

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

Período 2014 y 2015

Informe de Evaluación



CICAP

Junio, 2016

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.

Equipo Evaluador

Agustín Gómez
Carmen Marín
Evelyn Zamora
Graciela Fuentes
Leonardo Castellón
Priscilla Hurtado
Victoria Hernández

Equipo Directivo UCR

Mayela Cubillo Mora, Directora CICAP

UCR | Universidad de Costa Rica

CICAP | Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública



Este documento se escribió con un uso inclusivo del lenguaje de género y se publica con una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Junio 2016, Costa Rica



1. Resumen ejecutivo

La evaluación del diseño, gestión y ejecución del beneficio “Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez”¹, que atiende 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, 2014 y 2015; se ha desarrollado con el objetivo de contribuir a la toma de decisiones oportunas para el mejoramiento de la gestión de este beneficio.

La evaluación forma parte de la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE) del Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018 “Alberto Cañas Escalante”, en la que el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), como ente encargado de coordinar la evaluación en el sector público costarricense, ha incluido una serie de intervenciones públicas con carácter estratégico para el Gobierno; siendo una de ellas el Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), el cual contempla el beneficio de **Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez (AADN)**.

El beneficio del IMAS consiste en la entrega de un subsidio a las familias para que sus hijos asistan a las AADN, prioritariamente niños y niñas de cero a siete años, que viven en condiciones de pobreza, pobreza extrema y con vulnerabilidad social; no obstante, de acuerdo con las necesidades específicas de las comunidades y familias atendidas, y la disponibilidad presupuestaria, se pueden incluir niños y niñas hasta de doce años de edad que se encuentran en pobreza extrema y pobreza.

Es así como, desde 1991 se crea por decreto el Programa de Hogares Comunitarios, cuya ejecución estuvo a cargo del IMAS con la participación de los sectores público y privado y con sujeción a las políticas de Bienestar Social del Gobierno de la República, sumándose a esta modalidad de atención otras modalidades o alternativas en las que han podido recibir atención niños y niñas de familias población meta IMAS. En el 2012 se crea el programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) y operacionalizado por medio de la Secretaría Técnica de esta Red, adscrita al Ministerio que ejerza la rectoría del sector social o, en ausencia de este, al Instituto Mixto de Ayuda Social, según ley 9220.

La evaluación consiste por lo tanto en, analizar la pertinencia, eficiencia y eficacia de estas Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez en términos de infraestructura, equipamiento, capacitación, recurso humano, costo y atención y del proceso relacionado con el subsidio económico, contemplando el periodo comprendido de enero del 2014 y hasta mayo 2015.

Es decir, los criterios de evaluación utilizados fueron el de: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Valorando la **pertinencia** del recurso humano, capacitación, costo y

¹ Hogares Comunitarios (HC), Centros Infantiles Privados (CIP) y Centros de Cuidado y Desarrollo Integral (CECUDIS).



procesos para el otorgamiento del subsidio, de acuerdo con la normativa establecida. Definiendo la **eficacia** de las Alternativas para lograr sus objetivos; analizando la **eficiencia** como la capacidad para desarrollar el proceso del subsidio; y evaluando la **sostenibilidad** con la que cuentan los procesos que intervienen en la prestación del servicio.

Las interrogantes de evaluación planteadas fueron:

- ¿En qué medida el diseño y la planificación de los procesos de las Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez, son coherentes² y pertinentes, en relación con la teoría del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI)?
- ¿En qué medida los servicios de infraestructura y equipamiento, de las Alternativas de Atención y Desarrollo a la Niñez que atienden niños y niñas con subsidio del IMAS, son eficaces en relación al marco del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil?
- ¿En qué medida el Recurso Humano, la Capacitación, la Atención brindada a las personas menores de edad y el Costo de las Alternativas de Atención y Desarrollo a la Niñez que atienden niños y niñas con subsidio del IMAS, son pertinentes y eficaces en relación con el marco del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil?
- ¿De qué manera los procesos para el otorgamiento del subsidio a las familias de los niños y las niñas que asisten a las alternativas son pertinentes, eficaces, eficientes y sostenibles, en relación con los procedimientos institucionales del IMAS?

Esta evaluación del tipo **formativa**, se desarrolló por medio de una metodología participativa, con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) por medio de un equipo multidisciplinario de expertos y asesores del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR). Incluyó la elaboración del plan de trabajo, la reconstrucción de la Teoría de la Intervención de cada Alternativa y de la REDCUDI, así como el análisis de la pertinencia, eficiencia y eficacia de los servicios y procesos de las Alternativas.

