el que se desenvuelven los Centros de Cuido de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén. En este respecto, se logró determinar que inicialmente se emitió el Decreto Ejecutivo N° 36020-MP del 8 de mayo de 2010 en donde se declara la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil como de interés público, y se define la conformación de la misma. Se establece que el financiamiento de la Red

provendrá del 2% de los ingresos de FODESAF y que la Red será administrada por el IMAS.

También, mediante Acuerdo N° 6 del 8 de mayo del 2010 se designa como Ministro sin Cartera al Presidente Ejecutivo del IMAS con el rango de Ministro de Bienestar Social y Familia y como responsable de la RNCDI. Más recientemente, el 24 de marzo del 2014 se publicó en la Gaceta N° 78 la Ley N° 9220 “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”, mediante la cual se busca la institucionalización de dicha Red más allá de la presente administración. En ella se eleva el financiamiento del 2% al 4% del total de ingresos de FODESAF y se otorga su administración al IMAS o al Ministerio responsable de la rectoría del sector social. Con dicha Ley, no se logra resolver el tema de inestabilidad institucional de la instancia directora y coordinadora de la Red, el cual ya había sido señalado en un Informe de Fiscalización de la Contraloría General de la República del 2011. Tal situación puede convertirse en una potencial fuente de déficit de capacidad institucional que ponga en peligro la continuidad del servicio.

El segundo objetivo planteado fue construir, para efectos de esta investigación, la operacionalización de los atributos asociados con los conceptos de capacidad política, capacidad organizativa y capacidad administrativas asociados al macro-concepto de capacidad institucional. Para ello, con base a la literatura revisada se propuso dichos atributos y se aplicaron en la recolección de datos para cada uno de los componentes de la capacidad institucional.

El tercer objetivo fue analizar cada uno de los niveles de la capacidad institucional, iniciando con la capacidad administrativa, la cual incluye la calidad y cantidad de los recurso humano con que cuentan los Centros de Cuido para el desarrollo de sus funciones, el tipo de contratación que se aplica, la forma de reclutamiento del personal, los elementos utilizados para promover el desarrollo del personal y aumentar su motivación. La información recopilada nos permitió identificar en primer lugar, que existe una diferencia fundamental en la forma de gestionar los Centros objeto de estudio ya que el CECUDI de la Municipalidad de Cartago es gestionado bajo la modalidad de Concesión de Servicios, por lo que de acuerdo con los términos estipulados en un cartel de concesión, la Municipalidad de Cartago contrata la gestión de dicho Centro y supervisa la gestión de la empresa que resulte contratada. El contrato de concesión es por siete meses renovable por otros siete meses. Esto se podría entender como una forma de superar un problema detectado en el Informe de Fiscalización de la CGR del 2011, en el cual se señalaba que las municipalidades tienen poca experiencia para brindar el tipo de servicios que se demanda en los CECUDI. Sin embargo, el corto tiempo asignado a la contratación podría también constituirse en un déficit de capacidad administrativa porque se puede dar la discontinuidad del servicio del concesionario lo cual obligaría a iniciar a una nueva curva de aprendizaje. En contraste con la situación de Cartago, el Centro de Cuido Belemita es administrado directamente por la Municipalidad de Belén, lo cual incide en las diferencias administrativas entre ambos Centros tal y como se señalan a continuación:

a) En el caso del CECUDI de Manuel de Jesús en Cartago, el personal que labora en el centro de cuidado está subcontratado por medio de la empresa que tiene la concesión del servicio de cuidado. Estas personas tienen contratos laborales anuales, y se les paga los salarios establecidos por ley, con su seguro y pólizas. Sin embargo, no existe incentivos o alguna forma de motivar el personal, sólo el plan de capacitación que el cartel de la contratación le exige al contratista de llevar a cabo. En el Centro Belemita, el personal es contratado a tiempo completo y goza de los incentivos económicos que se brindan en el sector público como son la anualidad, escalafones y el pago del salario escolar. No se brinda capacitación por limitaciones económicas.

b) En el recurso humano existente en el CECUDI de Cartago, debe cumplir con los requerimientos solicitados en el cartel de la contratación del servicio de operación. Sin embargo, se logra apreciar una serie de deficiencia presentada en el mismo cartel, ya que no exige un nivel de académico adecuado para las asistentes, actualmente son personas con un grado académico de noveno año de secundaria y dos años de experiencia. Esto a pesar de que, de acuerdo con la información de la web de la Red de Cuido se establece que cada grupo de 25 niños y niñas debe ser atendido por una profesional en Preescolar (o carrera afín) y una asistente. El personal de atención directa (maestras) cuentan con un bachillerato en educación pre-escolar y cinco años de



experiencia. Por el contrario, en el Centro Belemita las maestras tienen una licenciatura en pre-escolar y las asistentes un bachillerato en pre-escolar.

c) En cuanto al personal de apoyo, en el Centro Infantil Modelo Belemita la cocinera tiene un técnico en nutrición, mientras que en el CECUDI de Cartago apenas cuenta con sexto grado aprobado y el curso de manipulación de alimentos, aunque tienen una nutricionista que trabaja por horas y contratada por servicios profesionales.

d) En relación con los servicios que se brindan adicionales al servicio básico de cuidado, alimentación y estimulación temprana, en el Centro Infantil Modelo Belemita se brindan cursos de inglés y servicio médico, y en el CECUDI de Cartago se dan clases de inglés, tai-chi, danza y el servicio médico.

En cuanto a la capacidad organizativa, se logró obtener las siguientes conclusiones:

a) El CECUDI de Manuel de Jesús cuenta con el financiamiento de FODESAF por un monto de ¢108 millones con los cuales se paga la administración del Centro que está concesionada, mientras que el Centro Infantil Modelo Belemita se financia con presupuesto municipal de entre ¢80-100 millones anuales más las cuotas que

aportan los padres de familia. Esto limita el funcionamiento del Centro y en particular su capacidad para alcanzar su potencial de funcionamiento que es de 90 niños (as) mientras que en la actualidad sólo se está atendiendo a 40 niños(as). Tal situación le obligó a que en el 2012, tuvieron que disminuir recursos para el mantenimiento general del edificio, pero si cuentan con el apoyo de la Asociación de Padres para poder recaudar fondos para cubrir las urgencias y también, para el pago de personal misceláneo.

b) En cuanto al nivel de formalización de las actividades de los Centros, ambos tienen reglamentos de operación que regulan adecuadamente el funcionamiento del Centro, definen las responsabilidades de los principales actores como el (la) directora, deberes y derechos de la población beneficiada directa (niños), padres de familia o encargados legales, todo el personal administrativo, docente y misceláneo; así como los mecanismos para definir matrículas. También, los centros han definido sus valores, misión y visión, y están en lugares visibles para conocimiento de los que reciben y brindan el servicio de cuidado.

c) En cuanto a la cooperación, ésta es necesaria para el Centro Belemita para complementar el financiamiento de la operación del centro. A la fecha, la cooperación de la empresa privada ha sido difícil de mantener y muy escasa. Posiblemente se podría

incrementar por medio de un mayor involucramiento de la ciudadanía en las actividades del Centro. En contraste, el CECUDI de Cartago por ser parte de la REDCUDI, debe desarrollar una mayor coordinación interinstitucional porque el modelo de la Red está basado en ella. En este sentido, debe coordinar con la Secretaría Técnica de la Red, el IMAS, con el responsable de la REDCUDI en la municipalidad y la responsable de la concesionaria que gestiona el CECUDI. Si bien hasta el momento el proceso se ha desarrollado bien, es un atributo que debe fortalecerse porque es un factor crítico de éxito de su capacidad institucional.

d) Con respecto a la autoridad jurídica con que cuentan para el ejercicio de sus funciones, ambos centros presentan sólidas bases ya que además de la autonomía de la que gozan las municipalidades para la prestación de sus servicios y el marco legal que las sustenta, se tiene la ley 9220 “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” del 2014, y los Reglamentos aprobados por cada municipalidad para la operación de los centros de cuido.

e) Los programas desarrollados por ambos centros son similares e incluyen las áreas contempladas por el Modelo Básico de Atención Integral (MOBAIC) para la niñez, el cual fue desarrollado

por la Redcudi y que son: Higiene y Seguridad, Educación y Recreación, Nutrición y Alimentación, y Salud y Prevención.

Adicionalmente, por medio de la encuesta aplicada a 65 padres de familia de ambos centros, se pudo conocer la opinión de los padres de familia y encargados legales sobre el servicio que reciben sus hijos o hijas, así como las opiniones sobre las mejoras que desean del servicio. Las respuestas obtenidas indican que:

- Se debe mejorar la información que se brinda por los responsables del Centro sobre los avances de los niños y niñas, y que esta sea brindada de forma más oportuna.
- Un servicio de atención psicológica y médica mejor del que se les está dando.
- En el caso de Belén, se menciona que se debe incrementar el costo de la cuota mensual. Esto es comprensible porque el financiamiento depende de presupuesto de la municipalidad y cuotas que pagan los padres de familia.
- Mejorar la cordialidad hacia los padres de familia.
- En el Centro Infantil Modelo Belemita, los padres sugieren que debe mejorarse la relación aporte- beneficio.
- Igualmente, los padres de familia y encargados legales del Centro Infantil de Belén sugieren una mayor participación en la toma de decisiones. Es importante recordar que la gestión del Centro ha sido concesionada.

Finalmente, el análisis de la información permitió identificar que ambos centros cuentan con una adecuada capacidad organizativa, siendo el único punto crítico el financiamiento de las operaciones de los centros ya que en ambos casos se pueden presentar problemas de sostenibilidad financiera. En el caso de la Municipalidad de Belén porque el centro depende del presupuesto municipal y en el caso de la Municipalidad de Cartago que depende del financiamiento de FODESAF, éste puede también verse limitado por el incremento de demandas de financiamiento para nuevos centros que se abran en otros cantones.

También, la Municipalidad de Cartago debe valorar la conveniencia de continuar con una gestión concesionada en términos de la inestabilidad que esto puede introducir en la prestación del servicio ante incumplimientos por parte de la empresa concesionaria que demanden el desarrollo de un nuevo proceso de contratación. Además, este tipo de administración demanda de la Municipalidad una función de control muy fuerte, la cual debe estar basada en el seguimiento y evaluación permanente de las acciones desarrolladas por la concesionaria y definición de sanciones explícitas por incumplimientos.

En el nivel de capacidad de política se reconoce la participación política de los distintos actores que intervienen en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, en los casos en estudio:

- a) En el CECUDI Manuel de Jesús Jiménez la capacidad política fue esencial para lograr el de la Red Nacional de Desarrollo Infantil en

la construcción y gestión de su CECUDI. Existe un gran interés del alcalde de la Municipalidad de Cartago, el Sr. Rolando Rodríguez Brenes para la creación y operación de otros CECUDI en el cantón.

- b) Es posible que la afinidad partidaria facilitara las relaciones entre los dirigentes de la Red Nacional de Cuido a nivel nacional y el desarrollo de los CECUDI en el cantón de Cartago, así como el traslado de fondos para el desarrollo de los mismos.
- c) El beneficio que ha brindado la Red Nacional de Cuido al Centro Infantil Modelo Belemita es ofrecer la negociación para que el centro de cuidado entre a formar parte de la Red Nacional de Cuido, sin embargo esta condición no compromete la prestación del servicio aunque sí limitaría la amplitud y calidad de servicio que se pueda brindar.
- d) Un elemento que está poco desarrollado en ambos centros es la creación de espacios de participación ciudadana en la gestión de los mismos, a pesar de que en el modelo inicial de funcionamiento propuesto para la Redcudi, se establecía que en el nivel local deberían funcionar equipos locales interinstitucionales, coordinados por alguna de las instituciones del nivel nacional como el IMAS, o el PANI. Sin embargo, tal y como lo señala la Contraloría, “está pendiente definir el rol de los Comités Tutelares, las Juntas de Protección, las Asociaciones de los CEN-CINAI y

otras que existen, para poder concretar la organización en el nivel local. También se propone conformar una red local en cada comunidad que incorporaría la participación de todos los actores públicos y privados, y las comunidades (CGR, 2011, p. 9). En la Municipalidad de Cartago se conformó una comisión de fiscalización que está formada por cuatro vecinos pero hace falta su institucionalización.

## **Recomendaciones**

El producto final que se esperaba alcanzar con esta investigación quedó consignado en el objetivo general de la misma de la siguiente manera: "Determinar los principales factores críticos de éxito y potenciales déficits asociados con la construcción de capacidad institucional en el Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) de la Municipalidad de Cartago y el Centro Infantil Modelo de la Municipalidad de Belén, con el fin de determinar qué elementos de capacidad institucional es necesario fortalecer para garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión definido para la Red de Centros Municipales de Cuido Infantil." Como parte de la investigación, se llegó a determinar que el modelo de gestión propuesto por la Red de Cuido está sustentado en los siguientes elementos:

- a. Estructura organizativa de tres niveles nacionales, regionales y locales. El primer nivel lo conforman la institución rectora del Programa Red de Cuido, la Comisión Técnica Interinstitucional y la Secretaría Técnica. El nivel regional no quedó definido. El nivel local está conformado por los siguientes comités: Comités

Tutelares, las Juntas de Protección, las Asociaciones de los CEN-CINAI, y otros comités locales que la municipalidad considere importante incorporar.

- b. Construcción del Centro: municipalidad pone a disposición un terreno de su propiedad, y el IMAS, en su calidad de administrador de los fondos destinados para la REDCUDI, provenientes de FODESAF, financia la construcción de la infraestructura y equipamiento del Centro.
- c. Financiamiento de la Operación del Centro: la municipalidad asume la operación del Centro, en forma directa o mediante concesión, y el IMAS gira subsidios a las familias en condición de pobreza para que los niños (as) asistan al Centro, niños provenientes de clase media realizan un pago parcial y los de clase superior un pago completo.
- d. Capacidades operativas y administrativas: Cada grupo de 25 niños y niñas es atendido por una profesional en Preescolar (o carrera afín) y una asistente; oferta de servicios de 10 horas o más; oferta de cuatro turnos de alimentación basados en un menú, elaborado por una persona profesional en nutrición (desayuno, almuerzo y dos meriendas -media mañana y media tarde); e instalaciones y equipo apropiado para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Adicionalmente, en las conclusiones presentadas con anterioridad se identificaron los principales déficits de capacidad institucional de acuerdo



con lo establecido en el modelo de gestión vigente. Dichos déficits son: a) inestabilidad institucional de la instancia directora y coordinadora de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil; b) la gestión de los centros de cuido municipal mediante la modalidad de concesión puede afectar la calidad de los servicios ofrecidos ya que se pueden hacer algunas variaciones en cuanto al perfil de los profesionales responsables de la administración del Centro; c) sostenibilidad financiera de los centros; y d) pocos espacios de participación ciudadana en la gestión de los centros a pesar de que el modelo de gestión propuesto por la Red así lo establece.

