



Plan Estratégico
Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI)
2018-2022

Enero, 2018

Contenido

Presentación	5
Resumen ejecutivo	6
1. Antecedentes de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil	9
1.2. Organización administrativa de la REDCUDI	13
1.3. Enfoques de la REDCUDI	14
1.4. Oferta de servicios de la REDCUDI.....	15
1.5. Población beneficiaria de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil ..	21
1.6. Alternativas de cuidado y desarrollo infantil, por cantón	21
2. Análisis situacional de la REDCUDI	23
3. Proceso de elaboración del Plan Estratégico 2018-2022	38
3.1. Visión y Misión y Objetivos Estratégicos de la REDCUDI en el marco estratégico vigente	39
3.2. Reformulación de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la REDCUDI	39
4. Aspectos conceptuales y metodológicos	42
4.1. Estructura del Plan Estratégico.....	42
4.2. Método de medición del cumplimiento del Plan Estratégico	43
4.2.1. Criterios para medir el nivel de cumplimiento del Plan y sus componentes	43
4.2.2. Indicadores de desempeño.....	43
5. Marco filosófico	44
5.1. Visión y misión.....	44
5.2. Principios y valores	44
5.2.1. Principios	44
5.2.2. Valores	48
6. Objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas	50
6.1. Objetivos estratégicos	50
6.2. Iniciativas estratégicas por objetivo	50
6.2.1. Para el Objetivo Estratégico 1	50

6.2.2. Para el Objetivo Estratégico 2	51
6.2.3. Para el Objetivo Estratégico 3	52
6.2.4. Para el Objetivo Estratégico 4	54
6.3. Marco Estratégico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI)	
7. Indicadores de desempeño para las iniciativas estratégicas:	56
7.1. Para el Objetivo Estratégico 1.....	56
7.2. Indicadores de desempeño para el Objetivo Estratégico 2	57
7.4. Para el Objetivo Estratégico 4.....	58
8. Pesos relativos de las iniciativas estratégicas	59
9. Plan de acción	61
9.1. Para el Objetivo Estratégico 1.....	62
9.2. Para el Objetivo Estratégico 2.....	63
9.3. Para el Objetivo Estratégico 3.....	64
9.4. Para el Objetivo Estratégico 4.....	67
10. Seguimiento y control del Plan Estratégico 2018-2022	70
11. Anexos	72
Anexo 1. Cuadro comparativo de versiones de Visión y Misión de la REDCUDI, analizado en talleres.	72
Anexo 2. Objetivos estratégicos propuestos por los grupos de trabajo de los talleres	72
Anexo 3. Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: alternativas de Cuido y población beneficiaria según institución.	74
Anexo 4. Lista de participantes al taller de formulación plan de acción PEI- REDCUDI	76
Anexo 5. Lista de participantes al taller de planificacion estrategica REDCUDI	76

Índice de figuras

Figura No. 1: Alternativas integradas en la REDCUDI	20
Figura No. 2: Alternativas de cuidado y desarrollo infantil, por cantón. 2017	22
Figura No. 3: Fuentes de información para el Plan Estratégico PEI- REDCUDI	23
Figura No. 4: Población menor de 7 años en pobreza (SIPO) y población beneficiaria REDCUDI, por cantón, 2017.	27
Figura No. 5: Representación gráficamente los principios de la REDCUDI.	48
Figura No. 6: Representación gráfica de los valores de la REDCUDI.....	49

Índice de cuadros

Cuadro No. 1: Instrumentos jurídicos en materia de cuidado infantil suscritos o creados por Costa Rica del año 1930 al 2014.....	10
Cuadro No. 2: Costa Rica políticas públicas de cuidado de la etapa de 1930 a 2010	11
Cuadro No. 3: Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Alternativas de Cuido y Población beneficiaria según institución. Años 2014, 2015 y 2016 y junio 2017	21
Cuadro No. 4: Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Alternativas de Cuido de funcionamiento Nocturno por institución.....	21
Cuadro No. 5: Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI). Población potencialmente beneficiaria de los servicios universales de cuidados de atención infantil y población beneficiaria actual de las alternativas de atención. Por: cantón	25
Cuadro No. 6: REDCUDI. Población beneficiaria y recursos presupuestados para el año 2018. Por: Institución.....	34
Cuadro No. 7: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 1.....	56
Cuadro No. 8: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 2.....	57
Cuadro No. 9: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 3.....	57
Cuadro No. 10: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 4.....	58
Cuadro No. 11: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 1.....	60
Cuadro No. 12: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 2.....	60
Cuadro No. 13: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 3.....	60
Cuadro No. 14: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 4.....	61
Cuadro No. 15: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 1	62
Cuadro No. 16: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 2	63
Cuadro No. 17: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 3	64
Cuadro No. 18: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 4	67

Acrónimos

CC	Comisión Consultiva
CECUDI	Centros de Cuido y Desarrollo Infantil
CEN	Centros de Educación y Nutrición
CENCE	Centro de Educación y Nutrición y Comedor Escolar
CIDAI	Centros Infantiles Diurnos de Atención Integral
CGR	Contraloría General de la República
CINAI	Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral
CNNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia
CTI	Comisión Técnica Interinstitucional
CUDECA	Culturas de Centro América (empresa consultora)
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
REDCUDI	Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil
SIPI	Sistema de Información sobre la Primera Infancia
ST	Secretaría Técnica

Presentación

El presente documento denominado “Plan Estratégico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (PEI-REDCUDI) 2018-2022” es el resultado del proceso de planificación estratégica realizado durante el segundo semestre del año 2017.

Se construyó a partir de un proceso participativo, que involucra variados puntos de vista a lo largo de diferentes momentos y tipos de consulta con agentes claves de la REDCUDI. Ello con el propósito de constituirse en el lineamiento desde el cual se organizan las aspiraciones de la Red y sus grandes resultados esperados. Se refiere a la construcción de los aspectos propiamente estratégicos del Plan, elaborados conjuntamente con la participación de integrantes de la Secretaría Técnica, de la Comisión Técnica Interinstitucional, de la Comisión Consultiva, de las instituciones que financian las diferentes alternativas de atención, de las operadoras de servicios públicos y privados de cuidado y desarrollo infantil, de los gobiernos locales, representantes de la empresa privada y otros actores involucrados a la REDCUDI.

En esa coyuntura de reflexión conjunta, se aprovechó la riqueza de la diversidad de saberes constituidos a lo largo de la trayectoria que tiene el país en el cuidado y desarrollo infantil, así como de sus bases normativas, considerando como fundamental la Ley N. 9220, sobre la Creación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Este compromiso materializado, permitió también la elaboración y aprobación de las Políticas y lineamientos estratégicos de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, el Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil y el Reglamento a la Ley N. 9220.

Estos, además de ser instrumentos normativos y de planificación de total trascendencia para los objetivos de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, responden a las disposiciones 4.3, 4.4, 4.5, 4.10, 4.11, y 4.12 del Informe N° DFOE - SOC-IF-18-2015 denominado Auditoría de Carácter Especial sobre la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, emitido por la Contraloría General de la República, de fecha 17 de diciembre del año 2015.

Específicamente, con este Plan Estratégico se responde a las disposiciones 4.4 y 4.11 que establece:

Disposición 4.4. A los miembros de la Comisión Consultiva de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: “Analizar, discutir y definir el Plan Estratégico de mediano y largo plazo para la REDCUDI, con base en la propuesta que remita la Secretaría Técnica, solicitada en la disposición 4.11.

Disposición 4.11. Al MSc. Kenneth Araya Andrade en su calidad de Director Ejecutivo de la Secretaría Técnica de la REDCUDI: “Elaborar y proponer a la Comisión Consultiva un plan estratégico de mediano y largo plazo para la REDCUDI, en el cual se definan la visión, la misión, los objetivos, las metas y las acciones que permitan articular y fortalecer las diferentes modalidades del sistema de cuidado y desarrollo infantil”.

Resumen ejecutivo

El presente documento, contiene el Plan Estratégico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, que rige su quehacer en el período 2018-2022. Su estructura comprende 6 capítulos, cuyo contenido se anota a continuación.

Capítulo 1: Antecedentes de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Analiza la evolución de los derechos humanos en el país, las diversas convenciones que ha suscrito en el marco de la política internacional y particularmente el transitar de los derechos de la niñez, apostando principalmente en que “Invertir en capital humano en los primeros años de vida es lo más rentable que puede realizar un país; por lo que el desarrollo y valor del capital humano del país depende en gran medida de la calidad de la crianza y atención que los habitantes reciban en sus primeros años de vida. (Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia; pp8, 2011).

En este mismo capítulo, se anota la evolución de las políticas de cuidado de los niños y las niñas en Costa Rica y los ingentes esfuerzos para implementar políticas de cuidado destinadas a la población infantil, especialmente la que se encuentra en situación de pobreza, riesgo y vulnerabilidad; para ello se incluye una tabla con los instrumentos jurídicos en materia de cuidado infantil suscritos o creados por Costa Rica del año 1930 al 2014. La evolución de las políticas se agrupan en dos grandes periodos; las políticas públicas de cuidado de la etapa de 1930 a 2010, destacándose el Ministerio de Salud con los CEN-CINAI y el IMAS que hace su ingreso a la atención de la niñez en el año 1992; así como la creación de los Centros Infantiles Diurnos de Atención Integral (CIDAI) financiados por el PANI. El segundo periodo parte en el año 2010 particularmente con la creación de la REDCUDI; establecida como la principal iniciativa en materia de atención a la niñez a partir del año 2010-2014, que se consolida con la promulgación de la Ley N° 9220, “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” (REDCUDI), el 24 de marzo de 2014; con el propósito de establecer un “sistema de cuido y desarrollo infantil, de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articule las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuido y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral”.

Adicionalmente se anotan los principios orientadores y los enfoques de la REDCUDI, que fueron redefinidos en la conceptualización surgida de esta misma consultoría. Igualmente se detallan las modalidades de servicios que ofrece la REDCUDI, por medio de las instituciones que lo integran.

Capítulo 2: Análisis situacional de la REDCUDI: El abordaje de la situación actual se basó en tres fuentes de información principalmente: la revisión documental de los contenidos y demandas de Ley 9220, el Informe No. DFOE-SOC-IF-18-2015 de la Contraloría General de la República (CGR) y las disposiciones emitidas; el Informe Alternativo Independiente ante el Comité Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Defensoría de los Habitantes; informes de la Auditoría Interna No. 544-12-2015 y No. 34-2016 del IMAS, la Evaluación

CICAP-MIDEPLAN 2016, referencias del Estado de la Nación, la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) y la Política de la Niñez y la Adolescencia. Panel de expertos, incluyendo la Comisión Consultiva y la Comisión Técnica Interinstitucional, mediante un taller preparatorio de planificación estratégica (17 de julio), otro de construcción del PEI (22 de agosto), y un taller final de formulación del Plan de Acción de la REDCUDI (9 noviembre), con representación de Instituciones, la Empresa Privada y operadores de servicios y representantes de Gobiernos Locales. Entrevistas a informantes claves como al Sr. Ex Ministro de Bienestar Social y Familia; Dr. Fernando Marín.

Este capítulo analiza el funcionamiento de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, luego de seis años de operación, destacando debilidades identificadas por parte de los distintos órganos respecto a la operación de la REDCUDI centradas en la universalización de los servicios, la focalización de la población beneficiaria, la desarticulación de actores y modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, la normativa, la atención y desarrollo integral, la sostenibilidad financiera de los servicios, la calidad de la prestación de los servicios, la trazabilidad entre el acceso al cuidado y la inserción / permanencia laboral y educativa, el tamaño del desafío que tiene el país, y un tema que requiere especial análisis está relacionado con que la cobertura, que no debe ser sólo para aquella población que goza de subsidios, sino que en el sector privado las empresas y familias pueden pagar una parte de esos servicios. Otras anotaciones están dirigidas a la falta de coordinación con el MEP, la duplicación en la supervisión de los servicios y cualquier otro tipo de gestión que coadyuve a la universalización.

Capítulo 3, 4 y 5: Proceso de elaboración del Plan Estratégico 2017-2022: Estos capítulos comprenden la elaboración de las Disposiciones Estratégicas (Visión, Misión y Objetivos Estratégicos), el establecimiento de las iniciativas estratégicas y la formulación del Plan de Acción para el periodo 2018-2022. La reformulación del marco estratégico surge de talleres específicos para ello; en el mismo participan representantes de la Secretaria Técnica de REDCUDI, CONAPDIS, INA, INAMU, CCSS, UNICEF, CEN-CINAI, PANI e IMAS; operadores de servicios de cuidado y desarrollo infantil tanto públicos como privados, Municipalidades y Empresa Privada. Las disposiciones estratégicas fueron validadas por la Comisión Técnica interinstitucional. Los elementos claves definidos son:

Visión: Desarrollado un subsistema nacional de atención, cuidado y desarrollo integral infantil que articula los servicios públicos y privados, de acceso universal, con financiamiento solidario y sostenido.

Misión: REDCUDI como subsistema nacional que articula alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, garantiza la cobertura progresiva, sostenible y la mejora continua en la calidad de los servicios, mediante la planificación y la gestión intersectorial.

Objetivos estratégicos:

1. Establecer un marco intersectorial normativo, conceptual, operativo y organizacional de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.
2. Establecer un sistema financiero de gestión, asignación y fiscalización intersectorial de los recursos público-privados, que permita ampliar la cobertura, sostenible, para la mejora continua de la calidad de los servicios.
3. Establecer un sistema de planificación y gestión intersectorial para el fortalecimiento de la articulación y la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.
4. Promover la corresponsabilidad social de los cuidados y el enfoque de derechos de la niñez como parte de la gestión de la red de atención, cuidado y desarrollo infantil.

Capítulo 6: Seguimiento y control del Plan Estratégico 2018-2022: contiene recomendaciones respecto a la comunicación y difusión de la ejecución del Plan Estratégico, la creación de la base del Plan Estratégico, la formulación de los planes anuales de cumplimiento y el proceso de informe del seguimiento del PEI.

1. Antecedentes de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

Desde hace varias décadas, Costa Rica ha compartido visiones de país basadas en la construcción de una sociedad solidaria y comprometida con la protección y desarrollo de la población más vulnerable. Paralelamente, el país ha sido garante del respeto a los derechos humanos, suscribiendo diversas convenciones que establecen los derechos que, por su condición de niño o niña que habita en nuestro territorio, toda persona menor de edad tiene; “esta condición vincula y obliga a pensar en las formas que garanticen el pleno cumplimiento de estos derechos a través del cuidado y desarrollo integral con calidad” (Grillo et al: 2010, p5) (ver Tabla 1).

Precisamente el derecho al acceso a las posibilidades del cuidado de los niños y las niñas, responde a la importancia de dedicar los mejores esfuerzos estatales a la inversión en la primera infancia, como uno de los elementos prioritarios para avanzar hacia el desarrollo humano sostenible; por ello, es fundamental que “los niños y niñas cuenten con un entorno de protección que facilite un mejor despliegue de sus potencialidades de lenguaje, hábitos y habilidades sociales, control emocional y capacidades cognitivas, garantizando en definitiva sus derechos” (Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia; pp7, 2011).

Invertir en capital humano en los primeros años de vida es lo más rentable que puede realizar un país. Por lo que el desarrollo y valor del capital humano del país depende en gran medida de la calidad de la crianza y atención que los habitantes reciban en sus primeros años de vida. (Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia; pp8, 2011).

Evolución de las políticas de cuidado de los niños y las niñas en Costa Rica¹

El Estado realiza desde hace muchos años esfuerzos para implementar políticas de cuidado destinadas a la población infantil, especialmente la que se encuentra en situación de pobreza, riesgo y vulnerabilidad; tal como se refleja en los instrumentos jurídicos que ha acogido el país o los que ha creado o implementado en dos periodos específicos; el primero del año 1930 al 2010 y el segundo a partir del 2010 y la creación de la REDCUDI; detalle que se muestra en la tabla 1.

¹ “Perfil socioeconómico de familias y personas usuarias 2014”. MIDEPLAN, CEN-CINAI, 2016.

Cuadro No. 1: Instrumentos jurídicos en materia de cuidado infantil suscritos o creados por Costa Rica del año 1930 al 2014

Instrumentos jurídicos		
Internacionales		
N°	Título	Fecha
1	Declaración Universal de los Derechos Humanos.	1948
2	Declaración de los Derechos del Niño (1959).	1959
3	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1960).	1960
4	Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer (1967).	1967
5	Convención sobre los Derechos del Niño (1989).	1989
6	Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes	1990
7	Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015).	
8	Objetivos del Foro Educación para Todos. UNESCO (2000- 2015).	
9	Estrategias para la reducción de la pobreza (PRS: Poverty Reduction Strategies) .	2005
Nacionales		
N°	Título	
1	Creación del Patronato Nacional de la Infancia (1930). Art. 55 Constitución Política de Costa Rica.	1930
2	Decreto de Creación del Departamento de Nutrición, Ministerio de Salud. Decreto Ejecutivo 5 del 8 de mayo de 1951.	1951
	Ley No 7600 Igualdad De Oportunidades Para Las Personas Con Discapacidad	1996
3	Código de la Niñez y la Adolescencia 7739 (1998).	1998
4	Ley General de Centros de Atención Integral 8017 (2000).	2000
5	Reglamento de la Ley General de Centros de Atención Integral. 23 de mayo, 2001.	2001
6	Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (2007- 2017).	
7	Política Nacional para la Niñez y la Adolescencia Costa Rica (2009-2021).	
8	Ley de Creación de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral 8809 (2010).	2010
9	Decreto Ejecutivo; Declaratoria de Interés Público de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (36020)	2010
10	Decreto Ejecutivo; Organización general y bases operativas de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (36916) (2012). Da marco jurídico a la universalización de los servicios a la infancia.	2012
11	Ley de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (2014).	2014

Fuente: Guzmán, 2014, p 14.

Políticas de cuidado desde 1930

La política de cuidado comienza a perfilarse como parte de la política social costarricense con la creación del Patronato Nacional de la Infancia (PANI) en 1930, su apertura fue detonante en el surgimiento de una legislación orientada a la protección de la población nacional y, especialmente, de la infancia, dentro de la cual se destaca el Código de la Infancia en 1932. En ese período el Estado adoptó un papel preponderante en el campo del proteccionismo social, actuación que estuvo motivada por el contexto internacional “(...) la Declaración de los Derechos Humanos incide en el acontecer nacional, este estatuto influye en la dirección de acciones estatales para la población costarricense y por ende impacta en los niños y niñas del país (...)” (Calvo y otros, 2012. En MIDEPLAN- CEN-CINAI, 2016, p24).

En esos años, el Ministerio de Salud asumió un liderazgo en el impulso de políticas públicas pioneras en el cuidado, dentro de ellas se destaca el surgimiento de los centros de nutrición a mitad del siglo pasado, los que evolucionaron hacia los Centros de Educación y Nutrición y los Centros Infantiles de Atención Integral a principios de la década de los años setenta, dirigidos hacia la protección de los niños y niñas en situación de pobreza (Tabla 2).

Cuadro No. 2: Costa Rica políticas públicas de cuidado de la etapa de 1930 a 2010

Políticas públicas	Instituciones
Centros de Nutrición (1951)	Ministerio de Salubridad
Centros de Educación y Nutrición (1971)	Ministerio de Salud
Centros Infantiles de Atención Integral (1972)	Ministerio de Salud
Guarderías Infantiles y Previsión Social (1989)	Ministerio de Trabajo
Hogares comunitarios (1992)	Instituto Mixto de Ayuda Social
Centros de Atención Integral (2000)	Ministerio de Salud

Fuente: MIDEPLAN y CEN-CINAI, con información de Guzmán (2014).

No obstante las importantes acciones del país en el campo del cuidado de la niñez, es hasta la década de los noventa que se incorporan otros actores institucionales y se promueven políticas públicas de cuidado que gozan de mayor alcance e impacto en la población costarricense; como el Ministerio de Trabajo con la instauración del Programa de Guarderías Infantiles y Previsión Social en 1989 y el Instituto Mixto de Ayuda Social con el estímulo para la creación de los Hogares Comunitarios, que combinó la acción gubernamental con iniciativas locales y de participación comunal a partir de 1992. El Ministerio de Salud impulsó un modelo

más integral de atención a la población infantil con los Centros de Atención Integral a partir del 2000.

