

INFORME FINAL

Evaluación de la gestión de los procesos del Servicio de Atención y Protección Infantil ejecutado bajo la modalidad intramuros de la Dirección Nacional de CEN CINAI

RESUMEN EJECUTIVO



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Marzo, 2016

UCR-CICAP-ESP (2016). Informe Final. Resumen Ejecutivo. Evaluación de la gestión de los procesos del Servicio de Atención y Protección Infantil ejecutado bajo la modalidad intramuros de la Dirección Nacional de CEN CINAI. San José, Costa Rica

Equipo Evaluador

Karol Rojas Araya
Evelyn Zamora Serrano
Cynthia Guzmán Trejos
Ailhyn Bolaños Ulloa
Diana Arce Flores
Esteban Mora Martínez
Víctor Sánchez Brenes

Equipo Directivo UCR

Mayela Cubillo Mora, Directora CICAP
Mauricio Vargas Fuentes, Director ESP

UCR | Universidad de Costa Rica

CICAP | Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
ESP | Escuela de Salud 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/).

Marzo 2016, Costa Rica

Resumen Ejecutivo

Evaluación de la gestión de los procesos del Servicio de Atención y Protección Infantil ejecutado bajo la modalidad intramuros de la Dirección Nacional de CEN CINAI

La **evaluación sobre la gestión de procesos en el servicio de Atención y Protección Infantil en el marco de los Centros de Educación y Nutrición y Centros de Atención Integral (Dirección Nacional de CEN CINAI) del Ministerio de Salud** como parte de la Agenda Nacional de Evaluación (ANE) fue desarrollada por un equipo multidisciplinario de la Universidad de Costa Rica (UCR) por medio del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) y la Escuela de Salud Pública (ESP) por encargo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) como ente encargado de coordinar la evaluación en el sector público costarricense.

Esta evaluación de nivel de proceso, no solo ha permitido sistematizar el **Programa CEN CINAI** y validar la importancia y trascendencia histórica del mismo para el país, sino que, al mismo tiempo, ha evidenciado la continua necesidad de evolución y ajuste en su estrategia de implementación para dar continuidad a su sostenibilidad, siendo la Dirección Nacional del CEN CINAI la entidad garante de la prestación del servicio.

Así, es una iniciativa que ha venido desarrollando el Ministerio de Salud de Costa Rica desde la década de 1950, en su **búsqueda por contribuir a la mejora del estado nutricional y el desarrollo de la población materno-infantil, que vive en condiciones de pobreza y/o riesgo social**; mediante los servicios de nutrición preventiva; atención y protección infantil; y promoción del crecimiento y desarrollo; ofrecidos a escala nacional.

El alcance de esta evaluación es la **gestión de los procesos del servicio de Atención y Protección Infantil (API)**, ofrecido en todo el país bajo la modalidad intramuros del programa CEN CINAI. Entendiendo por evaluación de los procesos a la “valoración de las dinámicas internas (actividades, procesos, prácticas) de la estructura organizativa de la intervención y su ejecución actual con relación a lo planificado”¹.

El presente informe final de evaluación es útil para el MINSA-MIDEPLAN en el sentido que:

- a) Conocen desde una óptica evaluativa el esquema lógico del servicio API, el funcionamiento de sus procesos, la interacción con los usuarios, su relación con el contexto y la coherencia con lo planificado;

¹ MIDEPLAN.

- b) Les permite promover el aprendizaje institucional, la rendición de cuentas y la toma de decisiones para mejorar la gestión del servicio en términos de eficiencia, calidad y sostenibilidad; y
- c) Podrán adoptar cambios en su sistema de gestión para posteriormente el implementar el Modelo de Excelencia en la Gestión establecido por MIDEPLAN.

Los resultados se logran mediante un proceso de evaluación estructurado en las siguientes cuatro etapas:



A nivel de alcance territorial y poblacional de la evaluación, éste fue nacional, involucrando todos los niveles de gestión institucional tales como central, regional (9 direcciones regionales) y local (41 oficinas locales y 425² establecimientos CEN CINAI).

Los criterios de evaluación seleccionados fueron **pertinencia**, **eficacia** y **sostenibilidad**.³ Las grandes interrogantes de evaluación planteadas fueron:

- ¿En qué medida el diseño y ejecución de los procesos analizados y los objetivos del servicio API son pertinentes, en relación a la problemática existente?
- ¿En qué medida el diseño y la gestión de los procesos en el servicio API, se realizaron y realizan de acuerdo con la normativa, procedimientos y objetivos del mismo?
- ¿En qué medida la ejecución de los procesos del servicio API es eficaz en relación al objetivo y metas de dicho servicio?
- ¿En qué medida la continuidad del servicio API es sostenible?

² Número de establecimientos activos para el I semestre 2015 que brindan el servicio API. Información suministrada por la Dirección Nacional de CENCINAI.

³ Entendiendo por **pertinencia** la medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de la población objetivo y las políticas del país; es decir, se refiere a si los objetivos y el diseño continúan siendo adecuados aun cuando haya cambiado el entorno de la intervención; por **eficacia** la medida en que se alcanzan los resultados directos que la intervención se ha propuesto (metas vs. resultados alcanzados); y finalmente por **sostenibilidad** la medida en que los resultados logrados perdurarán más allá del final de la intervención.

El **diseño de la evaluación** aplicado fue mixto (cualitativo y cuantitativo), de corte nacional, representativo, involucrando los niveles de gestión institucional Central, Regional (9 direcciones regionales) y Local (41 oficinas locales y 425 establecimientos CEN y CINAI que ofrecen el servicio de Atención y Protección Infantil -API- para el II semestre 2015), con enfoque en el servicio API intramuros.

Entre las técnicas de investigación, se realizó revisión documental específica del 2010 al 2015 y anterior a este periodo, además, se aplicaron entrevistas semi-estructuras en profundidad, cuestionarios vía telefónica, talleres de consulta participativos y observación, tal como se describe a continuación:

Entrevistas	Guía de observación	Talleres de consulta participativa	Cuestionarios
<ul style="list-style-type: none"> •Se aplicaron a personal a cargo del servicio de Atención y Protección Diaria, que labora en los establecimientos de los Centros de Educación y Nutrición (CEN) y Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral (CINAI); a población beneficiaria (padre, madre o cuidador/ora del menor); a Asociaciones Específicas de Desarrollo PRO CEN CINAI (ADEC); a funcionarios del nivel central y a informantes claves de instituciones e instancias estatales que coordinan acciones con CEN CINAI. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se aplicó en cada uno de los 21 establecimientos visitados, con el objetivo de observar ítems previamente definidos para cada uno de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se realizó un taller por cada una de las regiones (9), y se contó con la participación de personal de nivel regional y local. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se ejecutaron 224 encuestas vía telefónica dirigidas a 112 ASSC2 y 112 TAC que laboran en los CEN CINAI seleccionados a partir de un muestreo aleatorio. A su vez, se aplicó un cuestionario en los Talleres de Consulta Participativa dirigido a personal de Oficina Regional y Oficinas Locales.