Con base a lo anterior, a continuación se brindan recomendaciones orientadas a disminuir o eliminar los déficits de capacidad institucional detectados:

- **Fortalecimiento institucional y de gestión del nivel nacional en donde radica la rectoría del Programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, y su Secretaría Técnica.** Dado que en Costa Rica no se cuenta con una Autoridad Social, lo cual ha hecho que la rectoría del sector social recaiga en distintos ministerios en las diferentes administraciones de gobierno, y que en la Ley N° 9220 “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” se establece de manera ambigua que la rectoría del programa recaerá en el Ministro rector del sector social y de no existir este, en el IMAS, se recomienda modificar la Ley para dejar establecido quien será la institución rectora, que pareciera ser la más pertinente el IMAS por su misión institucional y porque es la que

administra los fondos destinados para el programa, provenientes del FODESAF, que es el principal mecanismo de financiamiento del Programa. Adicionalmente, se recomienda dotar a la instancia de coordinación nacional de instrumentos que faciliten el desarrollo de una gobernanza sistémica del Programa. Entre los instrumentos propuestos se recomienda: a) Si bien es cierto la Ley N° 9220 del 24 de marzo de 2014 propicia un instrumento de coordinación de funciones asignadas, mediante la planificación operativa, debe incluirse la presupuestación conjunta para que no se debilite para ello, se debe articular el plan operativo con la identificación concreta de cómo se financiarán y quién financiará cada una de las acciones incluidas en dicho plan; b) la Secretaría Técnica deberá reforzar su papel monitoreo y evaluación de las acciones desarrolladas por los CECUDI, para lo cual se recomienda la aplicación de una estrategia de gestión por resultados; y c) fortalecer las acciones de capacitación desde la secretaría técnica para fortalecer las capacidades operativas, administrativas y políticas de los CECUDI.

- **Administración de los CECUDI se puede hacer por medio de la municipalidad.** Si bien el modelo actual de gestión de la Red de Cuido prevé que la gestión de los mismos lo puede hacer la misma municipalidad o se pueden concesionar, los resultados obtenidos de la investigación muestran que esto puede abrir un portillo para alterar en cierta forma las características del recurso

humano que atienden a los niños según lo establecido por el Programa de Red de Cuido y Desarrollo Infantil de que " Cada grupo de 25 niños y niñas es atendido por una profesional en Preescolar (o carrera afín) y una asistente". En la investigación se determinó que el servicio concesionado en Cartago las maestras tienen grado de bachiller en administración preescolar y las asistentes apenas noveno año, mientras que en Belén, las maestras tienen licenciatura en preescolar y las asistentes bachillerato.

También se observaron diferencias en cuanto a la atención nutricional en ambos centros. Por lo tanto, se recomienda que desde la Secretaría Técnica se definan con mayor precisión los criterios mínimos que debe contener un cartel de concesión que permita garantizar que se alcanzará el objetivo de brindar un servicio integral de calidad. Entre estos criterios, debe quedar bien definido como mínimo, el perfil del personal que debe aportar la concesionaria, la duración de la concesión que podría ser de cuatro años para garantizar la continuidad del servicio, los estándares de calidad para los diferentes servicios que se ofrecerán, el costo promedio de los mismos y la forma de actualizarlos, los mecanismos mínimos de participación ciudadana que debe garantizar la concesionaria, y los tipos de informe y su periodicidad que debe brindar para monitorear la gestión del Centro.

- **Financiamiento compartido entre la municipalidad, el sector privado y transferencias del Estado por medio de FODESAF.**

Los resultados de la tesis muestran que las municipalidades tienen limitaciones financieras para brindar dicho financiamiento y que los apoyos del sector privado no se mantienen en el tiempo, por lo que se depende del subsidio de FODESAF y del IMAS para alcanzar el funcionamiento de los Centros a su máxima capacidad. Los resultados de la investigación muestran que el tema de financiamiento se vuelven más crítico en la fase de construcción del Centro lo cual confirma lo ya expuesto por la Contraloría (2013), ya que en el caso de la Municipalidad de Belén se dependió de una donación del Gobierno de Japón para la construcción del Centro y en el caso de Cartago del financiamiento de FODESAF.

La pregunta que surge es si FODESAF tendrá los suficientes fondos para alcanzar la meta propuesta por el programa de construir al menos uno por cantón. Por lo tanto, se recomienda: a) revisar los estudios tarifarios del servicio al menos cada dos años con el fin de ajustar las cuotas que pagan los padres de familia según su capacidad económica, con esto se busca que los Municipios refuercen sus presupuestos anuales, y se genere menos presión sobre los fondos del IMAS para ampliar la cobertura de dichos Centros; b) revisar el modelo financiero propuesto inicialmente desde el Programa Red de Cuido para determinar con mayor precisión los puntos de equilibrio y ajustar

las responsabilidades de los distintos actores institucionales que participan del proceso como el PANI, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud, DINADECO, y CCSS. Por ejemplo, se podrían realizar convenios para que los EBAS brinden un servicio especial a los niños de los Centros de Cuido del Cantón en ciertos períodos de tiempo y así evitar la contratación de personal médico que podría resultar muy oneroso en términos de la cantidad de niños atendidos en CECUDI pequeños. Como se verificó en las entrevistas realizadas a los padres de familia y encargados legales, ellos consideran que se debe fortalecer este tipo de servicios. Como en las instancias de coordinación nacional se abre la posibilidad de que participen otras instituciones, las universidades podrían apoyar por medio de los TCU de nutrición a fortalecer la calidad nutricional de los niños (as) de los Centros de Cuido especialmente aquellos que se ubican en las zonas de menor desarrollo para así disminuir los costos operativos del Centro.

- **Creación de los espacios de participación a nivel local que forman parte del modelo de gestión del Programa.** Como se identificó en la investigación, los Comités previstos en el Modelo de Gestión no han sido creado y se considera importante hacerlo porque ello permite un mayor involucramiento de la comunidad y una mayor apropiación de parte de los ciudadanos de este programa lo cual puede ayudar a fortalecer la sostenibilidad de los

mismos por medio de un mayor apoyo financiero, humano y de control sobre el funcionamiento de los Centros.

La participación podría ayudar a que la empresa privada se sienta más motivada a apoyar con donaciones a dichos Centros porque tendrá mayor confianza en el control social que harán los ciudadanos sobre la gestión de los mismos, los mismos ciudadanos pueden apoyar mediante voluntariado algunas de las acciones del Centro e incluso asumir el pago de algunos de los servicios como se vio en el caso de Belén, donde los padres de familia contratan los servicios misceláneos.

Recomendaciones a la Escuela de Administración Pública:

- Que se incluya en los contenidos de los cursos el análisis de los temas de gestión relacionados con el paradigma de Nueva Gestión Pública como la construcción de capacidades institucionales, ya que los gobiernos están buscando fortalecer las mismas para facilitar el logro del valor público en sus actuaciones.

Recomendaciones a futuros investigadores:

- Dado que este tema se encuentra en la agenda de investigación a nivel internacional, se recomienda replicar la metodología desarrollada en esta investigación con el fin de ir perfeccionando e ir desarrollando conocimiento que permita construir una teoría en torno al tema de capacidades institucionales y su proceso de construcción.

## Referencias Bibliográficas

### Referencias Citadas

Bolhander G. & Snell S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*.(14ª edición). México, Cengage Learning Editores S.A

Contraloría General de la República. (2011). *Informe DFOE-SOC-IF-05-2011 Informe sobre el diseño y la implementación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil*. Recuperado de [http://www.asamblea.go.cr/Informes\\_de\\_la\\_Contraloria/Informes%202011/e-%20informes\\_mayo\\_2011/DFOE-SOC-IF-05-2011.pdf](http://www.asamblea.go.cr/Informes_de_la_Contraloria/Informes%202011/e-%20informes_mayo_2011/DFOE-SOC-IF-05-2011.pdf)

\_\_\_\_\_. (2011). *Memoria Anual 2010*. Recuperado de [http://www.cgr.go.cr/rev\\_dig/mem\\_anual/2010/files/assets/downloads/publicacion.pdf](http://www.cgr.go.cr/rev_dig/mem_anual/2010/files/assets/downloads/publicacion.pdf)

\_\_\_\_\_. (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de [http://www.cgr.go.cr/rev\\_dig/mem\\_anual/2011/files/assets/downloads/publicacion.pdf](http://www.cgr.go.cr/rev_dig/mem_anual/2011/files/assets/downloads/publicacion.pdf)

\_\_\_\_\_. (2012). *Resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2011 DFOE-DL-IF-3-2012*. Recuperado de [http://www.cgr.go.cr/rev\\_dig/inf\\_opinion/2011/files/assets/downloads/publicacion.pdf](http://www.cgr.go.cr/rev_dig/inf_opinion/2011/files/assets/downloads/publicacion.pdf)

\_\_\_\_\_. (2013) *Resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2012 DFOE-DL-IF-11-2013*. Recuperado de [http://www.cgr.go.cr/rev\\_dig/inf\\_opinion/2012/files/assets/downloads/publicacion.pdf](http://www.cgr.go.cr/rev_dig/inf_opinion/2012/files/assets/downloads/publicacion.pdf)

\_\_\_\_\_ . (2013). *Informe sobre la Auditoría de carácter especial acerca del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en el sector municipal*. Recuperado de [http://www.asamblea.go.cr/Informes\\_de\\_la\\_Contraloria/Informes%20013/b-%20informes\\_febrero\\_2013/DFOE-DL-IF-01-2013.pdf](http://www.asamblea.go.cr/Informes_de_la_Contraloria/Informes%20013/b-%20informes_febrero_2013/DFOE-DL-IF-01-2013.pdf)

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Ley N° 6968 del 02 de octubre de 1994. Recuperado de [http://www.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_informacion/Servicios\\_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/6968.pdf](http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Servicios_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/6968.pdf)

Cunill, N. (2005). *La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social*. Recuperado de <http://observatoriodepolitica.com/avances/wp-content/uploads/2014/02/La-intersectorialidad.pdf>

\_\_\_\_\_. (2010). *Las políticas con enfoque de derechos y su incidencia en la institucionalidad pública*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. N°46. Caracas. Recuperado de <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/046-febrero-2010/cunill>

Cunill, N; Fernández, M & Vergara, M. (2011). *Gobernanza sistémica para un enfoque de derechos en salud. Un análisis a partir del caso chileno*. Revista Salud Colectiva, vol. 7. N° 1. Enero-Abril. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73118413003>

Decreto Ejecutivo N° 36020-MP del 8 de mayo de 2010. *Declaratoria de Interés Público la conformación y desarrollo de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil*. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OiWuL2iEUDEJ:documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/USI/normativa/2010/Decretos/DE-36020.doc+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr>



Decreto Ejecutivo N° 36024-MP\_PLAN del 11 de mayo de 2010. *Creación de los Consejos Presidenciales*. Recuperado de <http://documentos.mideplan.go.cr:8080/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/53dcefe4-908f-4641-85ac-d69d44087ed0/decreto-ejecutivo-36024-MP-PLAN-11052010.pdf>

Decreto Ejecutivo N° 36916-MBSF del 28 de noviembre de 2012. *Organización General y Bases Operativas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil*. Recuperado de [http://www.gaceta.go.cr/pub/2012/01/20/ALCA10\\_20\\_01\\_2012.pdf](http://www.gaceta.go.cr/pub/2012/01/20/ALCA10_20_01_2012.pdf)

Directriz N°008-P del 16 de agosto de 2010. *Directriz general para el aporte de recursos públicos para la conformación y desarrollo de la red de cuidado de niños, niñas y personas adultas mayores*. Recuperado de [http://www.gaceta.go.cr/pub/2010/08/30/COMP\\_30\\_08\\_2010.html#\\_Toc270669856](http://www.gaceta.go.cr/pub/2010/08/30/COMP_30_08_2010.html#_Toc270669856)

Fondo Monetario Internacional (2002). *La función del fortalecimiento de capacidades en la lucha contra la pobreza*. Extraído del sitio web <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031402s.htm>

Fuhr, H. (1999). *Reforma del Estado y su modernización: acerca del nuevo papel del Estado en América Latina*. Recuperado de [http://www.uni-potsdam.de/u/ls\\_intpolitik/WebsiteFuhr04/staff/publicationfuhr/articles/adlaf~1.pdf](http://www.uni-potsdam.de/u/ls_intpolitik/WebsiteFuhr04/staff/publicationfuhr/articles/adlaf~1.pdf)

García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca. *Presupuesto y Gasto Público*. Instituto de Estudios Fiscales. Recuperado de [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf)

Guerrero, O. (2003). *Nueva Gerencia Pública ¿Gobierno sin política?* *Revista Venezolana de Gerencia*, julio-septiembre, año/vol. 8, número 023. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, p. 379-395. Recuperado de <http://omarguerrero.org/articulos/29002302.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ªed). México: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA.

Ley de promoción de la igualdad social de la mujer. Ley N° 7142 del 08 de marzo de 1990. Recuperado de [http://www.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_informacion/Servicios\\_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/7142.pdf](http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Servicios_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/7142.pdf)

Ley General de Centros de Atención Integral. Ley N° 8017 del 25 de agosto de 2000. Recuperado de [http://www.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_informacion/Servicios\\_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/8017.pdf](http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Servicios_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/8017.pdf)

Ley General de Administración Pública. Ley 6227 del 02 de mayo de 1968. Recuperado de [http://www.ocu.ucr.ac.cr/Leyes/Ley\\_Administracion\\_Publica.pdf](http://www.ocu.ucr.ac.cr/Leyes/Ley_Administracion_Publica.pdf)

Ley de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Ley 9220 del 24 de marzo de 2014. Recuperado de <http://www.gaceta.go.cr/Gaceta/?date=24/04/2014>

Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Recuperado de <http://cgpp.app.jalisco.gob.mx/images/EI%20Estado%20y%20la%20sociedad%20civil%20en%20la%20gobernanza%20moderna.pdf>

MIDEPLAN (2010). *Plan Nacional de Desarrollo "María Teresa Obregón Zamora"*. Recuperado de

<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/122fcd1c-53a7-47a7-a0ad-84cac6f1d7b9/PND-2011-2014-Maria-Teresa-Obregon-Zamora.pdf>

Montiel, N. (2011). *Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Trabajo Final para el curso Políticas Públicas del Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas*. Facilitado por el docente con autorización de la autora.

Municipalidad de Belén. (2012). *Informe de Gestión Centro Infantil Modelo del cantón de Belén-Área de Desarrollo Social*. Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén.

Municipalidad de Belén (2010). *Reglamento para regular el funcionamiento y operación del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén*. Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén.