Para lograrlo, se desarrolló un proceso valorativo que abarcó:

- Una revisión bibliográfica y documental sobre el diseño del programa y de las alternativas, tales como leyes, reglamentos, decretos, del IMAS y otras fuentes consultadas para contextualizar el objeto de evaluación.

² Los criterios de pertinencia y coherencia se fusionaron en uno solo, pues las sub-interrogantes de evaluación presentadas en el anexo 4 de los TDR unifican ambos criterios, por lo que el análisis se hizo interrelacionandolos.



- También se efectuaron 7 talleres con diversos públicos meta, entre los que destacaron enlaces regionales de Infancia de ARDS, funcionarios/as vinculados a la gestión de la Secretaría Técnica REDCUDI durante 2011-2015, funcionarios/as de ARDS vinculados con la ejecución de las AADN y del Área Programática de Bienestar Familiar vinculados con la gestión del beneficio.
- Entrevistas semi estructuradas con informantes clave (6).
- Cuestionario auto administrado a 6 personas del Área Programática de Bienestar Familiar del IMAS.
- Encuesta a 143 funcionarios, 65 cocineras, 111 directoras(es), 368 representantes de las familias y 111 representantes de las instalaciones.

La evaluación estuvo guiada por cuatro etapas: la del diseño de evaluación, que incluyó la preparación del contexto y elaboración de instrumentos cualitativos y cuantitativos; la de ejecución del trabajo de campo y de recolección de información; la del procesamiento y análisis de la información y la del levantamiento del análisis en un informe de evaluación, tal y como se representa a continuación.

Figura N° 1. Etapas del proceso de evaluación



Fuente: elaboración propia (2016)

Resumen de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones

Pertinencia de las AADN en el marco de la REDCUDI

Las Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez (AADN) son pertinentes respecto a las necesidades de la población infantil costarricense, pues contribuyen a superar la carencia de opciones de cuidado y de atención integral de los niños y las niñas. Los objetivos de las tres modalidades de Alternativas son consistentes con la problemática social. Por su parte, también se concluye que existe pertinencia entre los objetivos de la intervención de las distintas AADN evaluadas y la política del país dirigida a la inclusión y desarrollo social de la niñez.



Las Alternativas son pertinentes con respecto a la Teoría de la intervención de la REDCUDI hasta cierto nivel, pues son congruentes con las políticas públicas que brindan direccionalidad a las acciones emprendidas por la REDCUDI, y son pertinentes con aspectos de la teoría del proceso, especialmente en cuanto a insumos y actividades. Sin embargo, la programación de cada Alternativa se realiza de manera independiente y desvinculada y aún falta armonizar la programación de cada Alternativa con la meta de la REDCUDI que propone propiciar la universalidad en el acceso del servicio a toda la población que lo requiera sin distinción de su condición económica, y la meta de las Alternativas, las cuales otorgan prioridad a la población en pobreza o en extrema pobreza.

Existe pertinencia entre los objetivos de las AADN y los objetivos institucionales del IMAS y del Programa REDCUDI, pero esta pertinencia no necesariamente se está trasladando a un cumplimiento real de los objetivos, debido a la carencia de homologación de criterios de calidad con que se brinda el subsidio por parte de todas las AADN, resultado en parte de, la independencia con la que goza cada región para establecer sus propios procedimientos. Por otra parte, se identifica una limitada posibilidad de incidencia de la REDCUDI sobre el funcionamiento de las distintas alternativas y servicios de cuidado del país, en la medida en que no goza de la potestad para ejercer su rol articulador por el cual ha sido creada.

La planificación institucional no es pertinente con las particularidades del servicio pues no se constituye en un proceso institucionalizado para quienes ejecutan el subsidio en cada una de las regiones. Existe desconocimiento del proceso de planificación y de sus instrumentos, por parte de los enlaces regionales y los esfuerzos de planificación existentes no son sistemáticos ni constantes. Además, los instrumentos de planificación existentes no son útiles a este proceso, pues no aportan a la programación, ejecución, medición y toma de decisiones con respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos y en el marco de la REDCUDI.

La pertinencia de la programación también se ve afectada por la insuficiencia de estudios de oferta y demanda que justifiquen la apertura de alternativas y por la desvinculación entre las AADN y el nivel institucional, en la medida en que el Área Programática de Bienestar Familiar mantiene una relación directa con las familias que gozan de este beneficio pero no con las Alternativas.