La evaluación de procesos del Servicio API identifica **existen una serie de oportunidades de mejora para el fortalecimiento de las dinámicas internas**, tanto a nivel de actividades como de procedimientos y prácticas que mejoren la coordinación entre los niveles Central, Regional y Local. Además, se requiere una definición de la estructura organizativa que permita la ejecución actual en relación con una planificación estratégica participativa, que reconozca las particularidades

locales y regionales, de modo que se atienda a la población beneficiaria y destinataria a partir del enfoque de la gestión pública para resultados de desarrollo. Los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones emanadas del proceso evaluativo de nivel de procesos, se presentan a continuación:

	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
Pertinencia	<p>Oportunidad: el diseño y la ejecución de los procesos del servicio de API, requieren un fortalecimiento para coadyuvar a resolver la problemática de la población beneficiaria y destinataria.</p> <p>Debilidad: producto del cambio en el marco legal del año 2010 la estructura organizacional y las relaciones entre los niveles aún no están claras, principalmente en torno a la separación de funciones rectoras de la producción social de la salud y la provisión de servicios de salud de atención a las personas, en este último entra la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil, como unidad organizativa prestadora de los servicios de salud en nutrición y protección infantil.</p>	<p>Fortaleza: el diseño y la ejecución de los procesos técnicos son pertinentes con la problemática del entorno, con el ordenamiento jurídico y sus correspondientes objetivos del servicio, normas y procedimientos.</p> <p>Fortaleza: los procesos técnicos contribuyen a superar la necesidad de alimentación complementaria en niños y niñas, la necesidad de atención y protección diaria, educación inicial, vigilancia de su crecimiento y desarrollo y referencias interinstitucionales.</p> <p>Debilidad: existe un vacío en cuanto a la pertinencia de los procesos administrativos en términos de la dotación de infraestructura adecuada para brindar el servicio de API, pues algunos centros necesitan mejoras de</p>	<p>Oportunidad: ampliar la prestación del servicio API a población de niños y niñas con otros criterios de selección, para lo cual es necesario contar con el diseño de un proyecto de inversión para mejorar la infraestructura física de los centros con rezagos de espacio o problemas de mantenimiento, y revisar las metas de cobertura para cada establecimiento en relación con sus capacidades de infraestructura y dotación de personal.</p> <p>Oportunidad: se sugiere retomar la planificación estratégica como eje transversal de la gestión de la Dirección Nacional de CEN-CINAI que incluya cada uno de los procesos que intervienen en la prestación del servicio de API y que sea congruente con las prioridades que se buscan solventar en los diferentes niveles institucionales y con</p>

	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>infraestructura, mantenimiento o ampliación de espacios como aulas, área de cocina, bodega, zonas verdes, entre otros.</p> <p>Debilidad: el proceso estratégico de planificación, necesita mejorar, debido a que se encontró que las dinámicas de planificación que se desarrollan no son pertinentes con las necesidades de los funcionarios/as de la Dirección Nacional, ni están resultando ser eficaces u oportunas para los/as involucrados/as en la prestación del servicio de API.</p>	<p>la distribución de tiempos y funciones.</p>
Pertinencia y eficiencia	<p>Fortaleza: el diseño y la gestión de los procesos en el servicio API se realiza de acuerdo con la normativa y procedimientos establecidos.</p> <p>Amenaza: los objetivos se ven limitados por las carencias en comunicación entre el nivel Central con los niveles Regional y Local, lo cual, ha dificultado el clima organizacional e impregnado de una tramitología que absorbe o consume</p>	<p>Debilidad: los procesos administrativos y estratégicos que intervienen en la prestación del servicio de API no facilitan el alcance de sus objetivos implícitos o los que se esperarían de acuerdo a la normativa establecida.</p> <p>Amenaza: a pesar de que el personal lleva a cabo las funciones, actividades y tareas que tiene asignadas de forma adecuada, puede que esta</p>	<p>Oportunidad: mejorar la asignación de funciones, socializando un estudio detallado de puestos y procedimientos, para determinar cuáles de ellos son realmente necesarios, si lo que se requiere es reasignar funciones, cambiar los procesos o la estructura funcional.</p> <p>Oportunidad: considerar la actualización del criterio para definir la cantidad de ASSC2, TAC y ASSC3 que</p>

	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>el tiempo para gestionar adecuadamente el servicio.</p>	<p>funcionalidad no sea sostenible pues existe una percepción generalizada de sobrecarga laboral a nivel local - principalmente-.</p> <p>Amenaza: los procesos de capacitación no están siendo del todo pertinentes, los instrumentos de planificación no son adecuados ni vinculantes en todos los niveles de la organización, y la planificación de acciones conjuntas con otras instituciones o cooperantes requieren de mayor involucramiento del nivel local y de dotación de recursos para que sean sostenibles.</p>	<p>son necesarias/os según la cantidad de niños y niñas atendidas. Así como fortalecer la unidad de planificación con más personal e incluir en la Planificación Estratégica y Operativa, la implementación de proyectos CEN CINAI con otras instituciones.</p> <p>Oportunidad: hacer que los procesos de capacitación respondan mejor a los requerimientos del personal, midiendo los resultados de las capacitaciones y considerando las necesidades de los/as funcionarios/as.</p>
Eficiencia y eficacia	<p>Fortaleza: la ejecución de los procesos del servicio API está orientada hacia el cumplimiento del objetivo y metas de dicho servicio a partir de lo que indica el marco normativo (con una serie de innovaciones específicas en algunos de los centros donde se brindan los servicios).</p> <p>Debilidad: en relación a las metas</p>	<p>Debilidad: algunos procesos administrativos y estratégicos que intervienen en el servicio de API limitan el cumplimiento de sus objetivos y metas, entre ellos: la falta de criterio técnico del personal del nivel regional para ejecutar presupuesto de acuerdo a la reasignación enviada por el nivel central; la insuficiencia de recursos materiales y</p>	<p>Oportunidad: para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos del servicio de API se sugiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. brindar un mayor acompañamiento en el diseño y la ejecución presupuestaria; 2. replantear la cantidad de niños a atender por maestra; 3. nombrar asistentes para las ASSC2;

