

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Modalidad Proyecto de Graduación

Informe Final del Proyecto de Graduación

Estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios en el Centro de Educación y Nutrición (CEN) de San Pedro de Pérez Zeledón, periodo 2021

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Sustentantes

Leiva Bonilla Sabrina
Mora Vargas Marian

Noviembre, 2021
Heredia, Costa Rica

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Mag. Marco A. Hernández Cubero
Representante de la Decanatura, Facultad de Ciencias Sociales



Dr. Ronald Salas Barquero
Representante de la Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social

M.Sc. Mónica Jara González
Tutora

Dr. Juan Carlos Mora Montero
Lector interno



Lic. Mario Font Mora
Lector externo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de investigación final modalidad proyecto, se constituyó en una propuesta aplicable en el CEN de San Pedro como estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados por la institución, lo anterior, con el propósito de solventar las debilidades del quehacer institucional identificadas desde la disciplina de Planificación Económica y Promoción Social.

De esta manera, se elaboró la estrategia con una metodología participativa donde las funcionarias del CEN de San Pedro identificaron las áreas por mejorar en su quehacer institucional y la forma de atenderlas desde una propuesta; donde las investigadoras fueron las facilitadoras durante el proceso investigativo.

Por lo tanto, para recabar los principales hallazgos y resultados se realizaron cuatro talleres participativos en las instalaciones del CEN de San Pedro; en el primer taller, se aplicó la herramienta FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la institución de manera interna y externa. Lo anterior, resultó importante para conocer de primera entrada el quehacer institucional que dio origen a la situación problemática.

En cuanto a las fortalezas del CEN San Pedro sobresalieron las siguientes: estimulación a los infantes, líderes en atención infantil los 2000 días de vida, proveedores de un servicio esencial, alimentación de calidad y completa, conocimiento de los funcionarios del marco estratégico, suficiente material didáctico, excelente área de desarrollo, trabajo en equipo, excelente

acompañamiento a los infantes, excelente estimulación y apertura de un nuevo servicio Atención y Protección Infantil.

Por su parte, en las debilidades destacaron: una variación constante del personal, poca atención a raíz de la pandemia, pérdida absoluta de visitas domiciliarias, débiles relaciones de poder entre funcionarios, funcionarias y clientes, débil reconocimiento de la comunidad, débil motivación del comité, entre otros.

Con respecto a las oportunidades resaltaron: la mayor digitalización, mayor cobertura de la población, nuevo cargo exclusivo del comité, innovación del sistema de datos, entre otros. Por otro lado, en cuanto a las amenazas se obtuvieron las siguientes: cambios repentinos de las normativas, existencia de una guardería, cambios de legislación, a nivel nacional se aplican las normativas por igual, las familias no respetan los procesos administrativos, relaciones escasas con otras instituciones, entre otros.

Asimismo, como parte del diagnóstico se aplicaron entrevistas semiestructuradas al jefe de la Oficina Local Pérez Zeledón 2 y a la directora regional Sede Brunca, los cuales son encargados de departamentos superiores de la gestión del CEN San Pedro. La información obtenida orientó a conocer los procesos de planificación en materia de objetivos estratégicos, recursos humanos, presupuesto, impacto y metas que se ejecutan en la institución para el cumplimiento de sus funciones.

A partir de lo anterior, se elaboró la segunda intervención denominada taller participativo I, el cual tuvo como propósito identificar las áreas por mejorar en

cuanto al servicio que el CEN de San Pedro brinda; las ideas fuerza recolectadas por las participantes fueron infraestructura, apoyo de comité, respeto a la institución, promoción y divulgación, información del usuario, comunicación, distribución de servicios, impacto, alimentación y comprensión. Dichas ideas fuerza se profundizaron en una matriz reflexiva donde las participantes tuvieron un espacio de discusión.

Posteriormente, se realizó el taller participativo II con las cinco funcionarias del CEN San Pedro y algunos miembros del Comité, el mismo tuvo como objetivo tomar las áreas de mejora identificadas anteriormente y elaborar estrategias con sus respectivas actividades para cada una de las áreas por mejorar. Esta intervención fue la más importante dado que se encuentra articulado con los componentes que conforman la propuesta de proyecto construida en el taller participativo III.

Es importante resaltar que las funcionarias elaboraron participativamente cada uno de los elementos que conformaron en su totalidad la propuesta, ya que son las principales encargadas de brindar los distintos servicios y poseen el conocimiento para incluir las mejoras necesarias que contribuyan con la calidad del mismo.

Por último, el desarrollo de la propuesta de proyecto se sustentó de una estructura compuesta por objetivos, teorías y aspectos metodológicos, que orientó el proceso de intervención en la institución en cuanto a mejorar la calidad en los servicios brindados por el CEN de San Pedro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sostener mi mano en cada paso y hacerme sentir amada, sé que este logro es gracias a la fortaleza, valentía y perseverancia que viene de Él. Gracias a mi familia por su apoyo y palabras de aliento; así como, aquellas personas que sin saberlo mejoraron mi caminar. Gracias a mi compañera por persistir tantos duelos conmigo, que hoy se convierten en un triunfo que sobrepasa lo profesional. Gracias a la tutora Mónica Jara por su orientación, su capacidad de enseñar ideas innovadoras y transmitir su amor por la investigación. Gracias a la institución CEN San Pedro y sus funcionarias por la disponibilidad durante este proceso investigativo. Finalmente, guardo en mi corazón las sonrisas, los abrazos y las palabras que me hicieron mejorar, guardo aquello que hoy forma parte de mí.

Marian Mora

Con regocijo, amor y esperanza, quiero extender un agradecimiento a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por llenar de fortaleza mi corazón e iluminar mi mente. A mi mamá y a mi difunto hermano Anthony, quienes están conmigo dándome la fuerza para continuar, gracias por su apoyo y compañía constante, por enseñarme a ser paciente y comprensiva ante las circunstancias de la vida. A mi compañera Marian, quien ha sido mi incondicional amiga, leal y fuerte en los momentos difíciles, gracias por ser mi equilibrio. A mi pequeña familia, por motivarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante. A la mentora Mónica, por la confianza que depositó en nosotras, su apoyo, indicaciones y orientaciones

indispensables en el desarrollo de este proyecto; quisiera resaltar su conocimiento y profesionalidad que la caracteriza. A la institución CEN San Pedro y sus funcionarias, por su disponibilidad, buena atención y diálogos asertivos en cada una de las intervenciones. Finalmente, a aquellas personas especiales que sin saberlo me abrazaron con muestras de cariño y aliento cuando lo necesitaba.

Sabrina Leiva

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2. ANTECEDENTES	4
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO	22
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.5. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.....	26
1.6. JUSTIFICACIÓN	30
1.7. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	32
1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS	39
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	42
2. ESQUEMATIZACIÓN DE CONCEPTOS.....	43
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS	57
3. MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1. DIAGRAMA DE FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO	59
3.2. ENFOQUE INVESTIGATIVO	65
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
3.4. POBLACIÓN, MUESTRA Y ANÁLISIS DE ACTORES Y TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	68
3.5. MATRIZ METODOLÓGICA.....	73
3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	76
3.7. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	78
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y HALLAZGOS	79
4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	80
4.1. TALLER PARTICIPATIVO FODA.....	80
4.2. ENTREVISTAS	89
4.3. TALLER PARTICIPATIVO I.....	116
4.4. TALLER PARTICIPATIVO II.....	124
CAPÍTULO V: PROPUESTA	127
ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL CEN SAN PEDRO.....	127
5. PROPUESTA	128
5.1. ESTRATEGIAS	128
5.2. CRONOGRAMA DE PROPUESTA	138
5.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	147
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
ANEXOS	165

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	36
TABLA 2.....	38
TABLA 3.....	71
TABLA 4.....	74
TABLA 5.....	76
TABLA 6.....	82
TABLA 7.....	85
TABLA 8.....	87
TABLA 9.....	89
TABLA 10.....	112
TABLA 11.....	117
TABLA 12.....	119
TABLA 13.....	124
TABLA 14.....	125
TABLA 15.....	140
TABLA 16.....	149

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.....	18
FIGURA 2.....	20
FIGURA 3.....	33
FIGURA 4.....	60
FIGURA 5.....	106
FIGURA 6.....	129
FIGURA 7.....	131
FIGURA 8.....	133
FIGURA 9.....	134
FIGURA 10.....	136
FIGURA 11.....	137
FIGURA 12.....	147

ABREVIATURAS

Dirección Nacional CEN CINAI: Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral

CEN: Centros de Educación y Nutrición

CINAI: Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral

CENCE: Centro de Educación y Nutrición y Comedor Escolar

FODESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

UNA: Universidad Nacional

PPS: Planificación Económica y Promoción Social

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

IDS: Índice de Desarrollo Social

API: Atención y Protección Infantil

DAF: Distribución de Alimentos a Familias

ASSC3: Asistente de Servicio Civil 3

ASSC2: Asistente de Servicio Civil 2 o Maestra

TAC: Trabajador (a) Auxiliar de Cocina

INTRODUCCIÓN

La Dirección Nacional CEN CINAI es un programa especializado desde el año 1951 en brindar servicios a nivel nacional a la población infantil y a madres adolescentes lactantes o gestantes que se encuentren en riesgo social, por lo cual, es considerada una institución de bien social y esencial en la vida de sus usuarios y usuarias.

Dicho programa distribuye funciones a nivel regional y local para cubrir las necesidades de su población atendida a través de establecimientos que ofrecen servicios orientados a la Nutrición Preventiva, Atención y Protección Infantil y Promoción del Crecimiento y Desarrollo; son quienes poseen un contacto directo con los usuarios y usuarias y, por ende, responsables de ajustar su gestión de acuerdo con el contexto comunitario.

Debido a lo anterior, la presente investigación se centra en conocer el quehacer institucional del establecimiento CEN San Pedro de Pérez Zeledón, el cual posee áreas por mejorar identificadas por las funcionarias en talleres participativos en cuanto a ayuda económica a quienes manejan el presupuesto, protocolos del Comité, mecanismos para reforzar al personal, promoción y divulgación de sus servicios, acercamiento a la comunidad y articulación con instituciones.

De esta manera, la situación problemática encontrada en el CEN San Pedro dio origen a la propuesta de proyecto que se constituyó en la elaboración de una estrategia que incorpore las debilidades identificadas y una mejora en la calidad de

los servicios que brinda la institución, siendo este el derrotero del proceso investigativo.

Por consiguiente, la intervención se alcanzó a través del desarrollo de los componentes que conforman los siguientes capítulos. El primer capítulo es denominado el problema y su importancia, el cual contiene la columna vertebral de la investigación con los objetivos, el objeto de estudio y el planteamiento del problema que dio origen a este.

Por otro lado, el segundo capítulo conceptualiza la situación de estudio a través de perspectivas teóricas y conceptos, por lo cual, las corrientes teóricas de la investigación corresponden a la Nueva Gestión Pública y la Planificación Estratégica, dado el interés de mejorar la calidad de los servicios brindados por el CEN de San Pedro mediante la elaboración participativa de una estrategia y con ello, contribuir con el bienestar de sus beneficiarios y beneficiarias, además, se incluyen una serie de conceptos que sustentan dichas perspectivas.

Seguidamente, en el tercer capítulo se muestra la manera en que se abordó el objeto de estudio con su respectivo diagrama de fases del proceso investigativo, para ello se considera el enfoque, tipo, población muestral, técnicas, matriz metodológica, cronograma y limitaciones involucradas para llevar a cabo las intervenciones en el CEN de San Pedro, lo anterior, se mantuvo con la prioridad de que la metodología se cumpliera de manera completamente participativa.

Aunado a ello, el capítulo cuatro contiene los hallazgos y resultados de cada intervención según lo planteado en los objetivos. Lo anterior, da apertura al capítulo

cinco denominado propuesta, donde se visualiza cada estrategia con sus respectivas actividades, cronograma de propuesta, beneficiarios de la investigación y el cronograma de evaluación y seguimiento de actividades.

Por último, se encuentra el capítulo seis denominado conclusiones y recomendaciones de acuerdo con el proceso investigativo realizado en el CEN de San Pedro, con el propósito de contribuir con la mejora en la calidad de los servicios brindados por la institución desde la disciplina de la Planificación Económica y Promoción Social.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se orientó en potenciar el quehacer institucional del Centro de Educación y Nutrición (CEN) de San Pedro de Pérez Zeledón, mediante la elaboración de una estrategia participativa con los y las funcionarias del mismo para el mejoramiento en la calidad de los servicios que brinda la institución.

Es importante resaltar que el quehacer de la institución se traduce en los servicios de Nutrición Preventiva, Atención y Protección Infantil (API), y la Promoción del Crecimiento y el Desarrollo Infantil, los cuales son de acceso constante para sus distintos usuarios y usuarias, y beneficiarios y beneficiarias de la zona; razón por la cual, surgió el interés de intervenir en dicha temática y diseñar una propuesta de proyecto, como herramienta a aplicar en un escenario que mejore la calidad de los servicios.

1.2. ANTECEDENTES

A partir de lo anterior, se avanza hacia la concreción del problema de investigación, de manera que el tema es el eje orientador que permitirá delimitar los antecedentes, los cuales se clasifican en antecedentes de investigación y fácticos contextuales.

1.2.1. DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan las investigaciones realizadas por otros autores y autoras con la temática propuesta; es decir, proyectos relacionados con el área de estudio, incluyendo material de carácter académico o científico que considere la temática a abordar.

- **Evaluación de la Calidad del Servicio del Programa del CEN-CINAI**

La investigación denominada “Evaluación de la Calidad del Servicio del Programa del CEN-CINAI” es elaborada por Mayela Vega Fallas, Gabriela Moreno Calderón, Maribeth Rojas Mora y Evangelina Sánchez Guerrero estudiantes de la Escuela de Planificación y Promoción Social durante el periodo 2000.

Dicho estudio, surge como iniciativa de la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Sociales, con el propósito de realizar una Evaluación de la Calidad del Servicio del Programa CEN-CINAI-CENCE entre los meses de junio y septiembre.

De esta manera, para el desarrollo de la investigación la autora visitó un total 53 centros a nivel nacional en los cuales se aplicó un formulario denominado “Base para la Auditoría Externa para la Calidad del Servicio CEN-CINAI-CENCE”, el cual incluía los siguientes aspectos: Datos generales, financieros, valoración de la calidad del servicio de las distintas modalidades (comidas servidas, atención integral, distribución de leche íntegra y distribución de paquetes de alimentos a familias), valoración de la calidad de atención intramuros y extramuros, situación

socioeconómica de los beneficiarios y beneficiarias y el estado nutricional de los mismos.

- **Los Centros de Educación y Nutrición y Centros de Atención Integral (CEN-CINAI)**

La investigación se constituye en un artículo elaborado por Rosa María Soley específicamente en la Revista de Aportes para el año 1990, la cual se enfoca en el análisis de los CEN CINAI como programas catalogados de “bien común” o de “asistencia social”. La autora señala posibles deficiencias del programa en relación con el recorte de presupuesto y los escasos materiales educativos en el CEN de la Colonia 15 de septiembre.

También, aborda la información a partir del criterio personal, donde analiza el modelo del programa en aspectos de atención de niños, Trabajo Social, promoción de la comunidad y capacitación del personal, reflejando a su vez las acciones emitidas en el Centro de estudio.

- **Formulación de un Plan Estratégico para la consolidación integral de los servicios prestados por la oficina local del CEN-CINAI de Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica**

Esta investigación es elaborada por María Gabriela Rodríguez Barrantes y Luis Ángel Espinoza Salguera en el periodo 2016, es una tesis aprobada por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) en el cantón de San Carlos de Alajuela.

La misma se realizó con el propósito de diseñar una propuesta de un Plan Estratégico para la consolidación Integral de los Servicios prestados por la oficina local del CEN de Ciudad Quesada y mostrar la dirección de los esfuerzos institucionales, utilizando una metodología enfocada en la aplicación de un cuadro de mando integral y análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); así como, una encuesta al recurso humano de la oficina local.

El proceso anterior conllevó la recolección de datos en el campo, seguido de la digitalización, análisis, interpretación y propuesta para la formulación e implementación del Plan Estratégico, orientado a optimizar los servicios y beneficiar a los usuarios pertenecientes al CEN.

- **La utilización de los CEN CINAI en la Región Central Norte**

Dicho estudio fue elaborado por Mario Alberto Sáenz Rojas y Ligia María González García como parte de otro estudio mayor titulado “Aspectos psicosociales asociados con la utilización de los CEN-CINAI en la Región Central Norte”, el cual fue presentado por los autores como Tesis de Grado en la Universidad de Costa Rica para el periodo 2003.

El artículo describe el conocimiento y la percepción que presenta la población susceptible a ser beneficiaria del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud y, además, conocer aspectos relacionados con la utilización de los servicios brindados por la institución.

Por otro lado, la metodología aplicada fue de carácter descriptivo, utilizó un procedimiento de muestreo al azar según la densidad de la población de los distintos distritos de la Región Central Norte, de los cuales se seleccionaron 10 hogares. También, desarrollaron encuestas con entrevistas estructuradas individuales mediante un instrumento con variables demográficas, conocimiento y percepción dentro de cada casa de habitación a jefes de hogar, cónyuges o persona encargada del cuidado de los menores.

Por último, se destacó como principales resultados que cerca de la mitad de la población no conoce o conoce poco sobre los servicios que brinda el Programa y opinó que la población no utiliza los servicios por desconocimiento, así como, el 98,2% consideró importante la existencia de un establecimiento en su comunidad. Además, se estableció una correlación positiva entre las variables de conocimiento y utilización, y percepción y utilización.

1.2.2. FÁCTICOS CONTEXTUALES

A continuación, se realiza una breve caracterización de la Dirección Nacional del CEN CINAI, contemplando su espacio social, histórico y geográfico; lo anterior como punto de referencia para esclarecer la dinámica institucional.

En primera instancia, en lo que respecta a la labor de los CEN CINAI se establece que su inicio radica:

En el año 1946, cuando médicos especialistas en la niñez identifican la desnutrición como un problema de salud. En 1950 el Ministerio de Salubridad firma un Convenio con el Fondo de las Naciones Unidas

para la Infancia (UNICEF) para dar alimentos a los niños y niñas hasta los siete años y a las madres embarazadas. Inicia la apertura de diferentes Centros de Nutrición en el país, sirviendo de base para que varias organizaciones internacionales de ayuda donaran alimentos para la contribución. (Barrantes & Salguera, 2016, p.5)

No obstante, “la sostenibilidad del programa se inicia cuando en 1963, se le impuso un gravamen del 6% a la venta de licores, lo cual permitió para el año 1968 llegar a una cifra de 115 Centros de Nutrición en todo el país” (Dirección Nacional del CEN CINAI, 2018).

En el año 1971, dado el éxito del programa, se introduce la educación preescolar en los Centros de Nutrición brindando una atención integral, en este caso, surgen los Centros de Educación y Nutrición (CEN). En años posteriores (1974), se crean precisamente los Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral (CINAI) con la función primordial de:

atender los hijos e hijas de las madres trabajadoras durante doce horas al día. La lucha, que inició contra la desnutrición infantil, ha evolucionado hasta brindar servicios de atención integral en nutrición y desarrollo infantil, especialmente para familias de escasos recursos económicos. (Barrantes & Salguera, 2016, p.6)

En ese mismo año (1974), los funcionarios del Departamento de Nutrición estaban convencidos de que el retardo intelectual de los niños y niñas, “no era solamente un problema de índole nutricional, sino también de falta de estímulo

psicopedagógico; es así como, se introduce la educación preescolar como proyecto piloto con la colaboración del Ministerio de Educación Pública” (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Dicha educación recibió el nombre de Atención Integral, como servicio adicional al de comidas servidas, que son alimentos preparados en los establecimientos, con base en un menú planificado y servidos con buenas prácticas de manufactura. Lo anterior, facilita la apertura a los Centros de Nutrición en la Educación Preescolar. (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Precisamente, los documentos institucionales muestran que el Programa de Nutrición:

contó con el financiamiento total del Gobierno hasta diciembre de 1974, con la aprobación de la Ley N° 5662 de Desarrollo Social de Asignaciones Familiares. Gracias al auto financiamiento que otorgó dicha Ley, la cobertura del Programa se amplió, de manera que, en 1977, se logró atender a 31.642 beneficiarios de comidas servidas y 84.711 beneficiarios de distribución de leche. (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018)

Además, menciona que los Centros Infantiles de Atención Integral (CINAI) fueron creados y son regulados por el Decreto Ejecutivo No. 5828 de 1977, como un nuevo tipo de servicio que “contempló brindar atención durante 12 horas al día a hijos de madres trabajadoras, donde se promueve la participación de las

comunidades en el funcionamiento de éstas por medio de los Comités de Nutrición.” (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Por su parte, el Impuesto 1% Valor Aduanero Mercancías Importadas, establece en el artículo 1º lo siguiente

El aporte del impuesto del 1% a las importaciones, brindó un nuevo nombre al Programa, llamándose en adelante: Programa Nacional de Nutrición y Atención Integral. El objetivo fue darles prioridad a zonas marginales con mayor densidad de mujeres incorporadas al mercado laboral, mejorar los servicios existentes y extender la capacidad de atención integral. (Ley 6946, 1984)

Posteriormente, en el año 1998, el Programa Nacional de Nutrición es reestructurado y se convierte en la Dirección de Centros de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud. Además, para “el 2 de junio del 2008 mediante la publicación del decreto N° 34510-S esta Dirección se convierte en la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil, como parte de las actividades correspondientes a la provisión de servicios de salud.” (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

A partir de lo anterior, en el mes de junio de 2010, en La Gaceta número 105 se publicó la Ley N° 8809 sobre la Creación de la Dirección de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral, cuyo acrónimo será: Dirección de CEN-CINAI, como un órgano de desconcentración mínima, adscrito al Ministerio de Salud.

De esta manera, la Dirección Nacional de CEN CINAI (2018), señala que las principales funciones que le competen corresponden a:

1. Contribuir a mejorar el estado nutricional de la población materno-infantil y el adecuado desarrollo de la niñez que vive en condiciones de pobreza y/o riesgo social.
2. Brindar al niño y a la niña en condición de pobreza y/o riesgo social la oportunidad de permanecer en servicios de atención diaria de calidad, protección y promoción del crecimiento y desarrollo infantil, acompañando al grupo familiar en la tarea de crianza y socialización, así como favorecer la incorporación de las personas responsables de su tutela al proceso productivo y educativo del país.
3. Incorporar la participación organizada de las personas responsables de la tutela de la persona menor y de la comunidad en los procesos de análisis y toma de decisiones relacionados con la ejecución de las actividades de la Dirección Nacional de CEN CINAI.

Con respecto a la población atendida, el Programa brinda servicios de nutrición preventiva, promoción del crecimiento y desarrollo, atención y protección diaria a niños y niñas desde la gestación hasta los 13 años de edad. El resultado esperado de esta intervención radica en mejorar sus condiciones de crecimiento y desarrollo, producto de su participación en sus modalidades extramuros e intramuros (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

También, se atienden mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, otorgando prioridad a las madres adolescentes y mujeres que trabajan fuera del

hogar; adicionalmente, se benefician con las acciones de apoyo en la crianza y socialización de sus hijos. Asimismo, las comunidades se empoderan por las acciones educativas y de mercadeo social que implemente la Dirección Nacional de CEN CINAI en el territorio costarricense (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Con respecto al proceso de selección para beneficiarse de los servicios, la Dirección Nacional de CEN CINAI (2018), señala que deben completar una serie de instrumentos con los siguientes indicadores:

- Ingreso per cápita
- Nivel Educativo de los padres
- Ocupación de los padres
- Vivir o trabajar en el área de atracción del establecimiento
- Estado de desnutrición
- Problemas de desarrollo
- Ser madre adolescente
- Encontrarse en situación de vulnerabilidad

A partir del resultado de los indicadores anteriores, se determina el grado de prioridad del grupo familiar del infante (1-2-3). Los niños y niñas en categorías 1 son seleccionados en primer lugar y en caso de que exista cupo se seleccionan niños y niñas de los grupos sucesivos (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Por otra parte, la Dirección Nacional de CEN CINAI (2018) señala que los servicios prestados por los funcionarios y funcionarias de las Oficinas Locales se ejecutan en los siguientes tipos de establecimientos:

- **Centros de Educación y Nutrición (CEN):** Este tipo de establecimiento ofrece los servicios de atención y protección infantil diariamente a niños y niñas menores de 13 años, hasta por ocho horas al día, otorgando prioridad a familias en condición de pobreza y/o riesgo social y alimentación complementaria a mujeres embarazadas y el periodo de lactancia. También, implementan acciones de promoción del crecimiento y desarrollo a clientes y beneficiarios de los servicios de distribución de alimentos para consumo en el hogar.
- **Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral (CINAI):** Ofrecen los servicios de atención y protección infantil diariamente a niños y niñas menores de 13 años hasta por doce horas al día dando prioridad a familias en condición de pobreza y/o riesgo social y alimentación complementaria a mujeres embarazadas y en período de lactancia. Además, ejecutan acciones de promoción del crecimiento y desarrollo a clientes y beneficiarios de los servicios de distribución de alimentos para consumo en el hogar
- **Centro de Educación y Nutrición y Comedor Escolar (CENCE):** Ofrecen los servicios de atención y protección infantil diariamente a niños y niñas menores de 13 años, hasta por ocho horas al día, dando prioridad a familias en condición de pobreza y/o riesgo social y alimentación complementaria a mujeres embarazadas y en período de lactancia. Se ofrece el servicio de

comidas servidas a escolares que no cuentan con el servicio de alimentación en sus respectivas escuelas y se ejecutan acciones de promoción del crecimiento y desarrollo a clientes y beneficiarios de los servicios de distribución de alimentos para consumo en el hogar.

Aunado a ello, de acuerdo con Vega, Moreno, Rojas & Sánchez (2000), el Programa de Nutrición contempla el subprograma de Alimentación complementaria (**Nutrición Preventiva**), este programa se encuentra dirigido a la población pre-escolar, madres embarazadas y lactantes, que presenten deficiencia nutricional y problemas socio-económicos; bajo tres modalidades:

- **Comidas Servidas:** Forma de atención intramuros (toda actividad que se lleva a cabo dentro del centro) que consiste en el suministro de un desayuno, un almuerzo y una merienda dependiendo del tiempo de permanencia en el CEN CINAI.

Aquellos beneficiarios que asisten a tiempo parcial reciben el 50% de calorías y quienes asisten a tiempo completo reciben el 70% de las calorías. Además, los beneficiarios reciben educación pre-escolar, estimulación temprana, entre otros.

- **Distribución de leche íntegra:** Forma de atención extramuros (fuera del kilómetro del área de cobertura de la institución). Consiste en el suministro mensual de leche íntegra en polvo para el consumo del niño o niña en el hogar, los beneficiarios se les brinda seguimiento en

el Centro correspondiente y por lo general, la población asistida vive en zonas alejadas.

- **Distribución de Alimentos a Familias (DAF):** Es un servicio que se le da a todas y todos los niños que se encuentren con bajo peso, bajo peso severo, desnutrición, desnutrición severa, baja talla, baja talla severa, tanto intramuros como extramuros. Actualmente, los niños en esta condición, además de recibir el paquete DAF, se les brinda cuatro bolsas de leche y una bolsa con frutas, verduras y huevos.

Los principales beneficiarios son los niños y niñas con edades entre 1 año y menores a los 7 años. El personal de nutrición brinda seguimiento periódico, una vez que los niños recuperan su peso y/o su talla, continúan con el servicio durante un año adicional, con el fin de que no recaigan en su anterior estado nutricional.