Políticas de cuidado a partir del 2010 y la creación de la REDCUDI

Pese a las buenas acciones e intenciones del país en brindar servicios de cuidado a la niñez, la brecha entre la población que requería el servicio y la población atendida era muy amplia. Como se señala en el Informe de Gestión 2012- 2104, “a pesar de los valiosos programas públicos y privados que se vienen implementando desde hace décadas en Costa Rica, a favor de los derechos y la satisfacción de las necesidades de cuidado y protección de la niñez, la cobertura de los servicios públicos para el año 2010, en este campo no superaba el 5% de la población infantil menor de 7 años de edad”. (Secretaría Técnica REDCUDI, 2014, p10). Al respecto, mientras el país registró una población de 472.572 personas menores de 7 años, únicamente se beneficiaba a 20.000 personas, lo que resulta en un porcentaje de cobertura de apenas un 4.2%.

Esta situación de la baja cobertura de los servicios de cuidado infantil, aunado a la situación de desprotección que vive la población infantil del país, y particularmente las acciones establecidas en la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2007 – 2017, al proponer avanzar en el cuidado de niños y niñas de cero a doce años, estableciéndose que para el 2017 toda mujer que requiera de servicios de cuidado de niños y niñas para desempeñarse en un trabajo remunerado, cuente con al menos una alternativa de cuidado pública, privada o mixta de calidad, dando así pasos concretos en la responsabilidad en el cuidado y la valoración del trabajo doméstico²; aspectos que motivaron al Gobierno de la República del periodo 2010-2014, a proponer alguna política para fortalecer los servicios que el país venía desarrollando, dada la evidencia de la baja cobertura en un servicio de tal importancia para el país y especialmente para la población infantil y sus familias, que carecen de las suficientes posibilidades de acceso a fuentes de empleo o estudio, en razón de la restricción de centros de cuidado y desarrollo integral de la población en primera infancia.

De acuerdo con las orientaciones del periodo surge entonces la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (conocida como REDCUDI); establecida como la principal iniciativa de la administración Chinchilla Miranda 2010-2014, en el Sector de Bienestar Social y Familia, para ampliar la cobertura y diversificar las modalidades de atención infantil, y cuya formalización se produce a partir de la firma del Decreto Ejecutivo N° 36020- MP-2010.

Se da así inicio de la segunda etapa con la promulgación del Decreto Ejecutivo 36020, que declaró de interés público la Red Nacional de Cuido y constituyó el sustento de la implementación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) como política

² PEIG, 2007. P. 67

pública; que se consolida con la promulgación de la Ley N° 9220, “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil” (REDCUDI), el 24 de marzo de 2014.

Las orientaciones de esta Ley definen como propósito establecer un “sistema de cuidado y desarrollo infantil, de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articule las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral” (Art. 1). En este sentido, la Ley se erige como política pública y constituye una iniciativa gubernamental diseñada para respaldar y legitimar las intervenciones estatales desde el enfoque del proteccionismo social y ofrecer servicios que potencien el desarrollo humano de la primera infancia (Guzmán, 2014, p10).

Además, en el artículo 3 del decreto se “(...) insta y autoriza a las instituciones del Estado para que, dentro de su ámbito de competencia y de acuerdo con sus posibilidades, colaboren activamente y aporten recursos humanos, físicos y económicos para el desarrollo de las actividades conducentes a la conformación y desarrollo de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”.

La Ley 9220 plantea como objetivos:

- a. Garantizar el derecho de todos los niños y las niñas, prioritariamente los de cero a seis años a participar en programas de cuidado, en procura de su desarrollo integral, según las distintas necesidades y de conformidad con las diferentes modalidades de atención que requieran.
- b. Promover la corresponsabilidad social en el cuidado mediante la participación de los diversos sectores sociales.
- c. Articular los diferentes actores, alternativas y servicios de cuidado y desarrollo infantil.
- d. Procurar que los servicios de cuidado y desarrollo infantil permitan la inserción laboral y educativa de los padres y las madres. (Art.2).

De acuerdo con el Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina (SIPI: 2017), la Ley N° 9220 contempla un amplio espectro de derechos del niño y la niña, entre los que se mencionan: a) el derecho al bienestar y a vivir en un entorno familiar y a recibir un trato adecuado en él, b) El derecho a la salud y c) el derecho a la educación.

1.2. Organización administrativa de la REDCUDI

Este subsistema de cuidado y desarrollo infantil se integra a partir de tres órganos: una Comisión Consultiva integrada por autoridades de diferentes instituciones; una Comisión Técnica Interinstitucional y una Secretaría Técnica. Esta última instancia, actualmente está integrada por 15 funcionarios/as, dependientes administrativamente del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

1.3. Enfoques de la REDCUDI

Enfoque de derechos humanos

Según la Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, son derechos humanos, los derechos iguales e inalienables de todas las personas, que establecen las bases para la libertad, la justicia y la paz en el mundo.

Según UNFPA, el enfoque basado en los derechos humanos se centra en los grupos de población que son objeto de una mayor marginación, exclusión y discriminación. Este enfoque requiere un análisis de género, de las diferentes formas de discriminación y de los desequilibrios de poder, con el fin de garantizar que las acciones lleguen a los segmentos más marginados de la población.

Enfoque de derechos de la niñez y adolescencia³

El enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia se concibe como un marco constituido por las normas, principios y estándares establecidos en los instrumentos internacionales de derechos humanos y en los específicos de la niñez y la adolescencia, a la luz de los cuales han de llevarse a cabo los procesos programáticos que involucren y/o incidan en el desarrollo de esta población. De acuerdo con la OEA⁴, se define como una corriente que incorpora los derechos de la niñez y la adolescencia como eje de desarrollo de estrategias, políticas, programas y proyectos y posibilita el establecimiento de metas para dar cumplimiento efectivo a los derechos, así como para medir y valorar los avances. De la misma manera permite vincular estas metas al marco legal internacional e identificar responsabilidades del Estado y de los demás actores sociales.

Los planteamientos de la política pública desde el enfoque de los derechos de la niñez y la adolescencia, surgen a partir de la entrada en vigor de la Convención sobre los derechos del niño (CDN) de 1990, que supera el enfoque basado en las necesidades. Este enfoque, propio de la doctrina de la situación irregular, sostiene que el Estado satisface las “necesidades” de esta población guiado no por obligaciones sino por actos de voluntad y de caridad; concibe a estas personas como objetos de protección sin derecho a participar activamente en aquello que les compete o les afecte.

Enfoque de género⁵

El género es un concepto relacional que se refiere a identidades, roles y relaciones entre hombres y mujeres tal como se han instituido socialmente⁶. De ahí que el género se relaciona

³ El concepto completo se encuentra en el documento de conceptualización

⁴ S/f.

⁵ El concepto completo se encuentra en el documento de conceptualización.

con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de mujeres y hombres, que determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él.

El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre géneros e intra género, así como los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad.

1.4. Oferta de servicios de la REDCUDI

En lo que respecta a la oferta de servicios de atención, existen varias alternativas de cuidado por parte del Estado; así como la participación de instituciones no gubernamentales que usualmente se financian parcialmente con recursos estatales. Dichas alternativas propias de la atención pública, se representan en la figura No. 1 y se describen enseguida.

CEN CINAI

Esta alternativa de atención impulsada por el Ministerio de Salud, funciona en Costa Rica desde 1951, su objetivo es “Contribuir a mejorar o mantener las condiciones de crecimiento y desarrollo de niños y niñas de 0 a 13 años clientes del Programa, que viven en condiciones de pobreza, de malnutrición y con vulnerabilidad social o de salud; mediante los servicios de nutrición preventiva, atención y protección infantil, y promoción del crecimiento y desarrollo, así como, en el mejoramiento de obras de infraestructura y equipamiento para la adecuada prestación de servicios en los CEN-CINAI”.

Los CEN-CINAI, reportan dos alternativas de atención; los Centros de Educación y Nutrición (CEN), que son establecimientos que ofrecen los servicios de atención y protección infantil diariamente a niños y niñas menores de 13 años hasta por ocho horas al día, en el caso de las mujeres adolescentes madres, embarazadas y en periodo de lactancia, se les ofrece alimentación mediante comidas servidas. Dando prioridad a familias en situación de pobreza y riesgo social, además se ejecutan acciones de promoción del crecimiento y desarrollo a clientes y beneficiarios de los servicios intra y extramuros; y los Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral (CINAI), establecimientos que ofrecen los servicios de atención y protección infantil diariamente a niños y niñas menores de 13 años, hasta por doce horas al día, en caso de las mujeres adolescentes madres, embarazadas y en periodo de lactancia, se les ofrece alimentación diaria mediante comidas servidas.

⁶ GIZ, 2013.

Los CINAI ejecutan acciones de promoción del crecimiento y desarrollo a clientes y beneficiarios de los servicios intra y extramuros. Además están los Centros de Educación y Nutrición y comedor escolar (CENCE), establecimientos que ofrecen los servicios de atención y protección infantil y comidas servidas diariamente a niños y niñas menores de 13 años hasta por ocho horas al día, en el caso de las mujeres adolescentes madres, embarazadas y en periodo de lactancia, se les ofrece alimentación mediante comidas servidas. Se ofrece además el servicio de comidas servidas a escolares, cuando la escuela no cuenta con dicho servicio. Dando prioridad a familias en situación de pobreza y riesgo social, además se ejecutan acciones de promoción del crecimiento y desarrollo a clientes y beneficiarios de los servicios intra y extramuros⁷.

La Dirección Nacional de CEN-CINAI posee cobertura de servicios en el 95% de los distritos del país. De acuerdo con un perfil socio-económico de familias y personas usuarias, hacia el año 2014 el programa se había focalizado en unas 83.468 familias, de las cuales el 55,3% se encuentran en situación de “extrema pobreza” y 39,5% pertenece a la categoría “pobreza básica” (Mideplan, 2016, p56).

Modalidades⁸ de Atención y Desarrollo de la Niñez financiadas que atienden niños y niñas subsidiadas por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)

“Se entienden como modalidades la clasificación de los servicios que reciben las personas menores de edad en las Alternativas de Cuido y Desarrollo Infantil públicas, privadas y mixtas, que cuenten con el Certificado de Habilitación otorgado por el Consejo de Atención Integral CAI del Ministerio de Salud para atender personas menores de edad” (Directriz GG-0346-02-2017. IMAS febrero 2017).

Estas modalidades, que atienden niños y niñas mediante subsidio del IMAS, pretenden contribuir con el cuidado y desarrollo de niñas y niños en edades entre los 0 y 6 años preferentemente, y de 7 a 12 años, que se incorporen en algún tipo de las alternativas de cuidado y desarrollo infantil. Los niños y niñas pertenecerán prioritariamente a familias en pobreza extrema y pobreza.

El IMAS financia el costo de atención de la niñez que se ejecuta a través de las diferentes Áreas Regionales de Desarrollo Social del IMAS, según las siguientes alternativas de cuidado:

⁷ Obtenido de www.fodesaf.go.cr

⁸ Término empleado en la Directriz GG-0346-02-2017 y SGDS-0230-02-2017 del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Modalidad A): Personas menores de edad que reciben servicios en Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) o Centros Infantiles privados

Es aquella oferta de servicios prestada a los padres, madres o responsables legales de las personas menores de edad en condiciones de pobreza extrema y pobreza según los términos de la Directriz de Priorización Institucional, por alternativas de cuidado municipales, privadas o mixtas, incluidas cooperativas, asociaciones de desarrollo, asociaciones solidaristas y pequeñas empresas, regida bajo el principio de empresariedad, previendo la posibilidad de establecer convenios o alianzas entre dos o más entidades.

Para efectos de que el IMAS cubra los costos de atención mediante el beneficio Cuido y Desarrollo Infantil, la persona menor de edad debe tener acceso a los siguientes servicios mínimos: 1. Servicio de atención en un horario de 10 horas o más durante 5 días a la semana. 2. Alimentación (desayuno, merienda a media mañana, almuerzo y merienda a media tarde). 3. Que la atención se realice por personas idóneas para el cuidado y desarrollo infantil: profesionales y asistentes, para lo cual el IMAS como responsable de tutelar los recursos públicos, deberá corroborar los atestados correspondientes que certifiquen la cantidad de personas que atienden a los niños y las niñas, así como los grados académicos que correspondan

Para el año 2017, el monto del subsidio a financiar por el IMAS se estableció en 114.000 colones mensuales por cada persona menor de edad. En las alternativas donde se atiende además población de 0 a 2 años, en una relación de una persona menor de dos años (cumplidos) por cada siete mayores de 2 años, el monto del subsidio corresponderá a 131.000 colones mensuales por todas las personas menores de edad que asistan al Centro Infantil.

Modalidad B: Personas menores de edad que reciben servicios en Hogares Comunitarios

Los Hogares Comunitarios, que es una iniciativa de ejecución privada promovida por el IMAS desde 1991. Es aquella oferta de servicios brindada a los padres, madres o responsables legales de las personas menores de edad por parte de un Hogar Comunitarios, como empresa o microempresa regida bajo los principios de empresariedad, que ofrece cuidado y alimentación a niños y niñas menores de 12 años, en condiciones de pobreza según los términos de la Directriz de Priorización Institucional. Para efectos de que el IMAS cubra los costos de atención mediante el beneficio Cuido y Desarrollo Infantil, la persona menor de edad debe tener acceso a los siguientes servicios mínimos: 1. Servicio de atención en un horario de 10 horas o más durante 5 días a la semana. 2. Alimentación (desayuno, merienda a media mañana, almuerzo y merienda a media tarde). Para el año 2017, el monto del subsidio a financiar por el IMAS se estableció en 88.000 colones mensuales por cada persona menor de edad.

Modalidad C: Personas menores de edad que reciben el servicio en Casas de la Alegría

Esta se define como una modalidad de atención temporal, culturalmente originada en respuesta al Plan Binacional de Seguridad Alimentaria, dirigida a la atención de la población que acompaña a las personas migrantes trabajadoras indígenas. Las Casas de la Alegría se encuentran ubicadas en fincas cafetaleras, siendo la persona propietaria de la finca quien proporciona el espacio, o bien, lugares aledaños que pueden ser donados por el Gobierno local.

Para el funcionamiento de las Casas de la Alegría se requiere de una figura jurídica que preste los servicios de Cuido y Desarrollo Infantil a esta población, y que cuente con una persona profesional encargada del funcionamiento de la totalidad de las Casas de la Alegría en cada zona.

Para efectos de que el IMAS cubra los costos de atención mediante el beneficio Cuido y Desarrollo Infantil, la persona menor de edad debe tener acceso a los siguientes servicios mínimos: 1. Servicio de atención en un horario de 10 horas o más durante 5 días a la semana y eventualmente, cuando se requiera, los sábados durante 6 horas. 2. Alimentación (desayuno, merienda a media mañana, almuerzo y merienda a media tarde). 3. Atención por personas asistentes aptas para el cuidado y desarrollo infantil. 4. Atención en grupos de 15 personas, según las edades de 0 a 12 años, por una persona asistente. Para el año 2017, el monto del subsidio a financiar por el IMAS se estableció en 102.000 colones mensuales por cada persona menor de edad.

Centro Infantiles Diurnos de Atención Integral (CIDAI)

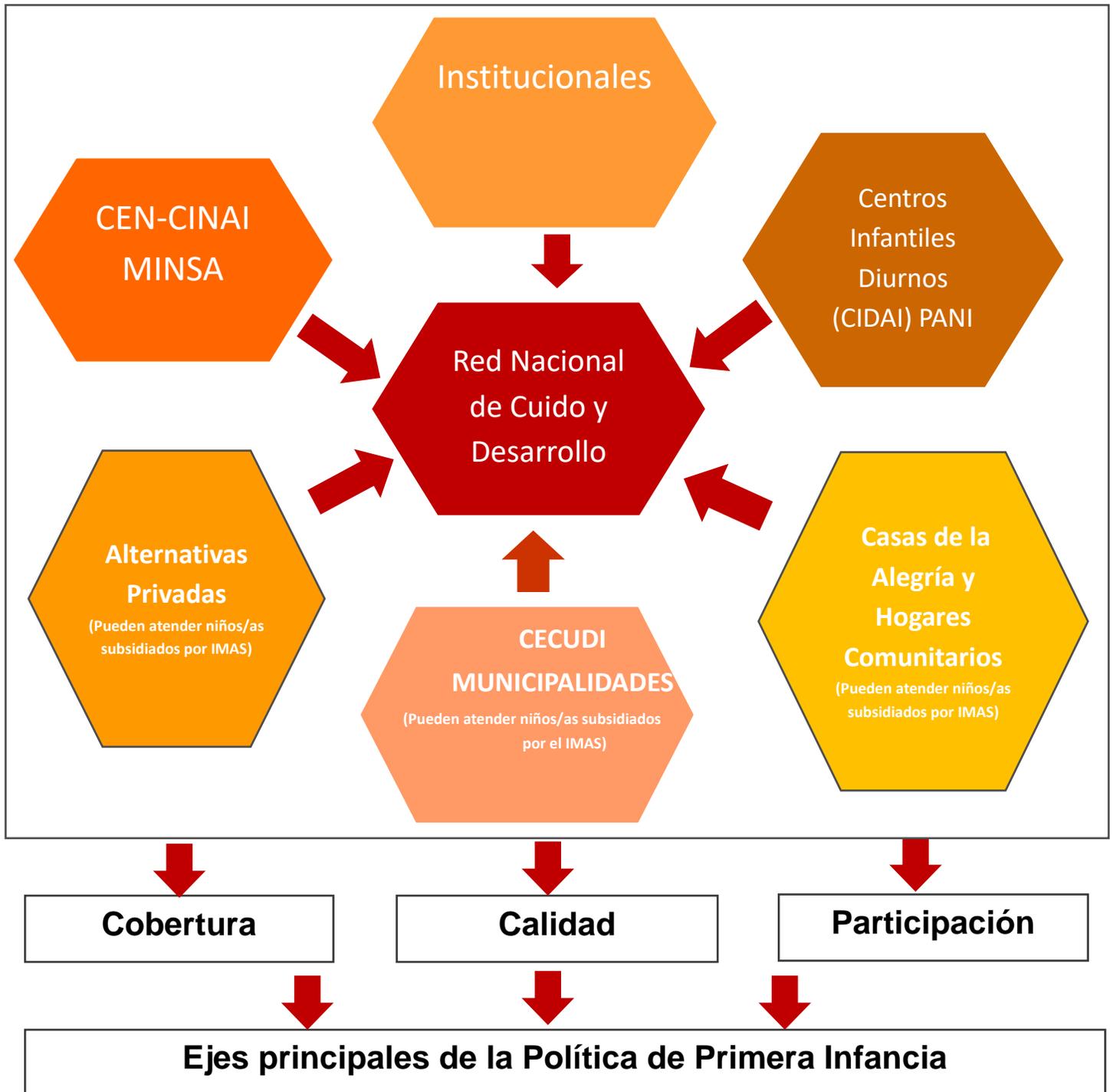
Los Centros Infantiles Diurnos de Atención Integral (CIDAI): son una modalidad de atención diurna supervisados y financiados por el PANI, que se ejecuta desde el año 2.000, de carácter preventivo en el apoyo a la familia, donde los niños, niñas y adolescentes, asisten para su cuidado diario, en horarios diurno, vespertino o nocturno. Estos centros brindan servicios a personas menores de edad, acordes con las áreas de educación, recreación, salud y el desarrollo personal social. Los Centros Infantiles Diurnos de Atención Integral (CIDAI) proveen un subsidio para la atención de cada persona menor de edad, que debe ser utilizado para que se brinde atención integral en las áreas de cuidado diario, salud, recreación, educación y atención profesional.

Otros centros de atención infantil

Existe además una cantidad de centros de cuidado en instituciones públicas, dirigidos a atender necesidades de sus empleados, y también funcionan alrededor de 900 establecimientos privados, que actualmente no reciben financiamiento de las instituciones del gobierno. Algunos operan bajo modelos de cuotas compartidas patrono-trabajador y otras

figuras administrativas. Todos estos centros están debidamente autorizados por el Consejo de Atención Integral (CAI).

Figura No. 1: Alternativas integradas en la REDCUDI



Fuente: Elaboración propia con base en información de las Instituciones.
Nota. Algunas Municipalidades atienden niños y niñas con subsidio compartido.