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>propuestas versus los resultados alcanzados, se identifica una discordancia que puede ser producto del tipo de estrategia implementada desde Nivel Central para la estimación de las mismas, la cual consiste en la unificación -promedio nacional- de las suministradas por cada una de las regiones, dejando de lado las particularidades y requerimientos propios de cada región y a lo interno de la misma.</p> <p>Amenaza: comprensión desde el nivel regional y -principalmente- nivel local, como un desconocimiento de la realidad de estos por parte de nivel central.</p>	<p>humanos para desarrollar los procesos del servicio; la necesidad de mejora de la coordinación y articulación del nivel nacional con el regional y local; la falta de un sistema de información y de seguimiento institucional; falta de un presupuesto integral; la falta de claridad de los/as beneficiarios/as en cuanto a que incluye el servicio, para su debida apropiación; la dependencia en la capacidad de gestión de las ADEC para aportar recursos de equipamiento, infraestructura, educativos y de limpieza; así como la necesidad de mejorar el método de costeo para que abarque todos los procesos que intervienen en el servicio de API.</p> <p>Amenaza: los elementos anteriores se convierten en factores que no facilitan el logro de la eficiencia y eficacia en el servicio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. dar mayor seguimiento a los comunicados emitidos desde el nivel central; 5. unificar criterios de coordinación entre las unidades del nivel central y entre estas y los niveles regionales y locales; 6. homologar la coordinación estratégica a nivel de las Direcciones Regionales; 7. diseñar e implementar un sistema de información y uno de seguimiento; 8. presupuestar el servicio de API de forma más integral; 9. realizar una evaluación de resultados del servicio; 10. proveer mayor cantidad de recursos; 11. mejorar los canales de comunicación con capacitación y modernización de los mecanismos de comunicación y uso de aquellos existentes para promocionar el Programa y Servicio API; 12. sensibilizar a los y las usuarias sobre

	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
			los componentes del Servicio API; y 13. crear e implementar un sistema de costeo por procesos.
Sostenibilidad	<p>Fortaleza: destacar la “mística” con que los(as) funcionarios(as) contribuyen a la sostenibilidad del servicio API facilitando materiales e implementado acciones que garanticen el mejor uso de los recursos para la incorporación de innovaciones en el servicio.</p> <p>Amenaza: la continuidad del servicio API depende del presupuesto público, de las relaciones interinstitucionales con otras intervenciones públicas, organizaciones público-privadas y Asociaciones de Desarrollo y Específicas pro CEN CINAI con los que interactúa, lo cual, en algunas ocasiones se convierte en una amenaza cuando los recursos no se gestionan de manera oportuna.</p>	<p>Amenaza: existen factores que atentan contra la sostenibilidad del servicio de API:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las gestiones o apoyos realizados en forma conjunta con otras intervenciones, organizaciones o actores, no están coordinados con todos los procesos que intervienen en API. • existe una coordinación a nivel estratégico, pero no necesariamente a nivel administrativo y local. <p>Debilidad: las relaciones que no se encuentran normadas o vinculadas a la planificación, sino que su sostenibilidad depende del tipo de relación que se haya establecido entre las partes.</p> <p>Amenaza: la sostenibilidad del servicio de API no puede depender de la coordinación con</p>	<p>Oportunidad: para mejorar la sostenibilidad del servicio de API se propone:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. normalizar los procedimientos y coordinaciones entre CEN CINAI con las diferentes instituciones y organizaciones; 2. desarrollar espacios de reflexión para aclarar los aspectos que componen una innovación de los servicios API; 3. brindar mayor acompañamiento por parte de la oficina local y oficina regional a las ADEC; 4. identificar los elementos en materia de recursos necesarios por tipo de innovación; y 5. establecer una normativa para los servicios innovadores.

	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>otras instituciones, ya que a pesar de que fuesen consideradas como efectivas y satisfactorias, se tratan de relaciones establecidas de manera temporal.</p> <p>Debilidad: la sostenibilidad de las innovaciones está supeditada a la capacidad de gestión de las ADEC y no a recursos institucionales.</p>	
Calidad	<p>Fortaleza: los CEN CINAI como proyecto de la Administración Pública han tenido una gran importancia dentro de los servicios de salud pública costarricense.</p> <p>Fortalezas: marco legal y la asignación del presupuesto público.</p> <p>Debilidad: los cambios de normativa y los letargos en la implementación de los mismos merman la implementación del Modelo a la Excelencia en la Gestión.</p> <p>Debilidad: involucramiento de la alta dirección en todos los niveles, la incorporación de indicadores de desempeño en la</p>	<p>Debilidad: el servicio API requiere mejorar en cada uno de los componentes del Modelo de Excelencia en la Gestión de MIDEPLAN y con ello lograr una orientación hacia los objetivos estratégicos y planes de acción.</p> <p>Debilidad: existe un alineamiento limitado, que apunta a la necesidad de mejorar la respuesta administrativa (desde el nivel central) en tanto esta no se orienta a la gestión pública basada en resultados de desarrollo, ni responde y administra el desempeño con base en los resultados.</p> <p>Amenaza: desde un punto de vista</p>	<p>Oportunidad: optar por el modelo de Excelencia en la Gestión de MIDEPLAN implementando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. evaluaciones de satisfacción y de la calidad del servicio de API; 2. planificando los procesos de capacitación y formación de acuerdo a las necesidades del personal; 3. estableciendo un sistema de información adecuado; 4. fortaleciendo el proceso de planificación estratégica; 5. reestructurando la organización de las innovaciones; 6. realizando mediciones del desempeño y

	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>gestión (de recursos humanos, financieros, infraestructura, entre otros) que faciliten el seguimiento y evaluación de los productos y servicios que debe brindar el servicio API.</p> <p>Amenaza: existe una serie de vacíos estructurales y administrativos entre el “deber ser” de este servicio y lo que en la práctica se realiza, esto, en términos de las funciones, actividades y tareas que tiene asignadas el personal, la capacitación y acompañamiento técnico que reciben los funcionarios, el clima organizacional, los instrumentos de planificación y las acciones conjuntas con otros actores.</p>	<p>prospectivo, no se lograron identificar instrumentos que no solo atiendan las necesidades actuales, sino que, contemplen cambios futuros en los servicios brindados.</p> <p>Amenaza: no existe un adecuado involucramiento en la detección e identificación de necesidades que conlleve a la organización a mejorar sus capacidades internas y a la vez, la relación con sus interlocutores organizacionales como las ADEC y otros.</p>	<p>aplicando el sistema de seguimiento y de evaluación del servicio.</p>