Pertinencia y eficacia de los servicios brindados por las AADN

La pertinencia y eficacia de los servicios brindados por las AADN fueron valoradas de forma particular para cada uno de los aspectos relacionados con la atención, infraestructura y equipamiento (valorados solamente a través del criterio de eficacia), recurso humano, capacitación y costo del servicio en el marco del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Por lo que a continuación se detallan las conclusiones generales según corresponda.



- **Atención**

El servicio de atención es pertinente en la medida en que promueve el desarrollo integral de los niños y niñas, genera confianza y seguridad entre los responsables de esta población infantil cuando dejan sus hijos en las alternativas y repercute sobre aspectos emocionales de los niños al generar elementos de entorno físico, material y de seguridad emocional, que los hace estar tranquilos durante su tiempo de permanencia en la Alternativa.

El servicio de atención también es eficaz, al cumplir con los objetivos definidos de cuidado de las y los niños, lo cual es respaldado por las madres, padres o encargados al declarar que se encuentran satisfechos con la calidad del servicio que reciben en términos de cumplimiento de la jornada, seguridad al dejar al niño/a en el centro infantil, trato del personal, alimentación, aprendizaje y nivel de comunicación entre la Alternativa y los tutores.

- **Infraestructura y equipamiento**

La planta física y el equipamiento con que cuentan las AADN son eficaces por cuanto cumplen con los requerimientos mínimos para la prestación del servicio a la población de niños y niñas usuarias. Sin embargo, existen algunos elementos que deben mejorarse, especialmente en términos de condiciones de salubridad y requerimientos generales de habilitación y funcionamiento, pues un porcentaje considerable de AADN no cuenta con autorizaciones, avales técnicos y permisos básicos para su funcionamiento (54.6% de las Alternativas no cuenta con el aval técnico que otorga el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, 78.8% de las AADN no cuenta con el aval del MEP y el 13% no cuenta con patente municipal).

Además, en términos de seguridad hay debilidades en cuanto al manejo adecuado de los cilindros de gas en los centros que garantice la protección tanto de las personas menores de edad atendidas como del personal encargado; y en cuanto al resguardo de los medicamentos prescritos a la población usuaria en un mobiliario adecuado con el fin de proteger a la población menor de edad atendida y evitar eventuales situaciones de riesgo.

- **Recurso Humano**

Los lineamientos para la contratación de personal descritos en la normativa del IMAS son pertinentes con los aspectos requeridos para llevar a cabo una adecuada atención integral a las niñas y los niños. Sin embargo, existen vacíos en las directrices pues no se establece el perfil profesional que deben tener los funcionarios de los Centros Infantiles Privados (CIP) y los de Hogares Comunitarios.

Por otra parte, el cumplimiento de requisitos se ve amenazado por la falta de acciones de supervisión, el desconocimiento sobre los requisitos que debe cumplir el personal para trabajar en las AADN y la falta de titulación profesional en algunos casos, lo cual afecta la pertinencia del perfil del recurso humano que está trabajando con el puesto que ocupa.

En materia de eficacia, el recurso humano de los Hogares Comunitarios no está siendo eficaz en la medida en que su gestión resulta insuficiente para lograr la atención integral, limitándose al ofrecimiento del cuidado. Esto se ve potenciado por el insuficiente cumplimiento de garantías sociales entre el personal de las Alternativas, la diversidad en el perfil que poseen las personas que prestan sus servicios y la diversidad en cuanto a la cantidad de personal que atiende en las diferentes Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez.

- **Capacitación**

El servicio de Capacitación es pertinente en tanto que las acciones formativas van dirigidas a que el personal de atención de las personas menores de edad en las AADN, adquiera los conocimientos que le permitan responder a las diversas necesidades de la niñez. Además, el personal de las AADN es capacitado y actualizado según el puesto que ocupa. Sin embargo, las acciones formativas no han alcanzado la totalidad de las AADN y se desconoce la programación de las acciones formativas, lo cual afecta la pertinencia de la capacitación.

Por otra parte, la capacitación recibida es eficaz al favorecer el trato que ofrece el recurso humano a la población infantil, trato que fue bien calificado por las familias. Sin embargo, esta eficacia es limitada por la insuficiente ejecución del plan de capacitación y su consecuente falta de actividades de capacitación requeridas para desempeñar el trabajo en las AADN. Además, no se desarrolla un proceso de supervisión sobre la implementación de la programación de capacitación o se aplica de manera diferente en cada región y modalidad.