Municipalidad de Cartago. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Cartago 2010-2020*. Recuperado de <http://www.ifam.go.cr/PaginaIFAM/docs/PRODUCTOS%20FOMUDE%202006-2011/R4-Productos/P23%20Planes%20DHL%20y%20Agendas%20Distritales/Planes%20de%20Desarrollo%20Humano%20Cantonal/Plan%20de%20Desarrollo%20Humano%20Local%20Cant%C3%B3n%20Cartago.pdf>

---

\_\_\_\_\_ (2011). *Reglamento para regular el funcionamiento y operación de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil del Cantón de Cartago*. Recuperado de [http://www.gaceta.go.cr/pub/2011/07/21/COMP\\_21\\_07\\_2011.pdf](http://www.gaceta.go.cr/pub/2011/07/21/COMP_21_07_2011.pdf)

Oszlak, O. (1999). *De menor a mejor: El desafío de la segunda "reforma" del Estado*. Revista Nueva Sociedad N°160. Recuperado de <http://m.www.oscarozlak.org.ar/images/articulos-espanol/De%20menor%20a%20mejor%20el%20des%20de%20la%20seg%20ref%20del%20E.pdf>

\_\_\_\_\_. (2003). *El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en Argentina*. Desarrollo Económico, vol. 42, N° 168. Enero-Marzo, 2003: Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.oscarozlak.org.ar/images/articulos-espanol/EI%20mito%20del%20Estado%20minimo%20una%20dec%20de%20ref%20est%20en%20Arg.pdf>

\_\_\_\_\_. (2004). *Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: un análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay: el caso Argentino*. Propuesta de investigación presentada por el equipo de consultores del Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública, 2004. (Citado por Rosas, 2008)

\_\_\_\_\_. (2006). *Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso Argentino*. Convenio de Cooperación Técnica Regional no Reembolsable ATN/SF-8251-RG Asociación Pro-Fundación para las Ciencias Sociales.

Oszlak, O. & Orellana, E. (1993). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.oscarozlak.org.ar/images/articulos-espanol/OSZLAK%20Oscar%20y%20ORELLANA%20Edgardo%20%20EI%20 analisis%20de%20la%20capacidad%20institucional.pdf>

- Ospina, S. (2002). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. Recuperado de [http://www.geolatina.net/IDEAS/documentos/monit\\_herramienta.pdf](http://www.geolatina.net/IDEAS/documentos/monit_herramienta.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2012*. Recuperado de <http://www.pnud.or.cr/mapa-cantonal/>
- Ratificación de la Convención Sobre los Derechos del Niño. Ley N° 7184 del 18 de julio de 1990. Recuperado de [http://www.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_informacion/Servicios\\_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/7184.pdf](http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Servicios_Parlamentarios/Leyes%20actualizadas/7184.pdf)
- Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo N° 33151-MP. Recuperado del <http://www.mag.go.cr/legislacion/2006/de-33151.pdf>
- Reglamento a la Ley General de Centros de Atención Integral. Reglamento N°29580-S del 23 de mayo de 2001. Recuperado de [http://www.cnree.go.cr/\\_files/services/leyes/ley\\_8017.pdf](http://www.cnree.go.cr/_files/services/leyes/ley_8017.pdf)
- Restrepo, J., Monteoliva, A. & Muñoz, P. (2008). *La participación política y la participación ciudadana, Prácticas innovadoras en participación política y ciudadana*. Ponencia Congreso ACCPOL, Línea 1, Mesa 9. Bogotá.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (6ª edición). México: Pearson Educación.

Román, I. & Morales; N. (2010). *Demanda potencial de cuidado infantil según estructura de los hogares: el caso de Costa Rica. Programa Estado de la Nación*. Recuperado de [http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/otras\\_publicaciones/cuido\\_infantil.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/otras_publicaciones/cuido_infantil.pdf)

Rosas, A. (2008). *Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional*. Revista Política y Cultura, núm. 30, pp. 119-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26711160006>

Universidad de Costa Rica (1980). *Reglamento de Trabajos Finales de Graduación*. Recuperado de <http://www.eap.ucr.ac.cr/index.php/tfg/documentos-tfg>

## **Referencias Consultadas**

American Psychological Association (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. (3ª ed.). México: El Manual Moderno.

Centros de Cuido y Desarrollo Infantil Municipales. Recuperado de <http://www.redcuidoinfantil.go.cr/index.php/alternativas-de-atencion/centros-infantiles-municipales>

López, K., Mora, C. & Núñez, G. (s.f.). *Guía para la elaboración de los Trabajos Finales de Graduación. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración Pública, Administración de Aduanas y Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.eap.ucr.ac.cr/index.php/tfg/documentos-tfg>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. *¿Qué es horario de trabajo?*  
Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/preguntas-frecuentes/jornada-laboral.html?pid=60&sid=133:Qu-es-horario-de-trabajo>.

Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ª edición). México: Pearson Educación.

Ospina, S. (2000). *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso Latinoamericano*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038514.pdf>

# **Anexos**



**ANEXO 1: Decreto Ejecutivo N° 36020-MP del 8 de mayo de 2010.  
Declaratoria de Interés Público la conformación y desarrollo de la  
Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil**

La Gaceta N° 90 – Martes 11 de mayo 2010

DECRETO EJECUTIVO N° 36020-MP DEL 08/05/2010

LA PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA Y  
EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA

En uso de las facultades y atribuciones que les confieren los artículos 140, incisos 3), 8),18), 20) y 146 de la Constitución Política, los numerales 25, 27 inciso 1, 28 inciso 2), acápite b) de la Ley General de la Administración Pública, la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada por Ley N° 7184 del 18 de julio de 1990, la Ley N° 7739 “Código de la Niñez y la Adolescencia” del 6 de enero de 1998, la Ley N° 7648 “Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia” del 9 de diciembre de 1996, la Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, N.° 7142 de 8 de marzo de 1990, la Ley General de Centros de Atención Integral del 29 de agosto del 2000, Ley N° 8017, y el Decreto Ejecutivo N.° 21391, del 1 de julio de 1992.

Considerando:

1º—Que es un deber del Estado velar por el bienestar físico, psicosocial y educativo de los niños y las niñas, incluida la atención de sus necesidades primarias de salud y nutrición.

2º—Que es posible potenciar la inteligencia de los niños y las niñas y, en general, mejorar su desarrollo biosicosocial, si se les estimula y atiende de forma integral desde que están en el vientre de la madre.

3º—Que el desarrollo y valor del capital humano del país depende en gran medida de la calidad de la crianza y la atención que reciban los niños y las niñas en sus primeros años de vida.

4º—Que la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada por Ley N° 7184 del 18 de julio de 1990, y el Código de la Niñez y la Adolescencia, disponen que los niños y las niñas gozarán de una protección especial y dispondrán de oportunidades

y servicios, para que puedan desarrollarse física, mental, moral, espiritual y socialmente, en forma saludable y en condiciones de libertad y dignidad.

5º—Que la Convención Sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDM), incorporada en el ordenamiento costarricense mediante Ley N° 6968 de 2 de octubre de 1984, aboga porque los Estados Partes tomen medidas adecuadas para alentar “el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños”.

6º—Que la Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, N.º 7142 de 8 de marzo de 1990, así como otras normas del ordenamiento jurídico del país, imponen al Estado la obligación de promover las condiciones necesarias para el pleno desarrollo de la población femenina y de establecer las medidas necesarias para garantizar el disfrute de sus derechos, incluido el de trabajar, en condiciones de igualdad con los hombres.

7º—Que la Ley General de Centros de Atención Integral del 29 de agosto del 2000, Ley N° 8017, regula la creación, el desarrollo y el funcionamiento adecuado de los centros de atención integral públicos, privados y mixtos, para personas hasta de doce años de edad, excepto aquellos que se encuentran bajo la tutela, el apoyo y la supervisión del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Pública.

8º—Que el Decreto Ejecutivo N° 21391, del 1 de julio de 1992, establece la obligación del Instituto Mixto de Ayuda Social, de crear capacidades empresariales entre las personas de escasos recursos, para que puedan desarrollar pequeñas empresas destinadas a la atención integral de las personas menores de edad.

9º—Que es necesario articular los distintos esfuerzos públicos y privados en materia de atención integral y desarrollo infantil, que hoy se realizan de forma fragmentada, con el propósito de mejorar la calidad y cobertura de los servicios que se ofrecen.

10º—Que las políticas, planes y programas para la primera infancia deben estar fundamentados en estrategias integrales, multisectoriales y participativas, basadas en el enfoque de derechos y no solamente en consideraciones de tipo socioeconómico o laboral, de acuerdo con lo que establece la Convención de los Derechos del Niño y el Código de la Niñez y la Adolescencia.

11º—Que mediante Acuerdo N° 6, del 8 de mayo de 2010, se otorgó al Presidente Ejecutivo del Instituto Mixto de Ayuda Social, rango de Ministro Bienestar Social y Familia.

Por tanto,

Decretan:

Declaratoria de Interés Público la conformación y desarrollo de la “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”

Artículo 1º—Se declara de interés público la conformación y desarrollo de la “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”.

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, además de los centros de atención integral para niños y niñas, estará conformada por los diferentes actores sociales, públicos y privados, que tienen un mandato legal o un interés legítimo en materia de atención integral, protección y desarrollo infantil, incluidos los propios niños y niñas; las organizaciones de padres y madres o encargados; el personal, los directores y supervisores de los servicios de cuidado; grupos profesionales de diferentes disciplinas; entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Artículo 2º—Las acciones tendientes a la realización de estudios, el diseño, la reglamentación, la constitución y la formulación de los planes de desarrollo de la “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”, serán coordinadas por el Ministerio de Bienestar Social y Familia; esto sin perjuicio de las potestades que la ley otorga en esta materia a diversas instituciones públicas.

Artículo 3º—Se insta y autoriza a las Instituciones del Estado para que, dentro de su ámbito de competencia y de acuerdo con sus posibilidades, colaboren activamente y aporten recursos humanos, físicos y económicos para el desarrollo de las actividades conducentes a la conformación y desarrollo de la “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”.

Artículo 4—Rige a partir de su publicación.

Dado en el Parque Metropolitano La Sabana. San José, a los ocho días del mes de mayo del dos mil diez.

LAURA CHINCHILLA MIRANDA

MARCO A. VARGAS DIAZ  
MINISTRO DE LA PRESIDENCIA

## **ANEXO 2: Reglamento de funcionamiento Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) de Cartago**

### **MUNICIPALIDAD DE CARTAGO**

#### **REGLAMENTO PARA REGULAR EL FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DE LOS CENTROS DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL DEL CANTÓN DE CARTAGO**

En consonancia con el acuerdo del Concejo Municipal contenido en el artículo 1 del acta N° 87-11 de sesión del día 6 de julio del 2011y habiendo cumplido con lo establecido en el Artículo 43 del Código Municipal mediante publicación del mismo realizada en La Gaceta N° 119 del 21 de junio del 2011, la Municipalidad de Cartago emite el presente:

#### **REGLAMENTO PARA REGULAR EL FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DE LOS CENTROS DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL DEL CANTÓN DE CARTAGO**

##### **Considerando:**

1º—Que la Municipalidad de Cartago es el Gobierno Local y como tal debe impulsar un desarrollo local integral, que asegure el acceso a los beneficios del mismo en igualdad de condiciones a toda la población.

2º—Que es creciente la incorporación de la mujer en el mercado laboral, tanto de madres solteras, viudas, divorciadas o que por cualquier otra situación, son jefas de hogar o en su defecto cooperan con su pareja en el ingreso económico familiar.

3º—Que este fenómeno ha venido a cambiar las estructuras tradicionales de la familia que demandan del desarrollo de una estrategia de parte del Estado y de la sociedad que contribuyan a facilitar su efectiva incorporación en los procesos sociales y económicos que el contexto actual demanda.

4º—Que toda estrategia que en este sentido se impulse, debe estar orientada a disminuir o evitar los posibles riesgos que los niños y niñas podrían sufrir producto del ajuste en las familias a las nuevas condiciones referidas en los considerandos anteriores, con lo cual la desatención en el cuidado podría conllevar a problemas dirigidos a aumentar la violencia, agresión intrafamiliar, desnutrición, drogadicción,

prostitución entre otros fenómenos que incrementan y profundizan las desigualdades sociales.

5º—Que de acuerdo con el artículo 2º del Código de la Niñez y la Adolescencia, se considerará niño o niña a toda persona desde su concepción hasta los doce años de edad cumplidos.

6º—Que las estadísticas nacionales han venido mostrando cómo cada vez son más la cantidad de niños y niñas que son agredidos y que se encuentran en situación de riesgo, ante lo cual la estrategia a desarrollar, según el artículo 5.- del Código Municipal, debe obligatoriamente involucrar a diversos actores sociales en su atención, mediante proyectos acordes a las necesidades específicas en cada cantón respondiendo a problemáticas específicas propias de su realidad.

7º—Que la Municipalidad de Cartago ha incluido en su “Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Cartago” 2010-2020” líneas de acción orientadas al cuidado y atención de la niñez del Cantón, las cuales se enmarcan en la propuesta de Redes de Cuido que la Presidenta de la República, señora Laura Chinchilla Miranda incluyó en su Plan de Gobierno, materializada en el plano normativo en el Decreto Ejecutivo No 36020-MP, por el que se declaró de Interés Público la conformación y desarrollo de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

8º—Que de conformidad con lo establecido en los artículos 13 inciso c) y d) y 43 del Código Municipal, y 103 de la ley General de la Administración Pública, corresponde al Concejo Municipal dictar los reglamentos y organizar mediante éstos, la prestación de los servicios públicos.

## CAPÍTULO I

### **Objeto**

Artículo 1º—Por medio del presente Reglamento, se regulará la operación y funcionamiento de los Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), los cuales son concebidos con la finalidad de establecer centros para el cuidado y desarrollo de niños y niñas, cuyas madres y/ o padres se encuentren desarrollando una actividad productiva o estén incorporadas en el sistema de educación formal o informal.

Los CECUDI, se constituyen en un proyecto interinstitucional que propende a hacer realidad en el plano local, el proyecto nacional de Red de Cuido y Desarrollo Infantil, por lo que es concebido como un proyecto de interés, participación e intervención

interinstitucional, en el que la Municipalidad, como impulsora de los CECUDI a nivel local, y a fin de asegurar su éxito en el Cantón, buscará contar en todo momento con el apoyo técnico y financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), y de otras instituciones del sector social, tales como, Ministerio de Salud, PANI, MEP y CCSS, lo mismo que en una efectiva y real participación de los padres, madres o responsables de la población beneficiada, y de la sociedad civil que directamente reciba los beneficios del proyecto.

## CAPÍTULO II

### **Operación y funcionamiento de los CECUDI**

Artículo 2º—**Población beneficiada:** Serán admitidos niños y niñas en la cantidad que se determine técnicamente en función de cada CECUDI a establecer. Esa población debe provenir de las comunidades y zonas aledañas al lugar en el que se establezcan los CECUDI y será seleccionada utilizando criterios técnicos que para tales efectos emplea el Instituto Mixto de Ayuda Social.