Finalmente, en cuanto a **buenas prácticas** se rescata la mística de los colaboradores y las colaboradoras de los CEN CINAI, su disponibilidad y fidelidad con la organización y en particular con el servicio de atención y protección infantil, y la población beneficiaria. También, en **lecciones aprendidas** debe indicarse que la continuidad del servicio y la implementación de la innovación más allá de los procesos formales de planificación y presupuesto están siendo ejecutados como parte de cambios asumidos por los miembros de la organización, por lo cual, se evidencia que las reformas normativas no deben ser una condicionante para poder efectuar acciones que mejoren la calidad del servicio toda vez que no quebrantan el principio de legalidad.

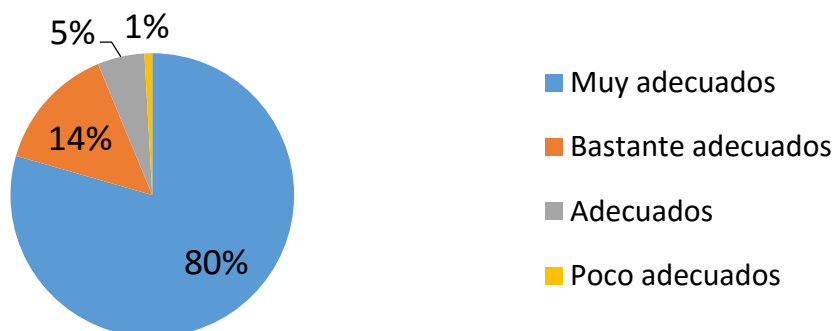
La evaluación en gráficosⁱ

Evaluación de la gestión de los procesos del Servicio de Atención y Protección Infantil ejecutado bajo la modalidad intramuros de la Dirección Nacional de CEN CINAI

Gráficos de los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a las Asistentes de Servicio Social 2 (ASSC2) que laboran en el Programa CEN CINAI
Periodo: Segundo Semestre 2015

Gráfico 1: Consideraciones servicios API para los Niños y Niñas

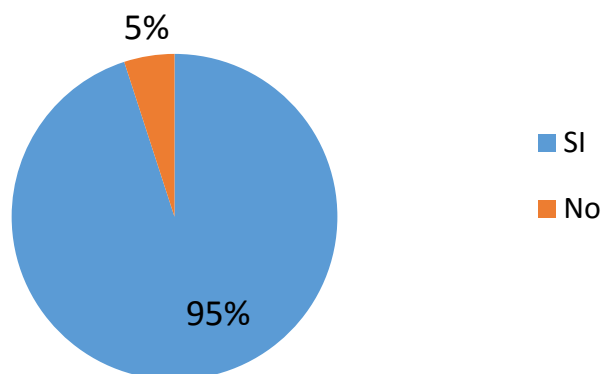
Considera usted que los servicios de API son adecuados ¿Para qué los niños y niñas estén mejor cuidados, desarrollar valores y una mejor participación ciudadana?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 2. Inducción sobre funcionamiento institucional

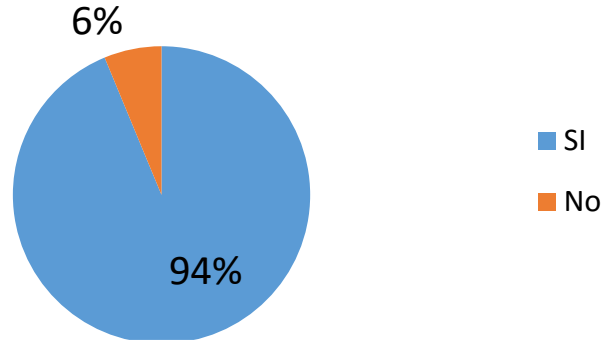
Me podría indicar si usted ha ¿recibido inducción sobre el funcionamiento de la institución?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 3: Inducción sobre rol

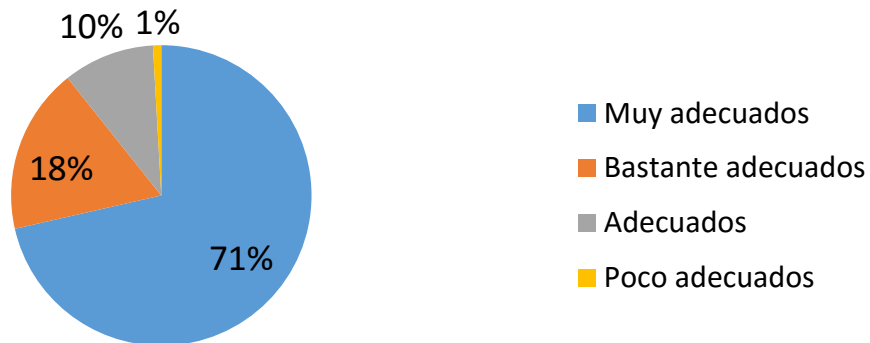
Me podría indicar si usted ¿recibió inducción sobre sus funciones y expectativas de su rol?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 4: Servicios API adecuados para estado nutricional niñas y niños

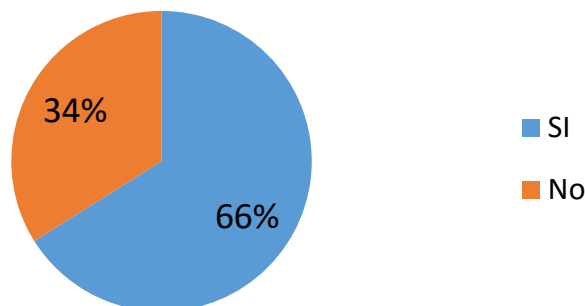
Considera usted que los servicios de API son adecuados ¿para qué los niños y niñas mejoren su estado nutricional?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 5: Funciones extras

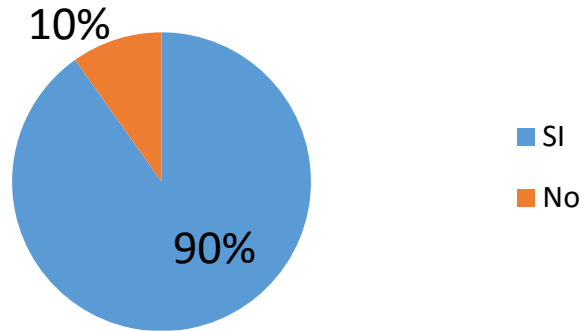
¿Realiza usted realiza otras extra funciones extras a las asignadas a su cargo?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 6: Instrumentos de Planificación