1.5. Población beneficiaria de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

La Red Nacional de Cuido inició la atención de la población con una línea base de 20.000 personas⁹, logrando al 2016 un significativo crecimiento de un 156% (31,297 personas adicionales atendidas), respecto al año 2010. Los datos para 2017, dado que están al mes de junio, no permite compararse, no obstante la ejecución es muy satisfactoria.

Cuadro No. 3: Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Alternativas de Cuido y Población beneficiaria según institución. Años 2014, 2015 y 2016 y junio 2017

Institución	2014		2015		2016		2017 (a junio)	
	Nº Alternativas	Población beneficiaria						
IMAS	463	12,506	583	21,864	650	26,304	637	22.163
PANI	38	3,211	38	3,211	41	3,357	45	3.343
CEN CINAÍ	428	20,512	434	20,309	460	21,636	457	21.232
Total	929	36,229	1055	45,384	1151	51,297	1.124	46.738

Fuente: Datos proporcionados por SIS del Instituto Mixto de Ayuda Social, Dirección Nacional de CEN CINAÍ y Patronato Nacional de la Infancia facilitada en cada uno de los períodos. Sólo incluye la población financiada con recursos del Estado.

Cuadro No. 4: Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: Alternativas de Cuido de funcionamiento Nocturno por institución

	Población beneficiaria	Cantidad de centros infantiles
IMAS	253	13
CEN CINAÍ	1.360	54
Total	1.613	67

Fuente: Dirección Nacional de CENCINAÍ corte agosto del 2017, y Área de Bienestar Familiar IMAS. Nov.2016

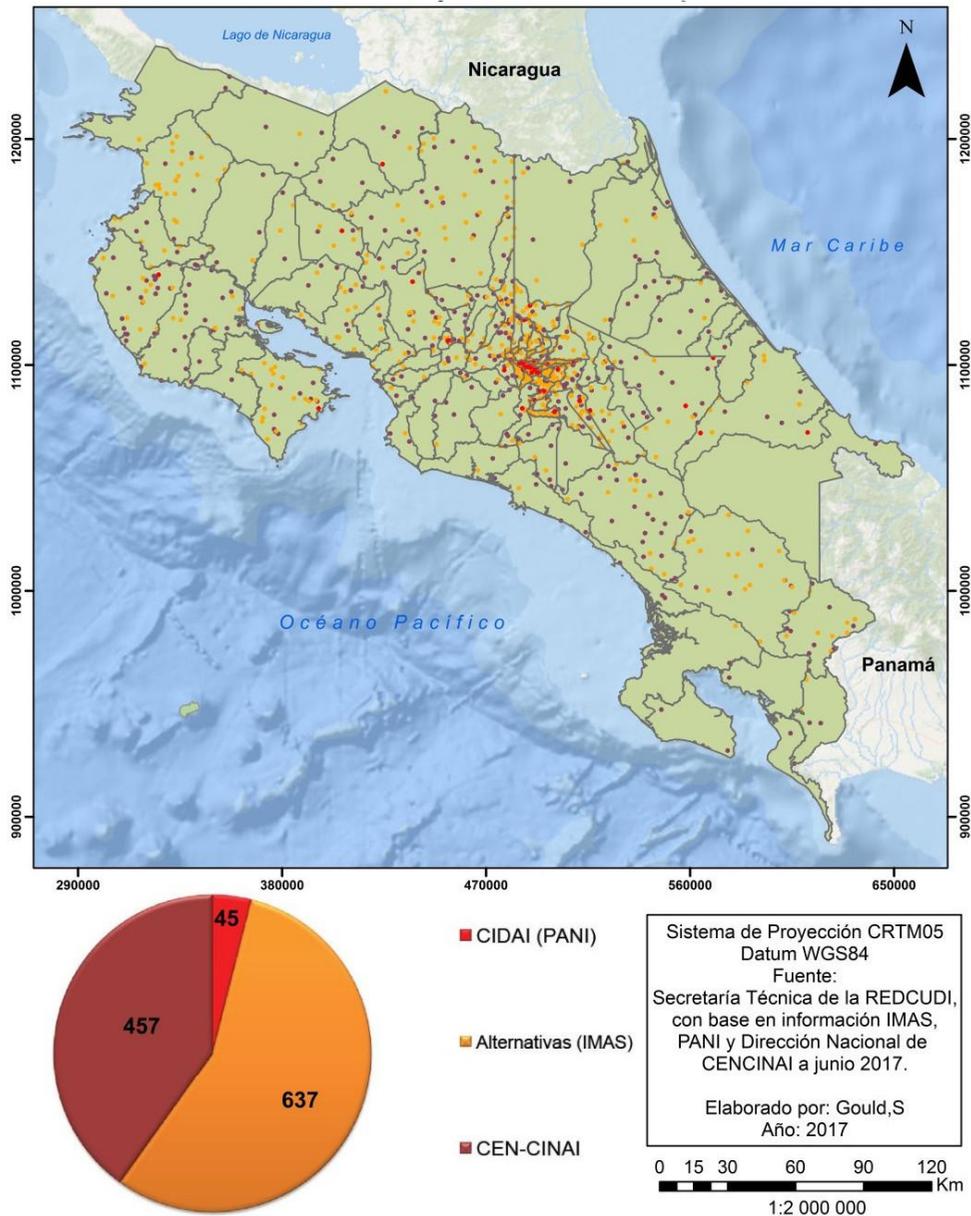
1.6. Alternativas de cuidado y desarrollo infantil, por cantón

Importante resaltar que existe una distribución muy desigual de los servicios de cuidado y desarrollo infantil en el país, ya que del total de población beneficiaria de las

⁹ Plan Nacional de Desarrollo 2011- 2014 "María Teresa Obregón Zamora".

diversas alternativas, que asciende a junio 2017 a 46.738 personas menores de edad, el 61% se concentra en 18 cantones, quedando un 39% para los 63 cantones restantes; y se destaca la región central como la más favorecida con la presencia de mayor cantidad de alternativas y población beneficiada; situación que se observa en el mapa siguiente:

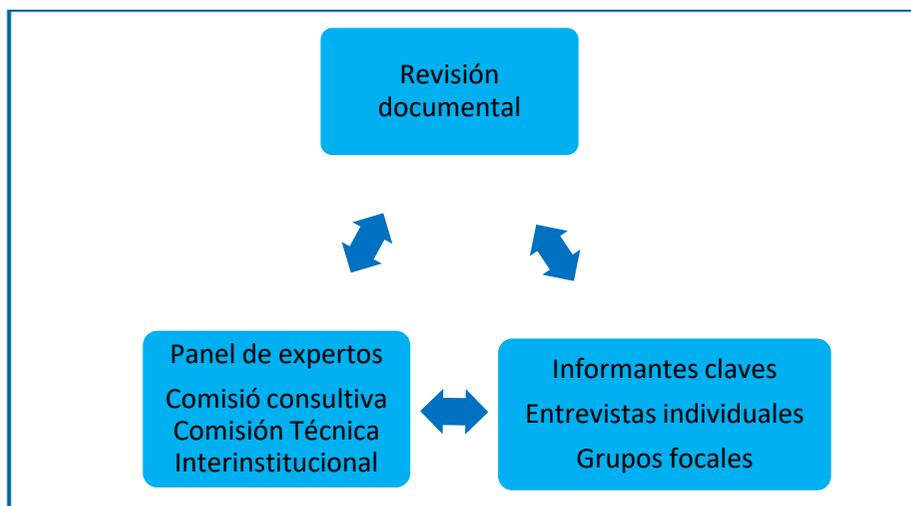
Figura No. 2: Alternativas de cuidado y desarrollo infantil, por cantón. 2017



2. Análisis situacional de la REDCUDI

El abordaje de la situación actual se basa prioritariamente, en la revisión documental: análisis de la Ley 9220, el Informe No. DFOE-SOC-IF-18-2015 de la Contraloría General de la República (CGR), el Informe Alternativo Independiente ante el Comité Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Defensoría de los Habitantes (2016), los informes de la Auditoría Interna No. 544-12-2015 y No. 34-2016 sobre el Estudio del funcionamiento de CECUDI financiados por el IMAS, y sobre la transferencia de fondos para funcionamiento de CECUDIS, la Evaluación CICAP-MIDEPLAN 2016, referencias del Estado de la Nación. 2016, la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) y la Política de primera infancia de la niñez y la adolescencia); la consulta a panel de expertos: Consejo Consultivo y la Comisión Técnica Interinstitucional y el aporte de informantes claves, mediante los resultados de los talleres realizados por CUDECA, y los aportes particulares de la Secretaría Técnica de la REDCUDI.

Figura No. 3: Fuentes de información para el Plan Estratégico PEI- REDCUDI



Fuente: Elaboración propia.

La Ley 9220 de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, publicada el 24 de abril 2014 en La Gaceta No. 78; aspira a convertir a la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) en un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público, universal y de financiamiento solidario, que articule las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y atención integral, para fortalecer y ampliar los servicios que en la materia se prestan en el país.

Luego de aproximadamente 6 años de funcionamiento de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, se han realizado varios análisis de la REDCUDI como un

todo, o bien evaluaciones de partes de la RED como las alternativas CEN-CINAI o que atienden niños y niñas subsidiadas por el IMAS; que brindan elementos importantes para revisar el quehacer de la Red. Observaciones que parten de la Contraloría General de la República; la Defensoría de los Habitantes, evaluaciones de MIDEPLAN; Programa Estado la Nación, informes de Auditoría del IMAS y aportes de participantes de talleres organizados para tal fin.

Particularmente, la Contraloría General de la República (CGR), en el Informe No. DFOE-SOC-IF-18-2015, Auditoría de Carácter Especial sobre la Red Nacional de Cuido, examina el estado de situación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) a partir de variables tales como la articulación, cobertura, fortalecimiento y acceso de madres y padres al mercado laboral o a alternativas educativas. Los resultados del ejercicio de auditoría subrayan la existencia de una serie de debilidades sobre las que deben tomarse acciones y que la REDCUDI cumpla con los objetivos para los que fue creada. Para estos efectos emitió recomendaciones puntuales a los y las integrantes de los diferentes órganos que la integran.

Las principales debilidades identificadas y el abordaje de las mismas por parte de los distintos órganos respecto a la operación de la REDCUDI son las siguientes:

a. Acceso universal a los servicios proporcionados por la REDCUDI

No obstante el crecimiento de la cobertura de la REDCUDI en los primeros años, se advierte a partir de la información de la tabla 3, que si bien al 2016, la cobertura crece en un 156% respecto al año 2010; sigue siendo insuficiente para atender la población potencialmente beneficiaria de 472.572 personas menores de 7 años; dado que para el año 2016 la cobertura alcanza un 10% de esa población; quedando al descubierto el grueso de la población que requiere los servicios de cuidado y desarrollo infantil integral. Conviene señalar la existencia de numerosos Centros Infantiles privados que atienden población no pobre que sin duda disminuiría la relación de la población total beneficiaria con la población total menor de 6 años con servicios de cuidado y desarrollo infantil.

La información difiere en relación con la población en pobreza, dado que la población beneficiaria está focalizada en esta situación, resultando una cobertura aproximada a un 28%, lejos aún de la población potencialmente beneficiaria de 184.000 personas en situación de pobreza o de riesgo y vulnerabilidad social” (REDCUDI 2011, p. 15).

La población potencialmente demandante de servicios contenida en la tabla 5, refleja la situación actual del acceso a los servicios de cuidado y desarrollo infantil en el país; a partir de cuyos datos se confirma la brecha señalada con anterioridad respecto

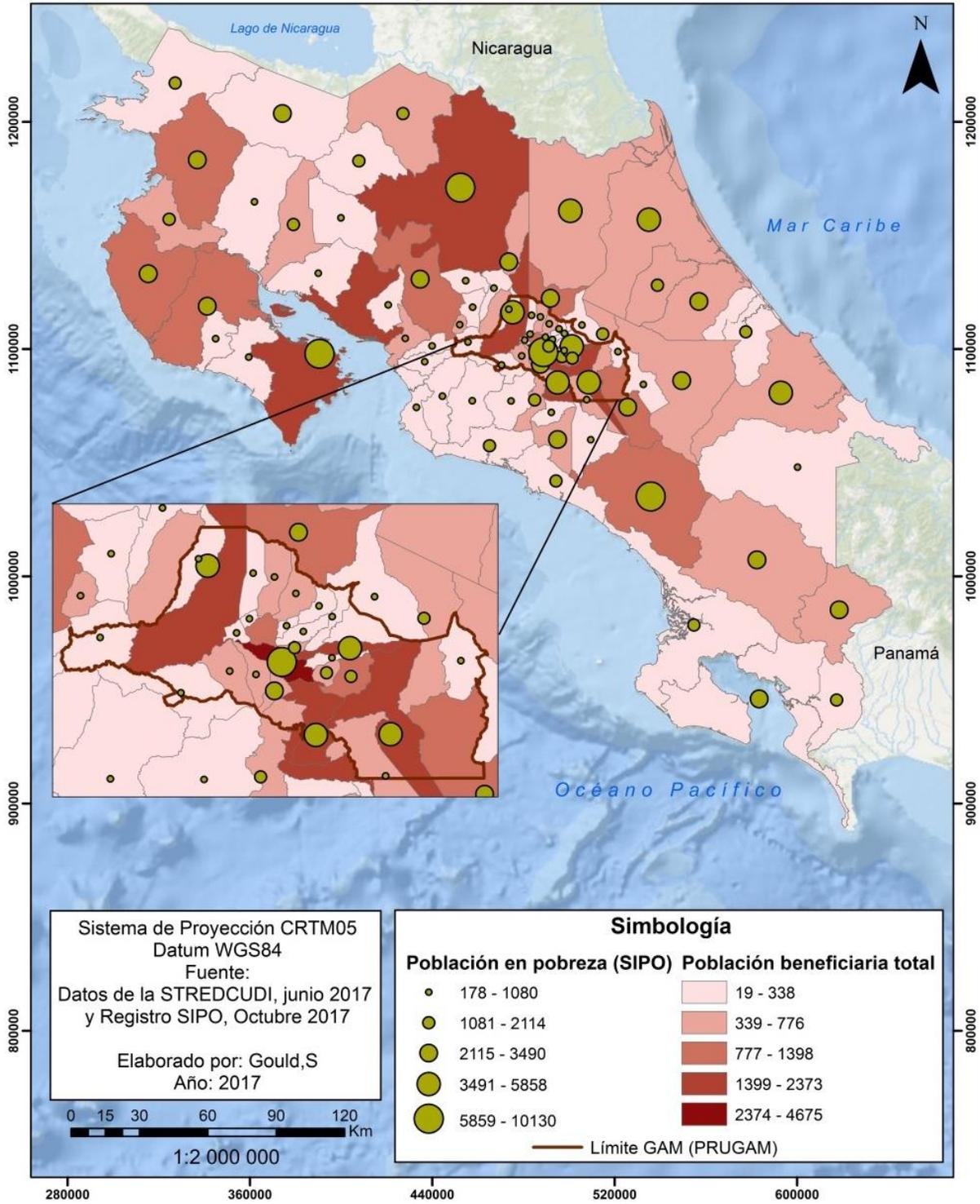
a la oferta existente y la necesidad de incrementar la cobertura. Brecha que se manifiesta con mayor amplitud en los cantones fuera de Región Central, tal como se visualiza en el mapa respectivo.

Cuadro No. 5: Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI). Población potencialmente beneficiaria de los servicios universales de cuidados de atención infantil y población beneficiaria actual de las alternativas de atención. Por: cantón

Cantones	Población total (Censo 2011)	Población en pobreza (SIPO)	Población Beneficiaria	% Población Beneficiaria vs Población Total	% Población Beneficiaria vs Población Pobre
San José	27.940	10.130	4675	16,7	46,2
Escazú	5.280	877	369	7,0	42,1
Desamparados	20.964	5.673	2325	11,1	41,0
Puriscal	2.974	936	284	9,5	30,3
Tarrazú	1.985	521	28	1,4	5,4
Aserri	6.266	1.940	391	6,2	20,2
Mora	2.477	709	286	11,5	40,3
Goicoechea	10.860	4.014	2373	21,9	59,1
Santa Ana	4.925	537	357	7,2	66,5
Alajuelita	9.334	2.928	776	8,3	26,5
Vázquez de	5.339	881	244	4,6	27,7
Acosta	1.975	894	148	7,5	16,6
Tibás	5.685	1.375	652	11,5	47,4
Moravia	4.944	752	279	5,6	37,1
Montes de Oca	3.317	421	310	9,3	73,6
Turrubares	572	326	19	3,3	5,8
Dota	765	247	34	4,4	13,8
Curridabat	5.745	1.525	445	7,7	29,2
Pérez Zeledón	15.503	6.543	1043	6,7	15,9
León Cortés	1.243	472	72	5,8	15,3
Alajuela	27.297	5.858	1865	6,8	31,8
San Ramón	8.433	2.432	1196	14,2	49,2
Grecia	8.129	2.548	447	5,5	17,5
San Mateo	609	178	56	9,2	31,5
Atenas	2.335	402	117	5,0	29,1
Naranjo	4.508	1.052	338	7,5	32,1
Palmares	3.258	767	486	14,9	63,4
Poás	3.229	1.080	210	6,5	19,4
Orotina	2.294	701	245	10,7	35,0
San Carlos	21.556	7.161	2311	10,7	32,3
Zarcerro	1.362	251	261	19,2	104,0
Valverde Vega	1.879	670	236	12,6	35,2
Upala	5.667	3.102	282	5,0	9,1
Los Chiles	3.282	2.061	416	12,7	20,2
Guatuso	2.030	1.245	198	9,8	15,9
Cartago	14.766	4.659	1959	13,3	42,0
Paraíso	6.371	2.230	812	12,7	36,4
La Unión	10.980	2.114	1007	9,2	47,6
Jiménez	1.453	368	105	7,2	28,5

Cantones	Población total (Censo 2011)	Población en pobreza (SIPO)	Población Beneficiaria	% Población Beneficiaria vs Población Total	% Población Beneficiaria vs Población Pobre
Turrialba	7.555	3.334	701	9,3	21,0
Alvarado	1.566	279	231	14,8	82,8
Oreamuno	4.888	1.240	498	10,2	40,2
El Guarco	4.457	966	364	8,2	37,7
Heredia	11.688	2.761	1398	12,0	50,6
Barva	3.846	654	458	11,9	70,0
Santo Domingo	3.414	397	265	7,8	66,8
Santa Bárbara	3.706	506	315	8,5	62,3
San Rafael	4.617	949	544	11,8	57,3
San Isidro	1.940	282	179	9,2	63,5
Belén	1.828	321	251	13,7	78,2
Flores	1.905	462	290	15,2	62,8
San Pablo	2.515	454	242	9,6	53,3
Sarapiquí	7.898	4.547	429	5,4	9,4
Liberia	8.081	3.240	1121	13,9	34,6
Nicoya	5.452	2.444	1154	21,2	47,2
Santa Cruz	6.114	2.444	1285	21,0	52,6
Bagaces	2.356	872	196	8,3	22,5
Carrillo	4.635	1.669	726	15,7	43,5
Cañas	3.237	1.683	349	10,8	20,7
Abangares	2.034	715	136	6,7	19,0
Tilarán	2.116	636	321	15,2	50,5
Nandayure	1.214	354	72	5,9	20,3
La Cruz	2.690	1.593	187	7,0	11,7
Hojancha	732	286	82	11,2	28,7
Puntarenas	14.012	7.609	1810	12,9	23,8
Esparza	3.175	557	482	15,2	86,5
Buenos Aires	6.287	3.490	351	5,6	10,1
Montes de Oro	1.399	540	219	15,7	40,6
Osa	3.530	1.662	269	7,6	16,2
Aguirre	3.351	1.688	202	6,0	12,0
Golfito	4.943	2.225	117	2,4	5,3
Coto Brus	5.134	2.676	604	11,8	22,6
Parrita	1.943	1.254	88	4,5	7,0
Corredores	5.558	2.053	293	5,3	14,3
Garabito	2.490	794	272	10,9	34,3
Limón	13.147	4.132	580	4,4	14,0
Pococí	16.213	4.152	722	4,5	17,4
Siquirres	7.409	2.576	350	4,7	13,6
Talamanca	5.007	2.699	358	7,1	13,3
Matina	5.391	1.993	173	3,2	8,7
Guácimo	5.568	1.552	397	7,1	25,6
Total	472.572	155.320	46.738	9,9	30,1

Figura No. 4: Población menor de 7 años en pobreza (SIPO) y población beneficiaria REDCUDI, por cantón, 2017.