Adicionalmente, se considerará que la población provenga de hogares donde los padres o madres de familia se encuentran realizando alguna actividad productiva, asalariados, o se encuentran insertos en el sistema educativo formal o informal; de familias que se ubican en los niveles uno y dos de pobreza, en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, según los parámetros del IMAS y del Ministerio de Salud; que exista interés real y efectivo de los padres y madres de familia en participar en capacitaciones, actividades, cursos y demás acciones, que tiendan a mejorar las relaciones padres e hijos, y el bienestar general de sus hijos y familia. Igualmente podrán ser aceptados niños o niñas con una condición económica de clase media o alta que requieran del servicio. Para lo cual la Municipalidad de Cartago por medio de un estudio tarifario conforme las disposiciones del presente reglamento, establecerá la cuota para cada caso en particular.

Artículo 3º—**Existencia de Aceptación para el Ingreso:** Para tener por debidamente admitido a un menor en un CECUDI, habiéndose cumplido el proceso anterior de selección, se requerirá manifestación escrita de conformidad que realicen los padres o responsables, mediante documento que deberán presentar en la Alcaldía. Igualmente deberán presentar certificación de nacimiento del menor en la que se

acredite la condición de madre, padre o tutor(a), o en resolución que acredite su representación conforme a la legislación que regula esta materia.

**Artículo 4º—Régimen de recepción y entrega del niño o niña:** Será obligado presentar la identificación o hacerse acreditar la madre, el padre o encargado, tanto al momento de entregar el menor en el CECUDI como al momento en que se presente para llevárselo para su casa. Lo anterior aplica también respecto de los casos en que se autorice a un tercero a entregar o a retirar al menor, y además deberá presentar autorización escrita de los padres o representantes del menor, adjuntando la copia del documento de identificación.

**Artículo 5º—Servicios mínimos para la población beneficiada:** Los servicios mínimos consistirán en cuidado, alimentación (incluyendo la oferta de dietas blandas y dietas especiales para menores convalecientes, alérgicos o con necesidades nutritivas específicas), tres comidas al día (desayuno, almuerzo y merienda), estimulación temprana y educación (oferta de un proyecto educativo integral que contemple las necesidades formativas de la población beneficiada, así como las de sus padres dependiendo de cada situación familiar).

Adicionalmente, podrá incluir servicios de alimentación complementaria y educación para madres adolescentes y embarazadas, en etapas posteriores del proyecto y en función de las necesidades de cada CECUDI que se establezca, y el servicio comprenderá además aspectos relacionados con la salud, la sana alimentación, la estimulación precoz, etc.

**Artículo 6º—Horario de los CECUDI:** El horario de atención para la población beneficiada será de las 6 a. m. a 6 p. m., de lunes a viernes. Se excluyen los días feriados de ley y aquellos que sean declarados asueto de acuerdo con la normativa correspondiente. En el caso de madres adolescentes y embarazadas, el horario será de 6 a. m. a 12 mediodía.

### CAPÍTULO III

#### **Establecimiento de los CECUDI**

**Artículo 7º—Fases Necesarias para el Establecimiento de los CECUDI:** El establecimiento de los CECUDI deberá observar las siguientes fases:

**a) Fase de anteproyectos y estudios preliminares:** En esta fase, se realizan todas las coordinaciones preliminares para definir aspectos como, viabilidad del proyecto,

ubicación, alcances, presupuesto, fuentes de financiamiento, instituciones que participan, responsables del proyecto, entre otros aspectos. Se hace un análisis de los posibles terrenos a utilizar, y se realizan los estudios de suelo correspondientes. Se coordina la elaboración y términos en que se van a preparar los convenios e incluye también, la firma del Convenio que va a regir el proyecto.

También se incluye en esta fase, el análisis para determinar la forma en que se va a ejecutar el proyecto y las Instituciones que van a participar en el mismo. Asimismo, se analizan opciones para la coordinación Interinstitucional, la forma de administrar el proyecto, y la figura jurídica para operar. Para continuar con el proyecto, se deben elaborar los anteproyectos constructivos más adecuados de acuerdo a la propiedad y los requerimientos deseados.

**b) Fase de planos constructivos y autorizaciones:** La siguiente fase es la elaboración de los Planos constructivos y especificaciones técnicas. Estos deben incluir toda la información gráfica y técnica necesaria para la correcta ejecución de la obra constructiva e incorporar todos los criterios establecidos en el anteproyecto y los necesarios para cumplir con la legislación vigente, incluyendo los principios de diseño universal, y otros formalismos exigidos por las instituciones encargadas de dar la aprobación a los proyectos de construcción.

Se elabora también un Presupuesto Detallado, el cual servirá para tener una estimación más precisa del costo real de la obra, que ayudará a determinar las verdaderas necesidades presupuestarias en las etapas posteriores.

Adicionalmente, cuando se cuente con los planos y especificaciones se puede iniciar la etapa de visados institucionales previos para la obtención del permiso de construcción, estos incluyen entre otros, el visado por parte del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, el visado del Ministerio de Salud, el visto bueno de las empresas encargada de suplir los servicios de agua potable, alcantarillado y electricidad.

Se requiere también de un presupuesto detallado, para tener la estimación precisa del costo real de la obra.

**c) Fase de construcción de la obra:** Esta fase incluye el levantamiento de la construcción, la cual deberá contemplar como mínimo una bodega multiusos, cocina, comedor con salida de emergencias, aulas, servicios sanitarios –para



personas discapacitadas, para el personal, y uno para cada aula con un baño. Las aulas deberán contar con salida de emergencias y acceso a la zona de los servicios sanitarios. Además, deberán contar con oficina para atender a los usuarios y los padres de familia, un cuarto de pilas, una bodega de alimentos, un lugar para desechos, un área para zonas verdes y aceras. Adicionalmente, área para juegos al aire libre drenajes para tanque séptico, retiros obligatorios y pasos cubiertos, así como que exista posibilidad de crecimiento.

Esta fase comprende también las labores de supervisión técnica de la obra, con el objeto de verificar que las indicaciones contenidas en los planos constructivos, así como las especificaciones técnicas, sean llevadas a cabo. Se realizará un control periódico del proceso de construcción de las obras, en sus aspectos técnicos, de acuerdo con las especificaciones técnicas del proyecto y sus planos constructivos. Estas labores serán realizadas por el ingeniero municipal quien deberá revisar, que la cantidad de trabajo llevado a cabo por la empresa constructora se ajuste al cronograma de actividades del proyecto, donde destacará la calidad de los trabajos, uso de procesos constructivos modernos que garanticen la obtención de un producto de calidad.

También el Ingeniero del IMAS, fiscalizará los trabajos constructivos para verificar el avance del proyecto y para garantizar la calidad del mismo.

**d) Fase de implementación y operación.** Consiste en la preparación paralela a la fase constructiva, para poner en funcionamiento el centro. Esta fase será desarrollada en forma paralela a la fase constructiva. La fase de implementación estará a cargo de la Municipalidad de Cartago, y se realizará paralelo a la fase constructiva, y en esta se estarán realizando los procesos de selección, capacitación e inducción al personal que estará trabajando en el centro, asimismo en esta fase con el apoyo del IMAS y otras entidades del Estado se deberán identificar las familias que estarán siendo beneficiarias del centro.

Esta fase incluye la compra del equipamiento básico, (cocinas, refrigeradoras, utensilios de cocina, mesas sillas, alacenas, equipo para oficina, entre otros).

Se preparan los criterios de selección de los beneficiarios del proyecto y los requisitos para tener acceso a los servicios.

Se detalla que tipo de equipamiento básico se requiere y los costos, para la búsqueda del financiamiento.

Se preparan los perfiles para la selección del personal que va a atender el Centro, los requisitos, y se preparan los documentos para el reclutamiento y la selección del recurso humano.

**Artículo 8º—Habilitación para el establecimiento de los CECUDI:** Conforme a la Ley General de Centros de Atención Integral (Ley Nº 8017), los CECUDI requerirán la habilitación del Área Rectora de Salud de Cartago.

**Artículo 9º—Sumisión a la normativa que regula la apertura de centros como los CECUDI:** En el establecimiento de los CECUDI deberán observarse los requisitos legales específicos para la apertura de un centro de ese tipo, los cuales se contienen en las Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral, Decreto Ejecutivo Nº 30186-S, en especial en lo que hace a Planta física, Requisitos del personal, Requisitos de las instalaciones y mobiliario.

**Artículo 10.—Propiedad de los Inmuebles en los que se Establecerán los CECUDI:** La titularidad de los terrenos corresponderá a la Municipalidad de Cartago, institución que deberá asegurar que los terrenos sean aptos para construir; que cuenten con agua potable, electricidad, y caminos.

**Artículo 11.—Financiamiento de los CECUDI:** Los CECUDI podrán ser construidos con recursos del Instituto Mixto de Ayuda Social, previo convenio interinstitucional. Ese convenio podrá ser marco o específico para cada CECUDI que se establezca en el cantón.

Sin perjuicio de ello, tanto para la construcción como para la operación de los CECUDI, la Municipalidad promoverá la participación efectiva entre las diferentes instituciones para maximizar los recursos estatales y garantizar el uso eficiente y eficaz de los mismos, como estrategia de combate a la pobreza.

Asimismo, y como estrategia de sostenibilidad del proyecto, el IMAS brindará apoyo financiero a las familias para que la población beneficiada pueda asistir al Centro.

#### CAPÍTULO IV

**Obligaciones, deberes, prohibiciones y derechos de la población beneficiada**

**Artículo 12.—Obligaciones de la Población Beneficiada.** La población beneficiada deberá cumplir con las siguientes normas de conducta:

- a) Cumplir los deberes en los aspectos de formación moral, cívica, patriótica; intelectual y psicomotora.
- b) Asistir con puntualidad al centro.
- c) Respetar la dignidad y el honor del resto de la población beneficiada y del personal que labora en el centro.
- d) Practicar y fomentar los principios de Igualdad y equidad de géneros y la no discriminación por razones de ningún tipo.
- e) Demostrar respeto a los símbolos patrios y entonar el Himno Nacional cuando se le indique.
- f) Respetar la propiedad privada y pública, dentro y fuera del Centro.
- g) Fomentar la amistad, sinceridad, ayuda y comprensión y el respeto a la diversidad.
- h) Justificar oportunamente las ausencias o llegadas tardías.
- i) Cuidar los muebles, juegos, útiles escolares y otros materiales del Centro, así como mantener el orden y la limpieza.
- j) Aceptar, con dignidad las sanciones a que se hace merecedor por las faltas, errores u omisiones en que incurra.
- k) Asumir su responsabilidad y reparar o corregir las faltas.
- l) Usar correctamente y mantener limpios y aseados los servicios higiénicos y demás instalaciones del Centro Infantil.
- ll) Presentarse debidamente aseados todos los días.

**Artículo 13.—Deberes de la población beneficiada:**

- a) No hacer, ni recibir llamadas telefónicas, ni visitas durante su permanencia dentro del Centro Infantil, a menos que sea un caso grave y urgente, así valorado y autorizado por la Administración del Centro.
- b) Guardar orden y silencio en la formación y desplazamientos; así como en los distintos sectores del Centro, para estimular el respeto y evitar molestias a las demás personas.
- c) Observar y mantener en todas partes la mayor decencia y compostura, procurando mantener el decoro y prestigio de su persona, su familia y su Centro.

d) Cuidar la infraestructura, mobiliario, materiales educativos y didácticos, así como el equipamiento del edificio en general.

e) Tener autocontrol y comportamiento autónomo, individual y responsable, así como el compromiso asumido por el respeto a las normas básicas de convivencia, todo ello condicionado a la edad de cada miembro de la población beneficiada.

**Artículo 14.—Prohibiciones.** Está prohibido a la población beneficiada:

a) Hacer uso de vocabulario inapropiado u ordinario.

b) Llevar al Centro, sin autorización, revistas, periódicos, radios, valores pecuniarios, fósforos y otros objetos que perturben o causen daño.

c) Salir del aula o del Centro durante el horario de estadía sin la autorización correspondiente.

d) Ingresar a otras aulas del Centro sin la autorización correspondiente.

e) Hacer inscripciones en las paredes, puertas, mobiliario y pisos.

f) Faltar a las normas de cortesía y las buenas costumbres.

g) Destruir cuadernos, libros y otros materiales.

h) Cualquier tipo de manifestación de agresión física, psicológica, patrimonial o sexual hacia el personal docente, administrativo o compañeros (as).

**Artículo 15.—Derechos.** Son derechos de la población beneficiada:

a) Recibir una atención y servicios integrales, coherentes con el objeto de los CECUDI, que tome en cuenta sus necesidades, intereses y los avances de la pedagogía.

b) Recibir una atención y servicios integrales dentro de un ambiente que le brinde seguridad moral y física.

c) Ser valorados, respetados y acogidos como personas, así como recibir ayuda en el aprendizaje y orientación en su vida.

d) Recibir comprensión y guía oportuna de parte del personal docente, administrativo, y profesional y otros servicios especiales que preste el Centro, previo criterio del o la docente respetiva.

e) Recibir trato respetuoso a sus iniciativas, expresando libre y creativamente sus ideas para el pleno desarrollo de su persona.

f) Recibir el apoyo institucional requerido de acuerdo a sus necesidades.

- g) Recibir el respaldo psicológico pertinente, para que puedan superar problemas propios de su edad.
- h) Ser respetado en su integridad y dignidad personales, en su libertad de conciencia y en sus convicciones religiosas y morales.
- i) Ser informado de las disposiciones que le conciernen como beneficiado directo del Centro.
- j) Presentar con todo respeto cualquier reclamo u observación que considere conveniente.
- k) Ser educados en un espíritu de comprensión, democracia, tolerancia, amistad y responsabilidad.

Artículo 16.—Interpretación y aplicación de las normas de este capítulo: Las anteriores disposiciones de este capítulo serán interpretadas, aplicadas y exigidas en función de la edad física y mental de cada integrante de la población beneficiada.

## CAPÍTULO V

### **Derechos y deberes de los representantes legales de la población beneficiada**

Artículo 17.—Son derechos de los representantes legales (padres o encargados con facultades legales para ello):

- a) Comunicarse con el personal docente y la Administración, respetando los horarios establecidos.
- b) Estar informados sobre la situación de aprendizaje y de conducta de sus representados (as).
- c) Interponer las objeciones pertinentes, respetando el orden jerárquico establecido, con

Artículo 18.—**Deberes.** Los representantes de la población beneficiada tendrán los siguientes deberes:

- a) Tener entrevistas el personal técnico en la forma y periodicidad que defina el Centro, para conocer el progreso y aprovechamiento de representado (a), sin que el padre, madre o representante, pueda pasar a las aulas durante el horario de estadía, ni permanecer en las instalaciones sin autorización.
- b) Cooperar con el mantenimiento de la disciplina en sus hogares, de acuerdo a los lineamientos que el Centro solicita.