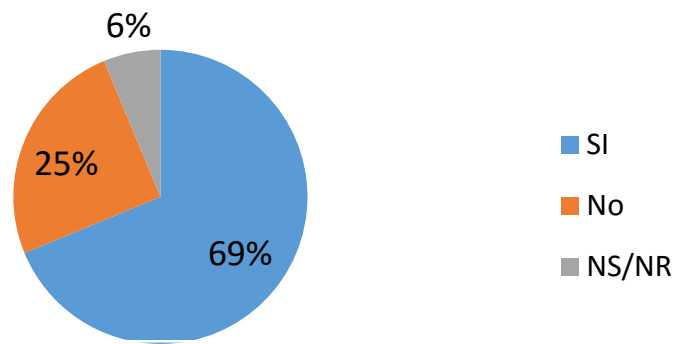
¿Cuenta usted con instrumentos para planificar todas las acciones del trabajo de API?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 7: Instrumentos elaboración propia

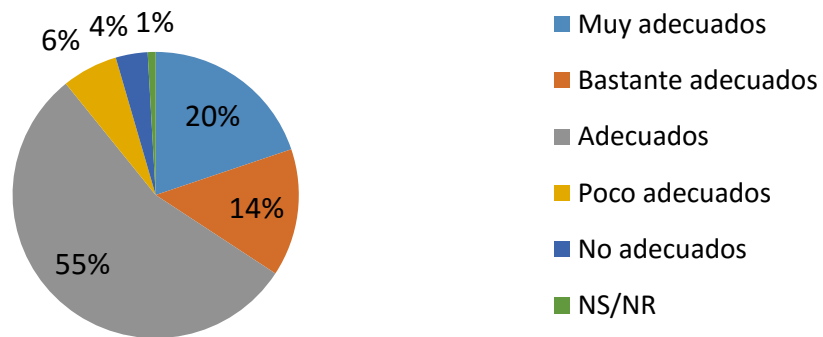
¿Cuenta usted con instrumentos para planificar que han sido de elaboración propia?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 8: Valoración instrumentos registro API

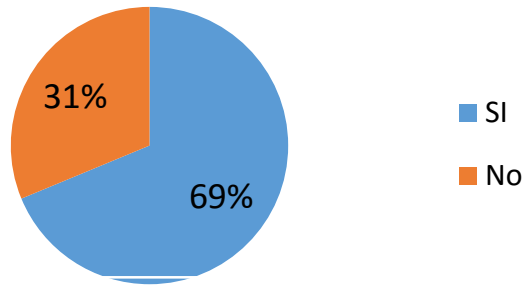
¿Cómo valoraría los instrumentos (formularios) aplicados para registrar el servicio API?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 9: Incorporación de encargados del menor en planificación y toma de decisiones

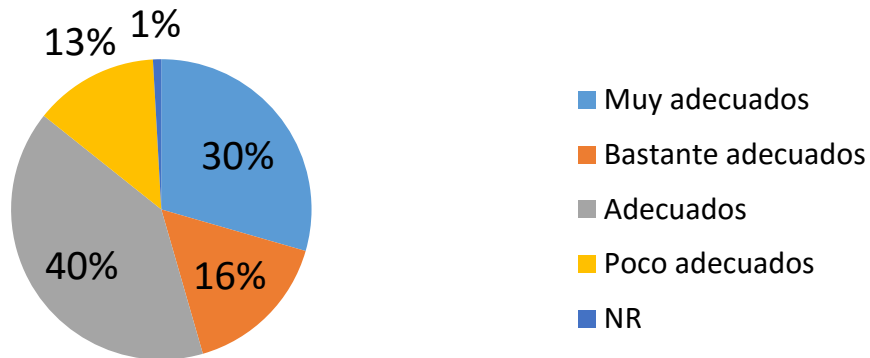
Considera usted que para la planificación y toma de decisiones en la prestación de los servicios API, se incorporan a los padres, madres o cuidadores de los menores.



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 10: Valoración de la coordinación con la oficina local

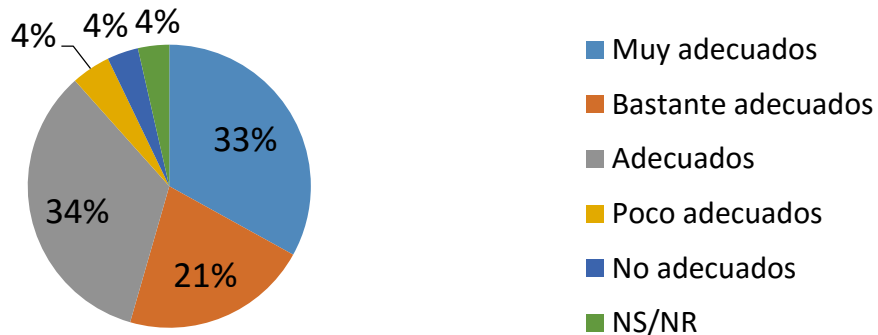
De acuerdo con su experiencia ¿cómo valoraría usted la coordinación para la prestación de los servicios con la oficina local?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 11: Valoración coordinación con la ASSC3

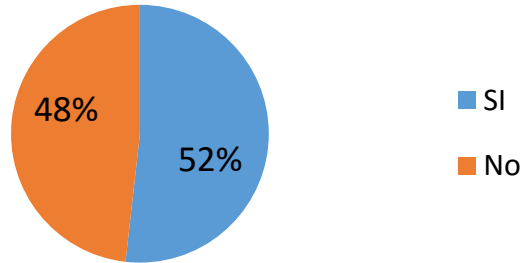
Desde su experiencia ¿cómo valoraría usted la coordinación para la prestación de los servicios con la ASSC3?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 12: Suficiencia recurso humano y material

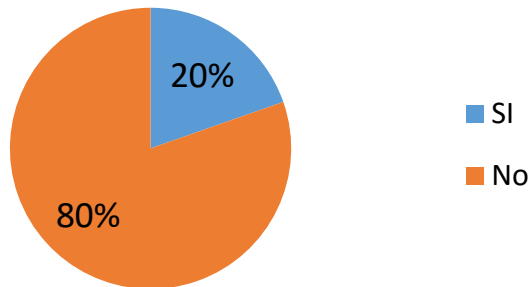
Considera usted que la cantidad y calidad de los recursos materiales con los que usted cuenta tienen relación con la pertinencia y calidad de la prestación de los servicios que brinda.