La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, desde su inicio, ha concentrado los esfuerzos en brindar sus servicios a los niños y las niñas del país cuya situación socioeconómica corresponde a pobreza o pobreza extrema, además se enfatiza el disponer de limitados recursos existentes, lo que sustenta la observación de la CGR de que no se garantiza el acceso universal de todos los niños y niñas a los servicios de la REDCUDI, a pesar de que la Ley No. 9220 le otorga el carácter de universal en su artículo 1.

La situación se agrava por las mismas disposiciones institucionales, como la Directriz para la ejecución de los recursos públicos de los programas sociales del IMAS, del 13 de octubre de 2014 y su adenda del 5 de diciembre de 2014, estableciendo que las familias que reciben subsidios del IMAS para acceder a estos servicios y que superan la situación de pobreza y de pobreza extrema, de acuerdo con la categorización del IMAS, no pueden continuar recibiendo ese beneficio. Aspecto que se constituye en un círculo perverso en la medida en que las familias superan su situación de pobreza por su inserción en el mercado laboral, que ha sido posible gracias a que cuentan con un lugar donde dejar a sus hijos e hijas mientras laboran. Los actores involucrados en la REDCUDI, coinciden en la urgencia de buscar una solución a esta problemática y coordinar interinstitucionalmente para evitar a toda costa que los niños y las niñas tengan que abandonar los servicios de cuidado y desarrollo infantil, a menudo por modificaciones transitorias e irrelevantes de su situación socioeconómica, afectando los derechos de las personas.

b. La REDCUDI no se ha conformado aún como sistema que articule los diferentes actores y modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil

La red inicia su funcionamiento a partir de la publicación del Decreto Ejecutivo N.º 36020 de fecha 8 de mayo 2010, en el cual se declaró de interés público su instauración; sin embargo, pese a la publicación de la Ley 9220, cinco años después; no se ha conformado aún como un sistema que articule los diferentes actores y modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil.

El principio de articulación claramente establecido en la ley, de acuerdo lo expuesto por la Contraloría general de la República, “origina que los resultados obtenidos hasta el momento por los distintos actores de la REDCUDI, no generen el impacto deseado en términos de la uniformidad en la calidad del servicio brindado a los niños beneficiarios, ya que aún la totalidad de los centros no han migrado del cuidado al desarrollo infantil...”; Esta situación incide en que “sólo algunas de ellas van más allá

del cuidado, como es el caso del programa de Nutrición y Desarrollo Infantil conocido como CEN-CINAI”.

Se establece también en la legislación vigente que en la actualidad, la REDCUDI está integrada por diversos actores sociales, públicos, privados o mixtos, como el MEP, PANI, IMAS, MINSA, CEN-CINAI y municipalidades, que es imperativo organizarlas con todos los elementos que cada una debe aportar, en procura del logro de un sistema coherente y eficaz; dado que se observa en la actualidad sólo un agregado de esfuerzos institucionales, sin los mecanismos de articulación necesarios para potenciar las diversas alternativas de cuidado que conforman la Red y lograr así un mínimo común de integralidad de la atención.

Sobre este mismo tema de articulación, la Defensoría de los Habitantes (2016) en su Informe Alternativo Independiente ante el Comité Derechos Económicos, Sociales y Culturales, señala que si bien la REDCUDI lo que intenta es articular los esfuerzos públicos y privados en materia de atención integral y desarrollo infantil, es precisamente la coordinación inter-institucional y con los actores privados la que ha representado un reto para las autoridades encargadas. De ahí que “dentro de ese modelo de atención se ha realizado inversiones en infraestructura que no prestan el servicio esperado a falta de requisitos para su operación” (Defensoría de los Habitantes, 2016, p. 20).

Señala además incorporar elementos no presentes en la legislación y que se estiman medulares para el ejercicio del rol articulador, como: un marco de principios y valores a los cuales se comprometen los centros públicos, mixtos y privados al adscribirse a esta red; un modelo de gestión de los órganos que integran la REDCUDI, que con claridad contenga las funciones de las diferentes instituciones que integran sus órganos, cuál es su aporte dentro de la red, cómo se comunican entre sí; cuál es el vínculo y la forma de relacionarse de estos órganos –en especial de la Secretaría Técnica- con los diferentes centros de cuidado que están adscritas a la REDCUDI; los mecanismos de seguimiento y supervisión, los sistemas de evaluación interna y los mecanismos de articulación.

Sobre este mismo aspecto de la articulación, la evaluación del diseño, gestión y ejecución del beneficio “Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez”, que financia el IMAS, recomienda que la REDCUDI, como órgano articulador y direccionador de la intervención estatal en temas de cuidado y atención integral de las personas menores de edad, formalice los procesos de coordinación interinstitucional con otras entidades e instituciones encargadas de velar por el funcionamiento de las distintas Alternativas en el país, entre ellas el CAI del Ministerio de Salud, el MEP, el PANI y el IMAS, entre otras, con el fin de garantizar la habilitación permanente y el funcionamiento eficaz de

las Alternativas, en procura del otorgamiento de servicios de calidad y el cumplimiento efectivo de derechos de la población usuaria. (CICAP, 2016, p. 294)

En el campo de la articulación, la Secretaría Técnica de la REDCUDI ha estado promoviendo acciones que tienden a ella, como se refleja en su Plan Operativo Gerencial 2017, en que se establece su objetivo:

Objetivo General 1.8: *Promover la articulación entre los diferentes actores públicos y privados, las diferentes actividades que desarrollan en el país en materia de cuidado y desarrollo infantil en procura de expandir la cobertura, mejorar la calidad de los servicios y facilitar la incorporación y permanencia de padres, madres o encargados en el mercado laboral y sistema educativo.*

Asimismo en el Plan de la Comisión Técnica Interinstitucional 2017, se advierten líneas estratégicas, objetivos y acciones más dirigidas hacia el fortalecimiento de la articulación, por ejemplo, elaboración de una propuesta de articulación para el desarrollo del talento humano, acciones dirigidas hacia la construcción de un sistema de información interinstitucional y de una visión estratégica articulada sobre la prestación de servicios de atención inter institucionales e intersectoriales.

Algunos resultados obtenidos por la REDCUDI en torno del trabajo articulador han sido:

1. Construcción de un Mecanismo de seguimiento de las alternativas de atención directa a niñas y niños que se articulan en el marco de la REDCUDI, de la Comisión Técnica Interinstitucional de la REDCUDI, de julio de 2016. Mediante este mecanismo se busca asegurar la calidad de los servicios y responde a un ejercicio de identificación de acciones e indicadores considerados como prioritarios por las instituciones. Se plantea llevar a cabo el seguimiento mediante instrumentos previamente elaborados y que consignan las metas y competencias institucionales. El seguimiento es de carácter semestral.
2. Elaboración y aprobación por parte de la Comisión Consultiva, de la “Estrategia en materia de inserción de los padres y las madres al mercado laboral o educativo, sancionado mediante Decreto Ejecutivo 40694-MP-MDHIS del 25 agosto 2017, denominado “Oficialización y declaratoria de interés público de la Estrategia en Materia de Inserción de los Padres y las Madres al Mercado Laboral o Educativo, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 9220. P (Documento Anexo). Esta responde a los propósitos de la Política de Igualdad y Equidad de Género (PIEG), entendiendo el cuidado y desarrollo de los niños y las niñas como parte de una corresponsabilidad social en la que han de participar diversos sectores sociales, asumiendo responsabilidades y compromisos.

3. La estrategia responde a la disposición 4.14 de la CGR en la auditoría ya reseñada, de “Elaborar y proponer a la Comisión Consultiva, una estrategia en materia de inserción de los padres al mercado laboral o educativo, de acuerdo con lo establecido en la Ley N.º 9220”. El documento propone una serie de acciones estratégicas, “orientadas a generar trazabilidad entre la acción de cuidado y la inserción y permanencia laboral y educativa de las personas beneficiarias; así como con una propuesta para la construcción del mecanismo de seguimiento y evaluación de la misma” (Secretaría Técnica de la REDCUDI, 2017, p. 7). En general busca articular los servicios de cuidado y desarrollo infantil, con los educativos y de promoción del empleo, reconociendo los programas existentes en esas materias. Asimismo, dicho documento plantea la elaboración de un Plan de Acción para la implementación de la misma. Otras acciones tendientes a la articulación se visibilizan en el Plan Anual de la Comisión Técnica Interinstitucional REDCUDI 2017.
4. Más recientemente, el Reporte Nacional Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2017) menciona como factores clave la apropiación de la corresponsabilidad social del cuidado en todos los sectores de la sociedad, así como la ampliación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil a fin de que las personas adultas mayores no se vean en la obligación de asumir roles de cuidadores y cuidadoras.

c. La normativa generada a las instituciones públicas que conforman la REDCUDI no se emitió con carácter vinculante

La CGR, en su informe No. DFOE-SOC-IF-18-2015, afirma que el Marco Conceptual, Operativo y Organizacional y el Plan de Acción 2012-2014 de la REDCUDI, no fueron promulgados por el Poder Ejecutivo, entendiéndose Presidente de la República y Ministro del ramo con cartera, sino que fue emitido mediante acto unilateral del Ministro sin cartera, en ese momento por el Ministro Rector del Sector Bienestar Social y Familia¹⁰, el cual no estaba autorizado jurídicamente para participar en la emisión de actos vinculantes para el sector público, razón por la cual no tuvo carácter vinculante hacia las instituciones públicas que integran la REDCUDI; generando un vacío que impactó negativamente en la observancia de los objetivos del Programa.

Esta situación además conlleva a que los actores que integran la REDCUDI continúen funcionando de manera aislada sin atender los lineamientos, objetivos y metas establecidos en la normativa en comentario, lo cual contribuye a una gestión

¹⁰ En el Apartado 1 se ha hecho referencia y se ha efectuado el análisis referente a la sectorización del gobierno actual y a las limitaciones en las potestades de un Ministro sin cartera para emitir actos vinculantes.

descoordinada por parte del Sistema de Cuido y Desarrollo Infantil; situación a la que se suma la inseguridad jurídica que se produce para las instituciones que conforman la Red.

d. Ausencia de planificación que oriente la inversión pública relacionada con la construcción de Centros Infantiles Municipales y débiles mecanismos de supervisión

La CGR subraya en el mismo informe referido, que existe falta de planificación y de diagnósticos que respalden la toma de decisiones relativa a la expansión de los servicios, mediante la creación de nuevos centros de cuidado y desarrollo infantil y la inversión de recursos que esto demanda. Señala la carencia de estudios que confronten oferta y demanda para identificar áreas prioritarias de atención.

En el Programa Estado de la Nación (2016), se menciona que entre 2011 y 2015 se generaron 151 propuestas municipales en relación con los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil. Sin embargo, se señala que algunas municipalidades se han abstenido de participar, mientras otras no han logrado llevar adelante sus proyectos. A enero de 2015 solo treinta y cuatro centros (CECUDI) se encontraban operando, de los cuales cuatro estaban ubicados en cantones de bajo índice de desarrollo social, mientras que para mayo del 2015, 12 municipalidades mantenían sin ejecutar recursos para la construcción de CECUDI (Programa Estado de la Nación, 2016, p. 123).

En este informe se señala igualmente que la Red de Cuido y Desarrollo Infantil significó un gran reto para FODESAF debido a su falta de experiencia en la ejecución de proyectos con más de una entidad, la implementación de la iniciativa (REDCUDI) ha “implicado trabajar los proyectos (finitos en el tiempo) y no programas (permanentes)”, de acuerdo con el programa Estado de la Nación. (Programa Estado de la Nación, 2016, p. 123).

El informe de Auditoría Interna del IMAS No. 27-2012 “Estudio del Financiamiento de Proyectos CECUDI (Redes de Cuido)”, relativo a los instrumentos de planificación del IMAS para dar seguimiento a la ejecución de los CECUDI, señala que estos instrumentos “no consideran el efectivo avance y conclusión del proyecto constructivo, y mucho menos aún, el cumplimiento del objetivo social que deben atender estos proyectos (la atención real y efectiva de los niños), por lo que esta Unidad de Control considera que con los indicadores mostrados, no se logra medir el impacto social de las actividades desarrolladas, ni se brinda un panorama real sobre el cumplimiento del fin social, para el cual fueron girados los recursos por parte del IMAS” (p.7). En un marco de gestión para resultados interesa no solo el cumplimiento a tiempo y eficiente de las obras de infraestructura, sino el uso efectivo para el cual se ha destinado y con ello el cumplimiento de su objetivo de brindar protección y cuidado a las niñas y niños.

e. Existencia de modalidades que no han migrado hacia la atención integral

Esta observación generada por la CGR en la auditoría ya señalada, refiere a la necesidad de fortalecer las distintas modalidades de atención existentes, de alcanzar un nivel homogéneo pese a sus particularidades –con especial referencia a los Hogares Comunitarios- a la necesidad de capacitar al personal a cargo y a crear estándares de atención.

En respuesta a la disposición de la CGR sobre la calidad de los servicios, que señala la necesidad de definir y aplicar un mecanismo de seguimiento que utilizará esta Comisión, para asegurar la calidad de los servicios que se brindan en la REDCUDI, este órgano diseñó un Mecanismo de seguimiento de las alternativas de atención directa a niñas y niños que se articulan en el marco de la REDCUDI, de julio de 2016.

En el marco del funcionamiento de esta Comisión se reconoce “la necesidad de establecer un componente que integre principios y mecanismos de seguimiento y evaluación, para mostrar el avance de las metas establecidas, a través del cumplimiento de los sus respectivos indicadores. Así como, el establecimiento de los elementos de coordinación necesarios para facilitar el reporte y seguimiento de los avances y las medidas para la mejora de los mismos” (Comisión Técnica Interinstitucional, 2015, p. 5).

f. Sostenibilidad financiera de los servicios

De acuerdo con lo indicado con anterioridad, el acceso universal es la meta país expresamente establecida en el Ley 9220, para lo cual se define la necesidad de expandir los servicios de cuidado y desarrollo infantil a todos los estratos sociales, por ello la REDCUDI intenta proyectarse como un sistema de servicio de cuidado y desarrollo infantil bajo un esquema de financiamiento solidario; pero no es desconocido que los recursos disponibles, aun con la aprobación de la Ley, son insuficientes para incrementar la cobertura más allá de la población que se atiende hoy día. Desbloquear el tema presupuestario posiblemente requiera hasta un pacto fiscal; ya que para darle continuidad y sostenibilidad al programa y permitirle que despliegue todo su potencial, se requiere invertir entre 0,5 y 1% del PIB (entrevista a la Presidenta de la República, 2013)¹¹.

En procura de la sostenibilidad financiera se han propuesto diferentes mecanismos, desde que se estableció la REDCUDI. Este tema es visto en detalle en la actualidad como parte del paquete de cooperación técnica del BID. No obstante, se destaca entre las diferentes iniciativas, la propuesta de un modelo de estrategia de responsabilidad social empresarial en el que se propone la creación de la fundación Pro-REDCUDI, la

¹¹ Guzman, Juany. CEPAL, 2014, pp50.

cual tenga capacidad de captar recursos de personas físicas o jurídicas, mediante la creación de mecanismos de financiamiento continuo, donde dichas personas puedan contribuir mensualmente con un monto determinado. (Peralta, 2014, p. 82).

Pese a las ideas propuestas, lo real es que los recursos gubernamentales no son suficientes para incrementar significativamente la cobertura en relación con la población actualmente beneficiaria. Basta revisar los recursos presupuestarios para el año 2018 y la proyección de la población a beneficiar para comprobar la necesidad de tomar acciones de articulación con otros actores de la sociedad que permitan alcanzar progresivamente mayor cobertura; dado que el crecimiento esperado para el 2018, en relación con el año 2016 apenas será de aproximadamente un 5%.

Cuadro No. 6: REDCUDI. Población beneficiaria y recursos presupuestados para el año 2018.
Por: Institución

Institución	Población meta	Recursos (en colones corrientes)
PANI	4.170	2.000.000.000.00
CEN-CINAI ¹²	27.000	26.402.000.000.00
IMAS	22.933	24.407.870.000.00
TOTAL	54.103	52.809.870.000.00

Fuente: Planes Operativos IMAS y PANI 2018. La información del CEN-CINAI fue proporcionada por la Directora Nacional.

g. Calidad de la prestación de los servicios

Un criterio básico en el principio de universalidad es de la calidad: no basta en el marco de la gobernanza limitarse a ampliar la cobertura, sino que esta debe ir aparejada al incremento de la calidad del servicio que se brinda a la población. Por lo tanto, el desafío de la calidad de los servicios, constituye un requisito indispensable para que crezca la confianza y demanda de estos por parte de la población.

No obstante, la importancia de incorporación de la universalización de un sistema de atención y desarrollo infantil; debe señalarse las limitaciones del uso de los recursos estatales designados actualmente para financiar las diferentes alternativas de atención, dado que por legislación está dirigida a la atención de los niños y niñas, principalmente

¹² La información de los recursos anotados del CEN-CINAI, fue proporcionada por la Directora Nacional. Constituyen una aproximación de los recursos destinados a la población beneficiaria de la REDCUDI; lo anterior, dado que la partida presupuestaria no especifica montos individuales para toda la población que atiende el CEN-CINAI en las diferentes modalidades. Los recursos de IMAS y PANI, se incluyen en sus respectivos Planes Operativos del año 2018.

de quienes se encuentran en situaciones de pobreza, vulnerabilidad y riesgo social. Adicionalmente, existe limitaciones para el control en la supervisión de la calidad de los servicios en las instituciones o centros que reciben recursos, vacíos legales en el control de calidad, y una capacidad limitada para la supervisión de los servicios.

Aunado a ello, la CGR, indica que se observó además, que un 79% de los Hogares Comunitarios visitados continúan brindando el servicio básico de cuidado, sin que cuenten con los recursos humanos y materiales necesarios para complementar esa atención con el desarrollo infantil pretendido, y sin que exista una definición clara, en materia de planificación, sobre la forma en que se van a fortalecer este tipo de centros para equiparar la calidad del servicio que brindan.

h. Carencia de una estrategia para la inserción laboral y educativa de los padres y madres de los beneficiarios de la REDCUDI

La Ley 9220, artículo 2, inciso d; señala como objetivo que la REDCUDI debe “Procurar que los servicios de cuidado y desarrollo infantil permitan la inserción laboral y educativa de los padres y las madres”. Lo anterior, en consonancia con la Política de Igualdad y Equidad de Género (PIEG), donde se estableció como objetivo estratégico el cuidado como responsabilidad social, y se propuso que al 2017 toda mujer que requiriera de servicios de cuidado de niños y niñas para desempeñarse en un trabajo remunerado, contara al menos con una alternativa de cuidado pública, privada o mixta, de calidad. Evidentemente, la meta propuesta por la PIEG aún está muy lejos de lograrse, por ello la CGR, en su informe No. DFOE-SOC-IF, destaca que en esta línea de trabajo solo existen iniciativas aisladas. E insiste en que aunque se fortalezca la labor de cuidado y se avanzara en el tema del desarrollo infantil de los niños y niñas beneficiarios del programa, la inserción en el mercado laboral o en el sistema educativo de los padres resulta indispensable para que las familias superen en forma permanente su situación de pobreza y el programa como tal, trascienda más allá del perfil asistencialista que muestra en la actualidad.

Por tal razón fue elaborada por parte de la Secretaría Técnica, una “Estrategia en materia de inserción de los padres y las madres al mercado laboral o educativo, de acuerdo con lo establecido en la Ley No 9220”, que fue aprobado por la Comisión Consultiva para que se procediera desde la Presidencia de la República a emitirla mediante decreto, que se formalizó en el Decreto Ejecutivo No 40694-MP-MDHIS; denominado “Oficialización y declaratoria de interés público de la Estrategia en materia de inserción de los padres y las madres al mercado laboral o educativo, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 9220”; de fecha 25 de setiembre de 2017.