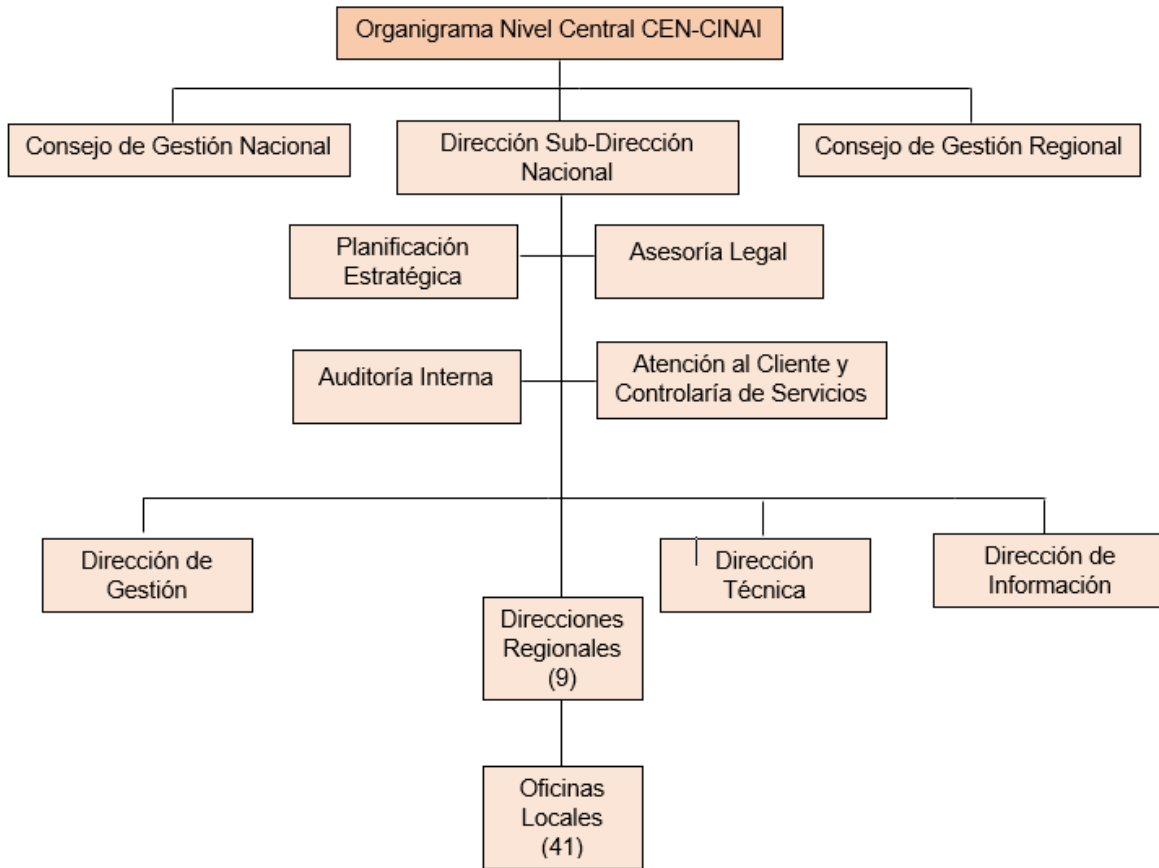
La información anterior es contrastada por la Dirección Nacional de CEN CINAI, la cual añade también como servicio la **Atención y Protección Infantil (API)**, que “involucra servicios cotidianos en establecimientos CEN, CINAI y CENCE, donde los niños y niñas permanecen en un entorno favorable, sano, seguro, estimulante y reciben atención mediante relaciones afectuosas para propiciar su óptimo desarrollo” (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018). Lo anterior, se enfoca en las áreas de educación preescolar, fomento de valores y cultura, sesiones educativas a padres de familia o responsables, apoyo educativo a escolares y atención disciplinaria a casos prioritarios.

Asimismo, se encuentra el servicio **Promoción del Crecimiento y Desarrollo Infantil**, el cual “involucra la observación científica del niño y niña en particular en su actividad espontánea, considerando sus necesidades evolutivas y la determinación de sus requerimientos de apoyo a partir del diagnóstico y seguimiento a sus logros y limitaciones, sin estigmatizar” (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018). Por lo tanto, se consideran indicadores como peso para edad, peso para talla, talla para edad e índice de masa corporal, nivel de desarrollo infantil, entre otros.

En cuanto al recurso humano, la Dirección de CEN CINAI (2018), cuenta con un total de 2447 funcionarios ubicados en tres niveles de gestión; central, regional y local, en este último se encuentran los establecimientos responsables de brindar la atención directa a los niños, niñas y mujeres en período de gestación o lactantes.

Figura 1.

Organigrama Nivel Central CEN-CINAI



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Dirección Nacional de CEN-CINAI, 2018.

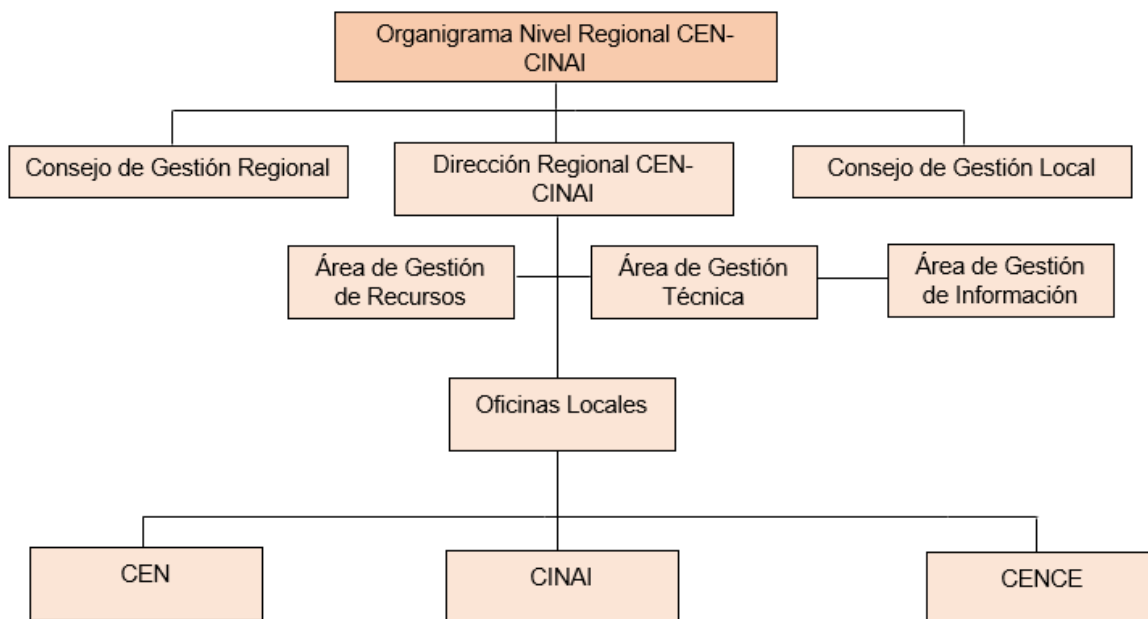
A partir de lo anterior, la Dirección del CEN-CINAI tendrá como responsable a una persona director o directora Nacional y un subdirector o subdirectora nombrada por el Ministerio de Salud, en un plazo de cuatro años y podrán ser reelegidos. De esta manera, ambos puestos estarán excluidos del Régimen de Servicio Civil, por lo cual su asignación salarial será otorgada por la Autoridad Presupuestaria (Ley 8809, 2010).

Asimismo, en el artículo 7 de la Ley 8809 (2010), se menciona que las atribuciones que tendrá el director o directora nacional corresponden a

- Establecer las políticas, las directrices y las metas institucionales en materia de nutrición y desarrollo infantil.
- Planificar, dirigir y evaluar los planes, los programas y los proyectos que se realicen por medio de la Dirección de CEN-CINAI.
- Aprobar y formalizar las normas y los procedimientos técnicos y administrativos que rigen los diferentes niveles de gestión.
- Conducir la elaboración del presupuesto anual de la Dirección de CEN-CINAI, la administración de los fondos y el control de su ejecución.
- Proponer al Ministerio de Salud los proyectos de reglamentos internos y las reformas de esta Ley.
- Constituir las comisiones que juzgue convenientes para cumplir esta Ley.
- Gestionar la suscripción de convenios de cooperación internacional y nacional para apoyar y fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Gestionar la realización de todo tipo de actos o contratos necesarios para el cumplimiento de los fines de esta Ley y Rendir los informes pertinentes a las autoridades competentes.

Figura 2.

Organigrama Nivel Regional CEN-CINAI



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Dirección Nacional de CEN-CINAI, 2018.

Con respecto al nivel regional, se cuenta con distintos departamentos visualizados en la figura anterior, sobresaliendo las 41 oficinas locales responsables de los 459 CEN, 51 CINAI y 35 CENCE existentes en todo el territorio nacional (Dirección Nacional CEN CINAI, 2018).

Consecuentemente, para el funcionamiento de los establecimientos se debe incluir en cada localidad en la que operen, la participación comunitaria a través de la integración de una asociación o comité conformado por personas elegidas por medio de asambleas comunales, este colectivo es de apoyo para la implementación y ejecución de las actividades del mismo (Ley 8809, 2010).

Por otra parte, la Ley 8809 (2010), establece que las fuentes de financiamiento para el cumplimiento de sus objetivos y funciones son provenientes de:

- Un quince por ciento (15%) de recursos señalados en la Ley del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares N°5662.
- Los recursos establecidos en la Ley N°6879, de un 1% de impuestos de Valor Aduanero Mercancías Importadas.
- Los recursos destinados a este programa en el presupuesto nacional.
- Ingresos provenientes de donaciones públicas o privadas, subvenciones, aportes económicos del Gobierno e instituciones del Estado.
- Las contribuciones voluntarias aportadas por las familias usuarias.

Además, este programa recibe financiamiento del Ministerio de Salud, principalmente de dos fuentes: Gobierno Central para sustentar las actividades operativas y la Oficina de Cooperación Internacional de la Salud (OCIS) que administra los recursos asignados por el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) que se encuentran destinados precisamente para a la compra de la leche, alimentos, construcciones y equipamiento de los establecimientos (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Por último, es de gran valor el apoyo brindado por organizaciones como la Junta de Protección Social y Bienestar Comunal (ADEC), ya que sus recursos son utilizados para el mejoramiento de las instalaciones y el equipamiento adecuado

para el crecimiento y desarrollo de los infantes (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO

La relevancia que ha tenido el programa de CEN CINAI a lo largo de los años, se traduce en la inserción en las comunidades y el interés en satisfacer las necesidades de su población usuaria en condición de riesgo social; sin embargo, la institución de estudio presenta limitaciones en los procedimientos para llevar a cabo los servicios brindados, lo cual ha generado una desarticulación en el accionar diario de la estructura interna institucional.

A raíz de lo anterior, la situación evidencia la necesidad de elaborar una propuesta de proyecto de investigación que permita intervenir en las aristas que desde la planificación presentan alguna debilidad y que son reflejadas a su vez en la calidad de los servicios y finalmente en sus usuarios y usuarias.

De esta manera, surge como principal interrogante de la investigación: ¿Cómo fortalecer participativamente los servicios brindados por el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón?

1.3.1. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio se encuentra enfocado en el desarrollo de una estrategia en el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón para el mejoramiento en la calidad del servicio de Nutrición Preventiva bajo tres modalidades; Comidas Servidas, Distribución de Leche íntegra y Distribución de Alimentos a Familias (DAF), el servicio de Atención y Protección Infantil (API) enfocado en brindar un área de

educación a sus usuarios y usuarias, y el servicio de Promoción del Crecimiento y Desarrollo Infantil, que involucra el criterio técnico de los profesionales en cuanto a peso por edad, por talla, índice de masa corporal, nivel de desarrollo infantil, entre otros.

1.3.2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

- **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El objeto de la investigación plantea como periodo de estudio el año 2021 con el propósito de desarrollar una estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios que brinda en el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón, considerando el contexto actual como línea base.

- **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El objeto estudio se sitúa específicamente en el CEN de San Pedro que de acuerdo con la Dirección Nacional de CEN CINAI (2018), posee el código 1190502 y se encuentra ubicado frente a la plaza principal, aledaño al antiguo EBAIS de San Pedro de Pérez Zeledón, décimo noveno cantón de la provincia de San José.

- **DELIMITACIÓN INSTITUCIONAL**

La investigación se pretende abordar en el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón desde la jefatura local (Asistente de Servicio Civil III), Maestra o Asistente de Servicio Civil II, equipo de planta (trabajadora auxiliar de cocina) y finalmente usuarios y usuarias, y beneficiarios y beneficiarias.

- **DELIMITACIÓN TEÓRICA**

Los principales enfoques teóricos de la investigación se encuentran relacionados con la Nueva Gestión Pública y la Planificación Estratégica, ya que enfatizan en la forma cómo es desarrollada la gestión en las instituciones y su articulación con las colectividades de la sociedad incluyendo las estrategias que ejecuta el Estado (entidades) en los modelos de planificación para guiar a la transformación de las instituciones públicas y su accionar diario, considerando la atención de las demandas sociales.

- **DELIMITACIÓN METODOLÓGICA**

Dadas las particularidades que presenta la investigación, se emplea una metodología bajo un enfoque cualitativo sometido a su vez a un paradigma naturalista para comprender el comportamiento y la experiencia humana. De esta manera, al constituirse en un estudio cualitativo se plantea de tipo aplicada al intervenir en una situación mediante acciones concretas y de profundidad exploratoria, a su vez, la aproximación en la realidad misma; por último, la naturaleza del mismo se establece en un estudio de caso enfocado en el CEN de San Pedro.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se plantea tanto el objetivo general como los específicos de la investigación con respecto al mejoramiento en la calidad de los servicios con el propósito de delimitar el alcance de la acción enunciada.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer el quehacer de los servicios que brinda a la población el Centro de Educación y Nutrición (CEN) de San Pedro de Pérez Zeledón para la elaboración de una propuesta de estrategia que permita el mejoramiento de sus servicios.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Llevar a cabo un diagnóstico del CEN de San Pedro de Pérez Zeledón mediante la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que identifique la problemática en los servicios brindados.
- Elaborar participativamente estrategias con las y los funcionarios (as) del CEN de San Pedro de Pérez Zeledón para el mejoramiento en la calidad de los servicios ofrecidos.
- Elaborar la propuesta a través de una metodología participativa en el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón para brindar posibles recomendaciones al mejoramiento en la calidad del servicio de la institución.

1.5. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

En el siguiente apartado, se describen los aspectos normativos y políticos-institucionales del Programa CEN CINAI, incluyendo los principales instrumentos (leyes, planes, programas, proyectos, recursos) relacionados con la investigación. Finalmente se aclaran los aspectos en el caso del CEN de San Pedro, Pérez Zeledón.

1.5.1. ASPECTOS NORMATIVOS

Dada la preocupación latente por el estado de nutrición que presentaba la población infantil en el año 1946 surge la idea de crear un programa especializado en la atención de los infantes en condiciones de pobreza que presentaran condiciones de desnutrición.

Consecuentemente, mediante la ley N°8809 publicada en la Gaceta en el año 2010, se creó la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral, como un órgano de desconcentración mínimo adscrito al Ministerio de Salud gozando de personería jurídica instrumental para realizar sus funciones establecidas en el artículo 4 de la presente ley:

Contribuir a mejorar el estado nutricional de la población materno-infantil y el adecuado desarrollo de la niñez, que viven en condiciones de pobreza y/o riesgo social, Brindar al niño y a la niña en condición de pobreza y/o riesgo social la oportunidad de permanecer en servicios de atención diaria de calidad, facilitando la incorporación de

las personas responsables de su tutela al proceso productivo y educativo del país y finalmente incorporar la participación organizada de las personas responsables de la tutela de la persona menor y de la comunidad en los procesos de análisis y toma de decisiones relacionados con la ejecución del programa. (Ley 8809, 2010)

Además, la Dirección Nacional de CEN CINAI se apega al Decreto Ejecutivo No. 37270-S Reglamento Orgánico de la Dirección Nacional de CEN CINAI para operar, ya que desde su artículo 1 hasta el artículo 68 menciona el sinnúmero de responsabilidades de la Dirección; así como, el cumplimiento de los lineamientos administrativos encontrados en el Decreto Ejecutivo No. 39487-S Reglamento Autónomo de Servicio de la Dirección Nacional de CEN CINAI.

Sumado a lo anterior, la sostenibilidad del programa en 1963 fue dada por la Ley No.6879 con la creación del impuesto del 1% Valor Aduanero Mercancías Importadas; sin embargo, la Dirección Nacional de CEN CINAI aun en la actualidad mantiene un sostén de la presente ley, que en el artículo 3 menciona lo siguiente

De lo recaudado por este concepto, el Poder Ejecutivo destinará la suma de trescientos cincuenta millones de colones (350 000 000,00), a través del Presupuesto Nacional y lo girará por medio del Ministerio de Hacienda, como subvención, a favor del Consejo Técnico de Asistencia Médico-Social para los programas denominados Centros de Nutrición y Educación y Centros Infantiles de Atención Integral, a

cargo del Ministerio de Salud. (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018)

Asimismo, la Ley No. 8783 Reforma de la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares en el artículo 3 inciso a menciona que: “al Ministerio de Salud, en sus programas de nutrición, por medio de la Oficina de Cooperación Internacional de la Salud (OCIS) se le destinará al menos un 2, 26% de recursos del Fodesaf”. (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018)

1.5.2. ASPECTOS POLÍTICOS-INSTITUCIONALES

En relación con lo anterior, los CEN CINAI se encuentran dirigidos a partir de un marco estratégico institucional para proporcionar un servicio de calidad de manera que la interrelación de dicho marco, procesos internos, recurso humano, satisfacción del beneficiario y donaciones deben alinearse al cumplimiento óptimo del programa y sus modalidades.

Es importante resaltar que el programa cuenta con un plan estratégico estructurado denominado “Modelo Conceptual y Estratégico” en el cual se encuentra establecida la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y estrategia Maestra, y de este se derivan planes operativos anuales para cumplir con dichas metas (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con el FODESAF (2019), las acciones que realiza la Dirección Nacional de CEN CINAI están relacionadas con algunos de los

objetivos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 en cuanto a:

- Brindar Estimulación del Crecimiento y Desarrollo a niños y niñas menores de 13 años en la CEN CINAI
- Mejorar la infraestructura CEN CINAI para fortalecer los servicios de nutrición preventiva, Atención y Protección Infantil, promoción del crecimiento y desarrollo infantil.

Lo anterior, establece como meta para el programa un aumento constante en los próximos años en la inclusión de la población infantil con un abordaje mayor de 30 000 infantes en la modalidad intramuros y mayor de 14 000 en la modalidad extramuros. Además, con respecto a la infraestructura, se plantea un número de obras realizadas decreciente en el periodo 2019-2022.

Asimismo, FODESAF (2019), menciona que las políticas de acción poseen una estrecha relación con los siguientes objetivos de Desarrollo Sostenible:

- ODS 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
- ODS 2 Poner fin al hambre, logrando la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
- ODS 3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
- ODS 5 Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas

De esta manera, lo anterior, caracteriza el cumplimiento que debe externar la Dirección Nacional del CEN CINAI hacia su población usuaria, a su vez asumir el compromiso de contribuir con una mayor calidad de vida, como lo proponen la gran mayoría de los organismos internacionales. Además, se reseña el programa como una institución que por su marco político institucional también mejora la sostenibilidad del desarrollo humano y disminuye el flagelo de la pobreza nacional e internacional (FODESAF, 2019).

Por último, la Dirección Nacional CEN-CINAI es la encargada de emitir los lineamientos, normas, procedimientos, entre otros, que se deben cumplir a nivel regional y local; por lo tanto, la política nacional se ve reflejada en el CEN de San Pedro de manera que su quehacer se fundamenta en lo que se dicte en niveles superiores, siendo este quien las hace operar en la realidad costarricense.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La investigación surge por la necesidad de mejorar la calidad en los servicios esenciales que brinda una entidad de bien social posicionada en el crecimiento y desarrollo infantil; lo anterior, debido a que se ha identificado una debilidad en los procedimientos que afectan el quehacer institucional del CEN de San Pedro de Pérez Zeledón.

Cabe destacar que la institucionalidad cumple con una serie de procedimientos que dictan la manera en la que los distintos servicios deben ser brindados a la población, en ocasiones estos se minimizan olvidando áreas que

desde la planificación son importantes de abarcar cuando se apunta a satisfacer las necesidades de una población.

De esta manera, la investigación se enfoca en el aprovechamiento de una oportunidad de fortalecer el quehacer de los servicios que brinda el CEN de San Pedro, lo que resulta de interés dado que se mantiene una participación activa de los principales actores; además, se resalta el apoyo, sostenibilidad, acceso, flexibilidad en horarios y estabilidad que facilitan la intervención durante el proceso investigativo.

Por consiguiente, el desarrollo del estudio les permitirá a los sujetos investigadores alcanzar el grado de licenciatura en la disciplina de Planificación Económica y Promoción Social, lo que es sin duda una contribución relevante para la Escuela de Planificación y Promoción Social, ya que dentro de sus principales ejes transversales se encuentra la extensión universitaria y el promover herramientas participativas mediante la intervención de la misma.

Para la Universidad Nacional, la carrera de Planificación y Promoción Social: “comprende conocimientos, metodologías y técnicas para dirigir y participar en el diagnóstico, formulación, promoción, ejecución, administración y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo estratégico” (UNA, 2021). Lo anterior, se constituye en los elementos que se abordan en la práctica de dicha investigación, lo que es un alcance fundamental para la Escuela respectiva pues se alinea con los objetivos propuestos.

En síntesis, el estudio mantiene viabilidad en su elaboración ya que busca mejorar la calidad en los servicios de la institución mediante una propuesta de proyecto de investigación que plantea una estrategia aplicable en un escenario futuro que contribuya dentro de la estructura institucional interna.

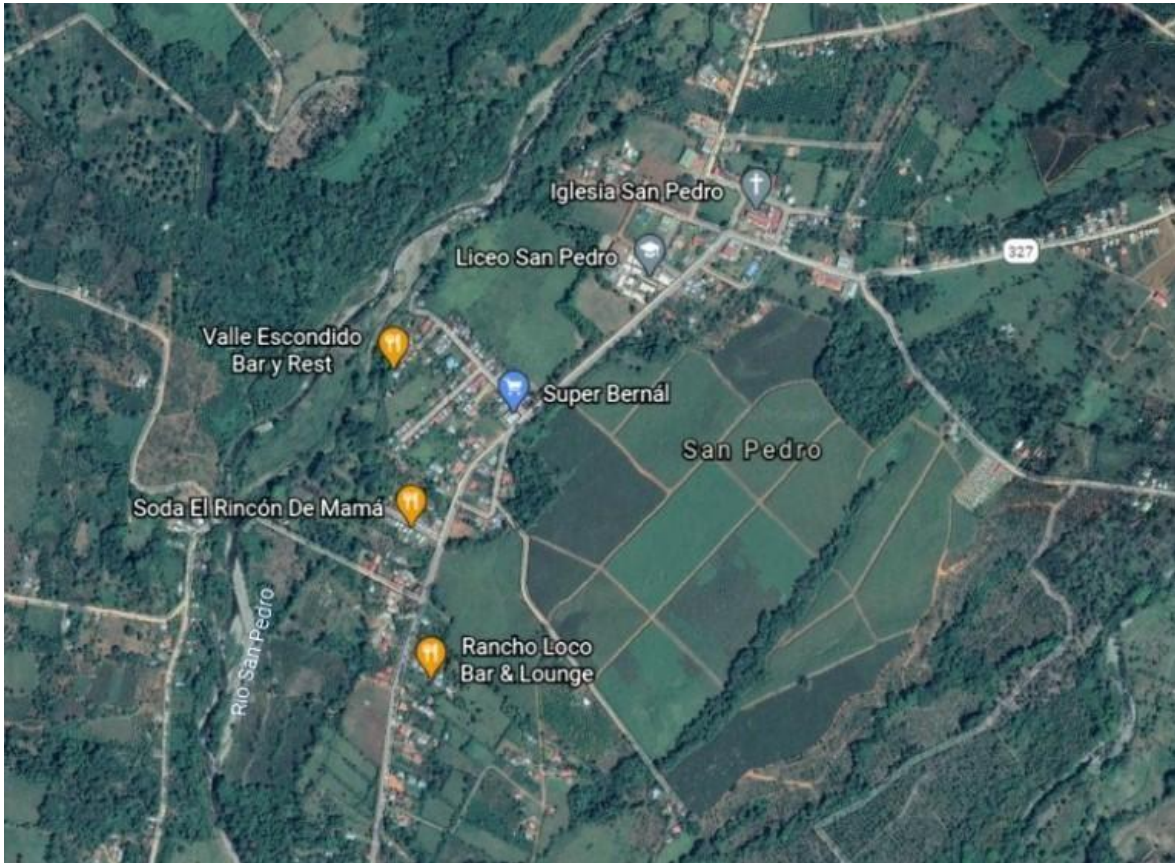
1.7. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A continuación, se describen generalidades de la zona donde se desarrolla la investigación con el propósito de esclarecer los aspectos relacionados con el accionar de la institución en estudio.

En primera instancia, en años anteriores San Pedro pertenecía a Buenos Aires de Puntarenas, pero la historia del lugar cambió el 8 de febrero de 1951, cuando por el decreto número 1263 se realizó un plebiscito con votación en las pocas escuelas que había en el propio distrito, Cajón, Platanares y Pejibaye, obteniendo como resultado un “sí” a la anexión de San Pedro en el cantón de Pérez Zeledón con la posición quinta, decretado el 13 de julio de 1951 (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2021).

Figura 3.

Ubicación geográfica del distrito de San Pedro, Pérez Zeledón



Fuente. Google Earth, 2021.

A partir de lo anterior, la figura muestra la ubicación geográfica del distrito y sus principales establecimientos, contando con una iglesia, una escuela, un liceo, un EBAIS y supermercados; además, se visualiza que San Pedro se destaca por ser una zona rural (verde) dedicada a la caña de azúcar, café, ganadería, entre otros.

También, en San Pedro se encuentra el Centro de Educación y Nutrición (CEN), el cual corresponde a la Región Brunca laborando en seis oficinas locales

denominadas Buenos Aires, Osa-Palmar Norte, San Vito, Golfito-Corredores y Pérez Zeledón (1-2), específicamente en la Oficina Local Pérez Zeledón 2 se encuentra dicho establecimiento (Dirección Nacional de CEN CINAI, 2018).

Por otra parte, a partir del sistema de proyección de población habilitado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se puntualiza que el distrito de San Pedro para el año 2021 tiene una población total de 9389 personas, de las cuales 4671 corresponden a hombres y 4718 a mujeres (INEC, 2021).

Además, al identificar que las poblaciones atendidas por el CEN prevalecen en el rango de 0 a 13 años de edad, se realiza la consulta al sistema para conocer la cantidad de niños y niñas que posee el distrito como punto de referencia a la población aproximada atendida por la institución. Dicho esto, en el rango de 0 a 4 años se encuentran 672 infantes, el rango de 5 a 9 años de edad señala 709 infantes y, por último, entre los 10 y 14 años 672 infantes (INEC, 2021).

Igualmente, los funcionarios del establecimiento indican que la población usuaria del CEN se divide según las modalidades de extramuros e intramuros; en caso de la modalidad extramuros cuentan con 519 niños y niñas, 118 mamás adultas, 13 madres adolescentes madres que pertenecen al servicio de leche y 55 infantes del servicio de Distribución de Alimentos a Familias (DAF). Por su parte, en la modalidad intramuros se encuentran 88 niños y niñas que reciben el servicio de Comidas Servidas, de los cuales 11 se enfatizan en que pertenecen al servicio de Atención y Protección Infantil.

Cabe destacar que San Pedro en comparación con los distritos vecinos posee uno de los porcentajes de analfabetismo más elevados (4,4%); así como, una escolaridad promedio baja (6,1%) en relación con distritos ubicados en zonas urbanas como San Isidro del General (8,8%) (INEC, 2011).

Lo anterior, se encuentra ligado al porcentaje de asistencia a educación regular que corresponde a 64,7% y el porcentaje de asistencia de educación básica que se ubica en 83,4%, lo cual posee relación con distritos como Cajón y Pejibaye (INEC, 2011).

Tabla 1.