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 13: Propia compra de materiales

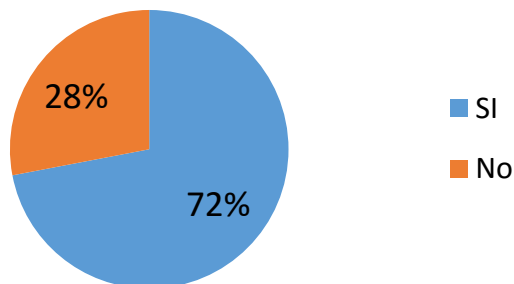
**¿A quién le solicita usted cuándo necesita algún recurso material?
Los compra usted**



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 14: Solicita material a la ADEC

**¿A quién le solicita usted cuándo necesita algún recurso material?
ADEC**



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta ASSC2.

Gráfico 15: Conocimiento acciones ADEC

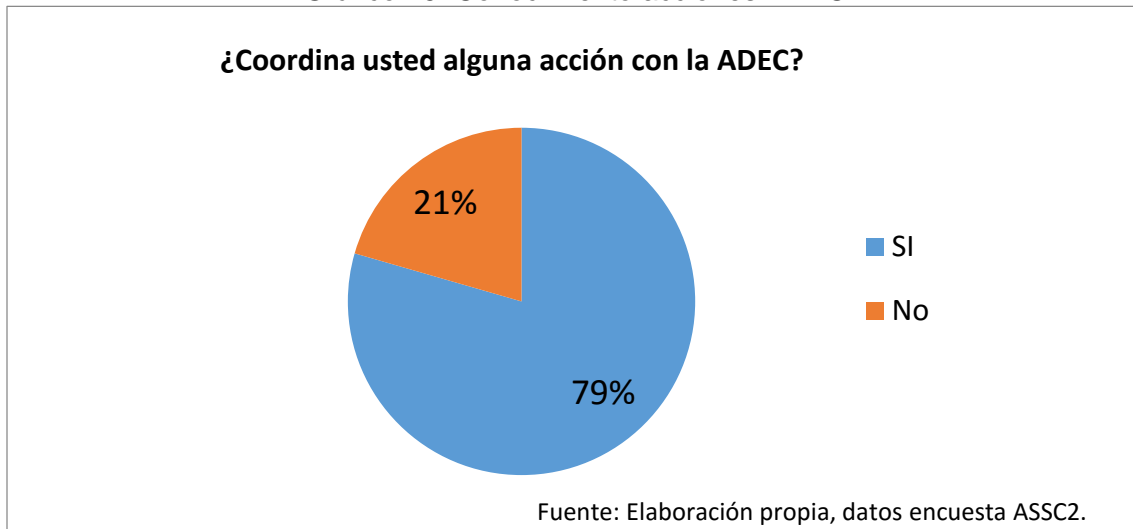


Gráfico 16: Periodicidad de capacitación continua.