- **Costo**

A partir de las dimensiones consideradas para analizar la pertinencia de los costos, se puede determinar que, existen desafíos para que estos sean pertinentes con respecto al cumplimiento de objetivos de las Alternativas, pues no se conoce el número de veces con las que se cuenta con una unidad de servicios profesionales; ni la cantidad de servicios por alternativa; la oferta, el acceso de servicios y la cantidad de profesionales que están trabajando en las Alternativas para la atención de los y las niñas es muy variada. Es decir, los costos de operación son diferentes según el área geográfica por lo que no se cuenta con una estimación de los mismos.



Por su parte, existen factores como el desconocimiento acerca de cómo se define el monto de subsidio que el IMAS brinda a las familias; la insuficiencia del monto; y la falta de seguimiento y reporte sobre la distribución de los recursos; que no permiten afirmar que se está haciendo un uso óptimo de los mismos, lo cual atenta contra la eficiencia en términos de costos.

En materia de eficacia del costo, algunas limitantes que la estarían afectando serían: el cumplimiento total de la responsabilidad en términos salariales y de garantías sociales con los y las trabajadoras de las Alternativas, pues en algunas de ellas no se está cumpliendo con la normativa salarial.

Pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los procesos relacionados con el subsidio económico

Los procesos relacionados con el subsidio económico tienen dificultades para ser pertinentes y eficaces, esto dado a que en general, se deben ajustar las metas para que respondan más a criterios cualitativos y no cuantitativos, de forma que se mejore la calidad de los procesos y con ello la del servicio ofrecido. Además, se debe mejorar en cuanto al seguimiento de la aplicación de la normativa y de procedimientos más claros cuando se visita la alternativa para controlar el impacto del subsidio en la familia.

No se puede afirmar que el proceso del subsidio cumpla el criterio de pertinencia, pues si bien es cierto el proceso está definido con claridad en un Manual, falta apropiamiento por parte de las familias del mismo. El flujograma establecido en el Manual de Otorgamiento de beneficios, no ha sido apropiado por las rutinas cotidianas de las y los trabajadores de las Alternativas y no se hace sobre la base de un proceso ordenado y estandarizado.

El proceso es eficaz en tanto a que, contribuye a alcanzar la población objetivo a la cual la institución se ha comprometido, pues se puede afirmar que los niños y niñas incluidos dentro del proceso subsidio, pertenecen efectivamente a los sectores que se necesita abordar como parte de la política social del país. Además, desde la gerencia y la dirección las metas se cumplen o se alcanzan, pero desde el punto de vista de los enlaces regionales existe una necesidad de estandarizar procesos, de reforzar con recurso humano las regionales y no sobreponer número de niños incluidos en las alternativas.

Por otra parte, el proceso no es eficiente, puesto que la no apropiación y estandarización de los trámites, así como la no apropiación del proceso oficial o institucional (IMAS), genera duplicación de esfuerzos, inconsistencia de acciones, tardanza en tiempos, y un lamentable desgaste en la gestión. La no existencia de registro y control de la cantidad de los niños y niñas que asisten permanentemente a los centros de cuidado no permite garantizar que el monto que se gira a cada alternativa sea congruente con la cantidad real de niños y niñas que se atienden, lo cual pone en riesgo el uso óptimo de los fondos girados. La falta de claridad sobre los tiempos asignados para la ejecución de las tareas

que involucra el proceso, debilita la posibilidad de definir una ruta crítica que permita valorar o medir cuellos de botella, lo cual también limita la eficiencia.

Tampoco se considera que el proceso sea sostenible debido a que la falta de estandarización en la gestión y asignación del subsidio dificulta la capacidad para seguir cumpliendo con calidad. Atenta también contra la sostenibilidad la imposibilidad jurídica y material que tienen las oficinas regionales de poder cogestionar y/o coadministrar el esquema de las alternativas. Además, la insuficiencia de recurso humano para hacer visitas de campo afecta la detección e implementación oportuna de mejoras, así como otros aspectos ya mencionados tales como la insuficiencia en los mecanismos de control y la falta de coordinación y articulación o la poca presencia de opciones de innovación, repercuten de forma negativa sobre la sostenibilidad.

Se deben realizar mejoras para que el monto del subsidio sea pertinente, pues las familias no tienen claro el monto del subsidio, ni el procedimiento a seguir en su aplicación, aunque sí reconoce la necesidad de definir mejor el proceso que se ejecuta para la prestación de este servicio.