- c) Cooperar con el desarrollo de las actividades sociales, culturales, deportivas y económicas que programe el Centro.
- d) Autorizar por escrito la asistencia a las actividades programadas por el Centro.
- e) Justificar por escrito las ausencias o tardanzas, de sus representados (as) el día de su regreso al Centro.
- f) Atender con prontitud las citaciones que le comunique el Centro.
- g) Comunicar el cambio de su residencia, correo electrónico o número telefónico, cada vez que eso ocurra.
- h) Aceptar en su totalidad el contenido del presente Reglamento, como requisito para poder admitir a sus representado (a) en el Centro y continuar en el mismo.
- i) Informar con tiempo y por escrito al Centro, de todas aquellas situaciones especiales (familiares, psicológicas, enfermedades y otras), que puedan afectar el desarrollo normal del proceso de enseñanza que llevan sus representados (as).
- j) Presentarse en el Centro con vestimenta adecuada.
- k) Recoger a su representado (a) dentro del horario del Centro.
- l) Colaborar con el mantenimiento del Centro. A estos efectos, la Administración del Centro, mediante riguroso rol, determinará las tareas que deban cumplir los representantes, incluyendo limpieza y mantenimiento de zonas verdes, de paredes, bajantes y canoas, techos y paredes; coadyuvar con labores de limpieza y mantenimiento con el personal de limpieza.

El no cumplimiento de los deberes establecidos en los incisos b) a d), dará lugar a una llamada de atención verbal por parte del Administrador del Centro. En el caso de incumplimiento a lo regulado en los incisos a), e) al g),i) al l), se impondrá una llamada de atención escrita. La reincidencia en el incumplimiento de los deberes establecidos en esos incisos (dos veces) dará lugar a la suspensión del servicio hasta por un mes. En el supuesto del inciso h) y de continuar las reincidencia en el incumplimiento de los otros incisos, dará motivo a la separación o expulsión del Centro al beneficiado, sin perjuicio de que, en función de la falta, se pongan los autos en conocimiento de otras autoridades públicas y hasta judiciales para lo de su cargo.

## CAPÍTULO VI

### **Del personal técnico, administrativo y de servicio**

Artículo 19.—El Personal técnico, administrativo y de servicio, deberá llevar a cabo las tareas y funciones concernientes a su cargo con responsabilidad, de acuerdo a la respectiva descripción de funciones y a lo que indique la Administración del Centro.

Artículo 20.—**Deberes de la administración del Centro:** Son deberes de la Administración del Centro, los siguientes:

- a) Administrar el Centro garantizando la sostenibilidad y mejora del servicio.
- b) Formular, organizar, dirigir y controlar el componente académico desarrollado por el Centro.
- c) Desarrollar los componentes de organización básicos que permitan garantizar un suficiente control interno del Centro, con el fin de proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos del Centro.
- d) Formular los planes anuales operativos del servicio y su respectiva presupuestación.
- e) Promover y gestionar alianzas estratégicas con entidades y/o empresas y ONGs nacionales e internacionales para fines de mejoramiento educativo y sostenibilidad del proyecto, en coordinación con la Alcaldía Municipal.
- f) Cumplir con las disposiciones académicas, administrativas y de funcionamiento que emanen de los Ministerios de Educación Pública y Ministerio de Salud.
- g) Controlar la disciplina de todo el personal del Centro y velar porque se mantenga el curso normal de las actividades establecidas en el cronograma semanal de actividades, del personal del centro.
- h) Modelar una forma de comportamiento y administración, basada principalmente en valores de honradez, equidad, transparencia, trabajo en equipo y espíritu de servicio.
- i) Velar por que los beneficiados sujetos a pago se encuentren al día y en su defecto, porque se aplique el artículo 34 de este reglamento.
- j) Conformar el archivo de los expedientes de los niños y niñas matriculados en el Centro Infantil.
- k) Atender a las representantes de los beneficiarios así como otras personas que visitan el Centro Infantil, previa cita.

l) Planear y llevar a cabo eventos de capacitación con los representantes de los beneficiarios.

ll) Evaluar al final de cada año, en conjunto con el personal docente, entre otros posibles actores, el proceso de enseñanza aprendizaje.

m) Ejecutar otras actividades propias de la naturaleza del cargo.

**Artículo 21.—Deberes del personal:** Son deberes del personal y asistentes docentes los siguientes:

a) Planear, preparar y ejecutar las funciones y actividades que les corresponda de acuerdo a su puesto, en forma cuidadosa, oportuna, actualizada y atractiva para la población beneficiada, de forma tal que en todo momento se cumpla el objeto de los  
CECUDI.

b) Comunicar oportunamente las ausencias de la población beneficiada al administrador del CECUDI, para coordinar las medidas de atención en caso que se requiera.

c) Mantener controles acerca de las actividades, aprovechamiento y progreso de la población beneficiada.

f) Preparar los materiales didácticos necesarios para facilitar sus funciones y la comprensión y entretenimiento de la población beneficiada.

g) Participar en la organización y desarrollo de actividades cívicas, sociales y de desarrollo comunal en las que pueda intervenir el centro.

h) Atender y resolver consultas relacionadas con su trabajo que le presentan sus superiores, compañeros, población beneficiada o sus representantes.

i) Asistir a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo.

j) Colaborar en actividades tendientes a la conservación del Centro y el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.

k) Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas en el centro y en este reglamento.

l) Brindar la atención especial requerida por la población beneficiada (cambio de pañales, cambio de ropa, alimentación, vigilancia, entre otros).

ll) Entregar a la salida de la jornada los niños a sus representantes.



m) Verificar el estado general de las instalaciones físicas del centro, previo a cerrarlas al final de la jornada diaria de trabajo (puertas y ventanas debidamente cerradas, aparatos eléctricos desconectados, limpieza de las instalaciones, funcionamiento de servicios sanitarios, entre otros).

n) Verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de seguridad del centro infantil (alarmas, seguridad en puertas y ventanas, otras alarmas) y, ponerlos en funcionamiento.

ñ) Cerrar las instalaciones del centro infantil al final de la jornada diaria.

o) Ejecutar otras tareas propias del cargo, según los requerimientos del Centro.

Artículo 21.—**Deberes del personal de servicios generales de apoyo.** El personal de servicios generales de apoyo estará a las órdenes y disposición de la Administración del Centro y deberá ejecutar las actividades propias de la naturaleza del cargo.

Artículo 22.—**Derechos del personal.** En lo aplicable tendrán los derechos y beneficios establecidos en el Código de Trabajo.

## CAPÍTULO VII

### **Del régimen disciplinario, asistencia obligatoria y sanciones**

Artículo 23.—La asistencia y la puntualidad son aspectos considerados importantes, por lo que se velará porque en todo momento tanto la población beneficiada como el personal del Centro, observen plenamente los horarios establecidos en este reglamento.

Artículo 24.—En casos de ausencia, por cualquier motivo, es obligación del representante, presentar oportunamente la justificación en la Administración del Centro.

Artículo 25.—El beneficiario que no asista al Centro por tres días o más durante un mismo mes, sin justificación en los términos del artículo anterior, será objeto de la sanción prevista en el artículo 27 inciso c) del presente Reglamento.

Artículo 26.—Cuando el representante, incumpla injustificadamente en dos ocasiones en el mismo mes calendario, con el horario establecido por el Centro, como hora límite para recoger a su representado (a), se le suspenderá el servicio definitivamente. Previamente la Administración, le conferirá audiencia por tres días hábiles para que aporte las pruebas de descargo, evacuada la misma, se procederá a resolver lo que corresponda.

Artículo 27.—Las sanciones se aplicarán a través de acciones preventivas y correctivas, las cuales seguirán el siguiente orden:

- a) Llamada de atención verbal de la persona que cometió la falta, cuando se trate de faltas muy leves (los supuestos contemplados en los artículos 11 incisos a) al e); g), j) a l); artículo 12 incisos a) al c) y e); artículo 13 incisos a), e) y f)).
- b) Amonestación escrita y citación del representante (los supuestos contemplados en los artículos 11 inciso f) e i); artículo 12 inciso d) y 13 incisos b) a d), g) a i).
- c) Suspensión temporal hasta por un máximo de un mes (reincidencia –dos veces-, en la comisión de las faltas contempladas en los incisos anteriores).
- d) Separación o expulsión del Centro en el supuesto del artículo 26, o cuando exista reincidencia –tres veces- en la comisión de faltas que impliquen incumplimientos a las normas estipuladas en los artículos 11, 12 y 13 del reglamento.

## CAPÍTULO VIII

### **Del cobro de servicios**

Artículo 28.—En casos calificados, y previo estudio técnico que así lo justifique, será procedente brindar los servicios del Centro a personas que por su condición socioeconómica favorable no cumplan con todos los supuestos para ser considerado población beneficiada en los términos de este reglamento. En tales supuestos, la Municipalidad cobrará un precio público por el servicio prestado, el cual se establecerá de conformidad con lo dispuesto por el artículo 74 del Código Municipal.

Artículo 29.—Para efectos de determinar el precio público en los términos del artículo anterior, se establecen tres categorías, las cuales estarán en función de los ingresos de los representantes legales de los menores. Dichas categorías son las siguientes:

- a) Rango 1: Personas con un ingreso menor a doscientos cincuenta mil colones mensuales;
- b) Rango 2: Personas con un ingreso que oscile entre los doscientos cincuenta y un mil colones mensuales y los quinientos mil colones mensuales;
- c) Rango 3: Personas con un ingreso que supere los quinientos un mil colones mensuales.

Los rangos anteriores se actualizarán automáticamente cada año en función del índice de precios al consumidor.

Artículo 31.—Para la fijación de los precios se deberá seguir el siguiente procedimiento:

a) Recabar la información financiera relevante relacionada con los costos en que incurre la Municipalidad para prestación del servicio, tales como remuneraciones, gastos operativos, materiales, etc.

b) Determinación de los costos anuales a recuperar;

c) Cálculo de personas usuarias ponderadas: Esta cifra se obtiene de multiplicar el número de personas usuarias por rango, por el factor de ponderación, el cual se registrará de la siguiente manera:

a) Factor de ponderación para el Rango 1 = 1

b) Factor de ponderación para el Rango 2 = 1,5

c) Factor de ponderación para el Rango 3 = 2

d) Cálculo de la tasa mensual: Se obtiene de dividir el costo anual a recuperar entre el total de las personas usuarias ponderadas, y el resultado se divide entre doce. Este monto corresponderá a la tasa básica del servicio.

Artículo 32.—Dependiendo del rango en que sean ubicados los interesados conforme a este reglamento, se determinará el monto que le corresponda pagar, lo cual resultará de la aplicación del factor de ponderación a la Tarifa base dispuesta en cada período anual obtenido de acuerdo al procedimiento anterior, aplicable de la siguiente manera:

a) Rango 1: Tarifa Base X 1 (factor de ponderación) = Monto a pagar

b) Rango 2: Tarifa Base X 1,5 (factor de ponderación) = Monto a pagar

c) Rango 3: Tarifa Base X 2 (factor de ponderación) = Monto a pagar.

Los montos a pagar se actualizarán automáticamente cada año en función del índice de precios al consumidor.

Artículo 33.—El precio determinado por el Concejo Municipal entrará en vigencia un mes después de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta de acuerdo a lo dispuesto por el numeral 74 del Código Municipal.

Artículo 34.—Para poder disfrutar del servicio, la mensualidad deberá ser cancelada por el representante dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes. Después de

10 días hábiles de atraso se suspenderá el servicio. Para poder disfrutar nuevamente del mismo, se deberá cancelar la deuda que existiera, la cual estará integrada por el principal y los intereses que se calculará al momento del efectivo pago. El servicio será suspendido en forma definitiva, cuando el estado de morosidad se reitere, salvo causa debidamente justificada por el interesado, que valorará la Municipalidad oportunamente.

Artículo 35.—El pago deberá realizarse en las cajas municipales o en cualquiera de los puntos autorizados por la comuna para recibir pagos por servicios o precios municipales. El representante deberá presentar el comprobante de pago con el sello respectivo a la Administración del Centro en cualquier momento en que esta se lo requiera.

Artículo 36.—El presente Reglamento rige a partir de su publicación.

Eduardo A. Castillo Rojas, Jefe Departamento de Secretaría.—1 vez.—O. C. N° 39470.—Solicitud N° 39470.—C-294320.— (IN2011053361).

## **ANEXO 3: Reglamento para regular el de funcionamiento y operación del Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén**

**REGLAMENTO MUNICIPAL 49-2010 DEL 18/08/2010**

**MUNICIPALIDAD DE BELÉN**

La suscrita Secretaria del Concejo Municipal de Belén, notifica el acuerdo tomado, en la Sesión Ordinaria N° 49-2010, Artículo 17, celebrada el diecisiete de agosto del dos mil diez:

### **REGLAMENTO PARA REGULAR EL FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DEL CENTRO INFANTIL MODELO DEL CANTÓN DE BELÉN**

#### **Considerando:**

1º—Que la Municipalidad de Belén es el Gobierno Local y como tal debe impulsar un desarrollo local integral, que asegure el acceso a los beneficios del mismo en igualdad de condiciones a toda la población belemita.

2º—Que la Municipalidad de Belén cuenta con una política de igualdad y equidad social y de género, aprobada por el Concejo Municipal, en la Sesión Ordinaria N° 75-2004, del 30 de noviembre del 2004, la que responde a las necesidades locales y a las obligaciones establecidas a partir de la promulgación de la política nacional de igualdad y equidad de géneros en cuyo eje número uno se insta a los gobiernos locales, a asumir dentro de sus competencias el tema “de infraestructura de cuidado”.

3º—Que producto de esta política nace el proyecto denominado: Centro infantil Modelo Belemita, cuyo objetivo es el de fomentar la equidad de género en el Cantón de Belén mediante la implementación de un proyecto que de una solución a las madres que deseen ingresar al mercado laboral, con relación al cuidado de sus hijos (as).

4º—Que de conformidad con lo establecido en los artículos 13 inciso c) y d) y 43 del Código Municipal, y 103 de la ley General de la Administración Pública, corresponde

al Concejo Municipal dictar los reglamentos y organizar mediante éstos, la prestación de los servicios públicos.

## CAPÍTULO I

### **Objeto**

Artículo 1º—Ríjase por medio del presente Reglamento la operación y funcionamiento del Centro Infantil Modelo de Belén, el cual ha sido creado con la finalidad de contribuir al desarrollo social y económico del Cantón, brindando atención a niños y niñas, favoreciendo con ello el desarrollo personal de madres, padres o representantes legales, a nivel económico y laboral, todo con la participación de la Municipalidad de Belén, empresa privada, organismos nacionales e internacionales, instituciones públicas y principalmente la comunidad de Belén.