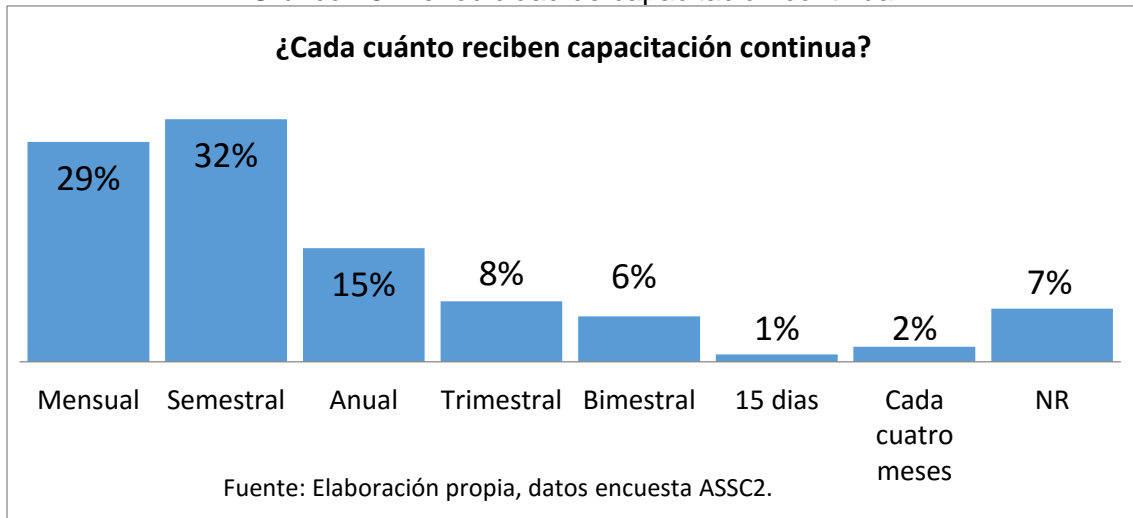


Gráfico 17: Sugerencia en temas de capacitación

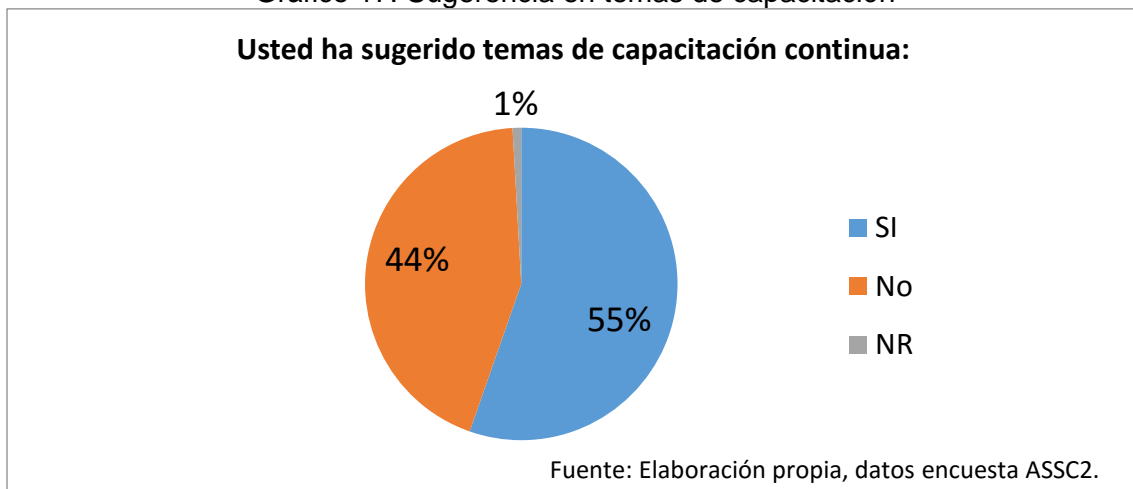


Gráfico 18: Consideración de las necesidades en capacitación en la programación

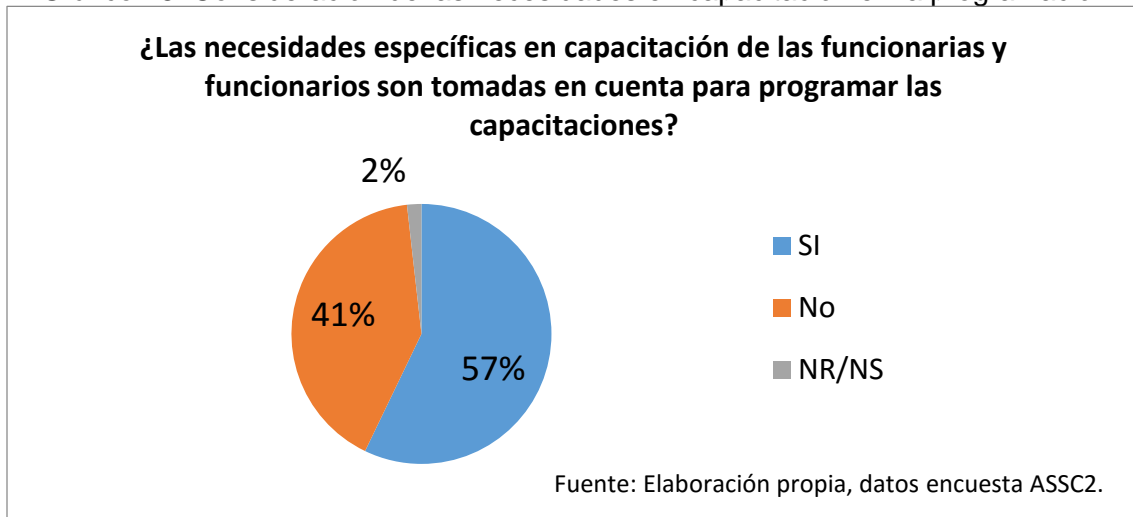


Gráfico 19: Instrumentos para la rendición de cuentas

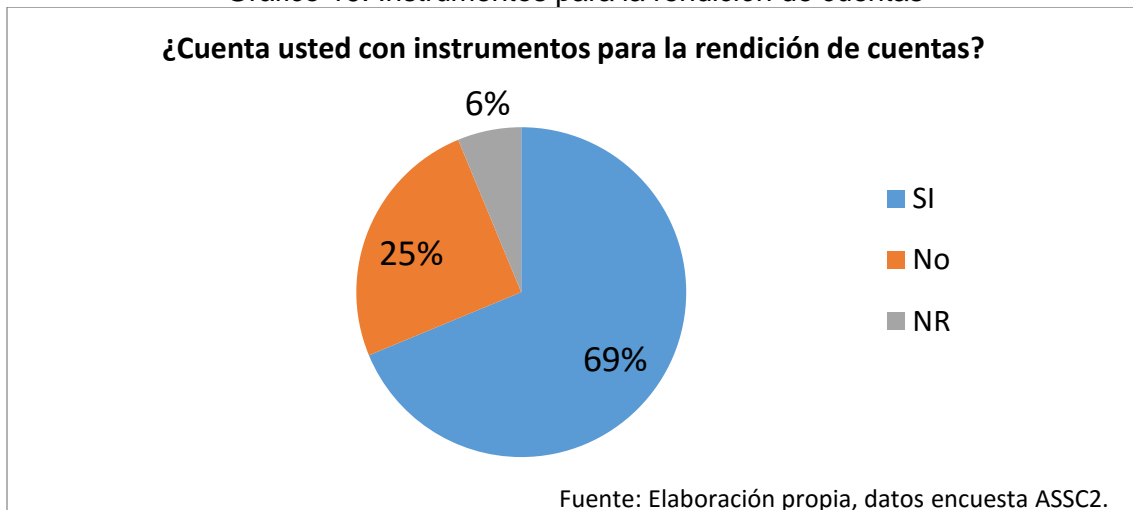


Gráfico 20: Retroalimentación a partir de la rendición de cuentas

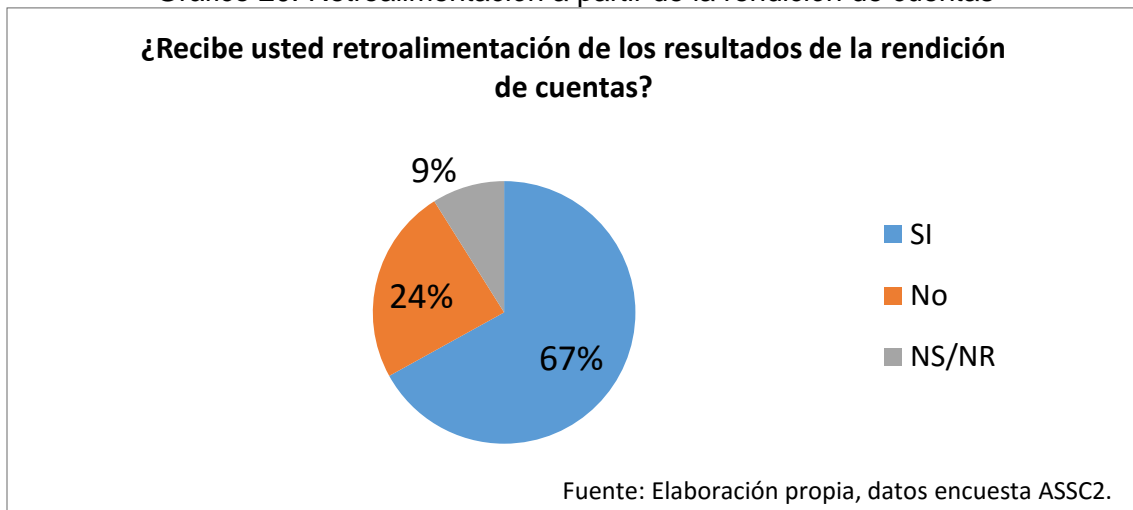


Gráfico 21: Periodicidad del informe del cumplimiento de objetivos

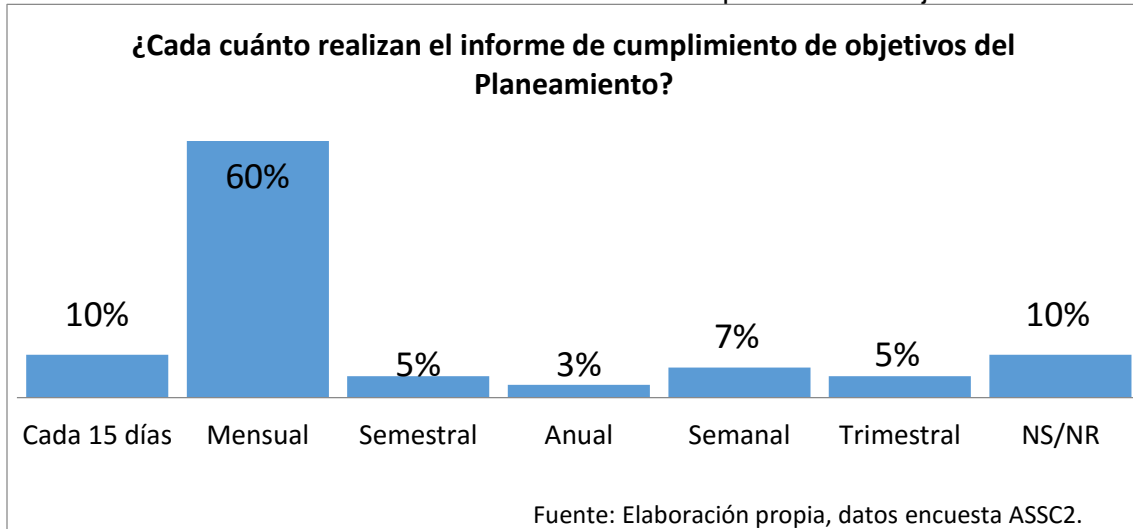


Gráfico 22: Tenencia de procedimientos RAC en la Institución