Debilidades de la REDCUDI anotadas por actores involucrados

- **Adscripción de la Secretaría Técnica al IMAS.** Los participantes llaman la atención de las limitaciones que tiene esta unidad para realizar el trabajo de articulación y coordinación interinstitucional que demanda la conducción de la REDCUDI. Por lo mismo, recomiendan repensar la ubicación Institucional, y valorar la creación de un ente con mayor autonomía y que asuma una función más ejecutiva.
- **Tamaño del desafío.** Hay coincidencia en que no se conoce efectivamente el tamaño del desafío que tiene la REDCUDI, por lo que surge la pregunta de qué se considera cobertura universal. Dada la carencia de un estudio, el cuestionamiento es cómo medir la demanda para poder hablar de cobertura universal; ya que a partir de ello es como se puede planificar acertadamente. Se plantea además, que la cobertura no debe ser sólo para aquella población que goza de subsidios, sino que en el sector privado las empresas y familias pueden pagar una parte de esos servicios.
- **Cobertura.** Señalan los actores que la cobertura de la REDCUDI se hizo más amplia a partir de su creación, sin embargo el crecimiento en infraestructura no avanza lo suficiente, como atender mayor demanda de la población que requiere los servicios de cuidado y desarrollo infantil, lo que debería incidir en la toma de decisiones en los planes futuros de la REDCUDI.
- **Articulación.** Apuntan los actores, que no se realiza actualmente una articulación suficiente con sistema educativo del MEP, y la misma es necesaria en razón de que el MEP aunque no atiende a menores de 4 años, genera una dicotomía con los servicios de cuidado y desarrollo infantil, puesto que brinda una horas de atención y luego las madres, padres o encargados, tienen que resolver que hacer el resto del tiempo; lo que implica limitaciones serias para incorporarse al mercado laboral al estudio.
- **Supervisión de servicios.** En las personas que representan a las y los operadores de servicios de cuidado, hay acuerdo en que debe existir la supervisión de los servicios, sin embargo, anotan la duplicaciones de supervisiones por diferentes instituciones; por lo que llaman la atención de la REDCUDI a coordinar interinstitucionalmente y dar la atención requerida a este importante tema. Además, coinciden en que debe establecerse una estandarización mínima de aspectos orientados a la calidad del servicio, de tal manera que no haya diversidad de requerimientos por las instituciones financiadoras y supervisoras. Recomendamos una revisión de la normativa, incluyendo la Ley 8017 del CAI.
- **Atención a las familias y acceso a servicios.** Un aspecto que parece ausente y prioritario es la atención de las familias y su acceso a los servicios. Dos aspectos se señalan; por un lado el desconocimiento de muchas familias de la información

de los subsidios estatales y por otro se apunta que la ruta de acceso es muy complicada y puede hasta extender la espera por mucho tiempo. Incluso se apunta el desconocimiento por parte de las familias, que requieren los servicios de cuidado y desarrollo integral de la niñez, de las posibilidades existentes de atención de sus hijos e hijas en los centros de cuidado, y más aún cuando no se encuentran en situación de pobreza, y por lo cual podrían estar dispuestos a pagar. Por la prestación del servicio. Proponen la creación de una ruta o la creación de una ventanilla única de información sobre los servicios estatales de atención a la niñez, a la que todas las familias puedan tener acceso, incluso con información de alternativas privadas que quieran inscribirse.

Síntesis del estado actual

Con base en las observaciones del Ente Contralor, Defensoría de los Habitantes, evaluaciones relacionadas con la Red y otras entidades; así como los resultados de los talleres y consultas con actores involucrados, resultan los insumos para generar el siguiente FODA:



3. Proceso de elaboración del Plan Estratégico 2018-2022

Este Plan Estratégico pretende ser una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en relación con el quehacer actual de la REDCUDI y la ruta que deberá trazarse para replantear su futuro y realizar los cambios a las demandas que requiere el entorno.

Dada la diversidad de actores en la REDCUDI, la planificación estratégica ha sido concebida como un proceso participativo que consta de diversos momentos de consulta y trabajo analítico. Se distinguen dos grandes fases de la planificación estratégica; una primera relacionada con la construcción del marco situacional y enunciado de los grandes lineamientos (Visión, Misión, Objetivos estratégicos) y una segunda fase de caracterización de resultados con sus respectivos indicadores, metas y medios de verificación.

Aspectos metodológicos

La Red Nacional de Cuido, si bien no posee un documento denominado Plan Estratégico, si incluye en los documentos de formulación un marco estratégico, conteniendo la Visión, Misión y Valores de la REDCUDI, los que serán revisados y replanteados en el marco de esta consultoría.

Este Plan surge con la alimentación de dos sesiones de trabajo con representantes de la S.T, una sesión de trabajo conjunta con representantes de la S.T. y la C.T.I. y consultas individuales con informantes claves y un taller de formulación del Plan de Acción con actores involucrados públicos y privados.

La primera sesión de consulta con la S.T. buscaba el reconocimiento de los distintos tipos de servicios y funciones prestadas por este equipo en el marco de la REDCUDI y se recurrió para ello al trabajo en dos grupos en torno a preguntas básicas como cuáles son los servicios, cómo se brindan, bajo qué tipo de esquemas de coordinación y qué valores agregados produce la S.T. Igualmente se identificaron fortalezas y debilidades en el marco de la coordinación de la S.T. con otros actores vinculados a la Red.

La segunda sesión de consulta se dirigió a obtener unos postulados básicos de Visión, Misión y Objetivos estratégicos, los cuales fueron acuñados por CUDECA. Estos últimos, se emplearon como insumo de trabajo para la sesión conjunta con personas involucradas en la Comisión Técnica Interinstitucional; éste último evento, constituyó el tercero de los eventos participativos. La consigna de trabajo consistió en llevar a cabo una revisión de los enunciados propuestos de Visión y Misión así como

una identificación preliminar de grandes objetivos estratégicos. En Anexo se agregan los materiales utilizados como guías de trabajo en estos eventos.

3.1. Visión y Misión y Objetivos Estratégicos de la REDCUDI en el marco estratégico vigente

Esta visión, misión y objetivos institucionales están incorporados en los documentos de formulación de la Red Nacional de Cuido. Los mismos se someten al análisis de los grupos de trabajo, de los que surge la nueva propuesta, que se expone más abajo.

Visión Institucional de la REDCUDI vigente

Al 2025, la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil de Costa Rica, mediante una Política de Estado, alcanzará una cobertura universal de atención integral, con calidad, para la población infantil que así la requiera.

Misión

Articular de manera efectiva a las diferentes entidades que prestan atención integral a los niños y las niñas menores de siete años, para lograr su óptimo desarrollo y el cumplimiento de sus derechos en los contextos familiar, educativo, comunitario e institucional.

Objetivos estratégicos vigentes

- i. Proporcionar el marco conceptual, organizativo y de planificación necesarios que permita al Estado, el ejercicio de garante del derecho al cuidado.
- ii. Proporcionar criterios técnicos de alineamiento y armonización de los servicios encaminados al cuidado y atención integral, garantizando la incorporación de la perspectiva de género en todas las dimensiones del sistema.
- iii. Incrementar la cobertura, calidad y calidez de los servicios de atención integral dirigidos a la población infantil menor de siete años.
- iv. Articular mecanismos interinstitucionales de planificación y gestión basada en resultados en materia de alternativas de cuidado y desarrollo integral de niños y niñas.

3.2. Reformulación de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la REDCUDI

La reformulación del marco estratégico surge de un taller específico para ello; en el mismo participan representantes de la Secretaria Técnica de REDCUDI, CONAPDIS, INA, INAMU, CCSS, UNICEF, CEN-CINAI y CUDECA. Para facilitar este proceso de reformulación, se elaboró una propuesta preliminar por parte de la consultoría, que fue

la base del análisis y replanteamiento del marco estratégico, para lo que conformaron tres grupos de trabajo.

A partir de la propuesta suministrada (se adjunta anexo No.1); un el primer grupo considera que la Visión de la RECUDI debe plantearse con un carácter más taxativo y por lo tanto, debe indicar la razón de ser de forma categórica antes que ser un enunciado de carácter aspiracional. Uno de los aspectos comentados en el grupo es el que se refiere a la dimensión interinstitucional. Para el equipo, la REDCUDI va más allá de una red o sistema de instituciones, pues involucra a múltiples actores, incluyendo niños y niñas, personas a cargo del cuidado, sector privado así como a instituciones del sector público. En lo que respecta a la Misión, el grupo opta por un enunciado igualmente sencillo y categórico sobre el quehacer: “...estamos poniendo lo que queremos hacer, por qué lo queremos hacer y qué es lo que vamos a cubrir, que es lo que realmente estamos trabajando y es lo que debemos hacer para seguir mejorando...” (persona vocera del grupo)¹³.

El segundo grupo siguió una lógica prescriptiva; basó su enunciado en función de lo que establece el Artículo 1 de la Ley N° 9220, a saber:

ARTÍCULO 1.- Creación y finalidad

Se crea la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), con la finalidad de establecer un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articule las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral.

Los servicios de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil deberán entenderse como complementarios y no sustitutos de los servicios de educación preescolar prestados directamente por el Ministerio de Educación Pública.

“...Nos apartamos de cómo estaba formulada la Visión y nos apegamos a ese artículo de la ley de manera que la visión señala que la REDCUDI es un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público y universal y de financiamiento solidario que articula las diferentes modalidades de prestación público y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral” (persona vocera del grupo)¹⁴.

¹³ Tomado del audio de trabajo de grupos.

¹⁴ Idem.

Para este segundo grupo, la Misión se enuncia de modo semejante a la propuesta por el equipo consultor, con la salvedad que se suprimen las menciones referidas al marco de edades de los niños y niñas y a la nacionalidad costarricense; además, se sustituye la mención de “cuidados” por desarrollo integral.

Para el tercero de los grupos, antes que una propuesta de definición, se plantea aquellos elementos que han de estar presentes en la Visión y en la Misión institucional. Proponen seis criterios en el enunciado de una Visión para la REDCUDI, entre los que destaca como rasgo no cubierto en los otros grupos, la noción de cuidado como bien público; en su criterio, esta noción implica que el cuidado es universal y que debe estar disponible para todas las personas. Para el enunciado de la Misión, se sigue el mismo procedimiento lógico, auxiliados de preguntas como ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿por qué lo hacemos? y ¿para qué?

En síntesis, los postulados de Visión discutidos en los grupos de trabajo durante el taller, enfatizan ideas-fuerza que le permiten a la REDCUDI enunciar su propia manera de visualizarse en el horizonte de tiempo 2018-2022. Estas ideas-fuerza son:

- a) La prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil
- b) El acceso público y universal a los servicios
- c) El financiamiento solidario
- d) La intersectorialidad
- e) La relación público-privada
- f) La corresponsabilidad social de los cuidados
- g) El cuidado como bien público
- h) La atención integral

En lo relativo a la Misión, las ideas-fuerza o ideas predominantes obtenidas como resultado del trabajo de grupos son:

- a) El rol articulador en la prestación de servicios de cuidado y desarrollo de niños y niñas
- b) La movilización de recursos del sector público y privado
- c) Promoción del reconocimiento del desarrollo infantil como derecho fundamental
- d) Calidad de los servicios

4. Aspectos conceptuales y metodológicos

4.1. Estructura del Plan Estratégico

El Plan Estratégico 2018-2022 está estructurado en cuatro niveles: marco filosófico, objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas y acciones estratégicas. A continuación se presenta la definición de cada uno de ellos, y se explica acerca de sus respectivos componentes.

- **Marco filosófico:** Consiste en el conjunto de orientaciones fundamentales del comportamiento de los integrantes de una organización. Está compuesto por la visión, la misión, los valores y los principios de la organización.
 - **Visión:** Ofrece una descripción sintética del escenario más ambicioso hacia el cual busca dirigirse la organización, y en ese tanto, le sirve para establecer un rumbo a largo plazo.
 - **Misión:** Con ella se delimita el ámbito de acción de la organización, y dentro de este, se fija de forma sintética su propósito último y la motivación fundamental que la inspira.
 - **Valores y principios:** Son los elementos básicos que caracterizan la cultura organizacional, y constituyen el marco ético y normativo del comportamiento de los integrantes de la organización y particularmente, de quienes tienen mayor poder de decisión. Los valores conforman el marco ético general, y los principios están orientados a orientar las actitudes y prácticas de las personas.
- **Objetivos estratégicos:** expresan los fines a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro de la organización, y se derivan del análisis estratégico. Son enunciados amplios, no específicos, no contienen una fecha concreta y usualmente son cualitativos. Sin embargo, el avance en su cumplimiento se debe medir, de la manera como se explica posteriormente.
- **Iniciativas estratégicas:** Son grupos de acciones que una organización ejecuta para lograr los objetivos estratégicos. Pueden ser consideradas como objetivos intermedios. Los avances en la ejecución de estas iniciativas debe ser medido, y para ello es esencial que se establezcan sus indicadores de desempeño y las metas de cumplimiento de estos indicadores. Estas iniciativas brindan las pautas para formular los proyectos o las acciones concretas que se requieren para alcanzar las metas establecidas.
- **Acciones:** Son los proyectos o actividades específicas que se requieren para concretar las iniciativas estratégicas. Su programación corresponde a una etapa

del proceso de planificación que usualmente se denomina como “plan operativo” o “plan de acción”.

4.2. Método de medición del cumplimiento del Plan Estratégico

4.2.1. Criterios para medir el nivel de cumplimiento del Plan y sus componentes

Para medir el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico se propone un método de medición que consta de los siguientes pasos:

- a. Medición del nivel de cumplimiento de las iniciativas estratégicas, con indicadores de desempeño.
- b. En caso de que exista más de un indicador de desempeño para una misma iniciativa estratégica, asignarles pesos relativos para obtener el nivel de cumplimiento correspondiente a esa iniciativa.
- c. Asignar pesos relativos a las iniciativas estratégicas correspondientes a cada objetivo estratégico, para poder obtener el nivel de cumplimiento de la ejecución de ese objetivo estratégico.
- d. Asignar pesos relativos a cada objetivo estratégico, para obtener el nivel de cumplimiento de la ejecución de la totalidad del plan estratégico.

4.2.2. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son criterios para cuantificar el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico. Se pueden clasificar en simples y compuestos. Los simples miden una sola variable, y los compuestos permiten hacer mediciones de un conjunto de variables, traduciendo las mediciones de varios indicadores simples mediante una fórmula matemática, para obtener un único resultado de medición. En esta propuesta de Plan Estratégico de la REDCUDI, se establecen uno o varios indicadores simples en el nivel de las iniciativas estratégicas, y luego una secuencia de indicadores complejos que se construyen aplicando pesos relativos a los indicadores simples, para obtener mediciones de cumplimiento de las iniciativas (cuando es necesario porque hay varios indicadores simples en una de ellas), los objetivos estratégicos y el plan estratégico en su conjunto.

Se proponen provisionalmente pesos relativos iguales en cada nivel de medición, los cuales podrían ser fácilmente sustituidos por pesos relativos distintos con base en criterios institucionales.

Los indicadores simples deben cumplir la siguientes características: ser medibles, reflejar el avance de una única variable, que su medición sea factible con la información disponible, y ser relevantes para el propósito buscado.

Para cada indicador simple se debe definir una meta de cumplimiento, que debe estar expresada en cantidades o en porcentajes, según sea el diseño del indicador respectivo. Las metas que se proponen en este informe pueden ser modificadas con base en criterios institucionales.

5. Marco filosófico

El marco filosófico del Plan Estratégico REDCUDI- 2018- 2022 de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) está conformado por su visión, su misión y sus principios y valores.

5.1. Visión y misión

Visión

Desarrollado un subsistema nacional de atención, cuidado y desarrollo integral infantil que articula los servicios públicos y privados, de acceso universal, con financiamiento solidario y sostenido.

Misión

REDCUDI como subsistema nacional que articula alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, garantiza la cobertura progresiva, sostenible y la mejora continua en la calidad de los servicios, mediante la planificación y la gestión intersectorial.

5.2. Principios y valores

Los principios y valores constituyen el marco orientador de las acciones y decisiones de los diversos actores involucrados en la operación y el desarrollo de la REDCUDI.

5.2.1. Principios

La atención y gestión de la REDCUDI se fundamentará en los siguientes principios:

- **Interés superior del niño y la niña**

El art. 3 de la Convención de los Derechos del Niño, donde se expresa que "En todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los

órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño", se constituye en un elemento determinante para la protección de la infancia. Su aplicación introduce tres aspectos fundamentales según Alegre, Silvina; Hernández, Ximena y Roger, Camille¹⁵:

- El interés superior del niño se define como un principio garantista, de modo que toda decisión que concierna a los menores de edad debe ser prioritaria para garantizar la satisfacción integral de sus derechos.
- Trasciende los ámbitos legislativos o judiciales, extendiéndose a todas las autoridades e instituciones públicas y privadas, además del entorno familiar del niño. En este sentido, los roles parentales no otorgan derechos absolutos, sino que están limitados por los derechos de los niños en cumplimiento de su interés superior.
- El artículo tres orienta al establecer que los derechos del niño no son asimilables a intereses colectivos porque pueden entrar en conflicto con un determinado grupo de interés social. En estos casos, el interés superior del niño adquiere una ponderación primordial frente a intereses colectivos, pero no única.

Este abordaje en el marco de la REDCUDI, desde el enfoque de derechos implica la vinculación entre recursos, instituciones y capacidades públicas, para su implementación efectiva. Asimismo, el interés superior del niño vincula los niveles privados (decisiones de madres, padres, profesionales, personas tutoras y otras responsables), en los que debe prevalecer el bienestar de la niñez, donde el Estado, es garante; y, público, en la provisión de servicios que incluyan medidas que impactan directamente, como salud y educación, así como indirectas, que tienen impacto en sus condiciones de vida¹⁶. Planteamiento congruente con lo que establece el Código de la **Niñez y la Adolescencia** en su artículo 5:

Toda acción pública o privada concerniente a una persona menor de dieciocho años, deberá considerar su interés superior, el cual le garantiza el respeto de sus derechos en un ambiente físico y mental sano, en procura del pleno desarrollo personal”, teniendo en cuenta a) Su condición de sujeto de derechos y responsabilidades; b) Su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales; c) Las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve; d) La correspondencia entre el interés individual y el social.

¹⁵ 2014.

¹⁶ *Ibidem*, p. 9.

- **Justicia social**

Establece la obligación estatal de promover las condiciones necesarias para que se garanticen los derechos con igualdad y equidad de oportunidades, considerando el respeto a la diversidad, las situaciones de desventaja social y la igualdad entre hombres y mujeres.

- **Cobertura universal**

Todos los niños y niñas que lo requieran deben tener acceso, conforme la Red se amplíe, a los servicios que ésta ofrece, mediante mecanismos solidarios de financiamiento. Desde el principio de corresponsabilidad social, la Red deberá iniciar focalizando su atención en las poblaciones y comunidades de mayor vulnerabilidad, a efectos de promover la inclusión social, pero deberá desarrollar alternativas para ofrecer servicios a toda la población infantil que lo necesita.

- **Género e interseccionalidad**

La transversalidad de la perspectiva o enfoque de género ha representado una estrategia política importante, que ha permitido abordar las desigualdades de género en todos los ámbitos, procesos y niveles, facilitando la incorporación de las experiencias – y efectos – diferenciadas de mujeres y hombres en los diseños, implementación y evaluación de políticas, programas y proyectos. Asimismo, el concepto de diversidad, enriquece a la que complejiza el análisis, ya que se enfrenta a la condición de desigualdades, o bien, discriminaciones múltiples.

En el marco de la REDCUDI, y particularmente considerando el proceso de gradualidad de la universalización del servicio, el enfoque de interseccionalidad resulta importante, en la medida que evidencia distintas categorías de discriminación, que son dinámicas y que al ser abordadas, como paradigma, requiere desarrollos tanto teóricos como empíricos.

- **Cuidado y ética del cuidado**¹⁷

El cuidado para efectos del presente marco conceptual se entenderá como la provisión de,

*(...) un conjunto de actividades indispensables para satisfacer las necesidades básicas e imprescindibles para la existencia y mantenimiento cotidiano de las personas. Incluye el autocuidado, el cuidado directo de otras personas, la provisión de las precondiciones en las que se realiza el cuidado y la gestión del cuidado*¹⁸.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Zibecchi, 2014, p. 13.