Índice de Desarrollo Social

Región Brunca: IDS 2017 por dimensiones y características según cantón y distrito									
Pérez Zeledón									
Distrito	Economía	Electoral	Salud	Educación	Seguridad	IDS 2017	Quintil	Posición Nacional (483)	Posición Regional (41)
San Isidro del General	29,52	51,19	89,52	63,27	94,18	69,94	IV	161	2
General	21,57	53,09	83,12	67,08	98,11	67,12	III	202	3
Daniel Flores	26,56	47,22	90,86	72,25	91,07	71,45	II	140	1
Rivas	15,3	64,86	58,44	53,15	96,45	52,70	II	354	10
San Pedro	12,11	42,41	69,45	58,75	94,25	52,83	II	351	9
Platanares	11,62	56,92	73,63	55,94	96,4	55,80	II	323	6
Pejibaye	9,76	46,13	68,51	46,27	92,8	46,95	I	408	23
Cajón	12,85	45,02	71,03	55,62	90,2	52,11	II	362	13
Barú	22,6	45,75	78,45	33,84	89,02	49,82	I	391	18
Río Nuevo	10,11	48,26	57,54	40,36	97,11	42,35	I	449	30
Páramo	13,36	62,8	56,38	48,87	87,19	47,45	I	407	22
La Amistad	*	*	*	*	*	51,37	II	371	14

Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de MIDEPLAN, 2017.

En la tabla anterior, de acuerdo con el último índice de Desarrollo Social (IDS) vigente del año 2017 se señala que San Pedro posee una economía de 12,11, salud de 69,45 y educación corresponde a 58,75 obteniendo un IDS de 52, 83 del 100 ubicándose en el quintil II, el cual posee un promedio de personas por hogar de 3,53, los cuales cuenta un ingreso promedio de ¢457 457 con una contribución per cápita de ¢130 046 (MIDEPLAN, 2017).

Por su parte, según la Encuesta Nacional de Hogares realizada en julio 2020, precisamente en el porcentaje de pobreza, la Región Brunca alcanzó un 26,5% de pobreza total para el año 2020, a esta línea de pobreza cantonal San Pedro le

contribuye aproximadamente en un 2,90% (INEC, 2021). En suma a estos datos, en el año 2016 el medio televisivo TV SUR realiza una entrevista a la Directora Regional del Instituto Mixto de Ayuda Social quien señala que San Pedro es uno entre los 5 distritos con un alto e influyente nivel de pobreza en el cantón y nación, debido a variables de empleos mínimo y condiciones limitadas de la mayoría de hogares. (TV SUR, 2016)

Aunado a ello, mediante la comparación de Áreas de Mayor y Menor Desarrollo Relativo del IDS (2013), en relación con el IDS (2017). A continuación, por medio de una tabla se muestra con mayor claridad la posición de San Pedro, donde en el año 2013 mostraba una categoría baja y el año 2017 aun continuaba en categoría baja.

Tabla 2.

Comparación Áreas de Mayor y Menor Desarrollo Relativo IDS 2013 en relación con el IDS 2017

Región Brunca: Comparación Áreas de Mayor y Menor Desarrollo Relativo (AMMDR) en relación con el IDS 2017					
Categorías		IDS 2017			
		Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
IDS 2013	Alto				
	Medio	San Isidro del General (11901) General (11902) Daniel Flores (11903)	San Vito (60801)		
	Bajo			Rivas (11904) San Pedro (11905) Platanares (11906) Cajón (11908) Barú (11909) Páramo (11911) Buenos Aires (60301) Brunca (60309) Puerto Cortés (60501) Palmar (60502) Bahía Ballena (60504) Golfito (60701) Guaycará (60703) Sabalito (60802) Agua Buena (60803) Corredor (61001) La Cuesta (61002)	Pejibaye (11907) Río Nuevo (11910) Volcán (60302) Bahía Drake (60506) Puerto Jiménez (60702) Canoas (61003)
	Muy Bajo				Potrero Grande (60303) Boruca (60304) Pilas (60305)

					Colinas (60306) Changuena (60307) Biolley (60308) Sierpe (60503) Piedras Blancas (60505) Pavón (60704) Limoncito (60804) Laurel (61004) Pittier (60805)
--	--	--	--	--	---

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de MIDEPLAN, 2017.

Es importante destacar que, cada indicador expuesto anteriormente se encuentra directamente relacionado con los objetivos esenciales de los Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral (CEN CINAI); en este caso del CEN de San Pedro, ya que dentro de los principales beneficiarios y beneficiarias de este se encuentran los y las infantes y madres en estado de gestación y lactantes en riesgo de pobreza o estado de desnutrición.

1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para Florencia (2016), en las investigaciones sociales “contar con un conjunto de protecciones mínimas resultaría un avance indispensable para asegurar el respeto de las participantes, preservar su integridad, anticipar posibles daños y buscar alternativas para minimizarlos” (p.49). Dado lo anterior, en la investigación resulta relevante considerar dichos aspectos éticos puesto que se realizará una intervención tanto con la institucionalidad como con la población que recibe los servicios que esta brinda.

Es importante señalar que el trabajo de investigación considera la ética desde el punto de vista de los aspectos metodológicos, donde la principal técnica

para recabar los datos requiere de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, permitiéndole al investigador o investigadora conocer los sentires, significados y experiencias de los distintos colectivos claves según el espacio al que pertenezcan; por lo cual, la intervención se convierte en un desafío ético puesto que la mayoría de información proviene precisamente de una fuente primaria.

Dadas las particularidades de la investigación uno de los aspectos éticos fundamentales corresponde al **consentimiento informado**, el cual según Florencia (2016): “se ha instaurado como uno de los requisitos éticos más significativos al investigar con seres humanos junto con la evaluación de los riesgos y beneficios recientemente analizada.” (p. 169) y el cual consiste para la autora en:

Informar a las/os potenciales participantes acerca de la investigación con el fin de que ellas/os decidan voluntariamente si desean o no formar parte de esta. Se le brinda información sobre el propósito de la investigación, los riesgos y beneficios implicados, las estrategias metodológicas a utilizar, la duración estimada, los mecanismos para proteger la información –entre otras cuestiones. (p.172)

De esta manera, el consentimiento informado es un paso a seguir dentro de la estrategia de intervención que implica el estudio, específicamente en la identificación y coordinación con la población objetivo para obtener su aprobación en la participación de las entrevistas semiestructuradas y los talleres.

Aunado a ello, una vez obtenido el consentimiento se debe considerar otro aspecto ético que radica en la **privacidad** de la persona informante, que consiste

en “dejar que los sujetos controlen el acceso a sus personas por parte de otros, y es proveer las condiciones bajo las cuales las preguntas del investigador son bienvenidas y existe una oportunidad real de declinar participar” (Flores, 2016, p.188).

Por lo tanto, en el caso de la investigación, la privacidad remite a las personas como seres autónomos para decidir si desean participar o no en la intervención esperada de manera voluntaria, siempre respetando la esencia de su realidad al momento de emplear la técnica de la observación no participante. Además, se protege la identidad de la población objetivo; los funcionarios, padres de familia o encargados de los niños y niñas, y madres gestantes o en periodo de lactancia, manteniendo en privado a quienes brinden la información, a no ser que autoricen que se revele su identidad, la cual no estará explícitamente en el documento, sino como fuente de información.

Por último, otro aspecto a considerar es la **confidencialidad** de la información para obtener un resultado ético, la cual se refiere al “resguardo de la información brindada por los o las participantes” (Flores, 2016, p.190); es decir, la forma de abordar la información en el estudio, permite que se revelen datos que la población entrevistada ha autorizado.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la información se emplea exclusivamente para fines o propósitos planteados en la investigación y en los objetivos de dicho trabajo, lo que permite que se mantenga la confidencialidad de la información a partir del consentimiento y privacidad que se estipuló.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2. ESQUEMATIZACIÓN DE CONCEPTOS

En el presente capítulo, se muestra el marco conceptual del proyecto de investigación, el cual posee como propósito la conceptualización y comprensión de la situación de estudio a partir de los conceptos utilizados. Lo anterior, brinda sustento teórico a la investigación y permite ubicar el objeto de estudio dentro de un conjunto de teorías existentes para determinar la corriente de pensamiento a la que apunta la misma.

De esta manera, dentro de las corrientes o perspectivas teóricas que refuerzan al estudio sobresalen la Nueva Gestión Pública y la Planificación Estratégica, puesto que mantienen relación con el objeto de estudio y los objetivos planteados anteriormente y que dieron origen al problema de investigación.

Nueva Gestión Pública

La perspectiva Nueva Gestión Pública posee un enfoque asociado con la forma en que la gestión es desarrollada en el Estado (instituciones) y reflejada en los distintos colectivos inmersos en la sociedad. Dicho esto, la Nueva Gestión Pública es entendida como:

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.44)

A su vez, es contrastado por Bolaños (2008), al mencionar que es necesaria la implementación de la Nueva Gestión Pública, ya que:

Los gobiernos deben ser competitivos para responder a las nuevas exigencias de la sociedad, enfrentar con efectividad los nuevos retos de la economía mundial, lograr resultados de impacto socioeconómico y establecer un balance en el escenario político, al lograr, por un lado, rentabilidad social y, por otro, prudencia y reconocimiento de decisiones institucionales estratégicas y plurianuales. Una de las labores más importantes de los gerentes públicos es facilitar la implementación de un gobierno o instituciones públicas competitivas, así como un instrumento para la creación de valor social de manera sostenible. (p.147)

Es así como la Nueva Gestión Pública se encuentra de manera intrínseca en la planificación estratégica de cada institucionalidad, ya que se requiere de la elaboración de estrategias que direccionen a la transformación de su accionar y dejen como resultado procedimientos que ofrezcan servicios de calidad y verdaderamente atiendan las demandas sociales.

Seguidamente, la investigación señala otra corriente o perspectiva teórica denominada **Planificación Estratégica**, la cual, para Walter y Pando (2014):

es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones para las instituciones públicas. (p.10)

En contraste con lo anterior, en el ámbito de las actividades de planificación que realizan las organizaciones es necesario distinguir que la Planificación Estratégica se refiere a las grandes decisiones tomadas en el largo y mediano plazo, específicamente a la determinación de los Objetivos Estratégicos que concretan la Misión y Visión (Armijo, 2009, p.8) Sumado a ello, “es la base o marco para el establecimiento de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica” (Armijo, 2009, p.8).

Además, la Planificación Estratégica orienta su foco de atención en aquellos aspectos externos de la institución, los cuales serían “los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de la intervención” (Armijo, 2009, p.10). Es de esta manera que la perspectiva entrelaza la investigación, pues la misma se centra en la elaboración de una estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios que brindan la institución en estudio.

En el ámbito público, emplear la Planificación Estratégica se constituye en un mecanismo indispensable para identificar las prioridades y asignar los recursos en un escenario de constantes cambios y altas exigencias con el propósito de prosperar hacia una gestión comprometida con los resultados (Armijo, 2009, p.7).

Es así como, para Armijo (2009), las principales características de la gestión orientada a resultados son las siguientes:

Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de metas.

Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.

Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las

metas en toda la organización, así como los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones

Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de objetivos

Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño (p.7)

Este nuevo abordaje denominado gestión por resultados, impulsa a las instituciones a interesarse en los logros y los impactos que generan en la población usuaria. Más allá de cumplir con tareas y funciones es necesario centrarse en crear valor público y optimizarlo, lo cual a su vez se alinea con el propósito de la investigación de mejorar la calidad de los servicios que brinda la entidad en estudio, trabajando en aspectos de eficiencia, eficacia y efectividad.

A partir de lo anterior, se definen los principales conceptos que contextualizan el objeto de estudio y el problema para el abordaje de la investigación:

En primera instancia, una **estrategia** es considerada como

un conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política.

Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas

que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en la planificación. (MIDEPLAN, 2019, p. 8)

De esta manera, la estrategia involucra los componentes necesarios para hacer cumplir los objetivos planteados; en este caso, la investigación pretende elaborar una estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados por el CEN de San Pedro. Lo anterior, se encuentra inmerso en el **quehacer institucional**, entendido como “la tarea que ha de hacerse” (RAE, 2021); lo cual mantiene similitud con el concepto de **gestión**; ya que ambos son visualizados para la investigación como las acciones diarias que la institución realiza para cumplir sus funciones, entonces gestión es:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal (Manrique, 2016, p.133)

Aunado a ello, sobresale el concepto de **procedimientos**, comprendido como una “técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función,

actividad o tarea” (Sánchez, 2014, p.44) De esta manera, para la investigación dicho concepto se evidencia en los procedimientos ejecutados por la institución para ofrecer servicios de calidad.

Asimismo, los procesos y funciones son elaboradas para ser implementadas por un equipo de trabajo que se encuentran inmersos en la denominada **estructura organizacional**, este término

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. (Brume, 2019, p.8)

Es importante señalar que la investigación alude al término de estructura interna institucional, refiriéndose a la estructura organizacional definida y los procedimientos realizados por los funcionarios dentro de la institución para brindar los distintos servicios a los beneficiarios.

Además, sobresale el concepto de **servicios**, los cuales

constituyen actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores. O un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos. (Ropa, 2014, p. 68)

Requena y Serrano (2007), sostienen el criterio de dicho autor, ya que señalan que “los servicios son básicamente intangibles, porque a diferencia de los productos, los servicios se traducen en actuaciones y experiencias” (p. 22). En este caso, el CEN de San Pedro basan sus funciones en ofrecer servicios esenciales para la población usuaria.

También, se encuentra el concepto de **calidad en servicios**, el cual

se refiere no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios. (Garza et al., 2008, p.15)

En contraste, se señala que

Los consumidores no evalúan la calidad del servicio únicamente por el resultado en el mismo, sino por el proceso del servicio en sí; es decir, el cliente no evaluará si la encomienda llegó o no a tiempo, sino que considerará importante la manera en la que fue atendido en el proceso de consumo del servicio-responsabilidad y amabilidad de los trabajadores (as). (Requena y Serrano, 2007, p. 23-24)

Considerando lo anterior, Mora (2011), menciona que, en el contexto de los servicios, la calidad es definida bajo la conjetura de que todos los funcionarios y

funcionarias de una entidad y todos los aspectos relacionados con la misma se involucran para alcanzarla:

Se centra así en una premisa: si se logra la implicación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realiza, se obtiene la calidad en todo lo relacionado a la organización, es decir, la calidad deja de ser un calificativo exclusivo para un producto y pasa a ser un concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización. (Mora, 2011, p.150)

Cabe resaltar que la investigación se centra en el mejoramiento en la calidad de los servicios, entendiendo el concepto de **mejoramiento** como un “conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos etc.” (Figuerola, s.f., p.3). La investigación pretende mejorar la calidad en los servicios, contemplando que:

la calidad en el servicio constituye un esfuerzo para alinear la gestión al cumplimiento de la visión, los elementos claves son comunicación, motivación, integración, información, trabajo en equipo, ideas, procesos claves y pertenencia, esta filosofía de servicio está llamada a integrar y darle participación a todos los trabajadores en el mejoramiento de los procesos que brinda la organización y a cualquier servicio.(Garza et al., 2008, p.36)

A partir de lo anterior, se busca la **satisfacción**, la cual involucra tres componentes generales:

Una respuesta emocional, cognitiva y/o comportamental; la respuesta se enfoca en un aspecto determinado como expectativas, producto, experiencia del consumo, etc.; y finalmente, la respuesta se da en un momento particular después del consumo, después de la elección, basada en la experiencia acumulada, etc. (Mora, 2011, p. 148)

Aunado a ello, se incluye el concepto de las **necesidades**, que: “es caracterizarla como aquello que resulta indispensable para vivir” (Grassetti, 2018, p. 10). En el caso de la investigación se pretende mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución y a su vez satisfacer las necesidades de su población usuaria.

Por su parte, se enfatiza el término de **valor público**, Moore (2006) citado por Del Barrio y Bravo (2015), señala que

consiste en todos aquellos valores que los individuos y los grupos voluntarios de los individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas”.

(p.1)

Consecuentemente, a través de incentivar el valor público se busca la **eficacia, eficiencia y efectividad** de la institucionalidad; dicho esto el término de **eficiencia**:

expresa el poder lograr un efecto, una consecuencia, lo cual también puede interpretarse como alcanzar un propósito. Nada más. Por lo tanto, y atendidos a la acepción transcrita, cuando alguien o una organización se propone conseguir un efecto y lo consigue, ha sido eficiente. (Bouza, 2000, p. 53)

La **Eficacia** es la fuerza para poder trabajar:

es decir, disponer de la capacidad ejecutiva necesaria para poder hacer algo. Nada más. Por lo tanto, si alguien o una organización dispone de los recursos para hacer algo que se propone o necesita y además posee la capacidad de usarlos en función de ese propósito, es eficaz, sin otras consideraciones. (Bouza, 2000, p. 53)

Asimismo, el concepto de **Efectividad** puede resultar complejo de aclarar, pero para ello comentar:

qué es calidad de efectivo, y el término efectivo tiene seis acepciones principales y tres complementarias; de ellas, la que más se ajusta a la intención de este trabajo es la siguiente: "Real y verdadero, en oposición a lo quimérico, dudoso o nominal." Nada más. Por lo tanto, si alguien o una organización hace cosas que conduzcan a un efecto o una consecuencia real, verdadera y que no deja lugar a dudas, ha demostrado efectividad. (Bouza, 2000, p. 53)

La caracterización específica de estos términos resulta importante, pues al emplearlos en el proceso de investigación y en la propia elaboración de la

estrategia, engloban una intención cualitativa dirigida a mejorar e intervenir satisfactoriamente en una situación; en este caso, al quehacer de los servicios del CEN de San Pedro.

Asimismo, la intervención plantea desde sus inicios la **participación**; entendida para Robirosa y otros (1990), citados por Barrientos (2005): “tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución de responsabilidades, compromisos” (p.1), de los principales actores sociales; por ende, se plantea elaborar una estrategia a partir de **metodologías participativas**, que son para López (2007), citado por Hernández (2014), un “conjunto de procedimientos mediante el cual busca la intervención activa de los participantes para la construcción conjunta del conocimiento. Se fundamenta en la participación activa, estímulo en el trabajo colectivo basado en la comunicación y motivación” (p.6).

Cabe resaltar que, la investigación se centra en un establecimiento de una **comunidad**, que es: “espacio en el que un grupo humano desarrolla su vida y las interacciones que en esta intervienen.” (Causse, 2009, p.3), en este caso, San Pedro de Pérez Zeledón, es el espacio donde se sitúa la institución en estudio, lo cual es de interés para conocer la **percepción** que: “no nos proporcionan nuestros conceptos, sino que nuestras percepciones son dadas de acuerdo con nuestras maneras intrínsecas e innatas de percibir el mundo.” (Oviedo, 2004, p. 91); en la presente investigación, la percepción de las personas habitantes de la zona y que reciben servicios de la institución.

En materia de **Planes, programas y proyectos**, a nivel de planificación institucional se requiere traducir los planes generales-nacionales en acciones concretas que permitan eficazmente el cumplimiento y logro de lo planteado, y para ello se requiere de la acción de programar, la cual radica en:

Hacer planes, programas y proyectos, fijar metas cuantitativas a la actividad, destinar los recursos humanos y materiales necesarios, definir los métodos de trabajo a emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados y determinar la espacial de las obras y actividades.
(Hernández, 2011, p. 141)

De esta manera, la programación actúa como método racional para representar los objetivos y metas de un plan, separarlos y organizarlos en programas y proyectos, los cuales, según dicho por los mismos autores, se conciben como:

Las unidades programáticas, que, a nivel macro-analítico, se enfrentan al programador. En la programación no basta con definir y conocer objetivos, políticas y metas; se requiere descomponer esos elementos en unidades de acción que conduzcan a su logro. Para ello, se necesita de una correcta formulación e integración de los programas y proyectos integrantes a ese plan. (Hernández, 2011, p. 141)

Es por ello que el quehacer de una institución, en este caso el CEN San Pedro, está directamente relacionado con un marco de políticas institucionales; que

son aquellos planes, programas, proyectos o políticas, que se emplean para brindar los distintos servicios a la población usuaria. La segregación de estos elementos es de interés para identificar las aristas a intervenir.

Por último, es importante resaltar el **monitoreo y seguimiento** como parte del proceso ejecutado desde la institucionalidad, los cuales permiten:

evaluar continua y sistemáticamente el progreso y los cambios ocasionados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo determinado. De igual manera, a través de este sistema es posible realizar un seguimiento y verificar en qué medida se cumplen las metas propuestas (Loaiza et al., 2011, p.77)

En síntesis, el monitoreo y seguimiento poseen una secuencia para determinar la calidad del desempeño del procedimiento y alcanzar los mejores resultados, con ello se posibilita el detectar acciones potenciales o decadentes lo antes posible para ajustarlas de manera oportuna a la ejecución.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, de acuerdo con Franco (2011), citado por Azuero (2018), menciona que:

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos. (Azuero, 2018, p. 112)

Asimismo, Sabino (2008), citado por Azuero (2018), señala que: “en cuanto a los elementos del marco metodológico que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (Azuero, 2018, p. 112).

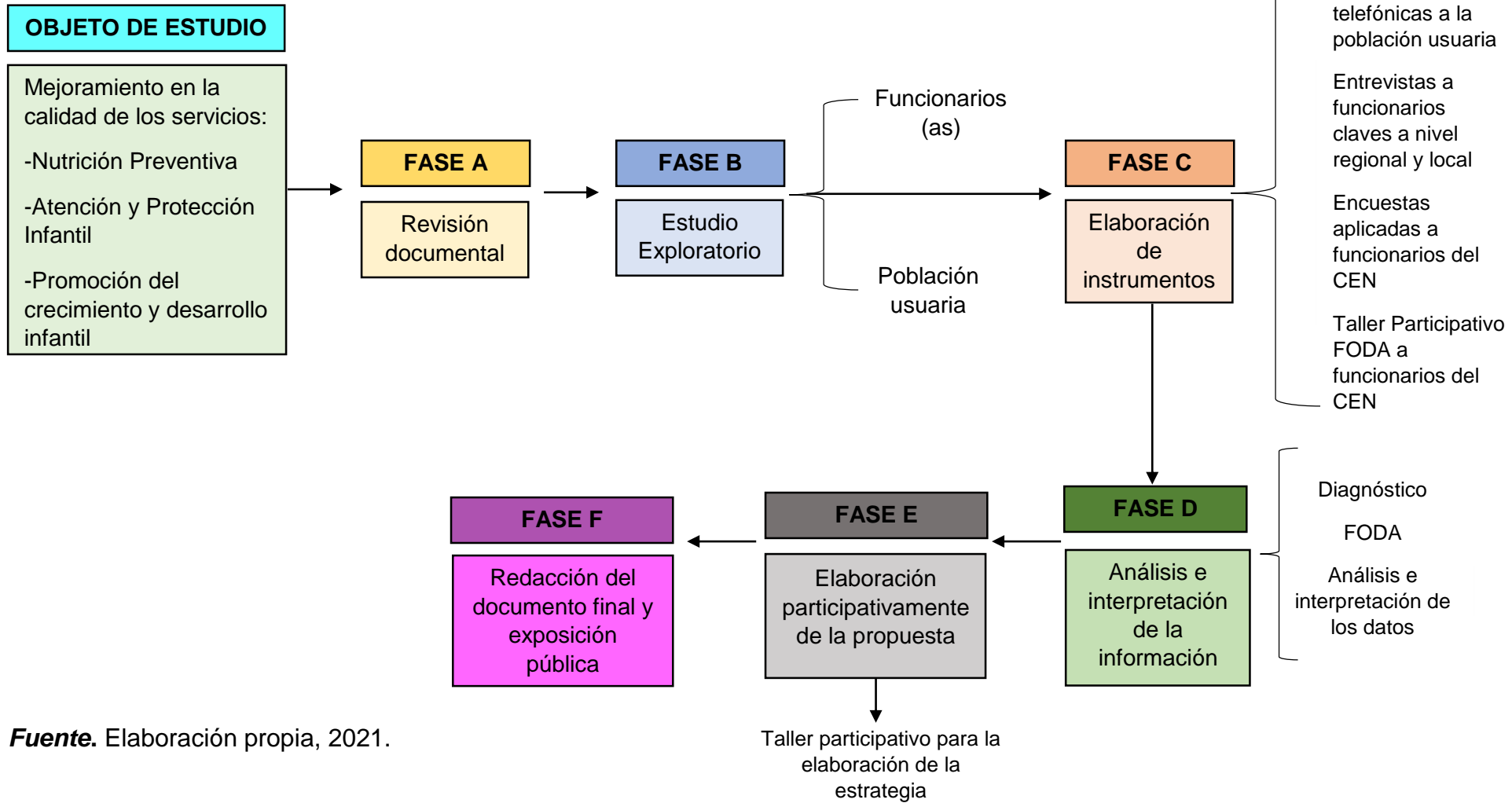
De esta manera, el marco metodológico del presente estudio partirá con el diagrama de fases del proceso desarrollado, seguido se abordan los componentes de enfoque investigativo, tipo de investigación, población muestra, matriz metodológica, cronograma y limitaciones del objeto de estudio con el propósito de aclarar dichos aspectos para llevar a cabo la investigación.

3.1. DIAGRAMA DE FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO

A continuación, se muestran las fases correspondientes al proceso metodológico de la investigación, las cuales indican paso a paso el inicio y final de las intervenciones abordadas por las investigadoras. A partir del diagrama se realiza una explicación detallada de lo que implica cada fase.

Figura 4.

Diagrama de Fases del Proceso Metodológico



Fuente. Elaboración propia, 2021.

3.1.1. FASE A: REVISIÓN DOCUMENTAL

A.1) Revisión documental de antecedentes de investigación sobre estudios previamente realizados como punto de referencia.

A.2) Revisión documental de antecedentes contextuales de la Dirección Nacional CEN CINAI, entre ellos historia, servicios, funciones, clasificación establecimientos, instrumentos de selección, población atendida, recurso humano y presupuesto.

A.3) Revisión documental de antecedentes contextuales del distrito de San Pedro de Pérez Zeledón, datos relacionados con la ubicación geográfica, cantidad poblacional, variables de pobreza y desarrollo social.

A.4) Revisión documental de archivos del CEN San Pedro, entre ellos manuales, guías, reglamentos, planes y normas.

3.1.2. FASE B: ESTUDIO EXPLORATORIO

B.1) Búsqueda de sujetos claves que brindaron información relevante para la investigación:

B.1.1) Funcionarios y funcionarias: Expertos Internos

-Lic. Mario Font Mora; Jefe de la Oficina Local de Pérez Zeledón 2, CEN San Pedro Pérez Zeledón

-Lic. Lauren Zúñiga Muñoz; Directora Regional CEN CINAI Sede Región Brunca, CEN San Pedro Pérez Zeledón

-Lic. Sofía Cascante Rivera; Asistente de Servicio Civil III (ASSC3), CEN San Pedro de Pérez Zeledón

-Lic. Lisandra Mena Zúñiga; Maestra o Asistente de Servicio Civil II (ASSC2), CEN San Pedro de Pérez Zeledón

-Magaly Castillo Cruz; Trabajadora Auxiliar de CEN CINAI, CEN San Pedro de Pérez Zeledón

-Rosey Sánchez Gamboa; Trabajadora Auxiliar de CEN CINAI, CEN San Pedro de Pérez Zeledón

-Miembros pertenecientes al Comité del CEN de San Pedro de Pérez Zeledón

B.1.2) Población Usuaría: Expertos Externos

-Madres gestantes o período de lactancia usuarias de los servicios que ofrece el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón

-Padres de Familia o Encargados de los infantes usuarios y usuarias de los servicios que brinda el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón

3.1.3. FASE C: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

C.1) Elaboración de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas a informantes claves:

C.1.1) Elaboración de un instrumento para la población usuaria del CEN de San Pedro, aplicado a una muestra de 263 personas usuarias

pertenecientes a la modalidad extramuros y 33 personas usuarias pertenecientes a la modalidad intramuros, para un total de 296 personas entrevistadas de manera telefónica.

C.1.2) Elaboración de un instrumento con preguntas abiertas Jefe de Oficina Local Pérez Zeledón 2 y Director o directora Regional Sede Región Brunca.

C.2) Elaboración de una encuesta a funcionarios y funcionarias del CEN de San Pedro de Pérez Zeledón.

C.3) Elaboración de taller participativo FODA con los funcionarios y funcionarias del CEN de San Pedro de Pérez Zeledón

3.1.4. FASE D: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

D.1) Realización de un diagnóstico situacional del CEN de San Pedro de Pérez Zeledón

D.1.1) Análisis e interpretación de datos obtenidos de la aplicación del taller participativo FODA mediante una herramienta de Excel, con el propósito de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas por los funcionarios (as) del CEN de San Pedro.