## CAPÍTULO II

### **De la matrícula**

Artículo 2º—Se considerará alumnado del Centro Infantil, a los niños y niñas que estén matriculados en cualquiera de los niveles que atiende el mismo. Se entenderá por representantes legales a los padres, madres o a quienes ellos autoricen para representar a sus hijos (as).

Artículo 3º—Se entenderá como matrícula del alumnado, la decisión expresada formalmente por escrito por los representantes legales al aceptar que sus hijos e hijas formarán parte de un proceso educativo en el Centro Infantil Modelo del Cantón de Belén, asumiendo el compromiso de cumplir las disposiciones del presente Reglamento y de las directrices administrativas que se dicten para implementar el mismo, todo de conformidad al precepto constitucional de la libre elección y responsabilidad, así como los fines del Centro Infantil.

Artículo 4º—Durante el proceso de matrícula, el Centro Infantil Modelo Belemita brindará en forma escrita, veraz, suficiente y apropiada, la información sobre las condiciones económicas a las que se ajustará la prestación del servicio que regula este Reglamento.

Artículo 5º—El proceso de matrícula y ratificación de matrícula se realizará anualmente y cumplirá con las disposiciones técnicas y formales que establezca

oportunamente la Administración del Centro Infantil. La determinación de las sumas a cancelar en el proceso de matrícula se realizará por medio de un estudio Tarifario conforme a las disposiciones del presente Reglamento. Los representantes legales del alumnado tendrán la obligación de asistir y participar del proceso de matrícula, y deberán suscribir la boleta que se denominará “DECLARACIÓN DEL PADRE O MADRE DE FAMILIA”.

Artículo 6º—Para cubrir vacantes en la matrícula del correspondiente curso lectivo, si hubiera, los representantes legales de los menores, cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar la solicitud a la Administración del Centro Infantil, adjuntando toda la documentación que se solicite.
- b) Presentar certificación de nacimiento del o la menor en la que se acredite la condición de madre, padre o tutor (a); o en resolución que acredite su representación conforme a la legislación que regula esta materia.
- c) Presentar requisitos de matrícula que se detallan en la hoja denominada: Requisitos de matrícula: Centro Infantil Modelo Belemita.
- d) Pagar los derechos correspondientes en caso de ganar vacantes por evaluación.

Artículo 7º—Para el proceso de matrícula se establecen las siguientes etapas necesarias:

- a) La persona profesional en Trabajo Social, realizará el estudio socio-económico necesario para la matrícula de los y las menores.
- b) Se anunciará la prematrícula en la primera quincena del mes de octubre de cada año, para realizarla en la primera quincena del mes de noviembre.
- c) En la primera semana del mes de noviembre de cada año se entregarán los formularios de prematrícula a los padres, madres o personas encargadas legales de los y las menores a matricularse.
- d) La persona profesional en Trabajo Social recogerá y revisará los formularios, realizando las visitas pertinentes, y emitirá la recomendación de aprobación o denegación del mismo que será emitida en forma definitiva por la Administración del Centro Infantil.
- e) De acuerdo con la valoración emitida por la persona profesional en Trabajo Social, se establecerá la cuota de pago por estudiante.

- f) Se comunicará formalmente en el medio o lugar señalado por las personas encargadas, para que se presenten a realizar la matrícula en la segunda semana del mes de diciembre de cada año, según el estudio de Trabajo Social.
- g) En el mes de enero de cada año se emitirá la lista del alumnado entrante.
- h) Si un alumno(a) tiene hermano(a) cuyos representantes legales pretendan que sean matriculados, tienen prioridad para la misma.
- i) Los representantes legales que deseen optar por una beca de la Municipalidad de Belén para el financiamiento de la estadía en el Centro Infantil Modelo Belemita, deberán realizar los trámites correspondientes de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Becas de la Municipalidad de Belén.

Artículo 8º—Se establecen los siguientes requisitos para la debida selección del alumnado a matricular:

- a) Los representantes legales deben de trabajar o estudiar.
- b) Que el alumnado a matricular sean habitantes del cantón de Belén, o que sus representantes legales trabajen en empresas o instituciones con domicilio en el cantón de Belén.
- c) Se deberá llenar y firmar el formulario específico elaborado al efecto, y aportar la documentación requerida
- d) Deberá contarse con el estudio de Trabajo Social que recomiende la aprobación
- e) Se dará prioridad en la matrícula a:
  - 1. Hijos (as) de madres y padres, jefes de hogar, que trabajen y presenten problemas con el cuidado de sus hijos (as).
  - 2. Hijos (as) de madres y padres adolescentes que estén estudiando en el sistema formal académico, técnico o vocacional y presenten problemas con el cuidado de sus hijos (as).
  - 3. Hijos (as) de personas que presenten niveles de discapacidad que impidan el cuidado efectivo de los mismos

### CAPÍTULO III

#### **Del alumnado**

Artículo 9º—Con respecto al alumnado en el quehacer educativo, se les debe considerar, como los principales intérpretes de su propio proceso formativo, con la participación activa y responsable en la superación de su calidad humana.



Artículo 10.—**Obligaciones.** Es obligación del alumnado aceptar responsablemente el régimen educativo del Centro Infantil Modelo Belemita, comprometiéndose a cumplir con las normas de conducta que se prescriben a continuación:

- a) Cumplir los deberes como alumno (a) en los aspectos de formación moral, cívica, patriótica; intelectual y psicomotora.
- b) Asistir con puntualidad a las labores escolares, vistiendo correctamente y con decoro el uniforme.
- c) Respetar la dignidad y reconocer la misión de sus educadores y condiscípulas.
- d) Ser respetuoso del honor de toda persona.
- e) Practicar y fomentar los principios de Igualdad y equidad de géneros y la no discriminación por razones de ningún tipo.
- f) Lograr un excelente rendimiento académico por su propio esfuerzo y capacidad.
- g) Presentar diariamente a sus representantes legales la Agenda y Cuaderno de informaciones, donde también se exponen normas de comportamiento.
- h) Entregar el cuaderno de informaciones a sus representantes legales y devolverlos a la o el docente debidamente firmado y en la oportunidad prevista.
- i) Demostrar respeto a los símbolos patrios y entonar el Himno Nacional cuando se le indique.
- j) Cumplir con los cargos que se le confía en el Centro Infantil Modelo Belemita, en el aula y en los equipos de trabajo interno.
- k) Representar al Centro Infantil con lealtad y dando testimonio de la formación que recibe.
- l) Respetar la propiedad privada, dentro y fuera del Centro Infantil.
- m) Fomentar la amistad, sinceridad, ayuda y comprensión y el respeto a la diversidad.
- n) Justificar las ausencias o llegadas tardías por medio de su Cuaderno de información.
- o) Cuidar los muebles, juegos, útiles escolares y otros materiales del Centro Infantil, así como mantener el orden y la limpieza.
- p) Asistir a clases con los útiles que se requieren para el proceso de aprendizaje.
- q) Aceptar, con dignidad las sanciones a que se hace merecedor por las faltas, errores u omisiones en que incurra.
- r) Asumir su responsabilidad y reparar o corregir las faltas.

- s) Permanecer en los ambientes en el momento oportuno: En el aula durante las clases; en los campos deportivos, en los momentos de educación física y en los patios durante los recreos.
- t) Usar correctamente y mantener limpios y aseados los servicios higiénicos y demás instalaciones del Centro Infantil.
- u) Presentarse debidamente aseados todos los días.

Artículo 11.—**Deberes.** Son deberes del alumnado:

- a) Asumir con responsabilidad, su condición de estudiantes en el cumplimiento de sus tareas, trabajos de investigación y demás requerimientos de los educadores.
- b) La asistencia y puntualidad al Centro Infantil Modelo Belemita. La falta de puntualidad se computará como llegada tardía, si se presenta dentro de los primeros diez minutos de iniciada la lección correspondiente.
- c) Permanecer en el plantel del Centro Infantil, durante toda la jornada preestablecida en el proceso de matrícula.
- d) Asistir debidamente uniformado con la indumentaria oficial del Centro Infantil Modelo Belemita, y presentar útiles escolares y trabajos en orden y a la hora indicada.
- e) No hacer, ni recibir llamadas telefónicas, ni visitas durante su permanencia dentro del Centro Infantil, a menos que sea un caso grave y urgente, así valorados y autorizados por la Administradora del Centro.
- f) Guardar orden y silencio en la formación y desplazamientos; así como en los salones de clase, biblioteca y lugares afines para estudiar y trabajar, para estimular el respeto y evitar molestias a las demás personas.
- g) Observar y mantener en todas partes la mayor decencia y compostura, procurando mantener el decoro y prestigio de su persona, su familia y su Centro Infantil.
- h) Cuidar la infraestructura, mobiliario, materiales educativos y didácticos, así como el equipamiento del edificio en general.
- i) Es un deber prioritario del alumnado el autocontrol y comportamiento autónomo, individual y responsable, así como el compromiso asumido por el respeto a las normas básicas de convivencia escolar.
- j) La identificación con el Centro Infantil Modelo Belemita.
- k) El respeto al personal docente, administrativo y el alumnado general.

- l) La buena relación, respeto y colaboración con sus compañeros y compañeras de clase.
- m) El cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y de las Políticas y Lineamientos de Convivencia Escolar así como las Directrices que se refieran al alumnado; todo ello con la finalidad de poder reflejar en sí el perfil como alumno (a) del Centro Infantil.

Artículo 12.—**Prohibiciones.** Está prohibido para el alumnado:

- a) Hacer uso de vocabulario inapropiado u ordinario.
- b) Llevar al Centro Infantil Modelo Belemita, sin autorización, revistas, periódicos, radios, valores pecuniarios, fósforos y otros objetos que perturben o causen daño.
- c) Salir del aula o del Centro Infantil Modelo Belemita durante las clases o el horario escolar sin la autorización correspondiente.
- d) Ingresar a otras aulas del Centro Infantil Modelo Belemita sin la autorización correspondiente.
- e) Promover rifas, ventas, colectas u otras actividades, sin la debida autorización de la Dirección del Infantil Modelo Belemita.
- f) Usar el nombre del Centro Infantil Modelo Belemita para fines que no son de competencia.
- g) Hacer inscripciones en las paredes, puertas, mobiliario y pisos.
- h) Faltar a las normas de cortesía y las buenas costumbres.
- i) Destruir cuadernos, libros y otros materiales.
- j) Cualquier tipo de manifestación de agresión física, psicológica, patrimonial o sexual hacia el personal docente, administrativo o compañeros (as).
- k) Faltar a lo establecido en el capítulo de obligaciones del alumnado.
- l) No ingerir sustancias alcohólicas o tóxicas.

Artículo 13.—**Derechos.** Son derechos del alumnado del Centro Infantil Modelo Belemita los siguientes:

- a) Recibir una educación integral, coherente con los objetivos del Centro Infantil Modelo Belemita, que tome en cuenta sus necesidades, intereses y los avances de la pedagogía.
- b) Recibir una formación educativa en cada grado de estudio dentro de un ambiente que le brinde seguridad moral y física.

- c) Recibir a través de las diferentes áreas curriculares, el desarrollo íntegro de cada programa.
- d) Ser evaluados con objetividad a través de distintos procedimientos, técnicas e instrumentos, recibiendo información oportuna de sus procesos y resultados, conservándolos para posibilitar la corrección grupal e individual que les permita aprender, a partir de los errores.
- e) Ser valorados de forma integral cada tres meses.
- f) Ser valorados, respetados y acogidos como personas, así como recibir ayuda en el aprendizaje y orientación en su vida.
- g) Beneficiarse de adecuaciones curriculares siempre y cuando cumpla con los lineamientos y criterios técnicos establecidos para este fin.
- h) Recibir comprensión y guía oportuna de parte del personal docente y administrativo, así como orientación escolar y profesional y otros servicios especiales que preste el Centro, previo criterio del o la docente respectiva.
- i) Recibir trato respetuoso a sus iniciativas, expresando libre y creativamente sus ideas para el pleno desarrollo de su persona.
- j) Recibir la información y orientación académica necesaria que le permita lograr los objetivos de aprendizaje.
- k) Recibir el apoyo institucional requerido de acuerdo a sus necesidades.
- l) Recibir el respaldo psicológico pertinente, para que puedan superar problemas propios de su edad.
- ll) Ser respetado en su integridad y dignidad personales, en su libertad de conciencia y en sus convicciones religiosas y morales.
- m) Ser informado de las disposiciones que le conciernen como alumnado.
- n) Presentar con todo respeto cualquier reclamo u observación que considere conveniente.
- ñ) Recibir de su docente de aula o de asignatura las pruebas y trabajos presentados para su revisión.
- o) Ser educados en un espíritu de comprensión, democracia, tolerancia, amistad y responsabilidad.

Artículo 14.—El alumnado, será estimulado de diversas formas, de acuerdo al aprovechamiento, comportamiento, desarrollo de aptitudes, actitudes y valores, así como por acciones, que puedan desprenderse con el paso del tiempo.

Artículo 15.—El alumnado que cometiera alguna falta, será escuchado antes de establecer su responsabilidad. Dependiendo de la gravedad de la falta, el caso será asumido por el comité de evaluación y disciplina, para establecer las sanciones correspondientes, basados en el Reglamento de la evaluación del Ministerio de Educación Pública, todo ello con pleno respeto de los principios del Debido Proceso.

#### CAPÍTULO IV

##### **De los padres, madres y representantes legales**

Artículo 16.—**Derechos.** A fin de coadyuvar en el desarrollo de labores del Centro, cada niño o niña, tendrá una persona encargada o representante residente o que labore en el cantón de Belén.

Artículo 17.—Son derechos de los representantes legales:

- a) Pertener a la Asociación Infantil Modelo Belemita.
- b) Comunicarse con el personal docente y la Administración, respetando los horarios establecidos.
- c) Estar informada sobre la situación académica y de conducta de sus representados (as).
- d) Inteponer las objeciones pertinentes, respetando el orden jerárquico establecido, con relación a la conducta o rendimiento académico de sus representados (as).
- e) Solicitar facilitando la documentación pertinente, que su representado(a) se beneficie del derecho de adecuación curricular.

Artículo 18.—**Deberes.** Los padres, madres de familia o representantes tendrán los siguientes deberes:

- a) Cumplir con la inscripción, la firma del contrato de servicios educativos, el pago de la mensualidad en la fecha establecida.
- b) Tener entrevistas con los docentes, cada tres meses para conocer el progreso y aprovechamiento de representado (a), sin que el padre, madre o representante, pueda pasar a las aulas durante el horario de clases, ni permanecer en las instalaciones sin autorización.