Es la “atención directa que implica una relación inter-personal e incluye acciones tendientes a propiciar el crecimiento sano y adecuado, integrando tanto aspectos de nutrición y sanitarios como de estimulación temprana y socio-emocionales”¹⁹. Esta definición incluye el velar no solamente por las necesidades físicas o de supervivencia, sino también por lo emocional y las relaciones interpersonales que se establecen entre personas cuidadoras y quienes cuidan. Posee un carácter complejo y polisémico por lo que existen diversos paradigmas a la hora de definirlo y ponerlo en práctica.

- **Desarrollo infantil de calidad**

Este concepto establece acciones concretas para garantizar que la experiencia de las niñas y los niños en los espacios que se desenvuelven sea integral, adecuada y con calidad.

Se entenderá como,

(...) el conjunto de atributos de los programas de desarrollo infantil temprano, de los prestadores de servicios y del personal empleado en ellos, que son necesarios para brindar a las familias apoyo y protección a fin de alcanzar el bienestar y para permitir que los niños logren desarrollar su potencia²⁰.

En este sentido, la calidad es una característica propia dentro del desarrollo infantil temprano²¹ y se extiende a la atención de la niñez en los centros, el personal e incluso a las necesidades de cada familia.

- **Educación inclusiva: derechos humanos y espacios libres de discriminación²²**

Tal como se plantea en el informe Una aproximación a la situación de la niñez y la adolescencia con discapacidad en Costa Rica (CNREE y UNICEF, 2014), la educación inclusiva no se refiere únicamente a la participación plena de las personas con discapacidad, sino de toda la diversidad que caracteriza a la sociedad (género, etnia, nacionalidad, etc.). Además, se reconceptualizan los métodos “tradicionales” de enseñanza que se caracterizan por su rigidez, para que no sean los estudiantes quienes se adapten a estos inflexibles esquemas, sino que la enseñanza y la mediación pedagógica se adapte a las distintas formas de aprender de la diversidad de estudiantes.

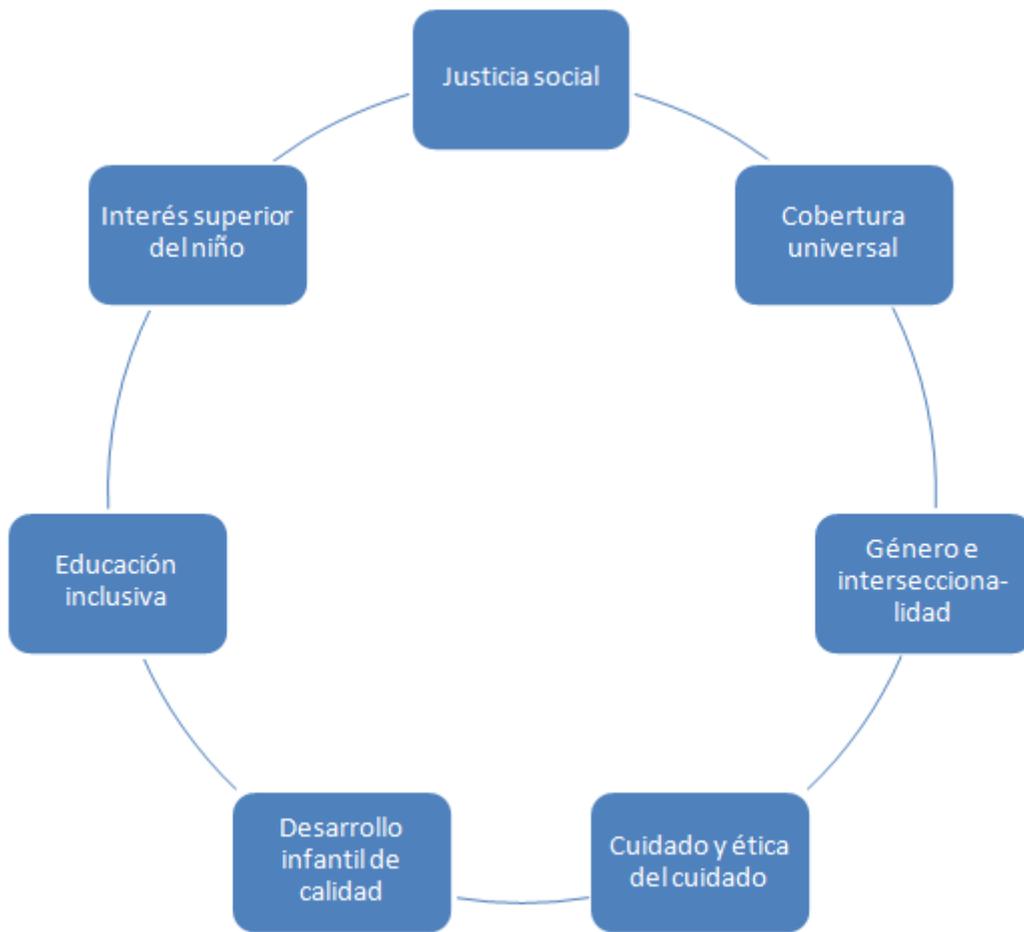
¹⁹ Marco, 2014, p. 15.

²⁰ Lynn et al, 2016, pp. 4-5.

²¹ El desarrollo infantil temprano se refiere al “(...) reconocimiento del derecho de los niños a vivir un presente pleno y acceder a oportunidades para el futuro; la identificación de los primeros años de vida como un momento crucial para el desarrollo de capacidades y competencias cognitivas, afectivas y sociales; y las altas tasas de retorno conlleva la inversión social en la primera infancia” (Alegre, 2013, p. 2).

²² El concepto completo se encuentra en el documento de conceptualización.

Figura No. 5: Representación gráficamente los principios de la REDCUDI.



Fuente: elaboración propia

5.2.2. Valores

En la REDCUDI se promoverá el respeto y la aplicación de los siguientes valores:

- **Compromiso:**

Todos los integrantes de la REDCUDI cumplirán con esmero las tareas y responsabilidades correspondientes. Además, este valor hace referencia al compromiso de la red en su rol de cuidado y desarrollo infantil con el país.

- **Transparencia:**

Las relaciones entre los actores sociales de la REDCUDI, así como la información que se genere, se conducirán de forma clara y sin ambigüedades. Se fomentará la participación comprometida, el acceso a la información, la evaluación, la autoevaluación y la rendición de cuentas por parte de todos los actores involucrados en la Red.

- **Respeto por la infancia:**

Todos los integrantes de la REDCUDI, estarán comprometidos con el respeto por el período más crítico en la formación integral de las personas: la niñez, que amerita una especial protección y atención, que les garantice a los niños y las niñas su desarrollo integral.

- **Corresponsabilidad:**

Es la obligación y la responsabilidad de todos los miembros de la sociedad de tomar parte activa en el logro efectivo del ejercicio de los derechos y garantías de las personas menores de edad; respetando y promoviendo sus derechos, generando acciones que procuren su protección y participando activamente en la creación, gestión, evaluación, seguimiento y control de las políticas públicas relacionadas con la infancia.

Figura No. 6: Representación gráfica de los valores de la REDCUDI



Fuente: Elaboración propia

6. Objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas

6.1. Objetivos estratégicos

En un ejercicio de planificación estratégica que tuvo lugar en el seno de la CTI, se definieron cuatro objetivos estratégicos. En la formulación de esos objetivos que se presenta a continuación, se han respetado los contenidos definidos por la CTI, y solamente se han efectuado mejoras de redacción por parte del equipo consultor. Los objetivos estratégicos que se proponen son los siguientes:

1. Establecer un marco intersectorial normativo, conceptual, operativo y organizacional de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.
2. Establecer un sistema financiero de gestión, asignación y fiscalización intersectorial de los recursos público-privados, que permita ampliar la cobertura, sostenible, para la mejora continua de la calidad de los servicios.
3. Establecer un sistema de planificación y gestión intersectorial para el fortalecimiento de la articulación y la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.
4. Promover la corresponsabilidad social de los cuidados y el enfoque de derechos de la niñez como parte de la gestión de la red de atención, cuidado y desarrollo infantil.

6.2. Iniciativas estratégicas por objetivo

A continuación, se proponen las iniciativas estratégicas. Para cada objetivo estratégico, se presenta una breve explicación acerca de sus contenidos y de los motivos que condujeron a plantearlas.

6.2.1. Para el Objetivo Estratégico 1

Objetivo Estratégico 1: “Establecer un marco intersectorial normativo, conceptual, operativo y organizacional de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”.

Explicación de las iniciativas propuestas:

Con la iniciativa 1.1. Se busca organizar un conjunto de actividades de inducción acerca de los contenidos y la importancia del marco conceptual de la REDCUDI, dirigidas a integrantes de las organizaciones que conforman la Red, con el propósito de generar una base homogénea de conocimiento acerca de los aspectos fundamentales que la caracterizan, y de esta manera, promover un mayor compromiso con el cumplimiento de sus objetivos.

La iniciativa 1.2. Se propone, teniendo en cuenta que para avanzar hacia un sistema integrado de cuidado y desarrollo infantil, es preciso continuar revisando y modificando los marcos normativos que se aplica a las entidades que conforman la REDCUDI. De esta forma, se podrán incorporar nuevos elementos normativos que faciliten una creciente articulación e integración de los componentes de la red.

La iniciativa 1.3. Es necesaria para efectuar los cambios organizativos y operativos propuestos en varios de los productos de la consultoría de la cual forma parte este informe. Entre esos cambios, conviene rescatar los relacionados con dotar a la ST de una estructura organizativa, y de un esquema más efectivo para operar en contextos de red.

Las iniciativas estratégicas:

- 1.1. Socialización del marco conceptual, de la REDCUDI como base para la gestión integral de las instancias de la red.
- 1.2. Establecimiento de las condiciones normativas para la articulación y funcionamiento de la REDCUDI, que permita al Estado garantizar la universalización del cuidado y el desarrollo integral de la niñez.
- 1.3. Implementación del marco operativo y organizacional de la REDCUDI.

6.2.2. Para el Objetivo Estratégico 2

Objetivo Estratégico 2: “Establecer un sistema financiero de gestión y asignación intersectorial de los recursos público-privados, que permita ampliar la cobertura, sostenible, para la mejora continua de la calidad de los servicios”.

Explicación de las iniciativas propuestas:

Con las iniciativa estratégicas 2.1.y 2.2. se busca formular una estrategia para la identificación y uso de fuentes de financiamiento adicionales a las que actualmente

posee la REDCUDI, para elevar el nivel de sostenibilidad de la dotación de servicios que brinda, y además, para ponerla en condiciones de elevar gradualmente los niveles de calidad de sus servicios y su cobertura. Conviene recordar que cuando se hace referencia a elevar los niveles de calidad de los servicios, se está aludiendo a la necesidad de ofrecer servicios que vayan más allá de simple cuidado, y avancen hacia una atención más interdisciplinaria e integral. Además, conviene recordar que el objetivo último de alcanzar la universalidad en la cobertura de los servicios de la Red es un reto inmenso, considerando el bajo nivel de cobertura actual. Estos cambios sólo serán posibles con una base financiera mayor y más sostenible para la REDCUDI.

Las iniciativas estratégicas:

- 2.1. Elaboración de propuesta de financiamiento sostenible para la REDCUDI, considerando los recursos públicos, la integración de recursos de la empresa privada, de cooperación internacional y la metodología escalonada de pago (copago), para la promoción de alternativas múltiples de cuidado y desarrollo infantil.
- 2.2. Implementación de la estrategia para potenciar la integración de la empresa privada en la identificación y aporte de recursos que contribuyan a incrementar la cobertura y la sostenibilidad del sistema de cuidados y desarrollo infantil en el país.

6.2.3. Para el Objetivo Estratégico 3

Objetivo Estratégico 3: “Establecer un sistema de planificación y gestión intersectorial para el fortalecimiento de la articulación y la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil”.

Explicación de las iniciativas propuestas:

Con la iniciativa estratégica 3.1. Se busca desarrollar un sistema de planificación adecuado para gestionar los procesos de planificación y seguimiento que están a cargo de los órganos de coordinación de la REDCUDI. La gestión de este sistema deberá estar a cargo de la ST. Será el sistema mediante el cual se gestione todo lo relacionado con el seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico 2018-2022 que se propone en este informe. La información que se genere con este sistema debería servir además para la toma de decisiones por parte del Director Ejecutivo de la ST, la CTI y la CC, y también para la divulgación de resultados de la REDCUDI.

La iniciativa estratégica 3.2. Está orientada al desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios brindados por las alternativas de

cuido de la REDCUDI, el cual se encuentra actualmente en una etapa avanzada de diseño. Otros productos de la consultoría a la cual pertenece este informe contienen propuestas de contenidos y de organización relativas a este sistema.

En la iniciativa 3.3. Se propone un necesario plan de desarrollo del talento humano de las personas que trabajan brindando servicios de cuidado y desarrollo infantil. Este plan es esencial, dentro de una estrategia más amplia de mejora y homogenización de la calidad de los servicios.

La iniciativa 3.4. Está motivada por el objetivo de efectuar cambios en los diseños de los tipos de servicios que actualmente se prestan dentro de la REDCUDI, para que se adapten mejor a las necesidades de los distintos perfiles de población beneficiaria. En algunos casos, ello podría implicar la modificación de las modalidades de servicio de determinadas alternativas; y también podría ser necesaria la creación de nuevas alternativas.

La alternativa 3.5. Refiere al diseño e implementación de un plan de ampliación gradual de cobertura de los servicios de la Red. La elaboración de este plan es una tarea compleja, que pasa por la identificación de prioridades de atención de la población objetivo aún no cubierta, la definición de los tipos de alternativas correspondientes a cada perfil de población objetivo, y la consideración de las restricciones financieras en el marco de la estrategia de financiamiento.

Las iniciativas estratégicas:

- 3.1. Establecimiento de un sistema de planificación interinstitucional orientado a 3.1. Establecimiento de un sistema de planificación y programación interinstitucional orientado a resultados, articulando los actores públicos y privados para la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.
- 3.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación (con estándares de calidad esenciales y requisitos) de aplicación gradual y progresiva, orientado a mejorar las intervenciones y alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, públicas y privadas.
- 3.3. Definición de propuesta intersectorial para el desarrollo del capital humano de atención directa de las alternativas de cuidado, atención y desarrollo integral de aplicación gradual y progresiva.
- 3.4. Establecimiento de un sistema de información ágil y eficaz que genere los insumos requeridos para el efectivo seguimiento, toma de decisiones y divulgación de resultados y productos de la REDCUDI.
- 3.5. Ampliación de la oferta de servicios (tipos) de cuidado, atención y desarrollo infantil mediante la asesoría y apoyo técnico a las entidades públicas y privadas para el

diseño, desarrollo, reestructuración o implementación de las mismas según necesidades de la población (perfiles poblacionales).

- 3.6. Ampliación de la cobertura según perfiles poblacionales (definidos considerando todos los estratos socioeconómicos, condiciones geográficas, edades, entre otras características) mediante la articulación de diversos actores sociales públicos y privados.

6.2.4. Para el Objetivo Estratégico 4

Objetivo Estratégico 4: “Promover la corresponsabilidad social de los cuidados y el enfoque de derechos de la niñez como parte de la gestión de la red de atención, cuidado y desarrollo infantil”.

Explicación de las iniciativas propuestas:

El Objetivo Estratégico 4 hace referencia a dos dimensiones transversales de la estrategia de la REDCUDI: la corresponsabilidad social en la prestación de los cuidados, y el cumplimiento de los derechos de la niñez. Cada iniciativa está relacionada con una de esas dimensiones. En relación con la iniciativa 4.1, hay que considerar que la CC ya aprobó una estrategia para promover la inserción de padres y madres de los niños y niñas beneficiarios de la Red, al mercado laboral y al sistema educativo. Lo que corresponde, en este caso, es implementar esa estrategia.

Las iniciativas estratégicas:

- 4.1. Diseño e implementación de estrategia de comunicación nacional orientada a divulgar y concientizar a la población acerca del valor y los beneficios de la inversión y la integración de esfuerzos en un sistema de servicios de calidad para el cuidado y desarrollo integral de la niñez.
- 4.2. Articulación con universidades, centros de investigación e instituciones especializadas, públicas y privadas, para el desarrollo de investigaciones, procesos de capacitación y el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios de cuidado, atención y desarrollo infantil.
- 4.3. Establecimiento de protocolo de la REDCUDI para incorporarse al Sistema Nacional de Cuidados.
- 4.4. Diseñar un plan de transferencia de conocimiento y sensibilización orientado a capacitar a las familias en la responsabilidad compartida e igualitaria de todos los miembros con el cuidado y desarrollo integral de la niñez.

6.3. Marco Estratégico de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

REQUERIMIENTOS

- a. Normativa apropiada.
- b. Sostenibilidad financiera.
- c. Identificación de recursos económicos.
- d. Planificación efectiva.
- e. Gestión efectiva y oportuna de servicios de cuidado, atención y desarrollo y propuesta de financiamiento.
- f. Articulación entre instituciones públicas y privadas para ofrecer servicios de calidad.
- g. Acceso a servicios: disponibilidad de servicios y programas con pertinencia socioeconómica; ampliación gradual de cobertura.
- h. Establecimiento de condiciones habitadoras.
- i. Implementación Óptima.
- j. Supervisión, evaluación y rendición de cuentas.
- k. Monitoreo y garantía de calidad (estándares esenciales de prestación de los servicios)
- l. Apoyos a mejoras de calidad de los servicios.
- m. Desarrollo del capital humano (capacitación).
- n. Sistema de información operando en línea para el procesamiento de datos y comunicación a la sociedad.

Visión: Desarrollado un subsistema nacional de atención, cuidado y desarrollo integral infantil que articula los servicios públicos y privados, de acceso universal, con financiamiento solidario y sostenido.

Objetivo estratégico 1. Establecer un marco intersectorial normativo, conceptual, operativo y organizacional de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

1.1. Socialización del marco conceptual, de la REDCUDI como base para la gestión integral de las instancias de la red.

1.2. Establecimiento de las condiciones normativas para la articulación y funcionamiento de la REDCUDI, que permita al Estado garantizar la universalización del cuidado y el desarrollo integral de la niñez.

1.3. Implementación del marco operativo y organizacional de la REDCUDI

Objetivo estratégico 2. Establecer un sistema financiero de gestión, asignación y fiscalización intersectorial de los recursos público-privados, que permita ampliar la cobertura, sostenible, para la mejora continua de la calidad de los servicios.

2.1. Elaboración de propuesta de financiamiento sostenible para la REDCUDI, considerando los recursos públicos, la integración de recursos de la empresa privada y la metodología escalonada de pago (copago), para la promoción de alternativas múltiples de cuidado y desarrollo infantil.

2.2. Implementación de la estrategia para potenciar la integración de empresarios en la identificación y aporte de recursos que contribuyan a incrementar la cobertura y la sostenibilidad del sistema de cuidados y desarrollo infantil en el país.

Misión: REDCUDI como subsistema nacional que articula alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, garantiza la cobertura progresiva, sostenible y la mejora continua en la calidad de los servicios, mediante la planificación y la gestión intersectorial.

Objetivo estratégico 3. Establecer un sistema de planificación y gestión intersectorial para el fortalecimiento de la articulación y la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.

3.1. Establecimiento de un sistema de planificación y programación interinstitucional orientado a resultados, articulando los actores públicos y privados para la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.

3.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación (con estándares de calidad esenciales y requisitos) de aplicación gradual y progresiva, orientado a mejorar las intervenciones y alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, públicas y privadas.

3.3. Definición de propuesta intersectorial para el desarrollo del capital humano de atención directa de las alternativas de cuidado, atención y desarrollo de aplicación gradual y progresiva.

3.4. Establecimiento de un sistema de información ágil y eficaz que genere los insumos requeridos para el efectivo seguimiento, toma de decisiones y divulgación de resultados y productos de la REDCUDI.

3.5. Ampliación de la oferta de servicios (tipos) de cuidado, atención y desarrollo infantil mediante la asesoría y apoyo técnico a las entidades públicas y privadas para el diseño, desarrollo, reestructuración o implementación de las mismas según necesidades de la población (perfiles poblacionales).

3.6. Ampliación de la cobertura según perfiles poblacionales (definidos considerando todos los estratos socioeconómicos, condiciones geográficas, edades, entre otras características) mediante la articulación de diversos actores sociales públicos y privados.

Objetivo estratégico 4. Promover la corresponsabilidad social de los cuidados y el enfoque de derechos de la niñez como parte de la gestión de la red de atención, cuidado y desarrollo infantil.