D.1.2) Análisis e interpretación de datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas telefónicas a la población usuaria (muestra seleccionada), información relevante para identificar el grado de satisfacción de las personas con respecto al servicio que reciben del CEN de San Pedro.

D.1.3) Análisis e interpretación de datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas al Jefe de Oficina Local y Director o directora Regional de Sede Región Brunca. Información relevante de expertos para conocer el quehacer institucional para brindar los distintos servicios.

D.1.4) Análisis e interpretación de datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a funcionarios y funcionarias del CEN de San Pedro, con el objetivo de esclarecer el conocimiento de los mismos en materia del quehacer institucional para brindar los distintos servicios.

3.1.5. FASE E: ELABORACIÓN PARTICIPATIVAMENTE DE LA PROPUESTA

E.1) Al finalizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos, se desarrolla el taller participativo I con los funcionarios y funcionarias del CEN San Pedro para elaborar una estrategia que mejore la calidad en los servicios brindados.

E.2) Seguidamente, se elabora una propuesta a través de una metodología participativa para brindar posibles recomendaciones al mejoramiento de la calidad del servicio brindado por el CEN de San Pedro.

3.1.6. FASE D: REDACCIÓN DEL DOCUMENTO FINAL Y EXPOSICIÓN PÚBLICA

D.1) Redacción del documento final para la exposición pública de los resultados ante el tribunal examinador y la contraparte institucional.

3.2. ENFOQUE INVESTIGATIVO

A partir de lo anterior es importante señalar que la investigación posee un **enfoque cualitativo** que “se caracteriza, entre otras cosas, por la obtención de información de manera inmediata y personal, utilizando técnicas y procedimientos basados en el contacto directo con la gente o realidad que se investiga” (Ander-Egg, 2011, p. 47).

Cabe resaltar que: “su elección debe regirse por criterios de conveniencia de acuerdo con el objeto del estudio”(Ander-Egg, 2011, p. 48). En este caso, el objeto de la investigación pretende profundizar en aspectos relacionados con los significados y sentidos que poseen los sujetos que enfrentan la realidad misma.

Aunado a ello, la investigación cualitativa:

Se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad, y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como las experiencias de los demás, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede en cierta medida ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, etc. (Monje, 2011, p. 32)

Por su parte, Salinas & Cárdenas (2009), mencionan que la investigación cualitativa: “consiste en inscribir (descripciones densas) y especificar (diagnóstico de la situación), es decir, establecer el significado que determinados actos sociales

tienen para sus actores, y enunciar lo que este hallazgo muestra en su contexto” (p. 344).

Es importante destacar que la investigación cualitativa se encuentra sometida a una perspectiva naturalista y enfocada en entender la interpretación de la experiencia humana; en otras palabras, para Barrantes (2002), dicha perspectiva plantea relacionarse con “el estudio de las acciones humanas y de la vida social que se encuentra en estudio” (p. 60).

Los criterios anteriores se articulan con la presente investigación ya que se pretende mejorar la calidad en los servicios brindados por el CEN de San Pedro. Para alcanzar dicho objetivo es importante conocer las experiencias y sentidos humanos; es decir, aquellos aspectos cualitativos de las personas involucradas en el contexto de estudio.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación se encuentra directamente relacionado con la delimitación del objeto de estudio, así como con los objetivos planteados, definido a su vez por la naturaleza, propósito y nivel de profundidad del mismo.

Dicho esto, el propósito de la investigación se fundamenta en la intervención de una situación mediante una acción concreta considerada de tipo **aplicada**, que: “se trata de investigaciones encaminadas a la resolución de problemas, que se caracterizan por su interés en la aplicación y utilización de los conocimientos. Los resultados de estas investigaciones tienen un margen de generalización limitado” (Ander-Egg, 2011, p. 42).

Aunado a ello, el nivel de profundidad es **exploratorio**, ya que:

Esta clase de estudios son comunes en la investigación social, sobre todo en áreas en donde existe poca información. Generalmente no constituyen un fin en sí mismos, ya que su propósito es establecer tendencias o acotan áreas o contenidos de interés, entornos y contextos de estudios, posibles asociaciones o relaciones entre variables o ayudan a definir investigaciones ulteriores con mayores niveles de extensión o profundidad. (Salinas & Cárdenas, 2009, p. 61)

Del mismo modo, la naturaleza de la investigación se constituye en un **estudio de caso**, el cual es un “estudio exclusivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo cual permite conocer en forma amplia y detallada de los mismos. Consiste, por tanto, en estudiar cualquier unidad de un sistema, para estar en condiciones de conocer algunos problemas generales del mismo” (Monje, 2011, p. 102).

A partir de las variables anteriores, la intervención a realizar pretende dar respuesta a una problemática detectada en el CEN de San Pedro a través de un proyecto de investigación donde la realidad es explorada con la acción participación de personas expertas que brindan la información clave para lograr el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados.

3.4. POBLACIÓN, MUESTRA Y ANÁLISIS DE ACTORES Y TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

A continuación, se desglosan las variables de población, muestra y análisis de actores, unidades de observación y técnicas y fuentes de información:

3.4.1. POBLACIÓN

La población es definida como el “conjunto de datos de una variable de estudio correspondiente a los N integrantes del Universo” (Salinas & Cárdenas, 2009, p. 107). Constituyendo el Universo como un “conjunto de unidades de análisis respecto a las cuales deseamos obtener cierta información, principalmente de tipo descriptivo” (Salinas & Cárdenas, 2009, p. 106)

De esta manera, la población se denomina institucionalmente como clientes **externos**; compuesto por los niños, niñas, madres gestantes y en periodo de lactancia, **beneficiarios**; padres de familia, **clientes internos**; funcionarios y funcionarias de la entidad.

El CEN de San Pedro clasifica la población por modalidad extramuros e intramuros, en el caso de **la modalidad extramuros** se encuentran un total 705 usuarios, de los cuales 574 corresponden a niños y niñas, 118 madres gestantes o en periodo de lactancia y 13 madres adolescentes; además, esta población pertenece al servicio Distribución de leche y Distribución de Alimentos a Familias.

En relación, en la **modalidad intramuros** asisten 88 usuarios y usuarias pertenecientes en su totalidad al servicio de Comidas Servidas, y de los cuales únicamente 11 reciben el servicio de Atención y Protección Infantil.

Por último, el CEN de San Pedro cuenta con un personal conformado por un Asistente de Servicio Civil III (Encargado del CEN), Maestra o Asistente de Servicio Civil II, dos Trabajadores (as) Auxiliar de Cocina y el Comité; los cuales ejecutan las principales funciones administrativas y operativas.

3.4.2. MUESTRA Y ANÁLISIS DE ACTORES

La muestra es de tipo **cualitativa**, ya que tienen como propósito: “evitar las muestras probabilísticas, puesto que busca identificar buenos informantes; es decir, personas informadas, lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador” (Monje, 2011, p. 129).

De esta manera, se considera un muestreo **no probabilístico** a utilizar que corresponde a un muestreo teórico o intencional en el cual: “la selección está orientada por criterios que define el investigador en cada situación particular de acuerdo a los intereses del estudio y a la situación social que se desea conocer o reconstruir” (Monje, 2011, p. 130)

En el caso de la investigación, la muestra se clasifica en dos grupos, **el primero** está compuesto por los usuarios y usuarias externos que corresponden a los padres de familia o encargados de los infantes de las distintas modalidades y las madres gestantes o en período de lactancia, estos son informantes claves para identificar variables de mejora en la calidad de los servicios.

Dicha población se sometió a una Fórmula Ajustada de Población Conocida para conocer con exactitud el tamaño de la muestra, obteniendo como resultado una muestra de 296 personas para aplicar una entrevista de satisfacción, donde 263 eran Extramuros y 33 Intramuros. En la herramienta se utilizó un nivel de confianza del 97%, con un error muestral esperado del 3%, lo cual se estima que la muestra equivale a un 27% de la población total.

Por otra parte, **el segundo** grupo de la muestra corresponde a los funcionarios y funcionarias internos del CEN de San Pedro; es decir, la Asistente de Servicio Civil 3, Asistente de Servicio Civil 2 o Maestra y las dos Trabajadoras Auxiliares de Cocina, miembros del Comité, sumado a este grupo se encuentra el Jefe de la Oficina Local Pérez Zeledón 2 y la Directora Regional Sede Brunca. Este grupo es seleccionado puesto que son los encargados de cumplir con el quehacer de los servicios brindados por la institución.

Tabla 3.*Síntesis de muestra cualitativa*

Población	Definición	Criterios de Selección
Expertos Externos -Madres gestantes o en período de lactancia -Padres de Familia o Encargados de los infantes	Aquellas personas clientes y beneficiarios de los distintos servicios que brinda el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón.	-Recibir un servicio de la institución CEN San Pedro. -Disponibilidad para participar en la investigación.
Expertos Internos -Asistente de Servicio de Civil 3 (ASSC3) -Maestras o asistente de Servicio Civil II (ASSC2) -Trabajadora auxiliar de cocina -Miembros del Comité	Aquellas personas pertenecientes del CEN de San Pedro, que realizan las funciones operativas y administrativas que conforman la gestión de la institución para brindar los diferentes servicios.	-Responsables de cumplir con el quehacer institucional *Únicos funcionarios del CEN de San Pedro

Fuente. Elaboración propia, 2021.**3.4.3. TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las técnicas son los medios a través de los cuales se recolecta la información y se expresan en herramientas metodológicas que contribuyen a la recolección de la misma siendo los componentes más operativos de la investigación.

De esta manera, las técnicas más pertinentes para el abordaje de la presente investigación corresponden a la **entrevista semi-estructurada**, en la cual: “el entrevistador no debe ajustarse a un cuestionario, pero puede tener unas preguntas que sirven como punto de referencia. Lo fundamental es un guion de temas objetivo que se consideran relevantes a propósito de la investigación.” (Ander-Egg, 2011, p. 123). Asimismo:

Son conocidas también: entrevista etnográfica. Se puede definir como una “conversación amistosa” entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan. Su propósito es realizar un trabajo de campo para comprender la vida social y cultural de diversos grupos, a través de interpretaciones subjetivas para explicar la conducta del grupo. (Díaz et al., 2013, p.164)

También, se emplea la técnica de **observación no participante** definida como “aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado” (Díaz, 2011, p. 8). Se incluye, además, la técnica de **Talleres de participación**,

son una de las técnicas cualitativas de recolección de datos de carácter grupal. Es un espacio de discusión entre varios actores sociales convocados por ser representativos en la cuestión a tratar.

Se discuten problemas y soluciones, se asumen compromisos entre los talleristas y el consenso es condición necesaria en la presentación de las conclusiones de la mesa de trabajo. (Costa et al., 2015, p. 8)

Asimismo, se aborda la técnica de **análisis documental**, la cual es la primera tarea que realiza un investigador en lo que respecta a: “conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando referentes al tema estudiado” (López, 2002, p. 171); a su vez “no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta investigar” (López, 2002, p. 173).

Por último, la información se recolecta mediante registros de cualquier tipo al que se recurra para la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, a partir de **fuentes primarias** las cuales “se derivan de la observación y registro directo de acontecimientos por su autor” (Monje, 2011, p. 99); y finalmente, **fuentes secundarias** que corresponden a “observaciones realizadas primeramente por otros” (Monje, 2011, p. 99); utilizando registros y documentos propios de la institución.

3.5. MATRIZ METODOLÓGICA

En la matriz metodológica se visualizan los objetivos específicos propuestos con las respectivas categorías de análisis, componentes, fuentes de información, técnicas y preguntas generadoras para su abordaje, la cual tiene como propósito orientar el proceso investigativo y mantener relación con sus distintos apartados.

Tabla 4.

Matriz Metodológica

Objetivo General: Conocer el quehacer del Centro de Educación y Nutrición (CEN) de San Pedro de Pérez Zeledón, para la propuesta de una estrategia y plan de acción que permita el mejoramiento de sus servicios					
Objetivo Específico	Categoría	Componente	Fuente de Información	Técnica de Investigación	Preguntas Claves
Llevar a cabo un diagnóstico del CEN de San Pedro mediante la herramienta FODA que identifique la problemática en los servicios brindados	Diagnóstico a través de la herramienta FODA	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del CEN San Pedro	Funcionarios (as) del CEN Población usuaria	Taller participativo Entrevistas semi estructuradas	¿Servicios? ¿Experiencia y capacitación? ¿Recurso Humano? ¿Valores? ¿Equipo tecnológico? ¿Internet? ¿Control Financiero? ¿Políticas, marco normativo, estratégico y procedimientos? ¿Reconocidos por la comunidad? ¿Relación con jefaturas? ¿Clima Organizacional?
Elaborar participativamente una estrategia con las y los funcionarios (as) del CEN de San	Estrategia participativa con las y los funcionarios (as)	Estrategia participativa con las y los funcionarios (as) para el mejoramiento en la	Funcionarios (as) del CEN Población Usuaría	Taller participativo Entrevistas semi estructuradas	¿Se visualizan como aspectos a mejorar en los servicios? ¿Qué es necesario mejorar en los servicios?

Pedro para el mejoramiento en la calidad de los servicios ofrecidos		calidad de los servicios			¿Se cumple con la misión y visión propuesta? ¿Qué hace falta para cumplirla? ¿Cuál dirección se quiere para brindar los servicios?
---	--	--------------------------	--	--	--

Fuente. Elaboración propia, 2021.

3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO

A continuación, se muestra el cronograma de trabajo según las fases y actividades definidas en el diagrama del proceso metodológico, con su respectivo mes de aplicación en cada una de las fases y actividades.

Tabla 5.

Cronograma de Actividades

Cronograma		Meses								
Fases	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A: Revisión Documental	Antecedentes de la investigación, institución y del distrito.									
B: Estudio Exploratorio	Búsqueda de sujetos claves (funcionarios (as) y población usuaria)									
C: Elaboración de instrumentos	Taller participativo FODA									
	Entrevistas semiestructuradas a funcionarios (as) y población usuaria									
	Encuestas aplicadas a funcionarios (as)									
D: Análisis e interpretación de la información	Diagnóstico FODA y entrevistas									
E: Elaboración participativa de la propuesta	Taller participativo para la elaboración de la estrategia									

F: Redacción del documento final y exposición pública	Realización del documento y exposición										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente. Elaboración propia, 2021.

3.7. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el proceso de investigación se resalta una limitante en los tiempos de espera y respuesta para acceder a información que en ocasiones son de cláusula para la institución y, por ende, se debe cumplir con las autorizaciones correspondientes, es importante aclarar que lo anterior radica en un procedimiento oficial que se debe seguir desde la institucionalidad; sin embargo, ralentiza el desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y HALLAZGOS

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A continuación, se desglosan los principales resultados obtenidos del diagnóstico situacional elaborado a partir de las técnicas de taller participativo FODA, entrevistas semi estructuradas, encuestas y talleres participativos de estrategias.

4.1. TALLER PARTICIPATIVO FODA

En el siguiente apartado, se presenta la herramienta diagnóstica FODA, la cual es utilizada en el plano organizacional para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una determinada institución, reflejando su línea base real.

De esta manera, se aplicó dicha herramienta a través de un taller participativo ejecutado en el CEN de San Pedro con las y los funcionarios de la institución; específicamente con la encargada, la maestra, las cocineras y las participantes del Comité (Anexo 1). A continuación, se muestra los resultados obtenidos:

En primera instancia, las participantes identificaron un total de trece fortalezas que posee el CEN de San Pedro, entre las cuales se resaltan que son una institución líder en la atención infantil en los primeros días de crecimiento y desarrollo de los niños y niñas, se relaciona con las fortalezas de un excelente acompañamiento en los infantes, un excelente área de desarrollo (Deficiencias cognitivas-socio afectivas), a través de planes de estimulación en casa a madres y que existe una excelente estimulación a los infantes de su diario vivir (Lenguaje, compartir, entre otros).

Por otra parte, sobresalen fortalezas como ser una institución proveedora de un servicio esencial para los infantes manteniendo una alimentación de calidad, completa y con variación de cinco semanas; además, los docentes suelen estimular a los niños y niñas a ingerir alimentos saludables y esto repercute positivamente en los padres y madres de familia.

Aunado a ello, las funcionarias destacan el clima organizacional como fortaleza por su trabajo en equipo y un servicio con suficiente material didáctico para la estimulación; además, resaltan el conocimiento acerca del marco estratégico, en cuanto a la misión, visión y valores. Es importante señalar que, el CEN ha incrementado sus funciones con la apertura de un nuevo servicio denominado Atención y Protección Infantil (API), para aquellas familias que mantengan un perfil apto para este.

Tabla 6.

Fortalezas CEN de San Pedro

Fortalezas del CEN San Pedro Pérez Zeledón 2021
1.Los docentes estimulan a los infantes
2.Líder en atención infantil 2000 días de vida
3.Proveedores de un servicio esencial
4.Alimentación de calidad y completa
5.Conocimiento de los funcionarios (as) del marco estratégico
6.Suficiente material didáctico
7.Excelente área de desarrollo
8.Trabajo en equipo
9.Excelente acompañamiento a los infantes
10.Excelente estimulación de los infantes
11.Apertura de un nuevo servicio (API)

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en el taller participativo, 2021.

Por consiguiente, las participantes identificaron como debilidades o aspectos a mejorar la constante variación del personal del ASSC3 y ASSC2, lo cual conduce a que en ocasiones se pierda el liderazgo y la dirección de la institución en el cumplimiento de sus funciones; además, acotaron que existe la preocupación latente del cambio de horario de atención, ya que sus labores se redujeron de 7 de la mañana hasta las 3 de la tarde, lo cual podría causar desinterés por parte de la población usuaria.

Asimismo, señalaron que existen débiles canales de comunicación entre la Dirección Nacional-Regional-Oficina Local-CEN, lo que produce una desmotivación entre los funcionarios y funcionarias; también, expresaron inconformidad por los trámites a

realizar diariamente en la institución, pues aumentó el papeleo y control, por lo que se reduce el tiempo disponible para relacionarse con los clientes.

Asimismo, reconocen que las capacitaciones disminuyeron a raíz de la pandemia, lo anterior afecta su preparación como profesionales y, por ende, el cumplimiento de las acciones o protocolos estipulados. Además, la institución se enfrenta a una pérdida absoluta de las visitas domiciliarias a los usuarios y usuarias, lo que conlleva a que el control matutino se aplique en las instalaciones o mediante un medio telefónico, limitando el conocimiento de las variables que conforma la asistencia o los requisitos de cada servicio.

Por otro lado, expresaron que los funcionarios y funcionarias no brindan con exactitud la información del CEN; es decir, no realizan una adecuada promoción de los servicios, lo cual se encuentra aunado a otra de las debilidades señaladas por las participantes, lo que deja claro que existe un débil reconocimiento de la comunidad en el accionar de la institución.

Al respecto, las funcionarias indican como debilidad que las aperturas de las contrataciones ocurren con demasiada lentitud, lo cual retrasa la toma de decisiones de los aspectos de gestión y, por ende, del quehacer a realizar por cada funcionario o funcionarias. Asimismo, mencionan una débil relación de poder entre los funcionarios y los clientes, puesto que en ocasiones no se reconoce que el CEN de San Pedro es una institución de servicio esencial para la comunidad y su población.

También, en el taller las funcionarias indican que los servicios de la institución no cubren las poblaciones que presentan mayores necesidades, debido a que las personas que realmente lo necesitan no tienen conocimiento de los servicios que brinda la institución o de alguna manera se avergüenzan y lo asocian con la pobreza, como encasillando su situación a un escenario negativo. Además, existe una débil motivación por parte de los miembros del Comité, ya que no han recibido capacitaciones ni apoyo de los funcionarios y funcionarias.

Es importante señalar que las participantes acotaron que la emergencia nacional sanitaria por el Covid-19 ha traído consigo problemas para la entidad, ya que se redujeron los ingresos por parte de la contribución voluntaria pública afectando posibles remodelaciones de infraestructura interna de la institución.

Tabla 7.

Debilidades CEN de San Pedro

Debilidades del CEN San Pedro Pérez Zeledón 2021
1.Variación constante del personal
2.Poca atención a raíz de la pandemia
3.Pérdida absoluta de visitas domiciliarias
4.Débiles relaciones de poder entre funcionarios (as) y clientes
5.No cubren a la población que presenta mayor necesidad
6.Débil reconocimiento de la comunidad
7.Baja contribución voluntaria pública
8.Débiles canales de comunicación entre la Dirección Nacional-Regional-Oficina Local-CEN
9.Horario de atención
10.Mayor papeleo y control
11.Débil motivación del Comité

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en el taller participativo, 2021.

En cuanto a las oportunidades, las participantes expresaron que con la nueva apertura del servicio API, existe la posibilidad de atraer una mayor cobertura poblacional; además, han presentado canales accesibles con los proveedores de alimentos y materiales didácticos.

Asimismo, reconocen que existe una mayor digitalización en los procesos administrativos, lo cual se presenta como una oportunidad para facilitar sus labores diarias. Por su parte, identifican también la apertura de un nuevo cargo dirigido

exclusivamente a los Comités, esta persona es la encargada de manera oficial de dar seguimiento y preparar con las herramientas necesarias al propio comité.

Es importante indicar que las funcionarias reconocen que los padres de familia se encuentran conscientes de la importancia de la estimulación temprana en sus hijos e hijas como parte necesaria de su adecuado desarrollo; además, en la actualidad existe una mayor contratación de personal para cumplir con las labores que cuenta la institución.

A su vez, una oportunidad identificada por las participantes es que los clientes de la institución reflejan sentimientos de apego con la institución, pues permite crear un espacio familiar para reconocer la importancia del CEN San Pedro como una entidad de bien social. Por último, es conveniente señalar la innovación del sistema de datos, exactamente sus funciones principales. Al respecto, el anterior Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SIBERUNE) se reemplaza por un nuevo sistema denominado Caracterización de Ambiente del Hogar (CAH).

Tabla 8.

Oportunidades CEN San Pedro

Oportunidades del CEN San Pedro Pérez Zeledón 2021
1.Mayor digitalización
2.Mayor cobertura de población
3.Proveedores de comidas accesibles
4.Nuevo cargo exclusivo al comité
5.Los clientes de la institución sienten apego
6.Mayor cantidad de contratación del personal
7.Padres de familia se encuentran conscientes de la importancia de la estimulación infantil
8.Innovación del sistema de datos

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en el taller participativo, 2021.

Con respecto a las amenazas, estas señalaron que las instituciones presentan mayor burocracia en los procesos administrativos lo que retrasa la toma de decisiones y el accionar de la misma; aunado, los cambios repentinos de normativas y directrices desde los altos mandos que han perjudicado entender con claridad las labores a cumplir.

Además, las participantes señalan que cerca del perímetro del CEN de San Pedro existe una guardería con un horario de atención de 6am a 6pm, lo anterior se convierte en una amenaza puesto que las familias en ocasiones optan por dejar a los infantes en la guardería olvidando la presencia e importancia de la institución. También, se encuentra un Hogar Comunitario con la misma amenaza.

Por consiguiente, mencionaron que una amenaza que enfrenta la Dirección CEN-CINAI, es que esta no alcanza a corroborar los datos personales de las familias, lo cual mantiene relación con otra de las amenazas que enfrenta el CEN, puesto que las familias

suelen distorsionar o sesgar su información para obtener beneficio de los servicios aun no necesitando de estos, lo que se convierte en una de las razones por las que no cubre la población con mayores niveles de riesgo social.

Aunado a lo anterior, las participantes identifican la amenaza de que las familias no toman respeto a los procesos administrativos y que existen costumbres negativas que perjudican a la institución, puesto que los usuarios y usuarias caen en la idea de que acceder o cambiarse a los servicios es fácil sin cumplir con los requisitos, también dada la pandemia las participantes señalan que los usuarios y usuarias prefieren los paquetes de comida que brinda el servicio de Comidas Servidas, que asistir a consumir en el comedor del CEN.

Además, las funcionarias expresaron su preocupación al existir una oleada alta y baja de población en ciertos períodos del año, produciendo en ocasiones que no se alcance la cobertura necesaria y en otras que los servicios ofrecidos por la institución no se utilicen como se debería por parte de la comunidad; además, las relaciones con otras instituciones como colegios, escuelas, EBAIS, IMAS y otros son escasas, lo que limita el recibir o enviar referencias según las necesidades de los infantes.

Por otra parte, reconocen como amenaza los débiles canales con los proveedores externos (promotor, material didáctico, gas, limpieza), dejando de lado las relaciones entre los funcionarios y funcionarias; además, identifican que a nivel nacional se mantiene una postura desde la Dirección Nacional CEN CINAI, que cada espacio comparte las mismas necesidades y, por lo tanto, los establecimientos deben cumplir con protocolos en ocasiones innecesarios y poco aterrizados con la realidad.

Tabla 9.

Amenazas CEN San Pedro

Amenazas del CEN San Pedro Pérez Zeledón 2021
1.Burocracia
2.Cambios repentinos de normativas
3.Existencia de una guardería
4.Existencia de un hogar comunitario
5.Dirección Nacional CEN CINAI no corrobora datos
6.Cambios de legislación
7.A nivel nacional aplica normativas por igual
8.Costumbres negativas de las familias
9.Las familias no respetan los procesos administrativos
10.Débiles canales de comunicación con los proveedores externos
11.Relaciones escasas con otras instituciones
12.No se alcanza con la cobertura poblacional
13.Las familias distorsionan datos

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en el taller participativo, 2021.

4.2. ENTREVISTAS

En cuanto a la técnica de la entrevista semiestructurada, esta es aplicada a los dos grupos de interés: los expertos externos e internos.

4.2.1. ENTREVISTAS PERSONAS USUARIAS

En el diagnóstico se consideró la opinión de los usuarios y usuarias con el propósito de identificar mediante una entrevista (Anexo 2) el grado de satisfacción de los mismos y con ello conocer la percepción acerca de los servicios que brinda la institución. Por lo tanto, a partir de una herramienta estadística elaborada por el profesor Morales en el año 2017, se realizó un cálculo denominado Muestreo Aleatorio Simple con base en la institución CEN San Pedro, la cual posee una población universo de 793 usuarios y usuarias, categorizada por dos colectivos: Extramuros (Fuera del 1km de cobertura geográfica que brinda la institución) con una población de 705 e Intramuros (Clientes dentro del 1km de cobertura geográfica que brinda la institución) con una totalidad poblacional de 88.

Lo anterior, se sometió a una Fórmula Ajustada de Población Conocida, para conocer con exactitud el tamaño de la muestra, obteniendo como resultado una muestra de 296 personas para aplicar una entrevista de satisfacción, donde 263 eran Extramuros y 33 Intramuros. En la herramienta se utilizó un nivel de confianza del 97%, con un error muestral esperado del 3%, lo cual se estima que la muestra equivale a un 27% de la población total.

Además, al instrumento se le aplicó una prueba de consistencia utilizando las respuestas obtenidas, donde se logró identificar que la consistencia y la confiabilidad del instrumento se encuentra en un rango moderado según el Alfa de Cronbach, dado que dio un resultado de 0,52. Lo anterior, permite objetar que cada pregunta formulada en

dicho instrumento fue entendida por la población meta; también, la información obtenida es realmente certera y válida para la investigación.

✚ Resultados. Considerando que el CEN de San Pedro divide sus servicios en modalidad Intramuros y Extramuros, los resultados obtenidos de la entrevista son los siguientes:

Modalidad Extramuros

El total de entrevistados fue de 263 personas, de las cuales 149 de ellas respondieron muy satisfechas y 114 satisfechas de los servicios que reciben, debido a la calidad en cada servicio y el trato de los funcionarios y funcionarias. Además, 189 personas se sienten muy satisfechas y 74 satisfechas, las 263 concuerdan que el CEN de San Pedro realiza llamadas telefónicas y entrega material didáctico para la estimulación de los niños y niñas en el hogar.

Modalidad Intramuros

Se entrevistó a un total de 33 de las cuales 21 de ellas respondieron muy satisfechas y 12 satisfechas de los servicios que reciben, ya que reconocen que la alimentación es de buena calidad y obtienen una excelente atención. Asimismo, 25 personas se sienten muy satisfechas y 8 satisfechas; las 33 personas coinciden que el CEN de San Pedro ha realizado llamadas periódicas, envían paquetes de alimentación a los hogares para los niños y niñas que pertenecen a Comidas Servidas y material didáctico

Del mismo modo, 12 personas entrevistadas se sienten muy satisfechas debido a la organización, limpieza y orden en las instalaciones y 21 de ellas se sienten satisfechas dado que el servicio ha mejorado, pero expresaron que previo a la pandemia tenían una inconformidad reflejada en las largas horas y filas de espera.