- c) Brindar la máxima atención a la revisión y preparación de las exposiciones educativas de su representado (a).
- d) Cooperar con el mantenimiento de la disciplina en sus hogares, de acuerdo a los lineamientos que el Centro solicita.
- e) Cooperar con el desarrollo de las actividades sociales, culturales, deportivas y económicas que programe el Centro.
- f) Autorizar por escrito la asistencia a las actividades programadas por el Centro.
- g) Justificar por escrito las ausencias o tardanzas, de sus representados (as) el día de su regreso al Centro.
- h) Atender con prontitud las citaciones que le comunique el Centro.
- i) Comunicar el cambio de su residencia, correo electrónico o número telefónico, cada vez que eso ocurra.
- j) Aceptar en sus totalidad el contenido del presente Reglamento, como requisito para poder admitir a sus representado (a) en el Centro Infantil y continuar en el mismo.
- k) Informar con tiempo y por escrito al Centro Infantil, de todas aquellas situaciones especiales (familiares, psicológicas, enfermedades y otras), que puedan afectar el desarrollo normal del proceso de enseñanza que llevan sus representados (as).
- l) Presentarse en el Centro con vestimenta adecuada.
- ll) Recoger a su representado (a) en el horario convenido con el Centro.

## CAPÍTULO V

### **Del personal docente, administrativo y de servicio**

Artículo 19.—El Personal docente, administrativo y de servicio, deberá llevar a cabo las tareas y funciones concernientes a su cargo con responsabilidad, de acuerdo a la respectiva descripción de funciones y a lo que indique la Administración del Centro.

Artículo 20.—**Deberes de la administración del Centro Infantil Modelo Belemita:** Son deberes de la Administración del Centro Infantil Modelo Belemita, los siguientes:

- a) Administrar el Centro Infantil Modelo Belemita garantizando la sostenibilidad y mejora del servicio.
- b) Formular, organizar, dirigir y controlar el componente académico desarrollado por el Centro Infantil.

- c) Desarrollar los componentes de organización básicos que permitan garantizar un suficiente control interno del Centro Infantil, con el fin de proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos del Centro.
- d) Formular los planes anuales operativos del servicio y su respectiva presupuestación. Este plan deberá contemplar la parte de mercadotecnia que permitan establecer las bases de la sostenibilidad de este servicio.
- e) Promover y gestionar alianzas estratégicas con entidades y/o empresas y ONGs nacionales e internacionales para fines de mejoramiento educativo y sostenibilidad del proyecto.
- f) Cumplir con las disposiciones académicas, administrativas y de funcionamiento que emanen de los Ministerios de Educación Pública y Ministerio de Salud.
- g) Controlar la disciplina de todo el personal del Centro Infantil y velar porque se mantenga el curso normal de las actividades establecidas en el cronograma semanal de actividades, del personal del centro infantil.
- h) Modelar una forma de comportamiento y administración, basada principalmente en valores de honradez, equidad, transparencia, trabajo en equipo y espíritu de servicio.
- i) Aplicar las medidas previstas en el Reglamento del Centro en caso de incumplimiento de los pagos de las mensualidades por parte de los padres y madres de familia.
- j) Conformar el archivo de los expedientes de los niños y niñas matriculados en el Centro Infantil.
- k) Atender a las representantes de estudiantes así como otras personas que visitan el Centro Infantil.
- l) Planear y llevar a cabo eventos de capacitación con los representantes del alumnado.
- ll) Evaluar al final de cada año, en conjunto con el personal docente, entre otros posibles actores, el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- m) Ejecutar otras actividades propias de la naturaleza del cargo.

Artículo 21.—**Deberes del personal y asistentes docentes:** Son deberes del personal y asistentes docentes los siguientes:

- a) Planear, preparar e impartir las lecciones correspondientes a los programas de la enseñanza en el Centro Infantil.
- b) Velar por el cumplimiento de los objetivos de los programas de enseñanza preescolar a su cargo, de acuerdo con los planes establecidos. En relación con los niños (as) en edades comprendidas entre los 7 y 12 años, deberá colaborar en la actividad de cuidado y apoyo en sus necesidades académicas.
- c) Llevar y mantener actualizados los libros, listas y registros reglamentarios, los cuales son considerados de interés público.
- d) Comunicar oportunamente a su superior las ausencias del alumnado.
- e) Mantener controles acerca de las actividades, aprovechamiento y progreso del alumnado a su cargo.
- f) Preparar los materiales didácticos necesarios para ilustrar las diferentes lecciones que se imparten.
- g) Participar en la organización y desarrollo de las actividades cívicas, sociales y de desarrollo comunal en las que interviene el centro educativo.
- h) Velar por el cumplimiento de los objetivos de los programas de enseñanza preescolar a su cargo, de acuerdo con los planes establecidos.
- i) Preparar, aplicar y calificar pruebas de desempeño de naturaleza formativa para ponderar el aprovechamiento de los educandos.
- j) Atender y resolver consultas relacionadas con su trabajo que le presentan sus superiores, compañeros, alumnado o representantes.
- k) Asistir a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo.
- l) Colaborar en actividades tendientes a la conservación del plantel educativo y el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.
- ll) Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo.
- m) Brindar la atención especial requerida por los niños inscritos en el Centro Infantil (cambio de pañales, cambio de ropa, alimentación, vigilancia, entre otros).
- n) Entregar a la salida de la jornada los niños a sus representantes.
- ñ) Verificar el estado general de las instalaciones físicas del centro infantil, previo a cerrarlas al final de la jornada diaria de trabajo (puertas y ventanas debidamente



- cerradas, aparatos eléctricos desconectados, limpieza de las instalaciones, funcionamiento de servicios sanitarios, entre otros).
- o) Recorrer las instalaciones al cierre de la jornada diaria y verificar que no queden personas dentro del edificio.
  - p) Verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de seguridad del centro infantil (alarmas, seguridad en puertas y ventanas, otras alarmas) y, ponerlos en funcionamiento.
  - q) Cerrar las instalaciones del centro infantil al final de la jornada diaria.
  - r) Ejecutar otras tareas propias del cargo, según los requerimientos del Centro Infantil.

Artículo 22.—**Deberes del personal de servicios generales de apoyo.** El personal de servicios generales de apoyo estará a las órdenes y disposición de la Administración del Centro y deberá ejecutar las actividades propias de la naturaleza del cargo.

Artículo 23.—**Derechos del personal administrativo, personal y asistentes docentes y personal de servicios generales de apoyo.** En lo aplicable tendrán los derechos y beneficios establecidos en el Código Municipal y Estatuto Autónomo de Organización y Servicios de la Municipalidad de Belén.

## CAPÍTULO VI

### **Del régimen disciplinario**

Artículo 24.—La asistencia y la puntualidad son aspectos considerados importantes para la formación de las y los alumnos, por lo que siguiendo el ejemplo del profesorado, deberán demostrar que son conscientes de asistir puntualmente a la jornada diaria.

Artículo 25.—En casos de ausencia, por cualquier motivo, es obligación de la madre, el padre de familia o representante legal, realizar la justificación en la Administración del Centro Infantil Modelo Belemita. Las ausencias se deberán justificar en el cuaderno de informe al Hogar.

Artículo 26.—Quienes no presenten la justificación correspondiente serán remitidos a la administración del Centro Infantil, quien podrá valorar ante las circunstancias del caso el justificar o no la ausencia.

Artículo 27.—El alumnado que no asista al Centro Infantil por tres días o más durante una misma semana está obligado a presentar a la administración del Centro

Infantil Modelo Belemita, los documentos probatorios que justifican la inasistencia. Los documentos se deberán presentar en el transcurso del día siguiente de su ausencia que impidan la asistencia. Para sancionar el ausentismo del alumnado, se aplicara lo estipulado en el artículo 30 del presente Reglamento.

Artículo 28.—En el supuesto de que el padre, madre o representante, incumpla en dos ocasiones injustificadas en el mismo mes calendario, con el horario establecido por el Centro, como hora límite para recoger a su representado (a), se le suspenderá el servicio definitivamente, sin derecho a ningún tipo de reembolso. Previamente la Administración, le conferirá audiencia por tres días hábiles para que aporte las pruebas de descargo, evacuada la misma, se procederá a resolver lo que corresponda.

Artículo 29.—El Centro Infantil determinará la imposición de sanciones de acuerdo al Procedimiento establecido en el Reglamento de Evaluación estipulado por el Ministerio de Educación Pública (MEP).

Artículo 30.—Las sanciones se aplican a través de acciones preventivas y correctivas, las cuales seguirán el siguiente orden:

- a) Llamada de atención verbal de la persona que cometió la falta.
- b) Amonestación escrita y citación del padre o madre de familia o representante.
- c) Suspensión temporal.
- d) Matrícula condicional.
- e) Separación o Expulsión del Centro Infantil Modelo Belemita.

## CAPÍTULO VII

### **Del uniforme escolar**

Artículo 31.—El uso del uniforme escolar oficial es obligatorio para asistir al Centro Infantil Modelo Belemita y a todos los actos o ceremonias internas o externas.

Artículo 32.—El uniforme de Educación Física es el establecido por el Centro Infantil Modelo Belemita y debe estar marcado con su nombre y apellidos, al igual que las demás prendas del uniforme escolar. El uso del uniforme de Educación Física es obligatorio en la correspondiente clase de dicha asignatura, o en los actos oficiales que así lo requieran. EL uniforme es: Pantalón corto azul, camisa blanca, medias blancas y tenis.

Artículo 33.—En las ocasiones que el alumnado esté obligado a utilizar el uniforme escolar o de Educación Física, le está prohibido:

- a) El uso de alhajas, gargantillas, cintas de colores, aditamentos que atenten contra la sencillez y correcta presentación del o la estudiante.
- b) Intercambiar o prestar prenda de vestir de toda índole.
- c) Llevar objetos de valor. El Centro Infantil Modelo Belemita no se responsabiliza por las pérdidas de dichos objetos.

## CAPÍTULO VIII

### **Del desarrollo académico**

Artículo 34.—El calendario lectivo, el horario académico, la evaluación y promoción del alumno (a), los períodos de descanso y la clausura del año escolar, se regirán por las orientaciones del Ministerio de Educación y Ministerio de Salud y las disposiciones de la Dirección del Centro Infantil Modelo Belemita.

Artículo 35.—La determinación del Programa Curricular Básico será competencia del Ministerio de Educación, sin embargo el Centro Infantil incluirá aspectos acordes con la Misión y visión del Centro, a saber, la promoción de la educación para la Paz y la promoción de la igualdad y equidad de géneros y el rescate y respeto de la diversidad.

Artículo 36.—El personal Administrativo y Docente realizará el planeamiento y organización de las actividades del año lectivo durante el mes de enero. Serán obligatorias la inclusión de la celebración de las fechas relativas al rescate de derechos humanos en general y los derechos de la niñez y adolescencia en particular.

Artículo 37.—Los textos escolares y el material educativo serán seleccionados por la Administración del Centro Infantil, tomando en cuenta las sugerencias del personal docente y administrativo y tomando en cuenta la promoción de la igualdad y equidad de géneros, la no reproducción de roles sexistas discriminatorios y en general los aspectos contemplados en la Política Municipal para la Igualdad y equidad de género.

Artículo 38.—El Centro Infantil Modelo Belemita se regirá por la Ley fundamental de Educación, y su funcionamiento por el presente Reglamento.

Artículo 39.—El Centro Infantil Modelo Belemita velará por cumplir con la Ley General de Centros de Atención Integral N° 8017, y el Reglamento a la Ley General de Centros de Atención Integral 29580-S.

Artículo 40.—El Centro Infantil Modelo Belemita respetará y aplicará tanto el Código de la Niñez y la Adolescencia, como la Ley N° 7600 “Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad”, así como los compromisos municipales en materia de Igualdad y equidad de género.

## CAPÍTULO IX

### **De la fijación de precios**

Artículo 41.—Las personas usuarias del servicio que brinda el Centro Infantil Modelo Belemita cancelarán un precio público por el servicio prestado, el cual se establecerá de conformidad con lo dispuesto por el artículo 74 del Código Municipal.

Artículo 42.—Para efectos de determinar el precio público que deben cancelar las personas usuarias del servicio que brinda el Centro Infantil Modelo Belemita; se establecen tres categorías, las cuales estarán en función de los ingresos de los padres, madres o representantes legales de los menores. Dichas categorías son las siguientes:

- a) Rango 1: Personas con un ingreso menor a doscientos cincuenta mil colones mensuales;
- b) Rango 2: Personas con un ingreso que oscile entre los doscientos cincuenta y un mil colones mensuales y los quinientos mil colones mensuales;
- c) Rango 3: Personas con un ingreso que supere los quinientos un mil colones mensuales.

Artículo 43.—La información de ingresos reportados por los padres, madres o representantes legales interesados en que su hijo (a) sea matriculado en el Centro

Infantil, será refrendada por una persona profesional en Trabajo Social mediante estudio socioeconómico.

Artículo 44.—Para la fijación de las nuevas tarifas, así como de la tarifa inicial del servicio se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- a) Recabar la información financiera relevante relacionada con los costos en que incurre la Municipalidad de Belén para prestación del servicio, tales como remuneraciones, gastos operativos, materiales, etc.
- b) Determinación de los costos anuales a recuperar;
- c) Cálculo de personas usuarias ponderadas: Esta cifra se obtiene de multiplicar el número de personas usuarias por rango, por el factor de ponderación, el cual se registrará de la siguiente manera:
  - a) Factor de ponderación para el Rango 1 = 1
  - b) Factor de ponderación para el Rango 2 = 1,5
  - c) Factor de ponderación para el Rango 3 = 2
- d) Cálculo de la Tasa Mensual: Se obtiene de dividir el costo anual a recuperar entre el total de las personas usuarias ponderados, y el resultado se divide entre doce. Este monto corresponderá a la tasa básica del servicio.

Artículo 45.—Dependiendo del rango al que pertenezcan las personas usuarias del servicio brindado por el Centro Infantil, se determinará el monto que le corresponda pagar a cada uno, lo cual resultará de la aplicación del factor de ponderación a la Tarifa base dispuesta en cada período lectivo obtenido de acuerdo al procedimiento anterior, aplicable de la siguiente manera:

- a) Rango 1: Tarifa Base X 1 (factor de ponderación) = Monto a pagar
- b) Rango 2: Tarifa Base X 1,5 (factor de ponderación) = Monto a pagar
- c) Rango 3: Tarifa Base X 2 (factor de ponderación) = Monto a pagar

Artículo 46.—El precio del servicio que resulte de los procedimientos anteriores será aprobado anualmente por Acuerdo Firme del Concejo Municipal del cantón de Belén.

Artículo 47.—El precio determinado por el Concejo Municipal de cantón de Belén entrará en vigencia un mes después de su publicación en el Diario Oficial *La Gaceta* de acuerdo a lo dispuesto por el numeral 74 del Código Municipal.

Artículo 48.—Para poder disfrutar del servicio, la mensualidad deberá ser cancelada por el padre, la madre o representante legal del niño (a) los primeros 8 días del mes. Después de 20 días de atraso se suspenderá el servicio.