4.1. Diseño e implementación de estrategia de comunicación nacional orientada a divulgar y concientizar a la población acerca del valor y los beneficios de la inversión y la integración de esfuerzos en un subsistema de servicios de calidad para el cuidado y desarrollo integral de la niñez.

4.2. Articulación con universidades, centros de investigación e instituciones especializadas, públicas y privadas, para el desarrollo de investigaciones, procesos de capacitación y el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios de cuidado, atención y desarrollo infantil.

4.3. Establecimiento de protocolo de la REDCUDI para incorporarse al Sistema Nacional de Cuidados.

4.4. Diseñado un plan de transferencia de conocimiento y sensibilización orientado a capacitar a las familias en la responsabilidad compartida e igualitaria de todos los miembros con el cuidado y desarrollo integral de la niñez.

IMPACTO

Niños y Niñas

Desarrollo Integral, saludables, activos, seguros, respetuosos, solidarios, aprendices de la vida, emprendedores, amados, protegidos y respetados en su diversidad.

Familias.

Felices, satisfechas, empoderadas y comprometidas.

Comunidades protectoras y amigas de la niñez, en ambientes saludables.

Proveedores de servicios capacitados y competentes.

Instituciones y sectores públicos articulando acciones.

Sociedad consciente que valora invertir en la niñez.

7. Indicadores de desempeño para las iniciativas estratégicas:

En esta sección se presentan los indicadores de medición del cumplimiento de ejecución de las iniciativas estratégicas. Véanse los cuadros 7, 8, 9 y 10.

Para cada indicador se establece una meta de cumplimiento, que no necesariamente es el máximo valor posible a obtener con ese indicador. El valor máximo posible corresponde a una meta de 100%, en todos los casos.

Cuando se incluyen varios indicadores para una misma iniciativa, se les asigna pesos relativos a los valores resultantes de la medición de esos indicadores, con el fin de construir un indicador compuesto que corresponda al nivel de desempeño de la iniciativa correspondiente.

7.1. Para el Objetivo Estratégico 1

Cuadro No. 7: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 1

Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas	Peso relativo*
1.1. Socialización del marco conceptual, de la REDCUDI como base para la gestión integral de las instancias de la red.	% de actores de la Red participantes en actividad de inducción sobre el marco conceptual	100%	100%
1.2. Establecimiento de las condiciones normativas para la articulación y funcionamiento de la REDCUDI, que permita al Estado garantizar la universalización del cuidado y el desarrollo integral de la niñez.	Nº de componentes del marco normativo con propuestas de modificación o creación, remitidos al Poder Ejecutivo para aprobación / total de componentes del marco normativo que se desea mejorar o crear	100%	100%
1.3. Implementación del marco organizacional y operativo de la REDCUDI.	% de cumplimiento del plan de implementación de la estructura organizacional de la Secretaría Técnica	100%	50%
	% de cumplimiento del plan de desarrollo organizacional de la Red	80%	50%

* Es el peso relativo de cada indicador dentro de la iniciativa estratégica a la cual corresponde. Se expresa en porcentaje del valor total a asignar a la respectiva iniciativa.

7.2. Indicadores de desempeño para el Objetivo Estratégico 2

Cuadro No. 8: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 2

Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas	Peso relativo*
2.1. Elaboración de propuesta de financiamiento sostenible para la REDCUDI, considerando los recursos públicos, la integración de recursos de la empresa privada, de cooperación internacional y la metodología escalonada de pago (copago), para la promoción de alternativas múltiples de cuidado y desarrollo infantil.	% de cumplimiento del plan de elaboración de la propuesta	100%	50%
2.2. Implementación de la estrategia para potenciar la integración de la empresa privada en la identificación y aporte de recursos que contribuyan a incrementar la cobertura y la sostenibilidad del sistema de cuidados y desarrollo infantil en el país.	% de cumplimiento del plan de implementación de la propuesta	30%	50%

* Es el peso relativo de cada indicador dentro de la iniciativa estratégica a la cual corresponde. Se expresa en porcentaje del valor total a asignar a la respectiva iniciativa.

7.3. Para el Objetivo Estratégico 3

Cuadro No. 9: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 3

Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas	Peso relativo*
3.1. Establecimiento de un sistema de planificación y programación interinstitucional orientado a resultados, articulando los actores públicos y privados para la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.	% de avance del plan de desarrollo e implantación del sistema	100%	50%
	% de actores de la Red con planes de acción alineados con el Plan Estratégico de REDCUDI.	80%	50%
3.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación (con estándares de calidad esenciales y requisitos) de aplicación gradual y progresiva, orientado a mejorar las intervenciones y alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, públicas y privadas.	% de cumplimiento del plan de seguimiento y evaluación	100%	100%
3.3. Definición de propuesta intersectorial para el desarrollo del capital humano de atención directa de las alternativas de cuidado, atención y desarrollo integral de aplicación gradual y progresiva.	% de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo personal	80%	100%

Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas	Peso relativo*
3.4. Establecimiento de un sistema de información ágil y eficaz que genere los insumos requeridos para el efectivo seguimiento, toma de decisiones y divulgación de resultados y productos de la REDCUDI.	% de perfiles profesionales con al menos una alternativa adaptada a sus necesidades	100%	33%
	% de entidades estatales que ofrecen servicios de cuidado y desarrollo infantil, que hicieron modificaciones en los diseños de las alternativas que brindan, para responder mejor a los perfiles de población que atienden	100%	33%
	% de centros de cuidado y desarrollo infantil privados que recibieron asesoría de la Red para modificar los diseños de las alternativas que brindan, para responder mejor a los perfiles de población que atienden	30%	33%
3.5. Ampliación de la oferta de servicios (tipos) de cuidado, atención y desarrollo infantil mediante la asesoría y apoyo técnico a las entidades públicas y privadas para el diseño, desarrollo, reestructuración o implementación de las mismas según necesidades de la población (perfiles poblacionales).	% de aumento del valor del indicador de ampliación de servicios de cuidado*.	20%	100%
3.6. Ampliación de la cobertura según perfiles poblacionales (definidos considerando todos los estratos socioeconómicos, condiciones geográficas, edades, entre otras características) mediante la articulación de diversos actores sociales públicos y privados.	% de aumento del valor del indicador de cobertura. <i>*Indicador de cobertura: # niños, niñas y adolescentes cubiertos por la Red / # niños, niñas y adolescentes que forman parte de la población objetivo.</i>	15%	100%

* Es el peso relativo de cada indicador dentro de la iniciativa estratégica a la cual corresponde. Se expresa en porcentaje del valor total a asignar a la respectiva iniciativa.

7.4. Para el Objetivo Estratégico 4

Cuadro No. 10: Indicadores y metas correspondientes al Objetivo Estratégico 4

Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas	Peso relativo*
1.1. Diseño e implementación de estrategia de comunicación nacional orientada a divulgar y concientizar a la población acerca del valor y los beneficios de la inversión y la	% de cumplimiento del plan de implementación de la estrategia sobre inserción en mercado laboral y sistema educativo	70%	100%

Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Metas	Peso relativo*
integración de esfuerzos en un sistema de servicios de calidad para el cuidado y desarrollo integral de la niñez.			
1.2. Articulación con universidades, centros de investigación e instituciones especializadas, públicas y privadas, para el desarrollo de investigaciones, procesos de capacitación y el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios de cuidado, atención y desarrollo infantil.	% de cumplimiento del plan sobre derechos de la niñez.	70%	100%
1.3. Establecimiento de protocolo de la REDCUDI para incorporarse al Sistema Nacional de Cuidados.	% de elaboración del protocolo	50	100
1.4. Diseñar un plan de transferencia de conocimiento y sensibilización orientado a capacitar a las familias en la responsabilidad compartida e igualitaria de todos los miembros con el cuidado y desarrollo integral de la niñez.	% del plan en ejecución	50	100

* Es el peso relativo de cada indicador dentro de la iniciativa estratégica a la cual corresponde. Se expresa en porcentaje del valor total a asignar a la respectiva iniciativa.

8. Pesos relativos de las iniciativas estratégicas

Para construir los indicadores de desempeño correspondientes a cada objetivo estratégico, es necesario asignar un peso relativo a los indicadores de desempeño de cada iniciativa estratégica. Así, el valor del indicador de un objetivo estratégico se calcula de la siguiente forma: a) se multiplica el valor del indicador de cada iniciativa por su peso relativo, y b) se suman los resultados de lo indicado en a).

Téngase presente además que, dado que hay 4 objetivos estratégicos, se le puede asignar un peso relativo de 25% a cada uno de ellos, y mediante un procedimiento similar al explicado en el párrafo anterior, se puede obtener el valor del nivel de cumplimiento del Plan Estratégico en su conjunto.

En los cuadros 11, 12, 13 y 14 se presentan los pesos relativos de las iniciativas correspondientes a cada objetivo estratégico.

Cuadro No. 11: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 1

Iniciativas Estratégicas	Peso relativo
1.1. Socialización del marco conceptual, de la REDCUDI como base para la gestión integral de las instancias de la red.	33%
1.2. Establecimiento de las condiciones normativas para la articulación y funcionamiento de la REDCUDI, que permita al Estado garantizar la universalización del cuidado y el desarrollo integral de la niñez.	33%
1.3. Implementación del marco operativo y organizacional de la REDCUDI.	33%

Cuadro No. 12: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 2

Iniciativas Estratégicas	Peso relativo
2.1 Elaboración de propuesta de financiamiento sostenible para la REDCUDI, considerando los recursos públicos, la integración de recursos de la empresa privada, la metodología escalonada de pago (copago), para la promoción de alternativas múltiples de cuidado y desarrollo infantil y la fiscalización de los recursos.	50%
2.2 Implementación de la estrategia para potenciar la integración de la empresa privada en la identificación y aporte de recursos que contribuyan a incrementar la cobertura y la sostenibilidad del sistema de cuidados y desarrollo infantil en el país.	50%

Cuadro No. 13: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 3

Iniciativas Estratégicas	Peso relativo
3.1. Establecimiento de un sistema de planificación y programación interinstitucional orientado a resultados, articulando los actores públicos y privados para la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.	20%
3.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación (con estándares de calidad esenciales y requisitos) de aplicación gradual y progresiva, orientado a mejorar las intervenciones y alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, públicas y privadas.	20%
3.3. Definición de propuesta intersectorial para el desarrollo del capital humano de atención directa de las alternativas de cuidado, atención y desarrollo de aplicación gradual y progresiva.	15%
3.4. Establecimiento de un sistema de información ágil y eficaz que genere los insumos requeridos para el efectivo seguimiento, toma de decisiones y divulgación de resultados y productos de la REDCUDI.	15%
3.5. Ampliación de la oferta de servicios (tipos) de cuidado, atención y desarrollo infantil mediante la asesoría y apoyo técnico a las entidades públicas y privadas para el diseño, desarrollo, reestructuración o implementación de las mismas	20%

Iniciativas Estratégicas	Peso relativo
según necesidades de la población (perfiles poblacionales).	
3.6. Ampliación de la cobertura según perfiles poblacionales (definidos considerando todos los estratos socioeconómicos, condiciones geográficas, edades, entre otras características) mediante la articulación de diversos actores sociales públicos y privados.	20%

Cuadro No. 14: Pesos relativos de iniciativas estratégicas del Objetivo Estratégico 4

Iniciativas Estratégicas	Peso relativo
4.1. Diseño e implementación de estrategia de comunicación nacional orientada a divulgar y concientizar a la población acerca del valor y los beneficios de la inversión y la integración de esfuerzos en un sistema de servicios de calidad para el cuidado y desarrollo integral de la niñez.	30%
4.2. Articulación con universidades, centros de investigación e instituciones especializadas, públicas y privadas, para el desarrollo de investigaciones, procesos de capacitación y el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios de cuidado, atención y desarrollo infantil.	30%
4.3. Establecimiento de protocolo de la REDCUDI para incorporarse al Sistema Nacional de Cuidados.	20%
4.4 Diseñar un plan de transferencia de conocimiento y sensibilización orientado a capacitar a las familias en la responsabilidad compartida e igualitaria de todos los miembros con el cuidado y desarrollo integral de la niñez.	20%

9. Plan de acción

En esta sección se presentan los contenidos del componente del Plan Estratégico 2018-2022 que corresponde al Plan de Acción. Los elementos de este componente son: las acciones necesarias para materializar las iniciativas estratégicas, los responsables de esas acciones, y los plazos de ejecución por semestre. Véanse a continuación los cuadros 15, 16, 17 y 18.

9.1. Para el Objetivo Estratégico 1

Cuadro No. 15: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 1

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos												
		2018		2019		2020		2021		2022				
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
1.1. Socialización del marco conceptual, de la REDCUDI como base para la gestión integral de las instancias de la red.		X	X											
1.1.1. Aprobación del marco conceptual.	Comisión Consultiva	X												
1.1.2. Diseño de un plan de inducción sobre los contenidos del marco conceptual, dirigido a los actores involucrados.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica	X												
1.1.3. Diseño del programa para implementar el plan de inducción (presentaciones del material, reproducción de documentos, identificación de agentes, convocatorias, coordinaciones de sedes, entre otros).	Secretaría Técnica	X												
1.1.4. Implementación del Plan de inducción.	Secretaría Técnica / Comisión Técnica Interinstitucional		X											
1.2. Establecimiento de las condiciones normativas para la articulación y funcionamiento de la REDCUDI, que permita al Estado garantizar la universalización del cuidado y el desarrollo integral de la niñez.		X	X	X										
1.2.1. Elaboración de un plan de actualización del marco normativo.	Comisión Técnica Interinstitucional	X	X											
1.2.2. Diseño de componentes del marco normativo que se busca modificar o crear	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica		X	X										
1.2.3. Aprobación de las propuestas de modificación o creación del marco normativo, para ser remitidas al Poder Ejecutivo	Comisión Consultiva			X										
1.2.4. Remisión al Poder Ejecutivo de las propuestas de actualización del marco normativo	Comisión Consultiva			X										
1.3. Implementación del marco operativo y organizacional de la REDCUDI		X	X	X	X	X	X							

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos												
		2018		2019		2020		2021		2022				
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
1.3.1. Aprobación de la estructura organizativa de la Secretaría Técnica	Comisión Consultiva	X	X											
1.3.2. Programación de la implementación de la estructura organizativa de la Secretaría Técnica	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica		X											
			X											
1.3.3. Implementación de la estructura organizativa de la Secretaría Técnica	Instituto Mixto de Ayuda Social Secretaría Técnica		X	X	X	X	X							

9.2. Para el Objetivo Estratégico 2

Cuadro No. 16: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 2

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos												
		2018		2019		2020		2021		2022				
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
2.1. 2.1. Elaboración de propuesta de financiamiento sostenible para la REDCUDI, considerando los recursos públicos, la integración de recursos de la empresa privada y la metodología escalonada de pago (copago), para la promoción de alternativas múltiples de cuidado y desarrollo infantil y la fiscalización de los recursos.		X	X											
2.1.1. Diseño del proyecto de elaboración de la propuesta de financiamiento sostenible	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica	X	X											
2.1.2. Aprobación de la propuesta de financiamiento sostenible	Comisión Consultiva		X											
2.2. 2.2. Implementación la estrategia para potenciar la integración de empresarios en la identificación y aporte de recursos que contribuyan a incrementar la cobertura y la sostenibilidad del sistema de cuidados y desarrollo infantil en el país.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2.1. Elaboración del plan de implementación de la propuesta de financiamiento	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica		X											

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
sostenible											
2.2.2. Aprobación del plan de implementación de la propuesta de financiamiento sostenible.	Comisión Consultiva		X								
2.2.3. Ejecución del plan de implementación de la propuesta de financiamiento sostenible	Comisión Técnica Institucional / Secretaría Técnica / Entidades integrantes de la REDCUDI / Otros actores del Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo (a definir en la propuesta)			X	X	X	X	X	X	X	X

9.3. Para el Objetivo Estratégico 3

Cuadro No. 17: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 3

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
3.1. Establecimiento de un sistema de planificación y programación interinstitucional orientado a resultados, articulando los actores públicos y privados para la prestación de servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil.			X	X	X						
3.1.1. Diseño del sistema de planificación.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica		X								
3.1.2. Implementación de los componentes del sistema a instalar en la Secretaría Técnica	Secretaría Técnica			X							
3.1.3. Implementación de los componentes del sistema en las entidades integrantes de la Red.	Entidades integrantes de la REDCUDI / Secretaría Técnica.			X	X						

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
3.2. Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación (con estándares de calidad esenciales y requisitos) de aplicación gradual y progresiva, orientado a mejorar las intervenciones y alternativas de atención, cuidado y desarrollo infantil, públicas y privadas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.1. Diseño del sistema de seguimiento y evaluación y de su plan de implementación	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica	X									
3.2.2. Aprobación del diseño del sistema y de su plan de implementación	Comisión Consultiva	X									
3.2.3. Ejecución del plan de implementación del sistema	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica / entidades que brindan o subsidian servicios de cuidado		X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3. Definición de propuesta intersectorial para el desarrollo del capital humano de atención directa de las alternativas de cuidado, atención y desarrollo integral de aplicación gradual y progresiva.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3.1. Elaboración de un plan de capacitación y desarrollo personal de los/as trabajadores/as que atienden directamente las alternativas de cuidado, atención y desarrollo integral.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica	X	X								
3.3.2. Implementación del plan de capacitación y desarrollo personal	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica / entidades que brindan servicios de cuidado		X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.4. Establecimiento de un sistema de información ágil y eficaz que genere los insumos requeridos para el efectivo seguimiento, toma de decisiones y divulgación de resultados y productos de la REDCUDI.				X	X	X	X	X	X	X	X

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
3.4.1. Ejecución de un estudio de necesidades específicas de cuidado y desarrollo infantil según perfil poblacional.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica			X							
3.4.2. Desarrollo de propuestas de modificación de alternativas de cuidado existentes, o de creación de otras nuevas, para satisfacer mejor las necesidades de cada perfil profesional.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica			X	X						
3.4.3. Elaboración del plan de modificación de los modelos de cuidado existentes, y su respectiva aprobación.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica / Comisión Consultiva				X						
3.4.4. Ejecución del plan de modificación de los modelos de cuidado existentes.	Secretaría Técnica / entidades de la REDCUDI que administran alternativas de cuidado				X	X	X	X	X	X	X
3.5. Ampliación de la oferta de servicios (tipos) de cuidado, atención y desarrollo infantil mediante la asesoría y apoyo técnico a las entidades públicas y privadas para el diseño, desarrollo, reestructuración o implementación de las mismas según necesidades de la población (perfiles poblacionales).				X	X	X	X	X	X	X	X
3.5.1. Elaboración de Plan de ampliación de cobertura, considerando los diferentes perfiles y necesidades de las poblaciones.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica			X	X						
3.5.2. Aprobación del Plan	Comisión Consultiva				X						
3.5.3. Implementación del Plan	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica / Entidades de la REDCUDI / otros actores del Poder Ejecutivo / Gobiernos locales				X	X	X	X	X	X	X
3.6. Ampliación de la cobertura según perfiles poblacionales (definidos considerando todos los estratos socioeconómicos, condiciones geográficas, edades, entre otras características) mediante la articulación de diversos actores sociales públicos y privados.					X						

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Elaboración de Plan de ampliación de cobertura, considerando los diferentes perfiles y necesidades de las poblaciones.	Comisión Técnica				X						
Aprobación y negociación del Plan para su financiamiento.	Comisión Consultiva				X						
Implementación del Plan.	Comisión Técnica, Jerarcas Instituciones Públicas, privadas, Operadores, Municipalidades, Empresa Privada					X					

9.4. Para el Objetivo Estratégico 4

Cuadro No. 18: Elementos del plan de acción para el Objetivo Estratégico 4

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
4.1. Diseño e implementación de estrategia de comunicación nacional orientada a divulgar y concientizar a la población acerca del valor y los beneficios de la inversión y la integración de esfuerzos en un sistema de servicios de calidad para el cuidado y desarrollo integral de la niñez.			X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.1.1. Diseño del plan para ejecutar la estrategia	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica		X								
4.1.2. Aprobación del plan	Comisión Consultiva		X								
4.1.3. Ejecución del plan para ejecutar la estrategia	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica / Entidades de la REDCUDI / otros actores del Poder Ejecutivo / Gobiernos locales			X	X	X	X	X	X	X	X

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
4.2. Articulación con universidades, centros de investigación e instituciones especializadas, públicas y privadas, para el desarrollo de investigaciones, procesos de capacitación y el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de servicios de cuidado, atención y desarrollo infantil.						X	X	X	X	X	X
4.2.1. Diseño del plan para elevar el nivel de cumplimiento de los derechos de la niñez por medio del funcionamiento de la REDCUDI.	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica					X					
4.2.2. Aprobación del plan	Comisión Consultiva					X					
4.2.3. Ejecución del plan	Comisión Técnica Interinstitucional / Secretaría Técnica / Entidades de la REDCUDI / otros actores del Poder Ejecutivo / Gobiernos locales					X	X	X	X	X	X
4.3. Establecer un protocolo de la REDCUDI para incorporarse al Sistema Nacional de Cuidados.			X								
4.3.1. Diseño de la propuesta de protocolo de la REDCUDI para incorporarse al Sistema Nacional de Cuidados.	Comisión Ad hoc (nombrada para este fin con representantes de todas las instituciones de REDCUDI), Comisión Técnica Interinstitucional y ST.		X								
4.3.2 Aprobación de la propuesta.	Comisión Consultiva		X								
4.3.3 Remisión al Poder Ejecutivo del protocolo de incorporación.	Comisión Consultiva		X								
4.4. Diseñar un plan de transferencia de conocimiento y sensibilización orientado a capacitar a las familias en la responsabilidad compartida e igualitaria de todos los miembros con el cuidado y desarrollo integral de la niñez.											