Es importante señalar que las 296 personas entrevistadas señalan que se sienten muy satisfechas por el servicio brindado, debido al buen funcionamiento que ha presentado en la actualidad, por lo cual no cambiarían nada. Y algunas inconformidades que tenían por la lentitud y desorganización ya no la tienen.

Además, estas 296 personas concuerdan en que utilizan un grupo de WhatsApp por comunidades, donde mantienen informados a sus usuarios y usuarias; asimismo, nuevamente el 100% de la población entrevistada se siente satisfecha, debido a que el servicio ha presentado una mejora visible en el tiempo de espera y las largas filas para ser atendidos.

Por su parte, las 296 personas entrevistadas (100%) respondieron que se sienten muy satisfechas por el trato que reciben por parte del CEN San Pedro; además, señalan que son funcionarios y funcionarias humildes, respetuosas, responsables, atentas y excelentes profesionales.

4.2.2. ENTREVISTAS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS

Para esclarecer, el CEN de San Pedro se guía por lineamientos y procedimientos que se dictan desde la Dirección Nacional CEN CINAI, es por ello que, en ocasiones las respuestas de los entrevistados refieren a la Dirección Nacional para entender el

quehacer del CEN San Pedro. Además, son entrevistados la Directora Regional Sede Región Brunca y el Jefe de la Oficina Local Pérez Zeledón 2, debido a que son los encargados a nivel superior del establecimiento y, por ende, expertos en la materia de interés.

De esta manera, se aplicaron entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas (Ver Anexo 3) y se obtuvieron como hallazgos los siguientes:

En materia de Objetivos Estratégicos

En cuanto a las fuentes superiores de planificación, la directora regional Sede Brunca señala que,

El programa CEN CINAI se apega en primera instancia a la Ley 8809 Creación de la Dirección Nacional CEN-CINAI, de esta se deriva la misión, visión y objetivos estratégicos, respondiendo a los Planes de Gobierno en turno. Año a año, el programa mantiene bien estructurado las modalidades de servicio para cumplir con los objetivos estratégicos, siendo necesario el desarrollo de metas anuales para alcanzarlos, de acuerdo a los servicios que brinda la institución. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

En relación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022, el Programa del CEN CINAI se encuentra dentro del área número tres denominada Salud y Seguridad Social, la cual busca “establecer una estrategia integral para la prevención y atención de la salud de las personas, así como para la consolidación de un

sistema equitativo y sostenible de seguridad social” (p. 241). Aunado a ello, dentro de los objetivos del PNDIP 2019-2022 se encuentra el mejorar la infraestructura de CEN CINAI para fortalecer los servicios de nutrición preventiva, atención y promoción integral y promoción del crecimiento y desarrollo infantil, con una meta en dichos períodos desagregado por las regiones que componen el territorio costarricense considerando el presupuesto de FODESAF (p. 254).q

En contraparte la directora regional de la Sede Brunca menciona que:

El Plan Nacional de Desarrollo considera solamente algunos de los objetivos estratégicos del Programa CEN CINAI, aquellos que le interesa al gobierno mejorar. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

Es importante señalar que, el plan de gobierno se debe cumplir y se convierte en el derrotero para aquellos programas, proyectos, entre otros que se encuentren bajo lineamientos nacionales; es por ello que, ambos objetivos contemplados en la PNDIP 2019-2022 se encuentran articulados con los objetivos estratégicos del Programa de CEN CINAI, los cuales son los siguientes para la Dirección Nacional CEN CINAI (2008):

- Mejorar la alimentación y nutrición de niños y niñas hasta los 13 años, adolescentes madres, mujeres en periodo de gestación lactancia
- Propiciar condiciones para la protección y el adecuado crecimiento y desarrollo de la población menor de 13 años de edad, en los que viven en condición de pobreza o riesgo social y de salud

- Proveer los servicios con calidad
- Incrementar las destrezas de los miembros de los Comités de CEN CINAI, en la planeación y organización
- Mejorar la infraestructura CEN CINAI para fortalecer los servicios de Nutrición Preventiva, Atención y Protección Infantil, Promoción del Crecimiento y Desarrollo Infantil
- Administrar racionalmente los recursos financieros asignados
- Gestionar el Recurso Humano de acuerdo a las necesidades institucionales y de la población objetivo
- Optimizar los procesos de toma de decisiones sustentándolo en tecnologías de información y medios de comunicación para incrementar su confiabilidad y oportunidad

En materia de Plan Estratégico

La directora de la Sede Región Brunca, señala que:

El Plan Estratégico que posee el Programa CEN CINAI, se denomina Modelo Estratégico-Conceptual y en este se encuentran las líneas estratégicas a seguir desde de la Dirección Nacional. Además, el programa cuenta con una serie de Planes Operativos, donde se gestionan las actividades para hacer cumplir los objetivos estratégicos. Dada la pandemia, a estos planes se le agregaron una línea que envía nivel regional a nivel central para pedir ajuste para la programación (aún no han

tenido respuesta) y los Planes de Trabajo los ajusta nivel Regional. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

Lo anterior es contrastado por el jefe de la Oficina Local de Pérez Zeledón 2, quien afirma que este recurso “Modelo Estratégico-Conceptual” se constituye en el documento más cercano al denominado Plan Estratégico. Es por ello que, en su respectiva revisión la Dirección Nacional del CEN CINAI (2008), enfatiza que el modelo:

orienta sobre las funciones y gestión de la Dirección Nacional de CEN-CINAI y su marco estratégico, es importante mencionar que la Dirección desarrollará todas sus acciones siguiendo la estrategia maestra de Promoción de la Salud en torno el eje de la infancia, de esta forma es congruente con los lineamientos Institucionales. (p.5)

Por su parte, el marco estratégico se desglosa a partir de una **misión**, que tiene como propósito:

Contribuir al bienestar actual y futuro de los niños y niñas, brindando servicios de salud en atención y protección infantil, nutrición preventiva, y promoción del crecimiento y desarrollo infantil con calidad, accesibles y equitativos; dirigidos a la niñez desde su periodo de gestación hasta los 13 años, a sus grupos familiares y comunidad, impulsando la participación social y el desarrollo integral del país. (p. 26)

La **visión** con objetivo a largo plazo relacionado con:

Seremos la institución líder en prestación de servicios de salud en nutrición y desarrollo infantil adaptados, con equidad a las necesidades de la niñez en Costa Rica. La población nos reconocerá como una institución accesible, confiable y solidaria que, en el marco de los derechos de la infancia, apoya a los grupos familiares y comunidades, en la tarea de crianza de los niños y niñas. Nos caracterizaremos por la capacidad técnica, compromiso y efectividad del personal. (p.26)

Los **valores** se relacionan con la sensibilidad social, solidaridad, equidad, compromiso y efectividad, que a su vez orientan la conducta de cada funcionario de la institución y los vincula al cumplimiento de los objetivos estratégicos diseñados e implementados.

Por último, se propone una estrategia maestra denominada Promoción de la Salud en torno al eje de la Infancia “encaminada a complementar y responder a la estrategia maestra establecida por el Ministerio de Salud, como ente rector” (p. 28), que:

promueve el bienestar de la niñez mediante servicios de nutrición y desarrollo infantil incorporando activa y responsablemente a familias y comunidades para que a través de la adopción de valores conocimientos, actitudes y prácticas que determinan la salud se establezcan mejores condiciones para la calidad de vida de la población infantil. A través de la abogacía por la salud y promoción de la participación social, la Dirección Nacional de CEN-CINAI,

impulsará a las familias y líderes de las comunidades que benefician, a incorporarse como agentes de cambio en la protección y mejoramiento de su salud. (2008, p. 28)

Para el cumplimiento del Plan Estratégico se cuenta con Planes Operativos denominados “Plan Estratégico Institucional 2020-2023”, los cuales se mantienen anualmente realizando reportes trimestrales que surgen desde nivel local, regional y finalmente se envían a nivel central. Aunado a ello, el jefe de la Oficina Local de Pérez Zeledón 2 afirma que

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el seguimiento de la estrategia maestra, el Programa del CEN CINAI cuenta con una serie de Normas o Guías que indican específicamente la manera en la que cada servicio debe brindarse, el proceso que se sigue y el control que se toma a partir de ello.

Por ejemplo, en el servicio de Comidas Servidas Intramuros existe una norma que define la manera de solicitar los alimentos, otra norma a seguir para recibirlos y una guía para elaborar cada menú según las costumbres de las regiones.

Además, el programa trabaja por Metas bajo las modalidades de intramuros, extramuros y por establecimiento para que sea aún más específico el cumplimiento de la institución. En adición, mensualmente se llena un informe de servicios elaborado por la

encargada del establecimiento mensualmente donde se verifica la cantidad de clientes que han sido atendidos en los servicios como contraste de lo inscrito, metas y objetivos. (M. Font, comunicación personal, 3 de marzo del 2021)

En materia de metas

La directora de la Región Brunca menciona que:

Anualmente las metas ya se encuentran establecidas bajo un marco histórico, reflejando la cantidad de establecimientos desagregados por regiones y la capacidad instalada con la que cuenta cada uno, con la idea de aprovechar al máximo dicha capacidad.

Lo anterior, permite que se base la meta conociendo la cantidad de instituciones que posee el programa alrededor de la nación y la disponibilidad del recurso humano, lo cual da pie para que a nivel local se valore y se establezcan las metas de atención, considerando como prioridad la capacidad instalada, recurso humano, la habilitación de los infantes (por metros cuadrados por niño) y la demanda de la comunidad.

Es importante resaltar que, dicha demanda es histórica; es decir, se promueve y se divulga a nivel comunitario los servicios que brinda la institución para atraer familias y con ello acaparar mayor cobertura poblacional; entonces, las metas operan desde un marco histórico,

que intenta aumentar su cobertura de familias a nivel nacional. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

Aunado a ello, también menciona que:

a nivel de las Oficinas Locales se analiza la capacidad de los establecimientos, visualizando si este ha presentado una mejora en cuanto a un mayor espacio de infraestructura, recurso humano, aumento de población infantil del año presente en relación con el anterior.

Lo anterior, se le asigna a nivel local ya que es la responsable de conocer la dinámica de la comunidad; por ejemplo, en este momento se encuentra nivel local y Regional estableciendo la definición de metas para el año 2022, donde la Regional analiza la meta propuesta por nivel local establecimiento por establecimiento y responden si la proyección de meta se encuentra muy alta, muy baja o si dicha estimación es correcta; para que, finalmente el nivel Regional exponga dicha definición de metas a nivel Central. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

En el caso de que exista una población más alta o baja a la proyectada desde el año anterior, se realiza un ajuste de metas solicitada a nivel Central; por ejemplo,

dicho ajuste se ha realizado en el servicio de modalidad extramuros entrega de Leche Íntegra, debido a que programas como Puente al Desarrollo efectúa referencias y aumentan las familias en los servicios en la institución y por lo tanto, aumenta la meta. También, existen casos donde a mediados

de año se mejoró la instalación de una institución y se cuenta con suficiente capacidad presupuestaria, lo cual conduce a un ajuste de la meta. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

Por otro lado, las metas indicadas en el Plan de Trabajo Ordinario 2021 encontradas en el Convenio dirigido al Comité, se encuentran basadas en las metas anuales. Es por ello que, la Dirección CEN CINAI realiza convenios para asignar montos en la atención de los servicios, por cual estas metas por modalidad se indican en dicho convenio ya que se reflejan como dinero y se estipulan partidas presupuestarias, que son firmadas por los Comités.

Además, para el control de metas se elabora un Informe Mensual de Servicios, donde es el principal proceso de evaluación; este contiene el cumplimiento de metas mes a mes, y se envía hasta el nivel Central donde se visualiza y analiza si la meta de población destinada anualmente se alcanzó bajo los parámetros correspondientes.

En cuanto a la valoración o cómo se maneja esa meta, se tienen dos escenarios; señala el jefe de la Oficina Local de Pérez Zeledón 2; por ejemplo:

el servicio de Comidas Servidas antes de la pandemia, se planteaba una meta y mensualmente las cocineras anotaban en el Registro de Asistencia Diaria, por edad, servicios, madres adultas, madres adolescentes o niños, quienes eran ausentes y presentes. Esta información también alimenta el Informe de Servicios Mensual y se hacía un análisis de la población meta, inscrita y atendida, las comparaciones de dichas variables permitían

establecer ¿Qué porcentaje está llegando? ¿Qué porcentaje se está cumpliendo? Lo cual en promedio casi alcanza un 70% de la población atendida en relación a la población inscrita.

Sin embargo, ahora en escenario de pandemia, como los usuarios no ingresan al CEN en el servicio de Comidas Servidas, se les entrega un paquete de alimentos mensuales y dos bolsas de leche (una que corresponde al gasto de leche en el CEN y la otra para que el niño tenga la posibilidad de tener el producto por el fin de semana y no le haga falta) bajo esas condiciones ningún usuario falta y las entregas son completas de acuerdo a lo inscrito. (M. Font., comunicación personal, 3 de marzo del 2021)

Por último, el jefe de la Oficina Local de Pérez Zeledón 2 afirma que la idea es poder acaparar la mayor gente posible y promocionar un poco más los servicios, pero a veces es difícil convencer a la población para que se inscriban. Y señala que:

Ahora existe un fenómeno en API y CS, donde la población con mayor recurso económico son las familias más fieles y atentas al servicio; es decir, son constantes. Pero también son quienes deben solicitar un criterio técnico para que la familia pueda ingresar al servicio, así no cumpla con la línea de pobreza (variable con mayor peso). Todo lo contrario, con quienes sí califican a los servicios, pero son inconstante a los mismos. Pero en

general, los cumplimientos de las metas tratan de mantenerlos al máximo.

(M. Font., comunicación personal, 3 de marzo del 2021)

En materia de presupuesto

La directora regional Sede Brunca señala que,

A partir de hace dos años, la Dirección Nacional realiza los pagos directos al Consejo Nacional de Producción (CNP) del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), siendo el proveedor de pedidos del programa. Además, se le asignan recursos para la contratación, por ejemplo, en el caso de San Pedro que tiene que contratar personal para la atención nocturna, se considera de acuerdo a la cantidad de infantes, así se estipula el recurso humano que se requiere y por ende se destina el presupuesto para la contratación administrativa.

Caso contrario, para apoyo de material de limpieza, remodelaciones, material educativo poseen otros rubros designados ya propiamente por la Dirección Nacional CEN CINAI. Además, el presupuesto posee controles estrictos (evaluación siempre por metas) por medio de un Informe Económico Trimestral, donde también se visualizan el alcance de las metas. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

Otro aspecto relevante es la gestión presupuestaria de alimentación de la población atendida versus la ausente, puesto que el presupuesto se encuentra destinado para una cantidad de población y su alimentación, es decir:

el desperdicio existente de alimentos dado el ausentismo de la población infantil. Para lo cual, se establece que la cantidad de niños y niñas inscritos asistan su totalidad (meta: 80 e inscritos: 80); sin embargo, existen meses del año donde no se atiende la cantidad de inscritos, entrando a relucir la labor que realizan los Trabajadoras Auxiliares del CEN (TAC), ya que preparan los alimentos de acuerdo a la población que asiste y no a la inscrita, siendo fundamental conocer el comportamiento de la población.

Lo anterior, con el objetivo de realizar el menor desperdicio posible, desde el expertise de los funcionarios (as). No obstante, si el comportamiento comunitario es una asistencia completa en relación con los inscritos, entonces se procede a preparar la totalidad de los alimentos, pero siempre existe el ausentismo y se mantiene en un rango de 1 a 5 niños (as), ajustando los alimentos. Además, se realiza un registro semanalmente de entrada y saldos en bodega de productos, para ello se capacitan a las TAC en estimación de alimentos. Por ejemplo, si queda en bodega 5 kilos de papas y para la semana posterior necesitan 30 kilos, se descuentan esos 5 kilos en bodega, pidiendo entonces 25 kilos. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

Por lo tanto, la Dirección Nacional CEN CINAI, proyecta el presupuesto del FODESAF para la meta del año posterior contemplando posibles alzas o disminuciones en esta, con el objetivo de no negarle el servicio a su población usuaria, y de esta manera también.

La Dirección realiza un manejo de recursos presupuestarios muy versátil y adecuado para el funcionamiento del Programa, siempre con la idea de aprovechar la demanda de la comunidad y ofrecer el servicio. En años anteriores, era complejo porque el dinero se le brindaba directamente al Comité y no era posible ajustes de ningún tipo; sin embargo, dicha situación ha mejorado con el tiempo permitiendo solventar a cada institución considerando las diferencias existentes de su contexto. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

Por su parte, de acuerdo con el Convenio para la Ejecución de Fondos Públicos entre la Dirección Nacional de Centro de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral y el Comité de CEN-CINAI de San Pedro, San Pedro, Pérez Zeledón, San José DNCC-CEN-CINAI-RB-359-2017, de los recursos provenientes del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) la Dirección Nacional transfiere los fondos económicos al Comité durante el período 2021 y “sujeto a disponibilidad presupuestaria hasta por un monto de **¢52,514,844. 00** (cincuenta y dos millones quinientos catorce mil ochocientos cuarenta y cuatro colones)”. Lo cuales, se encuentran destinados a los siguientes aspectos:

1. Contratación de servicios de atención integral de infantes
2. Servicio de cocina limpieza y apoyo al cuidado de infante
3. Servicio de transporte
4. Servicios de promotores de la salud
5. Servicios de contador

6. Servicios de mantenimiento de edificios
7. Alquileres
8. Entre otros necesarios para la continuidad de los servicios y para la compra de material educativo, de limpieza, suministros y alimentos, para atender a la población usuaria de escasos recursos económicos, riesgo social o de salud de esa modalidad en los CEN-CINAI.

A continuación, se reflejan los ingresos y egresos de la institución para el año actual según sus partidas.

Figura 5.

Presupuesto Ordinario de Ingresos y Egresos año 2021

INGRESOS		
Ingresos Corrientes		Monto en colones
Transferencias corrientes:		
Dirección Nacional de CEN CINAI		¢52,514,844. 00
Total de Ingresos		¢52,514,844. 00
EGRESOS		
Partida	Concepto	Monto en colones
1	Servicios	¢49, 771,769.71 00
1.04	Servicios de gestión y apoyo	¢48, 771,769.71 00
1.08	Mantenimiento de Edificio	¢1,000,000.00
2	Materiales y Suministros	¢2,743,047.29 00
2.99	Útiles, materiales y suministros	¢2,743,047.29 00
Total de Egresos		¢52,514,844. 00

Fuente. Elaboración propia a partir de información extraída de la Dirección Nacional CEN-CINAI, 2017

Asimismo, el jefe de Oficina Local Pérez Zeledón 2 señala que:

El Comité cuenta con dos cuentas que además de la cuenta de FODESAF, debe llevar un control de los respectivos libros de tesorería: Fondos Propios, son considerados como los fondos obtenidos de contribución voluntaria, rifas, ventas de cachivaches, entre otros. Lo anterior, se deposita en una cuenta propia del Comité, de esta se toma un porcentaje para llevar la caja chica, en este momento en el CEN de San Pedro se mantiene un monto de 50.000 colones, para gastos no fijos, como, por ejemplo, cortar el césped de la institución y se debe verificar mensualmente. Además, existe un (a) Técnica Administrativa, encargado del adecuado funcionamiento de los Comités, y verifica las contrataciones externas realizadas. (M. Font., comunicación personal, 3 de marzo del 2021)

Aunado a ello, el Comité posee un Plan de Trabajo Ordinario año 2021, el cual se encuentra contemplado en el Informe Económico Trimestral, donde su principal objetivo consiste en:

contribuir a brindar los servicios que se entrega a la población materno infantil de la comunidad, adquiriendo los materiales, suministros, alimentos requeridos para brindar los servicios. Así como contratar los servicios de Transporte, servicio de contador, Atención integral y Cocina, limpieza y apoyo al cuidado de infantes, promotores de la salud, mantenimiento de edificio, alquileres, entre otros necesarios para la continuidad de los

servicios y la atención diaria de las personas menores de 13 años.
(Dirección Nacional CEN-CINAI, 2017)

En materia de Impacto

La directora de la Región Brunca expresa que:

La idea es mejorar el estado nutricional de toda la población y para ello se utiliza un informe de datos básicos anuales donde se visualizan resultados de evolución, permitiendo asegurar que existe un impacto social puesto que, de acuerdo a las características de la población, es a la que se atiende y se busca mejorar sus vidas “Estamos llegando, donde se supone que tenemos que llegar”. Sin embargo, existen resultados que no son medibles y el proceso suele quedarse solo tamizajes. (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

A su vez, el jefe de la Oficina Local Pérez Zeledón 2 asegura que. “la idea principal es haber captado a la población de más escasos recursos, que tengan algún tipo de rezago ya sea en su crecimiento o desarrollo, y que mediante los servicios brindados obtener una mejora notable en dicha población”. Asimismo, indica que:

La Asistente de Salud de Servicio Civil 2 (ASSC2) y Asistente de Salud de Servicio Civil 3 (ASSC 3), se encargan de brindar el seguimiento correspondiente a cada expediente y reportan el estado nutricional que han tenido. Por ejemplo, un niño de 0-1 año y 11 meses se realiza una evaluación de su estado nutricional en Comidas Servidas, Leche y

Distribución de Alimentos Familiares (DAF) y Atención y Protección Infantil (API); además, de las evaluaciones de desarrollo de las diferentes áreas. Lo anterior, se compara con los resultados que obtuvo la institución con el año anterior y esto refleja cambios en la población.

Con respecto a la Distribución de Alimentos Familiares (DAF), se realiza evaluaciones de peso tres veces al año, la Oficina Local cuenta con una herramienta denominada “Niño y niña con Malnutrición”, donde se reporta cada cuatrimestre, el estado nutricional de esta población, donde los encargados (as) de las instituciones los pesan, tallan y realizan las gráficas correspondientes. En el caso del DAF, cuando un infante recupera su estado nutricional, se le brinda de igual forma el servicio durante todo el año para corroborar si realmente mejoró y evitar recaídas, así permite dar un espacio a otro infante con rezagos en su estado nutricional. (M. Font., comunicación personal, 3 de marzo del 2021)

Es importante resaltar que durante el proceso de investigación no se visualiza que el CEN de San Pedro esté impactando a las variables socioeconómicas reflejadas en el contexto de la situación problemática, debido a que no existe una herramienta propia de la organización para medir el impacto de sus servicios en la población y verificar la condición socioeconómica de los beneficiarios, convirtiéndose en un área por mejorar.

En materia de Procedimientos

Para el adecuado funcionamiento del CEN de San Pedro, se sigue una línea de procedimientos y procesos estipulados desde la Dirección Nacional CEN-CINAI, los cuales se aplican su mayoría, cada uno de estos cuenta con instrumentos para ejecutarlos en la institución; sin embargo, de estos se excluyen dos específicamente: el documento de Valoración de Riesgos e Intramuros; solamente Comidas Servidas que no ofrece en el CEN dado al desconocimiento en la forma de ejecutarlos.

En materia de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos de la Dirección Nacional indica que:

En cuanto a la consulta sobre el proceso de contratación de CEN CINAI, básicamente al ser una institución bajo el régimen del servicio civil, se debe consultar los registros de elegibles para llenar cualquier plaza vacante, y en caso que el servicio civil no cuente en su base con registros se procede a realizar un reclutamiento abierto. Adicional a esto la Dirección Nacional de CEN CINAI también ha realizado procesos de contratación de servicios, para fortalecer la atención de esta comunidad.

Actualmente, en el CEN de San Pedro, se encuentran los siguientes puestos:

2 Trabajador auxiliar de CEN CINAI: Funciones básicas de cocina y limpieza.

1 Asistente de Salud de Servicio Civil 2: Atención Integral de infantes

1 Asistente de Salud de Servicio Civil 3: Atención Integral de infantes

1 Promotora de la Salud: Atención Integral de infantes

7 miembros del Comité CEN San Pedro: Funciones básicas de contabilidad y fundamentales para la toma de decisiones dentro del establecimiento

Los funcionarios propios del establecimiento son los siguientes, según su grado académico y puesto a cubrir:

Tabla 10.

Funcionarios del CEN San Pedro

Nombre	Grado Académico	Puesto técnico
Sofía Cascante Rivera	Licenciada en Nutrición	Asistente de Salud de Servicio 3 (ASSC3)
Lisandra Mena Zúñiga	Licenciada en Educación Preescolar	Asistente de Salud de Servicio Civil 2 (ASSC2)
Fabiola Valverde Quesada	Licenciada en Nutrición	Promotora de la Salud
Magaly Castillo Cruz	Escuela primaria completa	Trabajador Auxiliar de CEN CINAI
Rosey Sánchez Gamboa	Secundaria incompleta (octavo año)	Trabajador Auxiliar de CEN CINAI

Fuente. Elaboración propia, 2021.

Cabe destacar que la Promotora de Salud del CEN de San Pedro, inició sus labores en el mes de mayo del presente año con un contrato formal. Lo anterior, se señala debido a que el puesto no estaba cubierto en meses anteriores, por lo que su participación no se contempla en actividades antes de dicho mes.

El Comité está conformado por siete miembros de la comunidad, electos por una asamblea comunitaria, estos operan dentro del establecimiento de manera voluntaria y gratuita; es importante mencionar que para la toma de decisiones en cualquier establecimiento se requiere de la presencia y aprobación del Comité. En el caso del CEN

San Pedro, el Comité lleva un control presupuestario de entradas y salidas de la caja chica, como parte de algunas de sus funciones.

Asimismo, el Departamento de RRHH indica que:

En cuanto al proceso de gestión del desempeño se usa un formulario específico de acuerdo con el tipo de puesto.

E-3 Nivel técnico: son las asistentes de salud de servicio civil 2

E-5 Nivel Operativo: son las trabajadoras auxiliares

El proceso es una ENTREVISTA DE CALIFICACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO (privada) para determinar el Resultado Final del Desempeño. Igualmente, que la anterior consiste, esencialmente en un diálogo analítico, franco, respetuoso y abierto con su colaborador o colaboradora, dicho proceso se hace en la primera quincena de febrero. El resultado de dicha calificación se le proporciona al funcionario.

Lo anterior, es contrastado por la directora regional de la Sede Región Brunca ya que asegura que existen cada año evaluaciones de desempeño, a partir del primero de febrero al quince del mismo mes del presente año, se realizaron evaluaciones de desempeño del año anterior (enero-diciembre). Además, cuentan con guías de acompañamiento a funcionarios (as) desde nivel regional (L. Zúñiga, comunicación personal, 10 de marzo del 2021)

4.2.3. ENCUESTAS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS

Es indispensable conocer la percepción de las y los funcionarios en materia de gestión de sus labores, ya que permite identificar ciertas áreas de mejora o fortalezas necesarias en el desarrollo de la investigación. Es por ello que, se realizó una encuesta denominada "Una mirada desde la Institucionalidad" (Anexo 4) aplicada a los y las funcionarios del CEN San Pedro durante el 2021, donde se contempla a los miembros del Comité. Entre los resultados obtenidos se puede mencionar los siguientes:

De las siete personas participantes fueron dos ASSC3, dos TAC, dos miembros del Comité y una ASSC2, de las cuales seis de ellas indican que el CEN no se gestiona de un Plan Nacional de Desarrollo, y solo una de ellas señala que sí. En relación con comentar al respecto tres indican que desconocen, tres más no conocen el Plan Nacional de Desarrollo y una señala que las actividades del CEN están alineadas a un plan de gobierno.

Por otra parte, siete personas desconocen ante la pregunta de si el Ministerio de Salud es el ente rector del Programa CEN-CINAI; además, las mismas siete afirman conocer que el CEN labora por metas y objetivos. Por consiguiente, en cuanto a cómo se gestiona y se administra el presupuesto para el adecuado funcionamiento del CEN, dos indican que se realiza por las necesidades de la población y cinco de estas lo desconocen.