Artículo 49.—El pago deberá realizarse por los medios que al efecto establezca la Administración del Centro. El representante del alumno(a) deberá presentar el comprobante de pago con el sello respectivo emitido por la entidad financiera autorizada, y una vez avalado el mismo la Administración del Centro procederá a extender el recibo de pago correspondiente.

Artículo 50.—El presente Reglamento rige a partir de su publicación.

Se acuerda por unanimidad y en forma definitiva: aprobar el Reglamento para regular el funcionamiento y operación del Centro Infantil Modelo del cantón de Belén”.

Belén, 18 de agosto del 2010.—Ana Patricia Murillo Delgado, Secretaria del Concejo Municipal.—1 vez.—O. C. N° 27078.—Solicitud N° 38934.—C-506270.—(IN2010072167).

#### **ANEXO 4: Entrevista a Viceministra del Ministerio de Bienestar Social y Familia**

Estimada señora: Muy buenas tardes: Somos estudiantes de Licenciatura de la Escuela de Administración Pública y estamos realizando nuestro trabajo final de graduación sobre el tema de desarrollo de capacidades institucionales, que tiene como propósito contribuir a determinar con qué capacidades administrativas, organizativas y políticas cuentan los Centros de Cuido Municipal para los niños y niñas, así como identificar las buenas prácticas con el fin de que puedan ser replicadas en otros centros.

Para el logro de este objetivo, se están entrevistando a actores que como usted, que ocupa el puesto de Vice Ministra de Bienestar Social y de Familia, y que tienen incidencia directa en la creación y desarrollo de estos Centros. La información que nos pueda suministrar es muy valiosa para comprender cómo es que se tomó la decisión de apoyar la creación y funcionamiento de un Centro de Cuido Municipal.

I. Información básica:

- a. Nombre \_\_\_\_\_ del  
Entrevistado: \_\_\_\_\_
- b. Nombre \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la  
Institución: \_\_\_\_\_
- c. Posición \_\_\_\_\_ que  
ocupa: \_\_\_\_\_

II. Características Del Centro de Cuido

- a. ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden lograr por medio de este programa?
- b. ¿Cuál es el servicio final que se espera brindar con este programa?
- c. ¿Cómo se ha organizado la red? Tiene algún organigrama.
- d. ¿Cuáles instituciones están involucradas? ¿Qué aporta cada una de ellas? ¿De qué forma se institucionaliza su participación? (convenio, carta, decreto)

Institución	Actividad que realiza(aporte)	Mecanismo de la formalización de la participación

- e. ¿Qué mecanismos se han empleado para regular las relaciones de los actores de la Red?
- f. ¿Cómo se obtiene el presupuesto para ejecutar las acciones contempladas en la Red de Cuido?
- g. ¿Cuántos centros de cuidado se han creado hasta la fecha? ¿Y cuántos están funcionando actualmente?
- h. ¿De los centros que se han construido, cuál ha sido el más exitoso y cuál el menos exitoso?
- i. ¿Cuáles han sido los principales problemas que se han enfrentado en la gestión del programa?
- j. ¿Qué estrategia han utilizado para vencer estos obstáculos?
- k. ¿Cuál es el principal problema que se desea solucionar del Programa?
- l. ¿Cómo percibe el funcionamiento del Centro de Cuido de Cartago y el de Belén?

- m. ¿Cómo describiría su relación con el(la) directora del Centro? ¿Con los Alcaldes?
- n. ¿Qué los motivó a apoyar la organización de esos Centros?
- o. ¿Cuál considera que es su principal fortaleza? ¿Cuál su principal debilidad?



## ANEXO 5: Entrevista a Alcaldes Municipales

Estimado señor (a): Muy buenos días (tardes): Somos estudiantes de Licenciatura de la Escuela de Administración Pública y estamos realizando nuestro trabajo final de graduación sobre el tema de desarrollo de capacidades institucionales, que tiene como propósito contribuir a determinar con qué capacidades administrativas, organizativas y políticas cuenta el Centro de Cuido, así como identificar las buenas prácticas con el fin de que puedan ser replicadas en otros centros.

Para el logro de este objetivo, se están entrevistando a actores que como usted ocupan el máximo puesto administrativo en una municipalidad y que tienen incidencia directa en la creación y desarrollo de estos Centros. La información que nos pueda suministrar es muy valiosa para comprender cómo es que se tomó la decisión de apoyar la creación y funcionamiento de un Centro Municipal.

### I. Información básica:

- a. Nombre \_\_\_\_\_ del  
Entrevistado: \_\_\_\_\_
- b. Nombre \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la  
Institución: \_\_\_\_\_
- c. Posición \_\_\_\_\_ que  
ocupa: \_\_\_\_\_

### II. Características del entorno.

- a. ¿Qué motivo al municipio y en especial a usted, a apoyar la apertura del Centro de Cuido Municipal?
- b. ¿A qué problemática esperan dar respuesta por medio de este Centro?
- c. ¿Qué tipos de estudios se hicieron para apoyar la decisión de creación?
- d. ¿Qué apoyo recibieron por parte del gobierno para la creación del Centro de Cuido?
- e. ¿Qué apoyo reciben ahora que ya está creado?
- f. ¿Cómo fue el desarrollo de la fase de construcción del Centro de Cuido a nivel normativo?
- g. ¿De qué forma se obtuvieron los fondos (económicos) para la compra del terreno y la construcción y equipamiento del Centro de Cuido?
- h. ¿Qué instituciones están involucradas, qué aportan cada una de ellas, de qué forma se formaliza su participación (convenio, carta, decreto)?

- i. ¿Cuáles han sido los principales problemas que se han enfrentado en la gestión del Centro de Cuido?
- j. ¿Qué estrategia han utilizado para vencer estos obstáculos?
- k. ¿Cómo percibe la comunidad el Centro de Cuido Municipal?
- l. ¿Cómo percibe la alcaldía la sostenibilidad del proyecto a largo plazo? (población que atiende, apoyo político, sostenibilidad presupuestaria).
- m. De ser re-electo como Alcalde, ¿seguiría apoyando el funcionamiento del Centro aunque no cuente con apoyo económico del gobierno central?

## **ANEXO 6: Entrevista a Directoras de los Centros de Cuido Infantil**

“Estimado señor (a): Muy buenos días (tardes): Somos estudiantes de licenciatura de la Escuela de Administración Pública y estamos realizando nuestro trabajo final de graduación sobre el tema de desarrollo de capacidades institucionales, que tiene como propósito contribuir a determinar con qué capacidades administrativas, organizativas y políticas cuenta el Centro de Cuido, así como identificar las buenas prácticas con el fin de que puedan ser replicadas en otros centros.

Para el logro de este objetivo, se están entrevistando a actores que como usted ocupan el máximo puesto administrativo en una municipalidad y que tienen incidencia directa en la creación y desarrollo de estos Centros. La información que nos pueda suministrar es muy valiosa para comprender cómo es que se tomó la decisión de apoyar la creación y funcionamiento de un Centro Municipal.

- I. Información básica:
  - a. Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_
  - b. Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_
  - c. Posición que ocupa: \_\_\_\_\_
  
- II. Marco en el cual se desarrollan las actividades del Centro
  - a. ¿Además del Decreto de Creación de la Red de Cuido, con qué marco legal se cuenta para desarrollar las acciones del Centro?
  - b. ¿Cómo describiría el nivel de apoyo político (IMAS, Alcalde, Consejo Municipal) y de la comunidad hacia el Centro?
  - c. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento del Centro?
  - d. ¿Cuántos niños atienden?
  - e. ¿Cómo se manejan las relaciones con la comunidad y con las autoridades políticas que tienen incidencia directa en las acciones del Centro?
  
- III. Características Del Centro de Cuido
  - a. ¿Cuáles fue la mayor motivación para la municipalidad para abrir el Centro de Cuido Municipal?
  - b. ¿Cómo y cuándo determinaron la necesidad de crear un Centro de Cuido en el cantón? ¿Qué tipos de estudios se hicieron?

- c. ¿De qué forma se determinó la población meta? ¿Cuáles son sus principales características?
- d. ¿Qué apoyo recibieron por parte del gobierno para la creación del Centro de Cuido?
- e. ¿Cómo fue el desarrollo de la fase de construcción del Centro de Cuido a nivel normativo?
- f. ¿Cómo proyecta la sostenibilidad del Centro de Cuido a largo plazo?
- g. ¿Cuál es la misión y visión del Centro de Cuido?
- h. ¿Cuáles son sus principales objetivos?
- i. ¿Cómo se ha organizado el Centro de Cuido Municipal?
- j. ¿Cómo podría describir la cultura organizacional que se está construyendo? (valores que fomentan, etc.)
- k. ¿Cómo podría definir el estilo de liderazgo que se utilice en el Centro (democrático-participativo, autoritario-jerárquico, por resultados)? ¿Me podría dar un ejemplo de cómo ejerce ese liderazgo?
- l. ¿Cómo describiría el proceso de toma de decisiones en el Centro?
- m. ¿Interviene la comunidad en el proceso de toma de decisiones? Si es así, en qué parte intervienen? Existen mecanismos institucionalizados de participación?
- n. ¿Cómo se maneja la comunicación hacia lo interno y hacia lo externo? ¿De manera formal (boletines, cartas, etc) o de manera informal (comunicación verbal)?
- o. ¿Cuántas personas están laborando en el centro de cuidado y cuáles son sus puestos?
- p. ¿Cómo se determina la cantidad de personal necesario para la atención de los niños?
- q. ¿Cuál es el nivel de profesionalización del recurso humano de acuerdo a sus funciones?
- r. ¿Cuáles considera usted que son las principales habilidades y aptitudes del recurso humano que labora en el Centro?
- s. ¿Qué mecanismos han utilizado para motivar al personal?
- t. ¿Qué incentivos financieros han utilizado?
- u. ¿Cómo se recluta al personal?
- v. ¿Qué instituciones están involucradas, tanto las que dan su apoyo económico o de control-supervisión, qué aportan cada una de ellas, de qué forma se formaliza su participación (convenio, carta, decreto)?

- w. ¿Cómo podría catalogar la coordinación con esas instituciones? ¿A qué atribuye esa situación?
- x. ¿El Centro de Cuido cuenta con los recursos e implementos necesarios para brindar sus servicios con calidad?
- y. ¿Cuál ha sido el apoyo que brindan los padres de familia al Centro de Cuido?
- z. Si pagan una cuota mensual ¿Cuál es la cuota? ¿Cómo se determina el monto a pagar?
- aa. ¿Cuáles han sido los principales problemas que se han enfrentado en la gestión del Centro de Cuido?
- bb. ¿Qué estrategia han utilizado para vencer estos obstáculos?
- cc. ¿Cómo ha recibido la comunidad el Centro de Cuido Municipal?
- dd. ¿Cómo se informa a los usuarios del Centro sobre el acontecer del mismo?
- ee. ¿Cómo se evalúa el funcionamiento del Centro? ¿Cómo influyen las evaluaciones en las acciones de mejora? ¿Quién controla la implementación de las mismas?
- ff. ¿Existen indicadores internos de desempeño? ¿Qué papel juegan en la toma de decisiones de la organización?
- gg. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de la organización? ¿Cuál su mayor debilidad interna y externa?
- hh. ¿Cuál considera que es el valor agregado del Centro a la Comunidad?

## ANEXO 7: Entrevista a Usuarios de los Centros de Cuido Infantil

Estimado señor (a): Muy buenos días (tardes): Somos estudiantes de Licenciatura de la Escuela de Administración Pública y estamos realizando nuestro trabajo final de graduación sobre el tema de desarrollo de capacidades institucionales, que tiene como propósito contribuir a determinar con qué capacidades administrativas, organizativas y políticas cuenta el Centro de Cuido, así como identificar las buenas prácticas con el fin de que puedan ser replicadas en otros centros.

Para el logro de este objetivo, se están entrevistando a actores que como usted ocupan el máximo puesto administrativo en una municipalidad y que tienen incidencia directa en la creación y desarrollo de estos Centros. La información que nos pueda suministrar es muy valiosa para comprender cómo es que se tomó la decisión de apoyar la creación y funcionamiento de un Centro Municipal.

### I. Información básica:

- a. Nombre \_\_\_\_\_ del  
Entrevistado: \_\_\_\_\_
- b. Posición que ocupa: Padre o Madre de Familia - Otro  
\_\_\_\_\_

### II. Características del Servicio

- a. ¿Desde hace cuánto tiempo utiliza el servicio que se brinda en el Centro de Cuido Municipal?
- b. ¿Cuál es su lugar de residencia? Aproximación al Centro de Cuido Municipal.
- c. ¿Con que frecuencia asiste su hijo(a) al Centro de Cuido Municipal?  
¿Cuántas horas semanales?
- d. Mis necesidades de atención a mis hijos(as) se satisfacen de la mejor manera posible en el Centro  
Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_ De acuerdo\_\_\_\_  
En desacuerdo\_\_\_\_ Totalmente de acuerdo\_\_\_\_

Neutral\_\_

f. Siento seguridad con el servicio que le brindan a mis hijos(a)

Totalmente en desacuerdo\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_

Neutral\_\_

g. Si tengo alguna duda acerca de la organización o el servicio que recibo  
siento confianza para preguntar y me responden rápidamente y de  
manera clara

Totalmente en desacuerdo\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_

Neutral\_\_

h. Los funcionarios del Centro de Cuido son personas altamente calificadas  
para las tareas que desempeñan

Totalmente en desacuerdo\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_

Neutral\_\_

e. El Centro de Cuido cuenta con los recursos e implementos necesarios  
para brindar el servicio de manera satisfactoria

Totalmente en desacuerdo\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_

Neutral\_\_

f. El aporte económico que usted da al Centro de Cuido es equitativo con  
el servicio recibido

Totalmente en desacuerdo\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_

Neutral\_\_

i. El Centro aporta un valor agregado a mi comunidad

Totalmente en desacuerdo\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_

Neutral\_\_

j. Confío en el personal que atiende en el Centro

Totalmente en desacuerdo\_\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_

Neutral\_\_

k. Siento que el personal del Centro me mantiene informado(a) de las cosas importantes que suceden en el mismo y con mi hijo(a).

Totalmente en desacuerdo\_\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_

Neutral\_\_

L. Las instalaciones se encuentran cuidadas, limpias y son seguras para mis hijos(a)

Totalmente en desacuerdo\_\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_

Neutral\_\_

M. Se le ha consultado sobre decisiones importantes que se deben tomar en el Centro

Totalmente en desacuerdo\_\_\_

De acuerdo\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_

Neutral\_\_

### III. Comentarios Generales

g. ¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en el servicio que brinda el Centro de Cuido?

h. ¿Hacer uso del servicio de cuidado ha influido en su situación económica y laboral? Justifique su respuesta.