El servicio tampoco resulta ser totalmente eficiente, pues hay rezagos en la aplicación de la FIS y en la resolución del ingreso a la alternativa. Además, el proceso de entrega del subsidio no es eficaz pues se requieren de mejoras en la tramitación del beneficio y en la claridad de los requisitos que se deben presentar. Es decir, la falta de estandarización sobre el proceso de adjudicación y entrega del subsidio repercute sobre la eficacia del mismo.

Recomendaciones

Pertinencia de las AADN en el marco de la REDCUDI

Se plantean varias sugerencias para mejorar la pertinencia de las AADN en el marco de la REDCUDI, entre ellas, se recomienda desarrollar procedimientos que unifiquen y vinculen la programación de las diferentes modalidades con la planificación estratégica de la REDCUDI. Que la programación se desarrolle de manera coordinada con cada Área Regional de Desarrollo Social (ARDS). Y que se readecuen los criterios de selección de las personas menores de edad, debido a que uno de los propósitos de la REDCUDI es fomentar la universalidad en el acceso del servicio a toda la población que lo requiera, sin distinción de su condición económica.

Para hacer más pertinentes los objetivos de las AADN a los objetivos institucionales del IMAS y del Programa REDCUDI se recomienda que el Área Programática de Bienestar Familiar del IMAS trabaje más de la mano con las diversas modalidades de AADN, homologando los criterios de calidad con los cuales se brinda el subsidio. Además de dotar a la REDCUDI de herramientas legales que le permitan incidir de manera efectiva en las AADN mediante recomendaciones de carácter vinculante.



Se recomienda consolidar los procesos de planificación empezando por la elaboración de un Plan estratégico de la REDCUDI, ofreciendo lineamientos claros e instrumentos concretos a los enlaces regionales y mejorando la articulación en los ámbitos local, regional y nacional, de manera tal que se incluya una constante actualización de información. También se deben articular los enfoques y metodologías pedagógicas de las distintas AADN con el fin de que los procesos de enseñanza-aprendizaje de las personas menores de edad, contengan elementos comunes, para lo cual serán necesarios mayores esfuerzos de capacitación y asesoría en mediación pedagógica.

Se deben construir instrumentos de planificación bajo el enfoque de gestión por resultados para promover el seguimiento y la evaluación de las metas y objetivos que estos instrumentos incluyan, así como los mecanismos de control que sean necesarios. La gestión por resultados es útil para mejorar la eficacia y rendición de cuentas en el sector público, pues es una estrategia de gestión que abarca los procesos de planificación, seguimiento y evaluación y que propicia el logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos), por lo que los instrumentos construidos bajo este enfoque podrán abarcar la cadena de resultados de las Alternativas y de la REDCUDI.

Es importante que se elabore un estudio de oferta y demanda para justificar la apertura de alternativas en lugares en los que tengan mayor necesidad de opciones de cuidado y atención. Aunado a que se sugiere que se siga aumentando la cobertura del servicio y con ello disminuir las condiciones de vulnerabilidad social de las niñas y los niños.

La programación de las AADN debe estar vinculada con el nivel institucional del IMAS y con otras instancias estatales que brindan diversos tipos de servicios a las niñas y los niños.

Pertinencia, eficiencia y eficacia de los servicios brindados por las AADN

Las recomendaciones respecto a la pertinencia, eficiencia y eficacia de las modalidades de Atención y Desarrollo de la Niñez, se ofrecen a continuación organizadas según los aspectos relacionados con: la atención, infraestructura, equipamiento, recurso humano, capacitación, costo y calidad del servicio en el marco del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

- Atención

Se sugiere que las AADN profundicen en la estimulación temprana y la motora fina, así como que amplíe la oferta de juegos, de acuerdo a lo dicho por las familias. Además, el Centro de Atención Integral (CAI) debe procurar, dentro del ámbito de su competencia y su papel dentro de la Red de Cuido, que las AADN mejoren la



infraestructura de las alternativas, en cuanto a mayor espacio, más juegos y juguetes para el disfrute de los y las niñas.

- **Infraestructura y equipamiento**

Se recomienda el desarrollo de un protocolo para ejecutar procesos de seguimiento y asesoría a las AADN en cuanto a condiciones infraestructurales y de equipamiento. La Secretaría Técnica de la REDCUDI debe brindar asesoría técnica a las Alternativas en temas de diseño, construcción, ampliación, remodelación, búsqueda de financiamiento para efectos constructivos y compra de equipo.