Aunado a ello, las siete personas encuestadas desconocen que el CEN sigue lineamientos de un plan estratégico. En cuanto al impacto que genera la institución en

los usuarios de los servicios, cuatro personas indican que no existen instrumentos que lo midan, solamente nutricionales, dos personas señalan que generan satisfacción y una persona lo desconoce.

Por otro lado, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es excelente, dos personas puntualizan en uno, tres personas puntualizan en dos y dos personas puntualizan en tres en cuanto a la comunicación entre la dirección nacional-regional-oficina local-CEN. Además, en materia de motivación manteniendo la misma escala una persona puntualiza en dos, tres personas puntualizan en tres y tres personas puntualizan en cinco.

Finalmente, se abrió un espacio de opinión pública para las participantes donde se comentaron aspectos relevantes y que consideraban que debían ser escuchados:

- Debe haber una recalificación salarial a todo el personal del CEN CINAI, ya que el salario ofrecido está por debajo del salario base estipulado.
- El CEN San Pedro debería conocer mejor hacia dónde van las ayudas y debería tener mucho más cuidado a quién se les brinda porque las familias suelen mentir demasiado. También, es preocupante para mí realizar una encuesta donde la mayoría de cosas casi no las sé por la misma falta de comunicación, capacitación que hay dentro de la institución.
- Más claridad a la hora de dar las indicaciones, más capacitaciones al personal, más rapidez y agilidad en los trámites. recalificación salarial al personal
- Más comunicación concreta de las oficinas regionales hacia los CEN, menos burocracia

- Creo que más capacitaciones, recalificación salarial, mejor comunicación.

Lo anterior, permite visualizar el grado de conocimiento que posee un funcionario o funcionaria que labora propiamente en el CEN de San Pedro con respecto a funcionarios de cargos superiores, dejando ver la necesidad de posibles intervenciones para mejorar dicha área.

A partir de los hallazgos obtenidos, se elaboran talleres participativos para que las funcionarias identifiquen aquellas áreas de mejora en los procedimientos necesarios en su quehacer institucional y que conformarán la propuesta de proyecto para brindar el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados:

4.3. TALLER PARTICIPATIVO I

En el CEN de San Pedro se realizó un taller participativo en el cual asistieron siete funcionarios y funcionarias y dos miembros del Comité. El taller tuvo como propósito identificar aquellas áreas de mejora en los servicios brindados por la institución para la elaboración de una estrategia que aumente la calidad en el servicio.

La elección de las técnicas participativas buscaba la obtención de información desde el equipo de trabajo; de manera que, las funcionarias se convirtieron en los principales actores como sujetos expertos en materia de los servicios ofrecidos y las investigadoras son solo facilitadoras durante el desarrollo del taller (Ver Anexo 5).

El taller constó de cuatro momentos:

➤ **Primer momento: Exposición del taller**

Se realizó una exposición introductoria al taller, en la cual se presentó el objetivo de la investigación considerando que la intervención anterior con el grupo de trabajo fue un taller FODA para recolectar información del diagnóstico como línea base del estudio. Una vez explicado, se enunció la estructura del taller participativo para abordar las aristas de interés.

➤ **Segundo momento: Lluvia de ideas**

Se realizó una lluvia de ideas que abordó los aspectos por mejorar en los servicios brindados por la institución donde cada participante tuvo su espacio para expresar sus ideas y dejar claro su posición ante lo requerido, lo que lo convirtió en el momento más importante para la obtención de la información.

A continuación, se muestra a través de una tabla las ideas fuerza identificadas por las participantes durante la intervención:

Tabla 11.

Ideas fuerza del CEN de San Pedro

Ideas fuerza	
Infraestructura	Comunicación
Apoyo de Comité	Distribución de servicios
Respeto a la institución	Impacto
Promoción y divulgación	Alimentación
Información de usuario	Comprensión

Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos por el taller participativo, 2021.

➤ **Tercer momento: Matriz reflexiva**

A partir de las ideas fuerza, se desarrolló una matriz reflexiva para profundizar en cada una de estas de acuerdo con el punto de vista de las participantes. En ella se abordaron las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué?: A que se refieren las participantes con la idea fuerza que identificaron
- ✓ ¿Por qué?: Porque es importante para las participantes esa idea fuerza en el mejoramiento de los servicios
- ✓ ¿Cómo?: Cuales son las acciones necesarias para lograr potenciar la idea fuerza
- ✓ ¿Cuánto?: Se requiere o no de presupuesto para la idea fuerza

Cabe resaltar que dicha técnica tuvo como propósito que las participantes expresaran cada idea fuerza como equipo responsable del quehacer institucional; es decir, son los principales encargados de brindar los distintos servicios y, por ende, poseen el conocimiento necesario para incluir mejoras en la calidad del mismo.

A continuación, se visualizan la construcción de la matriz reflexiva en el taller participativo con los funcionarios y funcionarias:

Tabla 12.*Matriz reflexiva del CEN de San Pedro*

Idea Fuerza	Qué	Por qué	Cómo	Cuanto Si o No requiere
Infraestructura	Instalaciones u obras físicas	La calidad del servicio se encuentra relacionada con la comodidad del usuario en un lugar agradable a la vista. Además, el CEN cuenta con problemas de inundación y goteras con las fuertes lluvias.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar ayuda económica a quienes manejan el presupuesto. ▪ Buscar apoyo económico de otras entidades 	Si
Apoyo Comité	Personas que se comprometan y que tengan interés en trabajar según su función asignada	Necesidad de un comité más comprometido pues su función es clave en la toma de decisiones del CEN, lo cual entorpece contrataciones como por ejemplo apertura de material didáctico, afectando la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiar los protocolos del Comité ▪ Informar a la población de que el CEN no funciona sin el Comité ▪ Elegir personas con experiencia y comprometidas en cumplir la labor 	No

Continuación de tabla...

Idea Fuerza	Qué	Por qué	Cómo	Cuanto Si o No requiere
Respeto a la institución	Institución seria y de servicio esencial para la comunidad; así como, la labor primordial que realiza cada funcionario	Mayor funcionalidad en el quehacer institucional desde una mirada de respeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismos que refuercen al personal en cuanto a una mayor comunicación y la manera correcta de establecer límites con el usuario 	No
Promoción y divulgación	Promover y divulgar a la comunidad especialmente a los usuarios o potenciales usuarios sobre los servicios que se brindan	Mantener una cobertura estable de infantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una página web que informe a usuarios en materia de servicios y entregas ▪ Imágenes con información ▪ Videos o presentaciones informativas 	Si
Información de Usuarios (as)	Más información de los usuarios y su situación socioeconómica para brindar un servicio	Brindar servicios verdaderamente a la población que lo necesita y corroborar la información de cada hogar para evitar la multiplicidad de servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas domiciliarias ▪ Articulación con instituciones como IMAS, CCSS, Escuela de Enseñanza Especial 	Si

Continuación de tabla...

Idea Fuerza	Qué	Por qué	Cómo	Cuanto Si o No requiere
Comunicación	Los canales de comunicación con las jefaturas	Los cambios de directrices a destiempo afectan la credibilidad de la institución hacia los usuarios y la imagen de los funcionarios (as), lo cual afecta como se brinda el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas a los beneficiarios (as), que ellos expresen sus molestias o incomodidades y que sean escuchados por las jefaturas 	No
Distribución de servicios	Lugares de distribución de los servicios que lo requieren (DAF, Leche, Comidas Servidas, API) a las comunidades lejanas y llegar a los más necesitados	Para disminuir el ausentismo debido a que las personas de comunidades lejanas no asisten al punto de distribución porque consideran que es mejor pagar una bolsa de leche en un supermercado que pagar un transporte mucho más caro al CEN.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte institucional a comunidades ▪ Apoyo del Comité económicamente para transporte 	Si
Impacto	Control y seguimiento de los servicios brindados a los clientes	El servicio se encuentra dirigido a los clientes y se debe conocer que realmente favorezca su bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas domiciliarias ▪ Charlas de concientización 	Si

Continuación de tabla...

Idea Fuerza	Qué	Por qué	Cómo	Cuanto Si o No requiere
Alimentación	El CEN pueda brindar una alimentación variada y saludable en sus menús y que contribuya a un mejor servicio	La alimentación de cada usuario (a) es primordial en la institución, conforma su servicio esencial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer una propuesta de menú nuevo de acuerdo a la realidad comunal. 	Si
Comprensión	Que las directrices comprendan cada realidad enfrentada por el personal, o como se menciona "Ponerse en los zapatos del personal"	Existen contextos diferentes y la realidad debe ser entendida para brindar un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayores visitas en los contextos ▪ Coordinar visitas con jefes para que comprendan la realidad que se enfrenta cada día al brindar los servicios 	Si

Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el taller participativo I, 2021.

➤ **Cuarto momento: Cierre**

Se realizó una dinámica denominada “Te regalo una frase” la cual tuvo como propósito compartir a modo de despedida entre las participantes, por medio del fomento de la manifestación de frases positivas para fortalecer las relaciones del grupo de trabajo con los coordinadores en un espacio alentador durante el proceso investigativo.

De esta manera, se muestran las siguientes frases escritas por las participantes: (Ver Anexo 6):

- ✚ Deseo que sean escuchados todo lo pedido.
- ✚ Deseo que estas ayudas que da el CEN lleguen a quien necesite.
- ✚ Deseo que lo que hemos recibido en este taller sirva para mejorar y haya un cambio.
- ✚ Deseo que lo que se ha discutido sea escuchado por las personas a cargo por el programa CEN CINAI para el bien del cliente y personal.
- ✚ Deseo que el CEN mejore ya que es una gran institución.
- ✚ Deseo poner en práctica lo aprendido para bien de todos.
- ✚ Deseo que el taller sirva para mejorar el funcionamiento del CEN.

4.4. TALLER PARTICIPATIVO II

A partir del taller anterior, se realizó un segundo taller participativo con las cinco funcionarias del CEN de San Pedro y un miembro del Comité. El taller tuvo como propósito tomar las áreas de mejora identificadas en el taller participativo I y extraer cada estrategia con sus respectivas actividades.

Para el abordaje del taller, se realizaron cuatro momentos; primeramente, se introdujo a la actividad recordando las áreas de mejora identificadas y los resultados obtenidos, para lo cual, las coordinadoras organizaron el espacio en un círculo de discusión donde cada participante compartiera su opinión acerca del tema de interés (Ver Anexo 7).

➤ **Segundo momento: Matriz de Estrategias**

Seguidamente, las coordinadoras proponen una matriz de estrategias para consolidar las estrategias y actividades de las áreas de mejora identificadas en el taller participativo I. La matriz de estrategias contiene los siguientes componentes:

Tabla 13.

Matriz de Estrategias

Ideas generadoras Lluvia de ideas de funcionarias	Estrategia	Actividad	Recursos	Tiempo

Fuente. Elaboración propia, 2021.

Cabe resaltar que, dicha matriz fue impresa y entregada a cada participante con un bolígrafo con el propósito de construir participativamente cada componente de la misma. A continuación, se muestra el ejemplo de una casilla de la matriz de estrategias elaborada y validada por las participantes:

Tabla 14.

Ejemplo de Matriz de Estrategias elaborada por las participantes

Ideas generadoras Lluvia de ideas de funcionarias	Estrategia	Actividad	Recursos	Tiempo
Ayuda económica a quienes manejan el presupuesto	Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso	Elaborar un diagnóstico...	Financiero Humanos Materiales	Año tentativo

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos del taller participativo II, 2021.

La identificación de las estrategias con las actividades de cada idea generadora se explica en el siguiente capítulo denominado Propuesta “Estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados por el CEN de San Pedro”. Además, la realización de este segundo momento fue el más importante, puesto que se encuentra articulado con los componentes que conforman la propuesta de proyecto.

Por último, las participantes fueron aprobando o ajustando la elaboración de las estrategias y actividades casilla por casilla, por lo tanto, la información encontrada en el siguiente capítulo es propia de la institución y proporcionada por el taller participativo I y II.

➤ **Tercer momento: Cierre**

Una vez elaborada la matriz de estrategia y sus componentes se procedió a indicarles a las participantes que se logró el último objetivo planteado en la investigación. Las coordinadoras expresaron que en la última intervención se presentarán los resultados finales del proceso investigativo.

Finalmente, se incorporó el rincón de los deseos de las participantes en un espacio de las instalaciones del CEN, con el propósito de que cada funcionaria recuerde su deseo para llevarlo a la práctica en su quehacer institucional. Se agradeció por la disponibilidad y participación durante las intervenciones; además, se abrió un espacio de comentarios de sus sentires con respecto a los talleres participativos.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

**ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO EN LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL CEN SAN
PEDRO**

5. PROPUESTA

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta denominada Estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados por el CEN de San Pedro, la cual se elaboró participativamente con las funcionarias de la institución y tiene como propósito resolver la situación problemática orientada en la calidad de los servicios.

Cabe resaltar que, dicha propuesta posee la valoración y validación minuciosa de cada funcionaria, puesto que son ellas las encargadas de gestionar los servicios a la población usuaria y, por ende, quienes podrían generar un cambio dentro de su quehacer institucional considerando la propuesta de proyecto dirigida a mejorar la calidad en los servicios.

Por consiguiente, la propuesta está conformada por una serie de estrategias con sus respectivas actividades. A continuación, se muestra la explicación de cada una de estas:

5.1. ESTRATEGIAS

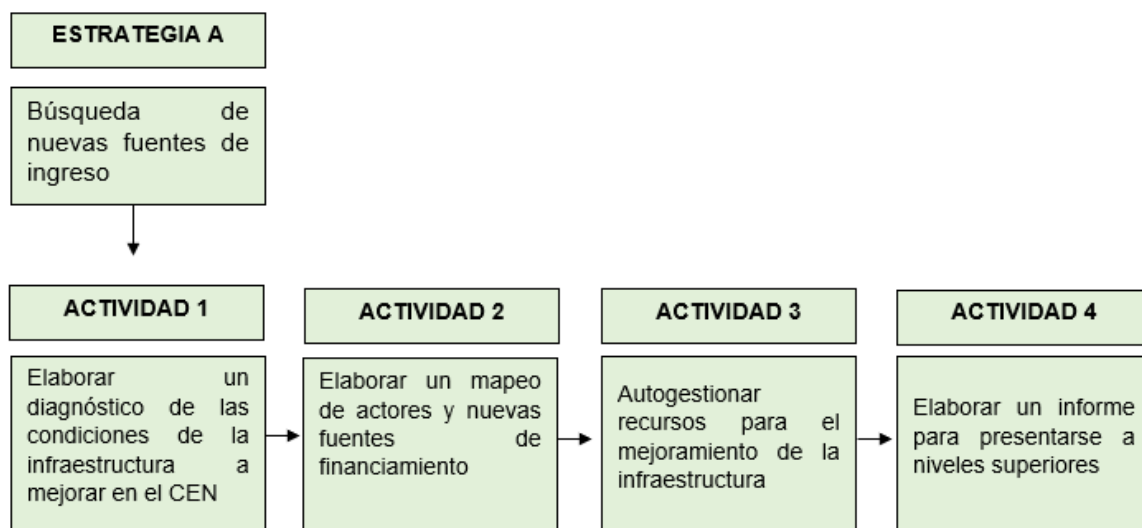
5.1.1. ESTRATEGIA A: BÚSQUEDA DE NUEVAS FUENTES DE INGRESO

Dicha estrategia surge debido a que las funcionarias identifican la necesidad de mejorar la infraestructura para brindar un servicio de calidad. Lo anterior, requiere de contar con ayudas económicas por parte de nuevas fuentes de ingreso para solventar las deficiencias como goteras e inundaciones en las instalaciones en época lluviosa.

Por lo cual, la estrategia se orienta a que las funcionarias se autogestionen en la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso que permitan calar en el mejoramiento de la calidad de los servicios brindados por la institución. El alcance de la estrategia se aborda a través de las siguientes actividades validadas por las funcionarias:

Figura 6.

Actividades de Estrategia A



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de taller participativo II, 2021.

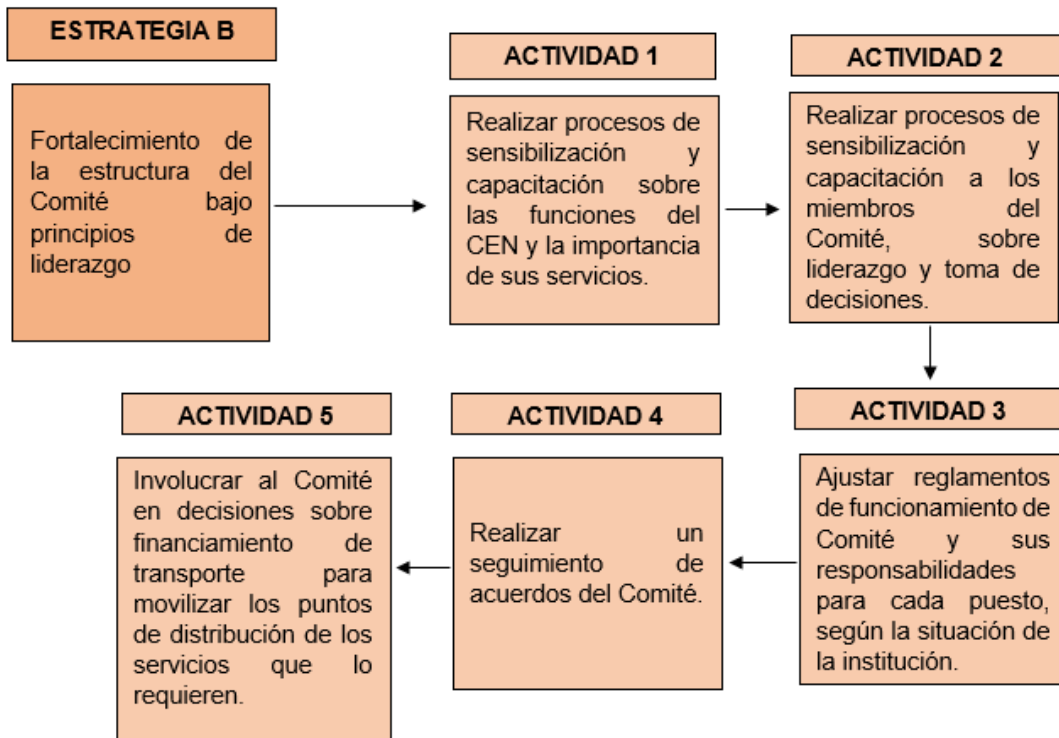
5.1.2. ESTRATEGIA B: FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DEL COMITÉ BAJO PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

La estrategia se elabora debido a que las funcionarias manifiestan que poseen un débil apoyo por parte del Comité, lo cual es importante de atender, puesto que el Comité toma decisiones que influyen en el quehacer de la institución y en sus servicios. Las funcionarias exponen que a través de la crisis sanitaria se ha perdido la relación con los miembros del Comité y ha crecido el desinterés por cumplir con las funciones que fueron asignadas desde su momento de elección, lo que afecta la calidad de los servicios que se brindan.

Por ende, dicha estrategia se enfoca en el fortalecimiento de la estructura del Comité bajo principios de liderazgo; de manera que, las funcionarias y los miembros del Comité articulen sus funciones y puedan tomar decisiones asertivas en cuanto a mejorar la calidad del servicio ofrecido. A continuación, se muestran las actividades a realizar para alcanzar la estrategia:

Figura 7.

Actividades de Estrategia B



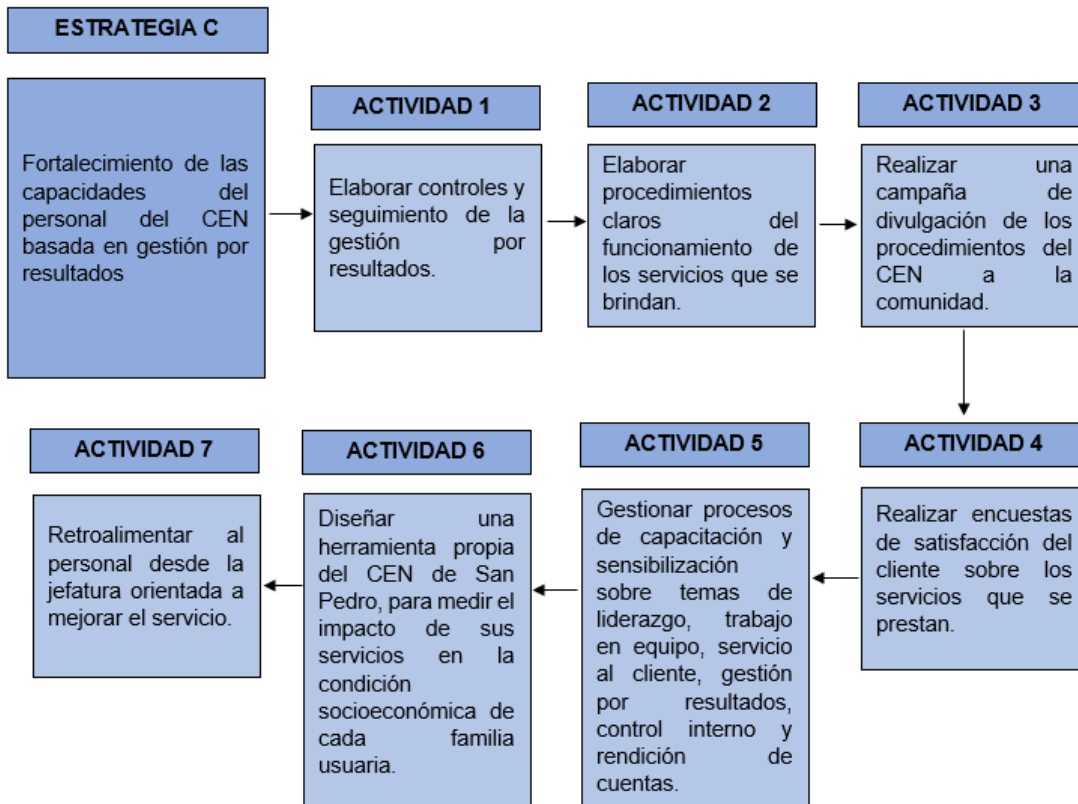
Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de taller participativo II, 2021.

5.1.3. ESTRATEGIA C: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DEL CEN BASADA EN GESTIÓN POR RESULTADOS

La estrategia se dirige al fortalecimiento de las capacidades del personal del CEN basada en gestión por resultados; ya que, las funcionarias indican que no cuentan con las capacidades necesarias para establecer relaciones respetuosas (límites) con la población usuaria al momento de brindar los servicios; además, dicha estrategia pretende que las funcionarias gestionen sus labores adecuadamente bajo el principio que sus servicios generan un impacto en los beneficiarios y beneficiarias. A continuación, se presentan las actividades de la estrategia:

Figura 8.

Actividades de la Estrategia C



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de taller participativo II, 2021.

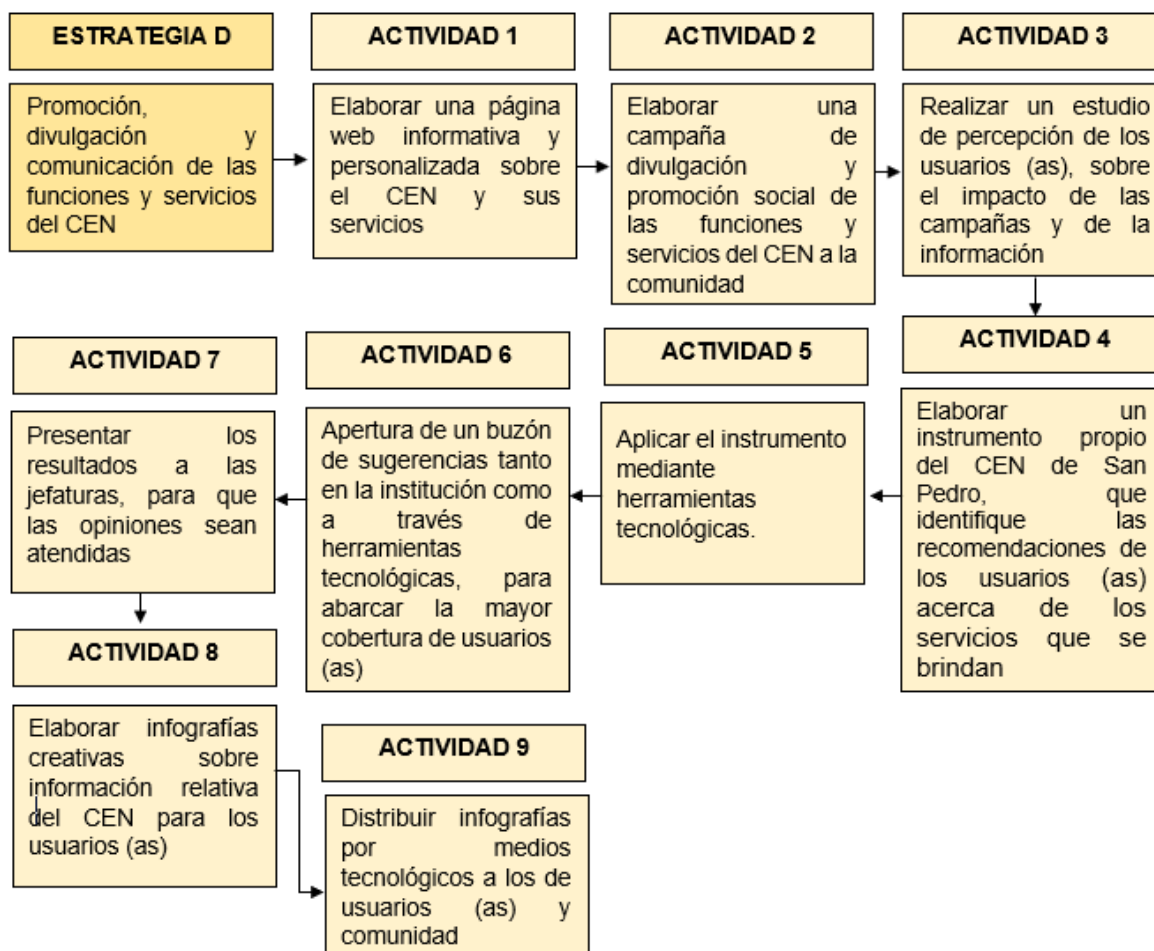
5.1.4. ESTRATEGIA D: PROMOCIÓN, DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS FUNCIONES Y SERVICIOS DEL CEN

Las funcionarias identifican la necesidad de informar, divulgar y promocionar los servicios y las funciones que ejecuta el CEN de San Pedro a los usuarios, usuarias y la comunidad, debido a que las funcionarias indican que existe un desconocimiento por parte de sus beneficiarios y beneficiarias al momento de recibir un servicio. Lo anterior, ocasiona que la imagen de la institución, orientada

en mostrarse como un bien esencial para el desarrollo y crecimiento infantil se deteriore por la desinformación y el desinterés de sus propios beneficiarios. La estrategia surge para atender dicha situación y mejorar la calidad de sus servicios mediante las siguientes actividades:

Figura 9.