Iniciativas estratégicas y acciones	Responsables de las acciones	Plazos									
		2018		2019		2020		2021		2022	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
4.4.1. Diseño de los contenidos del plan.	Comisión Ad hoc (nombrada para este fin con representantes de todas las instituciones de REDCUDI), Comisión Técnica Interinstitucional y ST.			X							
4.4.2. Aprobación del plan	Comisión Consultiva				X						
4.4.3. Establecimiento y ejecución del plan.	Comisión Técnica Interinstitucional y ST				X						

10. Seguimiento y control del Plan Estratégico 2018-2022

Una vez aprobado el PEI-REDCUDI, por la Comisión Consultiva, la primera tarea será comunicarlo a todos los actores involucrados, de manera que se facilite su incorporación al proceso de ejecución del Plan, según se requiera. También deberá establecerse un proceso de comunicación periódico de los avances de las acciones y los compromisos de cada actor en el proceso.

Para un adecuado seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan Estratégico, se requiere disponer de una metodología de seguimiento y control que genere información fiable del estado de avance del cumplimiento de las acciones y que facilite el control por parte de los actores involucrados a la REDCUDI, así como la readecuación de la planificación estratégica ante los nuevos escenarios que surjan. Téngase en cuenta que el país experimentará un cambio de gobierno a inicios del 2018.

El sistema de seguimiento y control del Plan Estratégico que se incorpora a continuación, será dirigido por la Secretaría Técnica y la Comisión Técnica Interinstitucional de la REDCUDI, que tendrán como principales fuentes de información, el plan de acción general que contiene este PEI-REDCUDI, los planes de acción específicos que se deriven de las acciones estratégicas, que serán elaboradas por los responsables señalados en este Plan de Acción y los informes de seguimiento parciales y el informe anual de cada año de ejecución del Plan Estratégico; estos informes serán presentados a la Comisión Consultiva en las fechas que el equipo de seguimiento defina.

El seguimiento del Plan se realizará a partir de las actuaciones y responsabilidades señaladas en las diversas acciones estratégicas, por lo que resulta conveniente designar la ejecución de cada una de ellas, a una persona responsable que lidere el desarrollo y cumplimiento de las acciones; y que serán quienes brinden la información del porcentaje de avance de las diferentes acciones estratégicas, convirtiéndose en elementos claves para alcanzar la ejecución del plan.

Fundamental será establecer una programación de reuniones con las personas responsables de la ejecución de cada una de las líneas estratégicas (Equipo timón), involucrados en el proceso de ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de la REDCUDI.

Para facilitar el seguimiento y evaluación del Plan de Acción, conviene el uso de una aplicación informática, accesible vía web, que facilite la labor a las personas responsables de las iniciativas y acciones estratégicas. En este caso se facilita que el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), dispone de la herramienta Delphos, que puede ser utilizada para tal fin. Esta herramienta es un administrador de indicadores de gestión estratégicos y administra factores clave, objetivos, metas e indicadores.

Los responsables asignados a cada una de las acciones estratégicas del Plan, integrarán una fuerza de tarea o equipo de trabajo para la ejecución del trabajo asignado. En los primeros dos meses del año presentarán a al Equipo Coordinador del PEI (Secretaría Técnica y Comisión Técnica Interinstitucional), el Plan de acción que contendrá las especificaciones del producto a lograr y los recursos requeridos.

Las personas responsables de cada una de las Iniciativas Estratégicas, presentarán trimestralmente un informe de las actuaciones realizadas y avances en cada una de las sus acciones requeridas para alcanzar el producto. Dicho Informe se remitirá a la Secretaria Técnica de la REDCUDI, que a su vez la presentará ante la Comisión Consultiva, para que de requerirse, tome las medidas correctivas. Para ello utilizarán la base de datos definida para dar seguimiento a este PEI, en el que incluirán la información requerida para evaluar el de avance de la acción, así como las limitaciones que pueda estar enfrentado para cumplir con la programación establecida. La consolidación del Informe trimestral de cumplimiento de las iniciativas y de las diferentes acciones será realizada por la Secretaría Técnica de la REDCUDI.

Igualmente, cada año el Equipo Coordinador de la Ejecución del PEI, presentará a la Comisión Consultiva un informe anual de ejecución del Plan Estratégico, incorporando información del estado de ejecución de plan, especificando los avances individuales de cada una de las acciones estratégicas.

11. Anexos

Anexo 1. Cuadro comparativo de versiones de Visión y Misión de la REDCUDI, analizado en talleres.

Tópico	Propuesta Equipo consultor	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Visión de la REDCUDI	Aspira a ser reconocida como el referente interinstitucional público-privado que promueve y ejecuta las políticas públicas orientadas a la universalización de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil del país. Opera en forma articulada, bajo premisas de inclusión, calidad y desarrollo integral que garantizan el derecho a la atención como valor supremo.	Ser un referente que articula la prestación de servicios de cuidado y desarrollo de los niños y niñas del país.	Es un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público y universal y de financiamiento solidario, que articula las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral.	Interinstitucionalidad; relación público-privado; corresponsabilidad social de los cuidados; universalización; cuidado como bien público; calidad de la atención integral.
Misión de la REDCUDI	La REDCUDI articula esfuerzos y moviliza recursos del sector público y privado para proporcionar atención integral a los niños y las niñas menores de siete años bajo un concepto de sistema nacional integrado, que promueve el reconocimiento del cuidado como un derecho fundamental de la población infantil costarricense.	Articula la prestación de servicios de cuidado y desarrollo de los niños y las niñas, promoviendo el cumplimiento del enfoque de derechos, la cobertura universal y la calidad de la atención.	Articular esfuerzos y movilizar recursos del sector público-privado para proporcionar atención integral a niños y niñas bajo un concepto de sistema nacional integral, que promueve el reconocimiento del desarrollo infantil, como derecho fundamental de la población infantil.	¿Quiénes somos? Somos una red ¿qué hacemos? que promovemos la articulación y coordinación de esfuerzos ¿qué buscamos? la atención integral de los niños y las niñas, ¿por qué lo hacemos? para ampliar y fortalecer la calidad de los servicios de cuidado ¿para quiénes? para la niñez y personas cuidadoras y sus familias.

Anexo 2. Objetivos estratégicos propuestos por los grupos de trabajo de los talleres

Tópico	Propuesta Equipo Consultor	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Objetivos Estratégicos	<p>Proporcionar el marco conceptual, organizativo y de planificación necesarios que permita al Estado, el ejercicio de garante del derecho al cuidado.</p> <p>Proporcionar criterios técnicos de alineamiento y armonización de los servicios encaminados al cuidado y atención integral, garantizando la incorporación de la perspectiva de género en todas las</p>	<p>Crear las condiciones legales, técnicas y de gestión para el fortalecimiento de la articulación y la prestación de servicios de cuidado y desarrollo de los niños y las niñas.</p> <p>Desarrollar procesos de capacitación conjunta para el fortalecimiento de la empleabilidad del personal y la calidad de los servicios de cuidado y desarrollo de los niños y las niñas.</p>	<p>Importancia de tener información, que permita tener objetivos estratégicos</p> <p>Importancia de tener información, que permita tener objetivos estratégicos.</p> <p>Importancia de tener información de ¿cuánta población estamos atendiendo?, ¿en qué modalidades?, ¿en qué parte del país?, ¿cuál es la demanda?, ¿oferta a la demanda?,</p>	<p>Elementos que incorporar:</p> <p>La corresponsabilidad social y los cuidados incorporando la perspectiva de género.</p> <p>Universalidad y accesibilidad de los servicios de cuidado.</p> <p>Desarrollo integral de la niñez, en el marco de los derechos de los niños y las niñas y de</p>

Tópico	Propuesta Equipo Consultor	Grupo A	Grupo B	Grupo C
	<p>dimensiones del sistema.</p> <p>Incrementar la cobertura, calidad y calidez de los servicios de atención integral dirigidos a la población infantil menor de siete años.</p> <p>Incrementar la cobertura, calidad y calidez de los servicios de atención integral dirigidos a la población infantil menor de siete años.</p>	<p>Promover la investigación y la sistematización con la participación de agentes, oferentes y actores parte de la REDCUDI.</p> <p>Velar porque las instancias de la Red Nacional de Cuido accedan a los recursos que les corresponde para su adecuada gestión.</p> <p>Promover recursos adicionales que optimicen las acciones de las alternativas de cuidado de desarrollo infantil de los niños y las niñas.</p>	<p>¿qué brechas hay entre ellos? y eso nos permitiría definir objetivos estratégicos más coherentes.</p> <p>Importancia de articular mecanismos intersectoriales.</p> <p>Articular la trazabilidad entre cuidado y desarrollo infantil y el acceso y permanencia laboral y educativa de padres, madres y personas encargadas.</p> <p>Consideración para raíces de costo: importancia de todo lo que cuesta una atención de calidad, que atienda la diversidad, las necesidades particulares de cada población.</p> <p>La calidad del modelo de costos, la atención de calidad para todas las personas en su diversidad en un modelo solidario y flexible.</p>	<p>los derechos humanos.</p> <p>Calidad y calidez de los servicios.</p>

Anexo 3. Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: alternativas de Cuido y población beneficiaria según institución.

Por cantón. Junio 2017.

Cantones	CIDAI (PANI)		Alternativas (IMAS)		CEN-CINAI		TOTAL	
	N° Centros	Población Benefic.	N° Centros	Población Benefic.	N° Centros	Población Benefic.	N° Centros	Población Benefic.
San José	19	1626	74	1861	18	1188	111	4675
Escazú	1	17	11	245	2	107	14	369
Desamparados	4	208	41	1414	15	703	60	2325
Puriscal			1	91	5	193	6	284
Tarrazú					1	28	1	28
Aserrí	1	16	5	132	6	243	12	391
Mora			2	111	3	175	5	286
Goicoechea	2	162	37	1718	7	493	46	2373
Santa Ana	1	87	1	74	3	196	5	357
Alajuelita	1	68	18	460	2	248	21	776
Vázquez de Coronado			7	131	2	113	9	244
Acosta			1	85	2	63	3	148
Tibás	1	40	9	351	4	261	14	652
Moravia			3	98	3	181	6	279
Montes de Oca			10	198	2	112	12	310
Turrubares					2	19	2	19
Dota					1	34	1	34
Curridabat			9	260	2	185	11	445
Pérez Zeledón			13	317	22	726	35	1043
León Cortés Castro					1	72	1	72
Alajuela			22	680	22	1185	44	1865
San Ramón	1	13	14	631	11	552	26	1196
Grecia			10	195	5	252	15	447
San Mateo			1	56			1	56
Atenas			3	48	2	69	5	117
Naranjo			1	11	6	327	7	338
Palmares	1	190	3	56	5	240	9	486
Poás			3	94	3	116	6	210
Orotina			2	114	3	131	5	245
San Carlos			26	1321	21	990	47	2311
Zarcelo			3	44	5	217	8	261
Valverde Vega			1	17	4	219	5	236
Upala			1	65	4	217	5	282
Los Chiles	1	122	2	38	4	256	7	416
Guatuso			1	30	4	168	5	198
Cartago	1	35	28	1298	17	626	46	1959
Para so	1	11	10	520	5	281	16	812
La Unión	1	291	16	558	3	158	20	1007
Jiménez					5	105	5	105
Turrialba	2	83	7	251	13	367	22	701

Cantones	CIDAI (PANI)		Alternativas (IMAS)		CEN-CINAI		TOTAL	
	N° Centros	Población Benefic.	N° Centros	Población Benefic.	N° Centros	Población Benefic.	N° Centros	Población Benefic.
Alvarado			2	70	3	161	5	231
Oreamuno			5	264	3	234	8	498
El Guarco			5	203	4	161	9	364
Heredia	1	46	24	811	9	541	34	1398
Barva	1	45	7	206	3	207	11	458
Santo Domingo			6	63	5	202	11	265
Santa Bárbara			2	73	4	242	6	315
San Rafael			9	390	2	154	11	544
San Isidro			2	85	2	94	4	179
Belén			6	179	2	72	8	251
Flores			7	188	1	102	8	290
San Pablo			9	185	1	57	10	242
Sarapiquí			5	273	5	156	10	429
Liberia			22	863	4	258	26	1121
Nicoya			6	240	20	914	26	1154
Santa Cruz	1	45	12	601	23	639	36	1285
Bagaces			1	44	3	152	4	196
Carrillo			8	376	6	350	14	726
Cañas			2	218	2	131	4	349
Abangares			1	75	3	61	4	136
Tilarán	1	33	4	162	4	126	9	321
Nandayure					1	72	1	72
La Cruz			1	67	3	120	4	187
Hojancha					2	82	2	82
Puntarenas	1	101	34	625	17	1084	52	1810
Esparza			5	340	2	142	7	482
Buenos Aires			18	207	6	144	24	351
Montes de Oro			3	164	2	55	5	219
Osa			1	50	4	219	5	269
Aguirre			1	78	4	124	5	202
Golfito					4	117	4	117
Coto Brus			9	285	10	319	19	604
Parrita			1	52	1	36	2	88
Corredores			2	83	4	210	6	293
Garabito			2	110	3	162	5	272
Limón	2	104	7	315	4	161	13	580
Pococí			6	316	10	406	16	722
Siquirres			2	68	6	282	8	350
Talamanca			3	134	8	224	11	358
Matina					6	173	6	173
Guácimo			1	127	6	270	7	397
Total	45	3.343	637	22.163	457	21.232	1.139	46.738

Fuente: Secretaría Técnica de la REDCUDI, con base en información IMAS, PANI y Dirección Nacional de CENCINAI a junio 2017.

Anexo 4. Lista de participantes al taller de formulación plan de acción PEI-REDCUDI

DÍA: 9 de noviembre 2017 - HORARIO: 8:30 am a 1 pm - SEDE: Hotel Radisson

N°	INSTITUCION	Nombre participante
1	DEHVI	Mariana Sánchez Gómez
2	Regional IMAS Alajuela	Vivian Morera
3	CEN-CINAI	Lidia Conejo y acompañante
4	PANI:	Jalila Meza
5	Secretaria Técnica REDCUDI	Kenneth Araya
6	Secretaria Técnica REDCUDI	Danny Esquivel
7	Secretaria Técnica REDCUDI	Alfonso Durán
8	Secretaria Técnica REDCUDI	Cintya Aguilar
9	Municipalidad Mora	Sofía Largaespada
10	Municipalidad San José	Alma Ulloa Lainez
11	Fundación Devhi	Adriana Alfaro
12	INAMU	Rocío Guzmán
13	AED	Silvia Lara
14	IMAS Central	Brenda Hodson
15	Centros Privados y Hogares Comunitarios. Presidenta de ANTRAHIOC (Asociación Nacional de Trabajadoras de Hogares Comunitarios)	Gaudy Chacón Chacón
16	MEP	Vera Madrigal Rojas
17	Fundación Piedad	Óscar López Jiménez
18	DEHVI	Johnatan Rojas Gómez
19	AED	Gabriela Bonilla
20	Dirección CEN-CINAI	Lidia Conejo M

Anexo 5. Lista de participantes al taller de planificación estratégica REDCUDI

DÍA: 22 DE AGOSTO 2017 - SEDE: Hotel Radisson

1	Itzel Granados Valverde	ST
2	Keneth Araya Andrade	ST
3	Alexis Hernández navarro	ST
4	Guadalupe Rojas Salas	Conapdis-UPD
5	Cynthia Aguilar Soto	ST
6	Alfonso Durán Retana	ST
7	Mónica Córdoba Quesada	INA/ADS
8	Ester Serrano Madrigal	INAMU
9	Adelaida Mata Solano	CCSS
10	Isidora Chacón	UNICEF
11	Silvia Sotomayor A.	ST
12	Lidia Conejo Morales	CEN CINAI
13	Rocío Flores Chinchilla	CEN CINAI

Referencias

- Acuerdo Nacional entre partidos políticos por la Costa Rica Bicentenario 2021. (2017). Sobre el método y el proceso para el Acuerdo Nacional de los partidos políticos representados en la Asamblea Legislativa. San José: Wooki Colectivo. Obtenido de http://www.nacion.com/nacional/politica/AN-versiondigital-f_LNCFIL20170627_0001.pdf
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2000). Ley General de Centros de Atención Integral (Ley N° 8017 de 29 de agosto de 2000). Recuperado de: http://www.pgrweb.gocr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1996). Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia [Ley No. 7648, 9 de diciembre de 1996]. La Gaceta N° 245 del 20 de diciembre de 1996. Recuperado de: <https://www.poder-judicial.go.cr/.../index.../33-codigos-y-leyes?ley-organica20>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2014). Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil No. 9220 de 24 de marzo de 201. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=77044&nValor3=96409&strTipM=FN
- Defensoría de los Habitantes. (2016). Informe Anual de Labores 2015-2016. San José. Obtenido de: http://www.dhr.go.cr/la_defensoria/informes/labores/10_if2016_2017.html#page/38
- Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia (2011). Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Marco Conceptual, Operativo y Organizacional
- Grillo, M. Et al (2010) Perspectivas estratégicas y técnicas sobre la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Propuesta de las organizaciones sociales que trabajan en el sector de niñez.
- Guzmán León, J. (2014) Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica: El proceso de construcción 2010-2014. Cooperación Alemana Deutsche. CEPAL. http://fodesaf.go.cr/prog_soc_selectivos/programacion_anual/fichas_cronogramas/2017/fichas/Ficha%20descriptiva%20CEN-CINAI%202017.pdf
- IMAS (2017). Directriz GG-0346-02-2017 y SGDS-0230-02-2017. San José, Costa Rica.
- IINAMU (2007) Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017. San José, Costa Rica.

Guzmán, León. Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica El proceso de construcción 2010-2014. Naciones Unidas- CEPAL, junio 2014.

MIDEPLAN (2013) Objetivos de Desarrollo Nacional

MIDEPLAN / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Salud. Dirección Nacional de CEN-CINAI: “Perfil socioeconómico de familias y personas usuarias 2014”. -- San José, CR: MIDEPLAN, 2016.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica CEN-CINAI: perfil socioeconómico de familias y personas usuarias 2014 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Salud. Dirección Nacional de CEN-CINAI -- San José, CR: MIDEPLAN, 2016.

Peralta, L. (2014). Propuesta para el Modelo de Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial para la incorporación de la empresa privada en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI). San José, Costa Rica: Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica.

Programa Estado de la Nación. (2016). Vigésimo primer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. San José, Costa Rica: PEN-CONARE. Obtenido de www.estadonacion.or.cr

SIPI (2017) Costa Rica: “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”

Recuperado de: <http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org>

UCR-CICAP-ESP (2016). Informe Final. Evaluación del diseño, gestión y ejecución del beneficio “Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez”, que atienden a los niños y a las niñas que reciben el subsidio del IMAS en el marco del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. En el período 2014-2015. San José, Costa Rica.