Se sugiere que la REDCUDI formalice los procesos de coordinación interinstitucional con otras entidades e instituciones encargadas de velar por el funcionamiento de las distintas Alternativas en el país, con el fin de garantizar la habilitación permanente y el funcionamiento eficaz de las Alternativas.

- **Recurso Humano**

Para aportar a la pertinencia del Recurso Humano, se aportan varias sugerencias, entre ellas, divulgar entre las personas directoras y personal de las AADN, el marco normativo sobre el cual se sustenta la gestión de las mismas. Se recomienda también analizar la cantidad de trabajadores en cada AADN en función de la cantidad de niños y niñas que se atiende, así como mejorar la divulgación de los requisitos que deben cumplir las personas que se desempeñan en los diferentes puestos de trabajo.

Para favorecer la eficacia del recurso humano se recomienda tomar acciones que garanticen la incorporación de la totalidad de las personas que laboran en las AADN a los servicios estatales de salud, seguro para accidentes y enfermedades causadas por riesgos laborales y revisar el cumplimiento de salarios mínimos. Es también importante mejorar los mecanismos de supervisión que verifiquen que el personal de las AADN cumpla con los requerimientos solicitados en la normativa, así como poner al día al personal de las alternativas, en cuanto a cualquier modificación que surja en las normas y políticas a este respecto. Se debe analizar los salarios que recibe el personal de AADN, con el fin de promover honorarios justos y acordes con lo establecido por el Ministerio de Trabajo y en relación con el puesto que se desempeña e implementar evaluaciones de desempeño al personal.

- **Capacitación**

Se recomienda aumentar la cobertura del servicio de capacitación, con el fin de que llegue a la mayor cantidad de personas que laboran en cada AADN y con ello se impacte positivamente sobre la calidad del servicio de atención integral que reciben las personas menores de edad.



Además, se sugiere estandarizar los procedimientos utilizados en la supervisión de las AADN, con la finalidad de garantizar los resultados esperados de la intervención propuestos por cada una de las AADN y analizar los procedimientos de supervisión con el personal de las AADN y las ARDS para determinar la mejor forma en que pueden llevarse a cabo las supervisiones. Este procedimiento se debe actualizar toda vez que se requiera y formalizarlo mediante los lineamientos que corresponda. También se sugiere establecer una mejor articulación entre las instancias que conforman la REDCUDI para actualizar el plan de capacitación.

- **Costo**

Se sugiere establecer y legalizar un Acuerdo entre el IMAS y las AADN de tal manera que queden claramente establecidas las condiciones mínimas de operación de las Alternativas. Además, es importante reforzar las capacidades de las áreas regionales para poder realizar fiscalización sobre el buen uso de los fondos públicos.

Se recomienda desarrollar un estudio de costos en el que se cuantifiquen las variables que componen el modelo de costos. Levantar un costeo por resultados considerando las particularidades de cada una de las regiones y de las modalidades. Para todo ello es necesario fortalecer las competencias y capacidades de la Secretaría de la REDCUDI con el objetivo de lograr una intervención integral de las instituciones conformantes.

Pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los procesos relacionados con el subsidio económico

Se recomienda el diseño de un proceso más certero en cuanto a la realidad de la gestión, otorgamiento, seguimiento y evaluación del subsidio. Este diseño debe realizarse en forma conjunta con los distintos actores que intervienen y debe ser estandarizado para todas las oficinas, con plazos y responsables definidos.

Se recomienda conceptualizar y poner en marcha, mecanismos de control sobre los procesos, sobre el manejo de los recursos y sobre temas que afectan el bienestar de la familia.

Es importante que la institución encargada de la coordinación y articulación de las AADN, tal como la Secretaría Técnica de la REDCUDI, norme con claridad cuál es la relación que puede o debe tener el IMAS con cada una de las modalidades de alternativas. Así como plantear desde el más alto nivel, un apoyo directo a la administración central en el tema de mejora continua e innovación del proceso.

Se debe socializar el proceso de definición del subsidio por parte IMAS y FODESAF, esto a partir del estudio a profundidad de los costos reales de las AADN. También se recomienda revisar el tiempo tanto para la aplicación de la FIS, como para la resolución de ingreso a la alternativa, estandarizar la solicitud de documentos para el ingreso, explicar con mayor detalle el trámite del subsidio, así como el monto otorgado, de tal manera que las familias comprendan no sólo cada paso del proceso, sino la cantidad exacta aportada; y con ello contribuir a la transparencia y fiscalización de los recursos.