Actividades de la Estrategia D



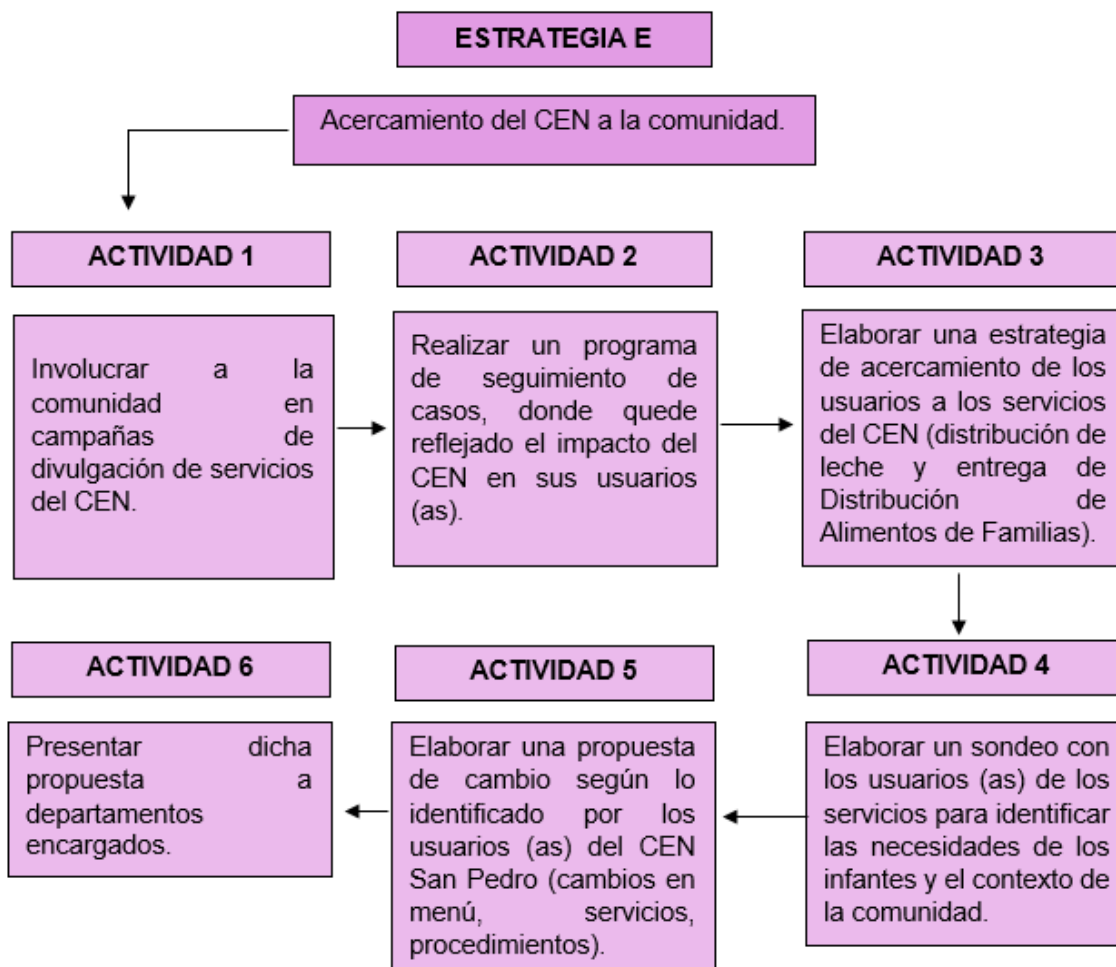
Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de taller participativo II, 2021.

5.1.5. ESTRATEGIA E: ACERCAMIENTO DEL CEN A LA COMUNIDAD

Las funcionarias señalan una situación con la comunidad de San Pedro, la cual se direcciona a la necesidad de un acercamiento del quehacer institucional con dicha población, ya que, no existe evidencia del impacto de sus servicios en las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios y beneficiarias, y si realmente se atiende a la población en riesgo social. Consecuentemente, la estrategia pretende intervenir para mejorar la calidad en los servicios brindados a través de las siguientes actividades:

Figura 10.

Actividades de la Estrategia E



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de taller participativo II, 2021.

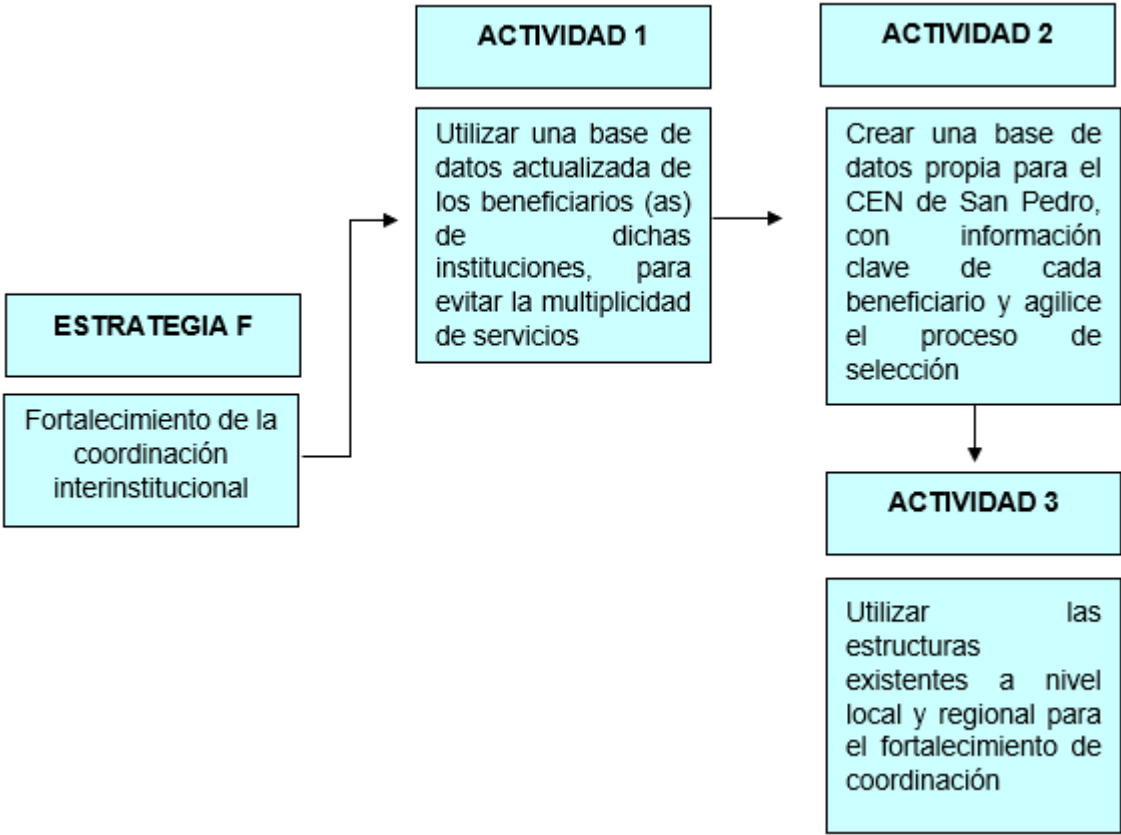
5.1.6. ESTRATEGIA F: FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

La estrategia denominada Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional tiene como propósito crear una red institucional que promueva el

apoyo y la toma de decisiones articulada para evitar, según lo mencionado por las funcionarias, la multiplicidad de servicios y aprovechar las estructuras existentes de instituciones. Para lo cual, se proponen las siguientes actividades necesarias para alcanzar la estrategia:

Figura 11.

Actividades de la Estrategia F



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de taller participativo II, 2021.

5.2. CRONOGRAMA DE PROPUESTA

A partir de lo anterior, se elabora un cronograma para la propuesta que contiene la estrategia, las actividades, los indicadores, las metas y el tiempo para la implementación de la misma. Cabe indicar que las funcionarias identificaron tres tipos de recursos (humanos, materiales y financieros) en la elaboración de la propuesta, que según Luyo (2013) se refieren a:

Humanos; se refiere al conjunto de empleados que trabajan en una institución, su administración consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de quienes laboran; Financieros, son los recursos propios (dinero en efectivo, aportaciones de socios y utilidades) y ajenos (préstamos, créditos bancarios o privados) de carácter económico y monetario que la institución requiere para el desarrollo de sus actividades; Materiales, son aquellos bienes tangibles propiedad de la institución (instalaciones, equipo, materias primas, materiales auxiliares, herramientas, vehículos, entre otros).

De esta manera, el cronograma es una propuesta donde la asignación del tiempo y de los recursos serán responsabilidad de las funcionarias para la ejecución de las actividades en un año tentativo en su quehacer institucional, por lo tanto, quedará a disposición de dicho personal la puesta en práctica de la propuesta final.

Es importante resaltar que los indicadores corresponden a una “medida que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados planeados” (MIDEPLAN, 2018, p. 11). En este caso, se elabora una

propuesta de indicadores con sus respectivas metas para medir el alcance de las actividades; sin embargo, estas pueden ser ajustadas o cambiadas por las funcionarias según lo consideren necesario en la aplicación de la propuesta.

Tabla 15.

Cronograma de Propuesta

	Actividades	Indicador	Meta	Recursos	Temporalidad												
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	
Estrategia A	1.Elaborar un diagnóstico de las condiciones de la infraestructura a mejorar en el CEN	1.1.Porcentaje de avance en la elaboración del diagnóstico de las condiciones de la infraestructura a mejorar en el CEN	100% en la elaboración del diagnóstico de las condiciones de la infraestructura a mejorar en el CEN en el año tentativo														
	2.Elaborar un mapeo de actores y nuevas fuentes de financiamiento	2.1.Número de fuentes de financiamiento identificadas	5 fuentes de financiamiento identificadas														
	3.Autogestionar recursos para el mejoramiento de la infraestructura	3.1.Número de gestiones realizadas para la consecución de recursos	3 gestiones realizadas para la consecución de recursos														
	4.Elaborar un informe para presentarse a niveles superiores	4.1.Número de informes presentados a niveles superiores	2 informes presentados a nivel superior (uno semestral y otro de cierre anual)														

Continuación de tabla...

	Actividades	Indicador	Meta	Recursos	Temporalidad													
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic		
Estrategia B	1.Realizar procesos de sensibilización y capacitación sobre las funciones del CEN y la importancia de sus servicios	1.1.Número de talleres impartidos sobre procesos de sensibilización y capacitación sobre las funciones del CEN y la importancia de sus servicios	3 talleres impartidos sobre procesos de sensibilización y capacitación sobre las funciones del CEN y la importancia de sus servicios en el año tentativo															
	2.Realizar procesos de sensibilización y capacitación a los miembros del Comité, sobre liderazgo y toma de decisiones	2.1.Número de talleres impartidos sobre procesos de sensibilización y capacitación a los miembros del Comité, sobre liderazgo y toma de decisiones.	3 talleres impartidos sobre procesos de sensibilización y capacitación sobre las funciones del CEN y la importancia de sus servicios en el año tentativo															
	3.Ajustar reglamentos de funcionamiento de Comité y sus responsabilidades para cada puesto, según la situación de la institución	3.1.Número de reglamentos ajustados de funcionamiento de Comité y sus responsabilidades para cada puesto	4 reglamentos ajustados de funcionamiento de Comité y sus responsabilidades para cada puesto en el año tentativo															
	4.Realizar un seguimiento de acuerdos del Comité	4.1. Número de seguimientos de acuerdos realizados con el Comité	4 seguimientos de acuerdos realizados (uno cada trimestre del año tentativo)															
	5.Involucrar al Comité en decisiones sobre financiamiento de transporte para movilizar los puntos de distribución de los servicios que lo requieran	5.1.Número de involucramientos del Comité en decisiones sobre financiamiento de transporte para movilizar los puntos de distribución de los servicios	5 involucramientos del Comité en decisiones sobre financiamiento de transporte para movilizar los puntos de distribución de los servicios durante el año tentativo															

Continuación de tabla...

	Actividades	Indicador	Meta	Recursos	Temporalidad												
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	
Estrategia C	1.Elaborar controles y seguimiento de la gestión por resultados	1.1.Número elaboración de controles y seguimiento de la gestión por resultados	2 controles y seguimiento de la gestión por resultados durante el año tentativo (uno semestral y otro de cierre anual)														
	2.Elaborar procedimientos claros del funcionamiento de los servicios que se brindan	2.1.Número de procedimientos elaborados del funcionamiento de los servicios	3 procedimientos elaborados del funcionamiento de los servicios que se brindan en el año tentativo														
	3.Realizar una campaña de divulgación de los procedimientos del CEN a la comunidad	3.1.Número de campañas realizadas de divulgación de los procedimientos del CEN	2 Campañas de divulgación de los procedimientos del CEN en el año tentativo (uno semestral y otro de cierre anual)														
	4.Realizar encuestas de satisfacción del cliente sobre los servicios que se prestan	4.1.Número de encuestas realizadas de satisfacción del cliente	2 encuestas de satisfacción del cliente realizadas en el año tentativo (uno semestral y otro de cierre anual)														
	5.Gestionar procesos de capacitación y sensibilización sobre temas de liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, gestión por resultados, control interno y rendición de cuentas	5.1.Número de procesos gestionados de capacitación y sensibilización sobre temas de liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, gestión por resultados, control interno y rendición de cuentas	2 gestiones realizadas para procesos de capacitación y sensibilización sobre temas de liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, gestión por resultados, control interno y rendición de cuentas en el año tentativo														
	6.Diseñar una herramienta propia del CEN de San Pedro, para medir el impacto de sus servicios en la condición socioeconómica de cada familia usuaria	6.1.Porcentaje de avance en la elaboración de la herramienta propia del CEN de San Pedro	100% de elaboración de la herramienta propia del CEN de San Pedro para medir el impacto de sus servicios en la condición socioeconómica de cada familia usuaria durante el año tentativo														
	7.Retroalimentar al personal desde la jefatura orientada a mejorar el servicio	7.1.Número de retroalimentaciones realizadas desde la jefatura orientada a mejorar el servicio	4 retroalimentaciones realizadas (una cada trimestre del año tentativo)														

Continuación de tabla...

	Actividades	Indicador	Meta	Recursos	Temporalidad													
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic		
Estrategia D	1.Elaborar una página web informativa y personalizada sobre el CEN y sus servicios	1.1.Porcentaje de avance en la elaboración de la página web informativa y personalizada sobre el CEN y sus servicios	100% de elaboración de la página web informativa y personalizada sobre el CEN y sus servicios durante el año tentativo															
	2.Elaborar una campaña de divulgación y promoción social de las funciones y servicios del CEN a la comunidad	2.1.Número de campañas elaboradas de divulgación y promoción social de las funciones y servicios del CEN a la comunidad	2 Campañas elaboradas de divulgación y promoción social de las funciones y servicios del CEN a la comunidad durante el año tentativo (uno semestral y otro de cierre anual)															
	3.Realizar un estudio de percepción de los usuarios (as), sobre el impacto de las campañas y de la información proporcionada	3.1.Porcentaje de avance de elaboración del estudio de percepción de los usuarios realizado	100% de elaboración del estudio de percepción de los usuarios (as) durante el año tentativo															
	4.Elaborar un instrumento propio del CEN de San Pedro, que identifique las recomendaciones de los usuarios (as) acerca de los servicios que se brindan	Porcentaje de elaboración del instrumento propio del CEN de San Pedro	100% de elaboración del instrumento propio del CEN de San Pedro de identificación de recomendaciones de usuarios (as) en el año tentativo															
	5.Aplicar el instrumento mediante herramientas tecnológicas.	5.1.Número de instrumentos aplicados	4 instrumentos aplicados mediante herramientas tecnológicas en el año tentativo (uno cada trimestre)															
	6.Apertura de un buzón de sugerencias tanto en la institución como a través de herramientas tecnológicas, para abarcar la mayor cobertura de usuarios (as).	6.1.Número de aperturas de un buzón de sugerencias	2 aperturas de buzón de sugerencias tanto en la institución como a través de herramientas tecnológicas, para abarcar la mayor cobertura de usuarios (as) en el año tentativo															
	7.Presentar los resultados a las jefaturas, para que las opiniones sean atendidas	7.1.Número de informes presentados a las jefaturas de los resultados obtenidos	2 informes presentados a las jefaturas de los resultados obtenidos															
	8.Elaborar infografías creativas sobre información relativa del CEN para los usuarios (as)	8.1.Número de infografías elaboradas sobre información relativa del CEN para los usuarios (as)	5 infografías elaboradas con información diversa sobre el CEN para los usuarios (as) durante el año tentativo															
	9.Distribuir infografías por medios tecnológicos a los de usuarios (as) y comunidad.	9.1.Número de infografías distribuidas	2 distribuciones de infografías en el año tentativo (uno semestral y otro de cierre anual)															

	Actividades	Indicador	Meta	Recursos	Temporalidad												
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	
Estrategia E	1. Involucrar a la comunidad en campañas de divulgación de servicios del CEN	1.1. Número de involucramientos de la comunidad en campañas de divulgación	2 involucramientos de la comunidad en campañas de divulgación de servicios del CEN en el año tentativo (uno semestral y otro de cierre anual)														
	2. Realizar un programa de seguimiento de casos, donde quede reflejado el impacto del CEN en sus usuarios (as)	2.1. Número de programas realizados de seguimiento de casos	2 programas realizados de seguimiento de casos, donde quede reflejado el impacto del CEN en sus usuarios (as) en el año tentativo (uno al final de cada semestre)														
	3. Elaborar una estrategia de acercamiento de los usuarios a los servicios del CEN (distribución de leche y entrega de Distribución de Alimentos de Familias)	3.1. Porcentaje de elaboración de estrategia de acercamiento de los usuarios a los servicios del CEN	100% de elaboración de estrategia de acercamiento usuarios a los servicios del CEN en el año tentativo														
	4. Elaborar un sondeo con los usuarios (as) de los servicios para identificar las necesidades de los infantes y el contexto de la comunidad	4.1. Número de sondeos elaborados con los usuarios (as) de los servicios	4 sondeos elaborados con los usuarios (as) en el año tentativo (uno cada trimestre)														
	5. Elaborar una propuesta de cambio según lo identificado por los usuarios (as) del CEN San Pedro (cambios en menú, servicios, procedimientos)	5.1. Porcentaje de elaboración de propuesta de cambio según lo identificado por los usuarios (as) del CEN San Pedro	100% de elaboración de propuesta de cambio según lo identificado por los usuarios (as) del CEN San Pedro durante el año tentativo														
	6. Presentar dicha propuesta a departamentos encargados.	6.1. Número de propuesta presentada a los departamentos encargados	1 propuesta presentada a los departamentos encargados en el año tentativo														

Continuación de tabla...

	Actividades	Indicador	Meta	Recursos	Temporalidad												
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	
Estrategia F	1.Utilizar una base de datos actualizada de los beneficiarios (as) de dichas instituciones, para evitar la multiplicidad de servicios.	1.1.Número de veces utilizada la base de datos de beneficiarios (as) de diferentes instituciones	4 veces utilizada la base de datos de beneficiarios (as) de diferentes instituciones en el año tentativo (uno cada trimestre)														
	2.Crear una base de datos propia para el CEN de San Pedro, con información clave de cada beneficiario y agilice el proceso de selección.	2.1.Porcentaje de creación de base de datos propia para el CEN de San Pedro	100% de creación de base de datos propia del CEN de San Pedro, durante el año tentativo														
	3.Utilizar las estructuras existentes a nivel local y regional para el fortalecimiento de coordinación	3.1.Número de veces utilizadas las estructuras existentes para el fortalecimiento de coordinación	4 veces utilizadas las estructuras existentes para el fortalecimiento de coordinación en el año tentativo														

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de los talleres participativos, 2021.

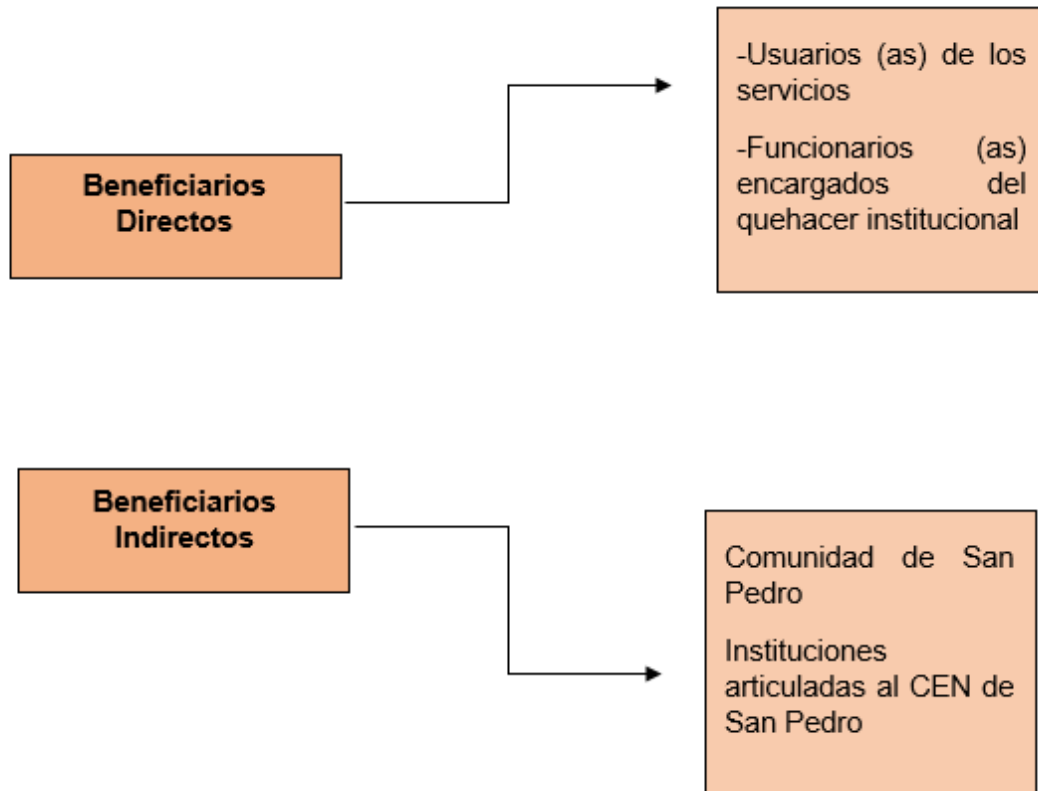
Cabe indicar que cada funcionaria asignará aquellos recursos necesarios y anotará en el espacio en blanco la cantidad específica; además, en la temporalidad de las actividades se recomienda a las funcionarias utilizar un color de agrado o marcar con un símbolo dentro del año tentativo el cumplimiento de las metas, para lo cual, es fundamental que el personal se autogestione y mantenga como equipo una visión clara en cuanto a mejorar la calidad en los servicios brindados por el CEN.

5.3. PERSONAS BENEFICIARIAS DE LA PROPUESTA

La elaboración de la propuesta tiene personas beneficiarias directas e indirectas dada su particularidad de mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución. En este caso, los beneficiarios directos corresponden a los usuarios y usuarias de los servicios y los funcionarios del CEN por su participación activa en el proceso investigativo; por otro lado, los beneficiarios indirectos son, principalmente la comunidad de San Pedro y las instituciones que poseen relación con el quehacer del CEN. A continuación, se muestra la siguiente figura:

Figura 12.

Personas Beneficiarias de la propuesta



Fuente. Elaboración propia, 2021.

5.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios requiere de una constante evaluación y seguimiento en sus actividades, este proceso como lo asegura Loaiza (2011), desde capítulos anteriores, permite verificar el progreso y los cambios que se produzcan en la ejecución de la propuesta según el tiempo estipulado. Lo anterior, es fundamental de realizar para asegurar el cumplimiento de las estrategias correctamente en procura de mejorar la calidad de los servicios brindados por el CEN.

A continuación, se presenta una propuesta de cronograma de evaluación y seguimiento para las estrategias elaboradas, que será implementado por las funcionarias de la institución. Dicha herramienta visualiza la continuidad de las estrategias a lo largo de un año, lo que permite controlar contingencias en la gestión de la misma.

El cronograma cuenta con los doce meses del año, cada mes se desglosa en cuatro semanas. Las funcionarias al realizar la evaluación y seguimiento deberán marcar en qué semana se efectúa el proceso de evaluación.

Tabla 16.

Cronograma de Evaluación y Seguimiento

Estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A: Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso												
B: Fortalecimiento de la estructura del Comité bajo principios de liderazgo												
C: Fortalecimiento de las capacidades del personal del CEN basada en gestión por resultados												
D: Promoción, divulgación y comunicación de las funciones y servicios del CEN												
E: Acercamiento del CEN a la comunidad												
F: Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional												

Fuente. Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se elaboran las conclusiones y recomendaciones a partir de los objetivos planteados y el proceso investigativo abordado en el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón, con el propósito de contribuir al mejoramiento en la calidad de los servicios que brinda la institución.

6.1. CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones se elaboraron con base en las intervenciones realizadas en el CEN San Pedro de Pérez Zeledón, las cuales se encuentran direccionadas específicamente a la situación problemática identificada en la institución:

- 6.1.1.** Pese a la estructura interna organizativa que posee el Programa CEN CINAI en cuanto a planes estratégicos y operativos se refiere, se evidencia una desarticulación en los procedimientos del quehacer institucional a nivel CEN San Pedro, lo cual refleja que las funciones necesarias para brindar el servicio son deficientes, afectando la calidad del mismo y la manera en la que los beneficiarios lo reciben.

- 6.1.2.** Se evidencia una debilidad en la capacitación y formación de las funcionarias del CEN San Pedro, ya que dicho personal presenta rezagos en cuanto a material estratégico, rendición de cuentas, control interno, gestión por resultados, liderazgo, comunicación y servicio al cliente, como consecuencia, al no existir un fortalecimiento de sus capacidades, impacta

el quehacer integral necesario en la institución para brindar un servicio de calidad.

6.1.3. Existe evidencia de que, la comunicación del CEN San Pedro con Oficina Local y Nivel Regional presenta deficiencias en la toma decisiones, lo anterior ocasiona que los procedimientos, reglas, normativas y directrices sean asignadas de manera vertical y con cambios repentinos, afectando la manera de llevar a cabo la coordinación de las funciones en la institución y, por ende, la calidad de los servicios que se brindan.

6.1.4. A pesar de lo señalado en la Misión y Visión del Programa CEN CINAI, se evidencia que durante el proceso investigativo en el CEN San Pedro no existe una herramienta propia que permita realizar mediciones de impacto de sus servicios y de las condiciones socioeconómicas de sus beneficiarios, lo que refleja una desarticulación entre lo que el programa tiene planificado y lo que realmente ejecuta, lo que afecta la calidad de los servicios.

6.1.5. Se evidencia que existe una debilidad en la promoción y divulgación de los servicios que brinda el CEN San Pedro, ya que la institución no cuenta con un medio oficial para informar a la población acerca de sus servicios y funciones, lo cual limita que sus beneficiarios y la comunidad puedan conocer los recursos disponibles que ofrece la institución.

6.1.6. Se evidencia una débil relación del CEN San Pedro con el Comité Interno para la toma de decisiones, debido a que los miembros del Comité no se involucran en el quehacer de la institución como se estipula en la Ley No. 8809, lo que ocasiona un impacto en la implementación de los servicios y su calidad.

Por otra parte, desde una perspectiva profesional de la Planificación se concluye lo siguiente:

La situación expuesta es un reflejo de la reiterada aplicación de una planificación normativa o tradicional en la institucionalidad, que limita abrir espacios participativos para cubrir las verdaderas necesidades de la población, ya que encierra la posibilidad de opinión pública y pierde la flexibilidad de ajustar la gestión de acuerdo con los escenarios comunitarios.

Por tal razón, la investigación pretendió elaborar una estrategia participativa que requiere de un fortalecimiento en el quehacer institucional del CEN de San Pedro para el mejoramiento en la calidad de los servicios brindados por la institución. Lo anterior da apertura a la Nueva Gestión Pública encontrada intrínsecamente en la gestión por resultados.

Al respecto, la investigación llevó a cabo una metodología participativa a través de herramientas como el análisis FODA y talleres participativos con el propósito de recabar la información desde la situación problemática, lo cual abrió el espacio para obtener resultados apegados a la realidad y, por ende, responder con una propuesta real que contribuya a que las funcionarias del CEN San Pedro logren

apropiarse de sus funciones y sean capaces de elaborar un instrumento que pueda solventar las áreas por mejorar en cuanto al servicio que brindan.

De esta manera, la propuesta elaborada responde específicamente a las debilidades reconocidas por las funcionarias y busca brindar posibles recomendaciones para el mejoramiento en la calidad de los servicios que se ofrecen. Además, es accesible a ser aplicada a disposición de la institución en un escenario futuro.

Sumado a lo anterior, la propuesta se consolida en una posible herramienta para elaborarse en otros establecimientos CEN con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, considerando las características propias de la comunidad y de la institución para atender las debilidades que se encuentren desde la planificación participativa y que se pueda emplear una gestión por resultados en la institucionalidad.

Por último, el proyecto de investigación se considera un gran aporte para la Escuela de Planificación y Promoción Social, ya que sostiene una estructura exploratoria y aplicable, lo que resalta el rol de la disciplina y el amplio valor que posee en la institucionalidad para construir diálogos interactivos y fortalecer la toma de decisiones en búsqueda de resultados estratégicos que mejoren; en este caso, la calidad de los servicios brindados por el CEN San Pedro.

6.2. RECOMENDACIONES

Las conclusiones anteriores reflejan las debilidades evidenciadas en los procedimientos que implementa el CEN San Pedro al brindar los servicios. Por lo tanto, la investigación pretende dar solución a la situación problemática a través de la propuesta de proyecto y el aporte desde la planificación que se convierten en las recomendaciones:

6.2.1. Recomendación A: Estrategia Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso

Que el CEN San Pedro autogestione los recursos disponibles, lo que permite intervenir en las deficiencias de la infraestructura, para con ello generar espacios cómodos y seguros para brindar servicios de calidad a sus beneficiarios y beneficiarias.

6.2.2. Recomendación B: Estrategia Fortalecimiento de la estructura del Comité interno bajo principios de liderazgo

Que el CEN San Pedro propicié un fortalecimiento de la estructura organizativa a través de procesos de sensibilización y capacitación sobre las funciones del CEN, la importancia de sus servicios y la responsabilidad del Comité Interno en el funcionamiento de la institución para el mejoramiento en la calidad del servicio.

6.2.3. Recomendación C: Estrategia Fortalecimiento de las capacidades del personal del CEN basada en gestión por resultados

Que el CEN San Pedro trabaje en gestionar procesos de capacitación y sensibilización en temas de liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, gestión por resultados, control interno y rendición de cuentas. Además, elaborar instrumentos como una matriz o base de datos que involucren la satisfacción del cliente y su impacto para el mejoramiento en la calidad del servicio.

6.2.4. Recomendación D: Estrategia Promoción, divulgación y comunicación de las funciones y servicios del CEN

Que el CEN San Pedro elabore medios informativos como una página web, infografías, láminas y boletines con contenido dinámico, claro e interactivo acerca de sus servicios y funciones, de manera que sea accesible a la población objetivo y garante de que la información está siendo divulgada y promocionada con el propósito de mejorar la calidad de su quehacer institucional.

6.2.5. Recomendación E: Estrategia Acercamiento del CEN a la comunidad

Que el CEN San Pedro elabore un programa de seguimiento de casos, una estrategia de acercamiento de los usuarios a los servicios del CEN y un sondeo para identificar las necesidades de la población beneficiada, que permita un involucramiento de las funciones y los servicios del CEN con la comunidad, donde quede reflejado el impacto de la institución.

6.2.6. Recomendación F: Estrategia Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional

Que el CEN San Pedro elabore una base de datos con información de sus beneficiarios (as) y la relación con otras posibles instituciones articuladas al quehacer del CEN, utilizando las estructuras institucionales existentes y evitando la multiplicidad del servicio para mejorar la calidad en los mismos.

6.2.7. Recomendaciones desde la Planificación

Dada la situación que presenta el CEN San Pedro en cuanto a la desarticulación de los procedimientos de su quehacer institucional, se recomienda desde la disciplina de Planificación que existan mayores espacios para valorar constantemente áreas de mejora, ya que, son cambiantes de acuerdo con el contexto comunitario y las necesidades de su población usuaria.

Además, que las funcionarias se motiven a romper con las estructuras verticales que limitan el desenvolvimiento de sus funciones y convierten los puestos de trabajo en áreas rígidas y poco flexibles a la interacción con el usuario (a), lo anterior, es un objetivo a lograr con la aplicabilidad de la propuesta de proyecto participativa elaborada por la institución CEN San Pedro.

Finalmente, se recomienda la conformación de un equipo multidisciplinario que permita aportar distintos conocimientos en búsqueda de mejorar la calidad del servicio brindado por el CEN San Pedro. Es importante que existan redes de apoyo institucionales para contribuir con la mejora de la situación problemática y así entrelazar las necesidades para un bien común.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a Investigar: Nociones básicas para la investigación social*.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *Áreas de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública, ILPES, Cepal-Naciones Unidas*, 105.
http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Azuero, Á. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), pp.110–127. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Barrantes, R. (2002). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. San José, Costa Rica: EUNED
- Barrantes, G. & Salguera, Á. (2016). Formulación de un Plan Estratégico para la consolidación integral de los servicios prestados por la oficina local del CEN-CINAI de Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, Costa Rica. *INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ICAP) PROGRAMA*, 1–176.
- Barrientos, M. (2005). La participación. *Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 5.
- Bolaños, R. (2008). La nueva gerencia pública y su aplicabilidad en la administración pública costarricense. *Ciencias Económicas*, 26(1), p.141–167.

- Bouza, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 26(1), pp.50–56.
- Brume, J. (2019). Estructura organizacional. In *Institución Universitaria Itsa* (Issue 9).
- CEN San Pedro. Comunicación personal. 15 de febrero 2021
- Causse, M. (2009). El Concepto De Comunidad Desde El Punto De Vista Socio - Histórico-Cultural Y Lingüístico. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*, 3, pp.12–21.
- Costa, N.; Da, Poggi, M., & Molina, P. (2015). LOS TALLERES DE PARTICIPACIÓN Y LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE: El muestreo por campues y habitus para justipreciación de valores ambientales. *Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires*, pp.1–16.
- Del Barrio, D., & Bravo, Á. (2015). Generación de valor público por medio de la transparencia. *XX Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, pp.10–13.
- Díaz, L. (2011). La Observación. *Textos de Apoyo Didáctico. Facultad de Psicología, UNAM*, 1(1), pp.1–29.
- Diaz, L., Torruco, U., Mildred, M., & Margarita, V. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica. Universidad Nacional Autónoma de México*, 2(7), pp.162–167.
<https://doi.org/10.1109/IAEAC.2017.8054186>

Dirección Nacional CEN CINAI. (2018). Programa consultado 2021. <https://www.cen-cinai.go.cr/>

Figuerola, N. (n.d.). *Metodología de mejora de procesos*. 11.

Florencia, M. (2016). *Ética de la investigación en ciencias sociales Un análisis de la vulnerabilidad en la investigación social* (U. de B. Christoph Stückelberger. Fundador y Director Ejecutivo Globethics.net y profesor de Ética & Globethics.net (eds.). Geneva: Globethics.net.

FODESAF. (2019). Ficha Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil (CEN CINAI). *Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares*, pp.1–60.

Font, M. Comunicación personal. 3 de marzo 2021

García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Instituto de Estudios Fiscales*, 47, pp.37–64.

Garza, E., Abreu, J. ., & Badii, M. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), pp.1–64. www.daenajournal.org

Grasseti, E. (2018). Satisfacción de necesidades y modelo social. *Revista de Investigación En Psicología Social*, 4(1), pp.6–29.

Hernández, O. (2011). Planificación y Programación. EUNED. San José, Costa Rica

HERNÁNDEZ, M. (2014). Metodología participativa y su incidencia en el aprendizaje

del teorema de pitágoras. *Instituto Nacional Mixto Nocturno de Educación Básica, Del Municipio de Totonicapán, Guatemala*, pp.1–74.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2021). Proyección de Población. <http://services.inec.go.cr/proyeccionpoblacion/frmproyec.asp>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). Características Sociales y demográficas. https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/replaccenso2011-13_0.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021, 15 de junio). Encuesta Nacional de Hogares 2020. [https://www.inec.cr/noticia/pobreza-por-ingresos-alcanzo-un-262#:~:text=Entretanto%2C%20la%20regi%C3%B3n%20Brunca%20presenta,en%20el%20mismo%20periodo%20\(una](https://www.inec.cr/noticia/pobreza-por-ingresos-alcanzo-un-262#:~:text=Entretanto%2C%20la%20regi%C3%B3n%20Brunca%20presenta,en%20el%20mismo%20periodo%20(una)

Loaiza, W., Reyes, A., & Carvajal, Y. (2011). Modelo para el monitoreo y seguimiento de indicadores de sostenibilidad del recurso hídrico en el sector agrícola. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 20(2), pp.77–89. <https://doi.org/10.15446/rcdg.v20n2.20641>

López Noguero, F. (2002). El Análisis de contenido como método de investigación. *XXI. Revista de Educación. Universidad de Huelva*, 4(4), pp.167–179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=309707%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=309707>

Luyo, J. (2013). Recursos de la Empresa: Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos. <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

- Manrique López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, pp.129–158.
<https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). Guía de Indicadores: Orientaciones básicas para su elaboración.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/lNy9wiulTiy3QZdWrvq0ew>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). Índice de Desarrollo Social. <https://www.mideplan.go.cr/indice-desarrollo-social>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/RCL84RIASnG5k7Xv02eIFQ>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, pp.1–216.
<http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>
- Mora, C. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), pp.146–162.
<https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>
- Municipalidad de Pérez Zeledón. (2021). Datos generales.
<https://www.perezzeledon.go.cr/>
- Oviedo, G. (2004). La Definición Del Concepto De Percepción En Psicología Con Base En La Teoría Gestalt. *Revista De Estudios Sociales*, 18(18), pp.89–96.

<http://www.scielo.org.co/pdf/res/n18/n18a10.pdf>

Real Academia Española. (2021). Quehacer. <https://dle.rae.es/quehacer>

Requena, M. V., & Serrano, G. C. (2007). Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento. *Universidad Católica Andrés Bello*, 110.

Ropa, B. (2014). Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de La Ciencia*, 4(6), pp.67–73. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2014.6.93>

Salinas, P., & Cárdenas, M. (2009). Métodos de investigación social. In *Quipus, CIESPAL*. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=55376>

Sánchez, A. (2014). Propuesta de un manual de procedimientos para la Dirección Administrativa del Instituto de Auditores Internos de Costa Rica. *Instituto Tecnológico de Costa Rica*, 358. file:///C:/Users/dell/Downloads/manual_procedimientos_audidores_internos.pdf

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1984, 13 de febrero). Ley 6946 Creando Impuesto del 1% Valor aduanero Mercancías Importadas. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=36483&nValor3=38465&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2010, 28 de abril). Ley 8809 Creación de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros

Infantiles de Atención Integral.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68020&nValor3=80847&strTipM=TC

TVSUR. (2016, 6 de setiembre). Pérez Zeledón tiene cinco distritos con altos números de pobreza. <https://www.tvsur.co.cr/noticias/perez-zeledon-cinco-distritos-altos-numeros-pobreza/>

Universidad Nacional de Costa Rica. (2021). Planificación Económica y Social. <https://www.carreras.una.ac.cr/planificacion-economica-y-social/>

Vega, M; Moreno, G; Rojas, M & Sánchez, E. (2000). Evaluación de la Calidad del Servicio del Programa CEN-CINAI. Escuela de Planificación y Promoción Social. UNA.

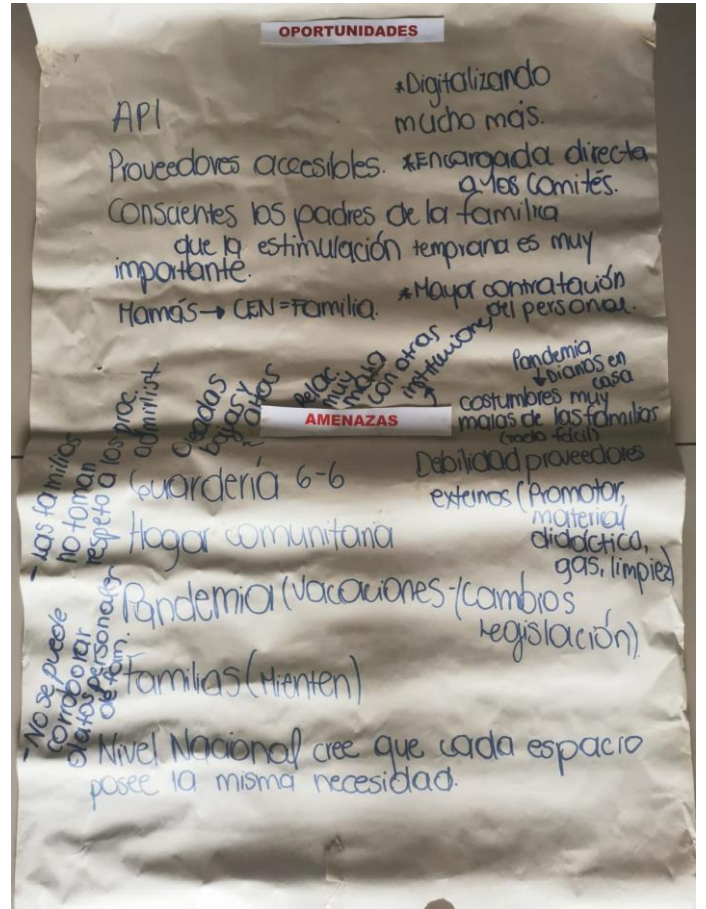
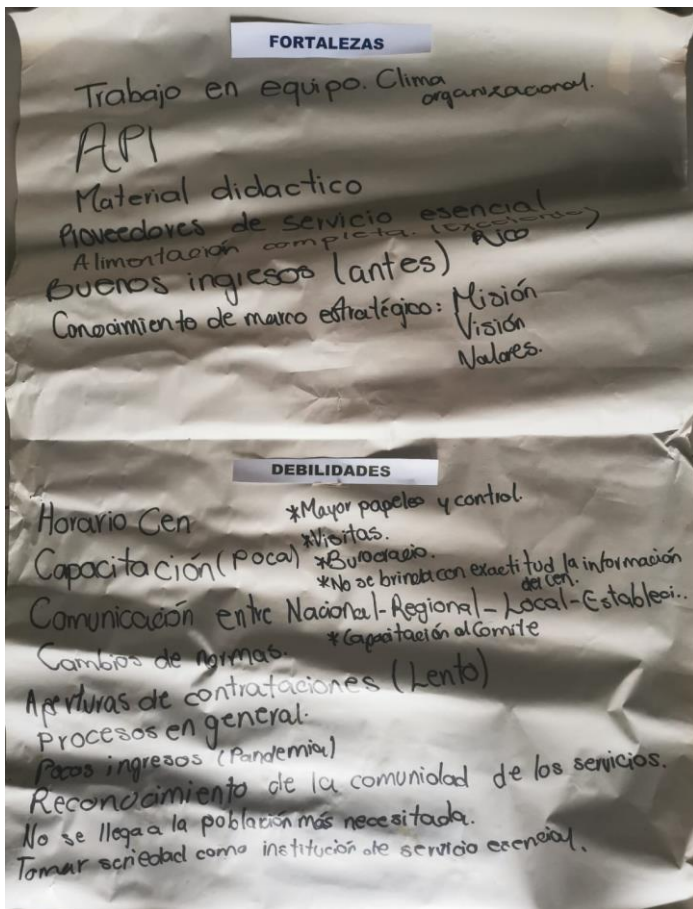
Walter, J., & Pando, D. (2014). Planificación Estratégica, Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. *Sociedad Argentina de Análisis Político y Centros de Estudios e Investigaciones America Latina*, 482.

Zúñiga, L. Comunicación personal. 10 de marzo 2021

ANEXOS

ANEXO 1. FODA

Se adjunta el registro fotográfico y de asistencia del taller donde se aplicó la herramienta FODA, la cual constó participativamente de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del CEN de San Pedro, lo anterior parte del diagnóstico realizado.



Universidad Nacional de Costa Rica
Escuela de Planificación y Promoción Social
Trabajo Final de Graduación
Control de Asistencia
Fecha: 15 de febrero 2021
Lugar: CEN San Pedro
Asunto: FODA

Nombre	Cédula	Cargo	Correo Electrónico/Teléfono	Organización	Firma
Yerania Fonseca	114360210	Secretaria	fonsca.yerania@gmail.com	Comité	Yerania
Ana G. Morás	105490712	C.E.N	anagmora@gmail.com	C.E.N	Ana G. Morás
Sandy Vargas P.	1927-345	Vocal	sandysvargas@gmail.com	Comité	Sandy Vargas
Olga Lavante	207310391	ASSC3	SCS(CANTE_30@unacosta.ac.cr)	CEN	Olga Lavante
Marcel Castillo	1936736	T.A.C	Castillo.cristian@unacosta.ac.cr	CEN/CINAI	Marcel Castillo
Luisa María	6-0387-0471	ASSC2	luisa-7154@hotmail.com	CEN/CINAI	Luisa María
Rosely Sánchez	1657408	Tac	roselysanchez@hotmail.com	CEN/CINAI	Rosely Sánchez

ANEXO 2. Entrevistas a Usuarios

Instrumento de entrevistas a usuarios (as)

Buenos días/tardes, mi nombre es _____ y soy estudiante de la Universidad Nacional, ¿cómo está? ¿Cómo se encuentra usted y su familia? Le comento que en estos momentos me encuentro realizando el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura y lo estaré desarrollando en el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón. En este caso, quisiera aplicarle una pequeña entrevista con el objetivo de identificar variables determinantes de la situación actual del CEN, si desea colaborar en brindar la información, agradecería su participación y se tomará en cuenta los aspectos éticos de privacidad, consentimiento informado y confidencialidad.

1. Nombre: _____ (Opcional)
2. ¿A cuál servicio pertenece? _____
3. ¿Cómo se siente con el servicio que recibe su hijo (a) o su persona?
()Muy satisfecho ()Muy insatisfecho () No responde ()Satisfecho ()Insatisfecho
4. En efectos de pandemia, ¿Cómo se siente con el seguimiento realizado por el CEN? ¿Cómo ha sido? ¿Se han podido realizar? ¿Se siente el acompañamiento?
()Muy satisfecho ()Muy insatisfecho () No responde ()Satisfecho ()Insatisfecho
5. ¿Ha recibido información, novedades o resultados por parte de la institución a partir del seguimiento? ¿Cómo ha sido?
()Muy satisfecho ()Muy insatisfecho () No responde ()Satisfecho ()Insatisfecho
6. ¿De acuerdo a las instalaciones del CEN, usted se siente?
()Muy satisfecho ()Muy insatisfecho () No responde ()Satisfecho ()Insatisfecho
7. ¿De acuerdo al trato que los funcionarios le brindan a su hijo, usted se siente?
()Muy satisfecho ()Muy insatisfecho () No responde ()Satisfecho ()Insatisfecho
8. ¿Qué le gustaría que el CEN mejorará en la atención hacia el usuario?

ANEXO 3. Entrevistas a Lauren y Mario

Instrumento de entrevista a funcionarios (as)

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es ----- y me encuentro realizando el Trabajo Final de Graduación en el CEN de San Pedro de Pérez Zeledón para optar por el grado de licenciatura en la carrera de Planificación Económica y Promoción Social. El objetivo de la investigación se centra en conocer el quehacer del CEN San Pedro para elaborar una propuesta que permita mejorar la calidad en los servicios brindados, por lo cual, se requiere de su participación como funcionario (a) dentro de la estructura interna institucional para esclarecer la situación de estudio.

- **Entrevista semiestructura con preguntas abiertas**

1. Nombre
2. Desea usted que su nombre o perfil profesional sea agregado en el documento
3. ¿Cómo se gestiona en materia de planificación institucional el CEN de San Pedro?
4. ¿Quién realiza las metas del CEN de San Pedro?
5. ¿Cómo realizan las metas del CEN de San Pedro?
6. ¿Evaluación de las metas del CEN de San Pedro?
7. ¿Quién realiza el presupuesto del CEN de San Pedro?
8. ¿Cómo realizan el presupuesto del CEN de San Pedro?
9. ¿Evaluación del presupuesto del CEN de San Pedro?
10. ¿Quién y cómo se mide el impacto en el CEN de San Pedro?
11. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al funcionario (a)? ¿Qué tan frecuente se realizan?

ANEXO 4. Instrumento a funcionarios

Instrumento de encuesta a funcionarios (as)

Un gusto saludarles, el formulario "Una mirada desde la Institucionalidad" es parte importante para nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura. La presente encuesta posee como objetivo conocer la gestión en el CEN de San Pedro desde su postura como funcionario (a), para ello requerimos de su completa disposición y precisión en las respuestas. Su opinión es confidencial y secreta. Muchas gracias *Se utilizó la herramienta de Google forms para realizarla

Datos Generales: Información personal de cada funcionario (a) de la institución

1.Género

Hombre

Mujer

Otro

2.Tiempo de servicio

Menos de 2 años

De 2 a 4 años

De 4 a 6 años

De 6 años a más

3.Cargo

ASSC3

ASSC2

TAC

Nutricionista

Psicólogo (a)

Jefe de Oficina Local

Miembro del Comité

Docente

Terapeuta de Lenguaje

Asistente Administrativo

4.Institución laborando

Oficina Local Pérez Zeledón 2

CEN San Pedro

Datos institucionales: El funcionario (a) contestará de manera concreta, clara y real datos de la institución correspondiente

1. ¿Sabe usted si el CEN se gestiona a partir del Plan Nacional de Desarrollo? Si o no

2. A partir de la pregunta anterior, independientemente si su respuesta fue sí o no, comente al respecto

3. Conociendo que el Ministerio de Salud es el ente rector del Programa del CEN CINAI, ¿Qué les dicta en materia de estrategias?

4. ¿Conoce usted si la institución opera o labora por metas u objetivos?
*En caso de conocer ¿De qué manera lo realizan?

5. ¿Qué procedimientos y procesos realiza el CEN para brindar los diferentes servicios?

6. ¿Conoce usted cómo se gestiona y se administra el presupuesto para el adecuado funcionamiento de la institución?

7. ¿Conoce usted si el CEN cuenta con un Plan Estratégico?

8. ¿Conoce usted como funcionario (a) el impacto que genera la institución en los usuarios (as) de los servicios?

9. ¿La institución realiza evaluaciones de desempeño al funcionario?

Datos de satisfacción: El funcionario (a) contestará de acuerdo a su postura la motivación y reconocimiento de su labor

En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy baja y 5 excelente ¿Cómo considera usted que se realiza la comunicación? Entre la Dirección Nacional, Regional, Oficina Local y CEN San Pedro

¿Cómo considera usted la motivación en su puesto de trabajo?

En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo de desconocimiento y 5 el máximo de conocimiento, ¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

A continuación, se genera un espacio en blanco para comentar aspectos relevantes para su persona

ANEXO 5. Fotos Taller Participativo I

A continuación, se presenta el registro fotográfico y de asistencia correspondiente al Taller Participativo I. Las funcionarias identificaron las áreas de mejora en cuanto a los servicios brindados por el CEN de San Pedro; asimismo, se completó una matriz con interrogantes para consolidar las áreas de mejora. Las coordinadoras facilitaron paleógrafos, tarjetas de color y marcadores.

Primer momento. Introducción al taller



Segundo momento. Lluvia de ideas



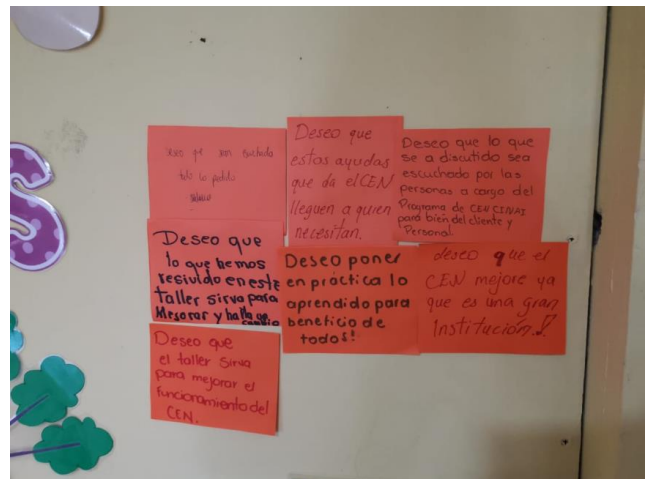
Tercer momento. Elaboración de Matriz



Matriz construida



Cuarto momento. Rincón de los deseos



Funcionarias y lista de asistencia



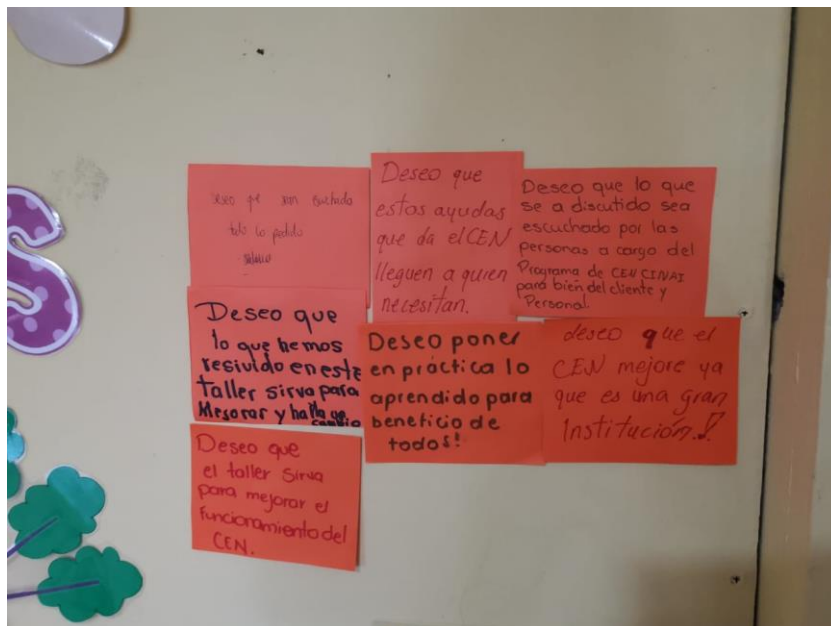
Universidad Nacional de Costa Rica
Escuela de Planificación y Promoción Social
Trabajo Final de Graduación
Control de Asistencia

Fecha: 22 de Junio
Hora: 1pm
Lugar: CEN San Pedro
Asunto: Taller participativo para la elaboración de estrategia

Nombre	Cédula	Cargo	Correo Electrónico/Teléfono	Organización	Firma
Sofía Laguarda	1182-385	Vecel		Conte	[Firma]
Angie Morán	1-278-222			Conte	[Firma]
Rosendo Morán	1-683-9408	Esac		Conte	[Firma]
Maely Gattuso	107360750	T-SC		CEN	[Firma]
Fabrizio Navarro	111-01-0334	Promotor		CEN	[Firma]
Sofía Quirós	20731-0341	ASIS		CEN	[Firma]
Leonora Torres	1-381-141	ASIS		CEN	[Firma]
Mónica Mora	1125-0372	UNA		UNA	[Firma]
Subirna Loua B.	1125-0455	UNA		UNA	[Firma]

ANEXO 6. Foto del rincón de los deseos

En el taller participativo I se creó el rincón de los deseos, el cual constaba de frases positivas escritas por las funcionarias como proyección de lo que deseaban con respecto al proceso investigativo y al mejoramiento en la calidad de los servicios brindados. El espacio donde se colocaron las frases es aprobado por las funcionarias con el propósito de recordar la importancia de mejorar en su quehacer institucional.



ANEXO 7. Fotos Taller II

En el taller participativo II se tomaron las áreas de mejora identificadas en el taller participativo I y extrajo cada estrategia con sus respectivas actividades. La intervención se realizó como un espacio donde se compartieron opiniones, dudas o ideas nuevas a adjuntar en la matriz facilitada por las coordinadoras, bajo la premisa de construir participativamente cada componente de la matriz.



Luisa

Tabla para taller participativo II

Ideas generadoras Lluvia de Ideas de funcionarias	Estrategia	Actividad ✓	Recursos Financieros- Materiales-Humanos	Tiempo
A.1 Ayuda económica a quienes manejan el presupuesto	A.1.1. Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso	1.1. Elaborar un diagnóstico de las condiciones de la infraestructura a mejorar en el CEN 1.2. Elaborar un mapeo de actores y nuevas fuentes de financiamiento 1.3. Autogestionar recursos para el mejoramiento de la infraestructura 1.4. Elaborar un informe para presentarse a niveles superiores	Alimentos Económicos Materiales	

UNA

Universidad Nacional de Costa Rica
Escuela de Planificación y Promoción Social
Trabajo Final de Graduación
Control de Asistencia
Fecha: 13 de Julio
Hora: 1pm
Lugar: CEN San Pedro
Asunto: Taller participativo II

Nombre	Cédula	Cargo	Correo Electrónico/Teléfono	Organización	Firma
Diana Jiménez G.	1.653.405	Cooper			[Firma]
Fabiana Valverde	11870354	Prosecretaría de Salud			[Firma]
Yolanda E.	2074059	INSS			[Firma]
Luzmila Mora	6.383-411	INSS			[Firma]
Sofía Linares	1.028.345	Comunic			[Firma]
Sabrina Lavandera	113280935	UNA			[Firma]
María Marcela	11250377	UNA			[Firma]