Gráfico 23: Incentivos laborales

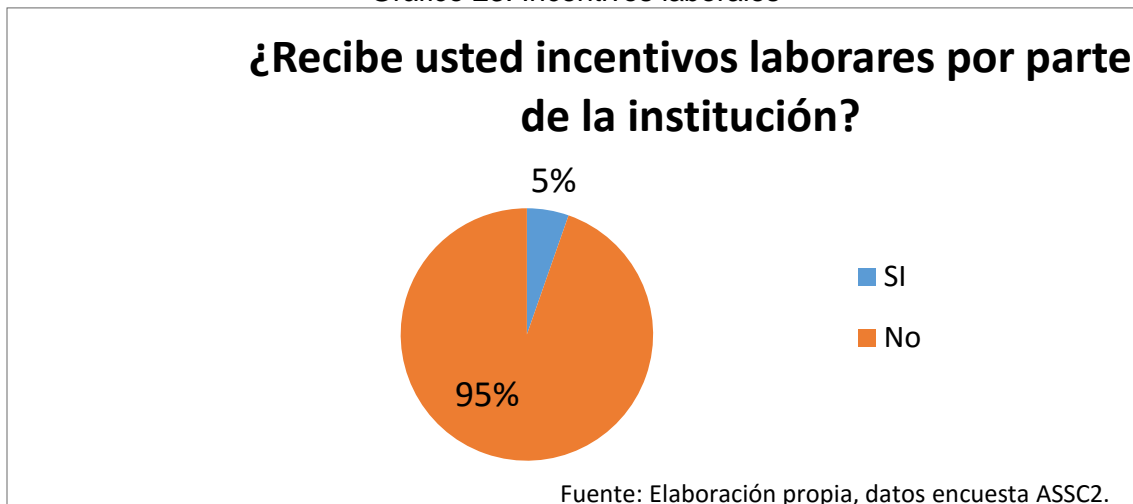
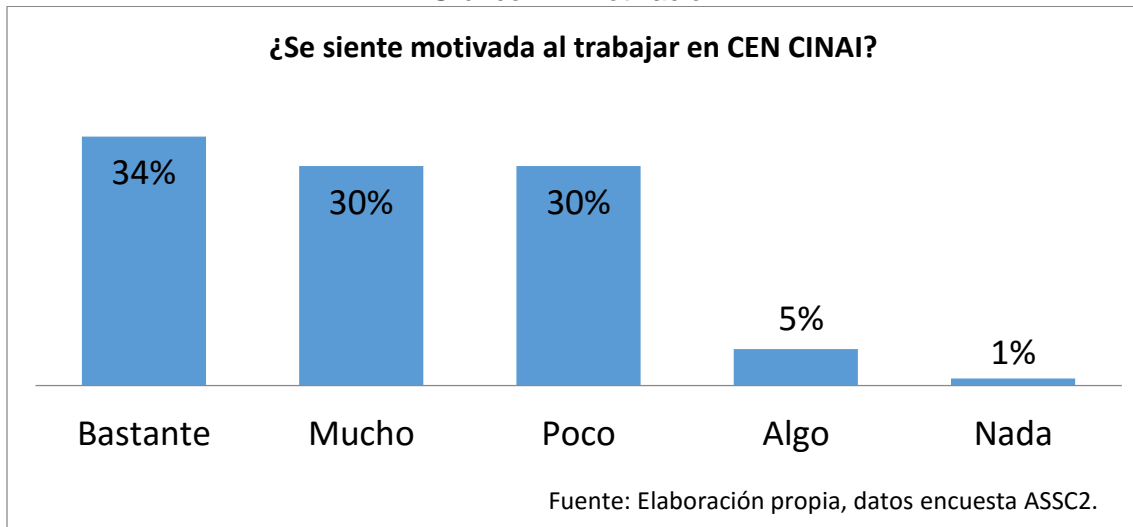


Gráfico 24: Motivación



La evaluación en gráficos

Evaluación de la gestión de los procesos del Servicio de Atención y Protección Infantil ejecutado bajo la modalidad intramuros de la Dirección Nacional de CEN CINAI

Gráficos de los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a las Trabajadoras Auxiliares (TAC) que laboran en el Programa CEN CINAI
Periodo: Segundo Semestre 2015

Gráfico 25: Consideración servicios API y estado nutricional niñas y niños

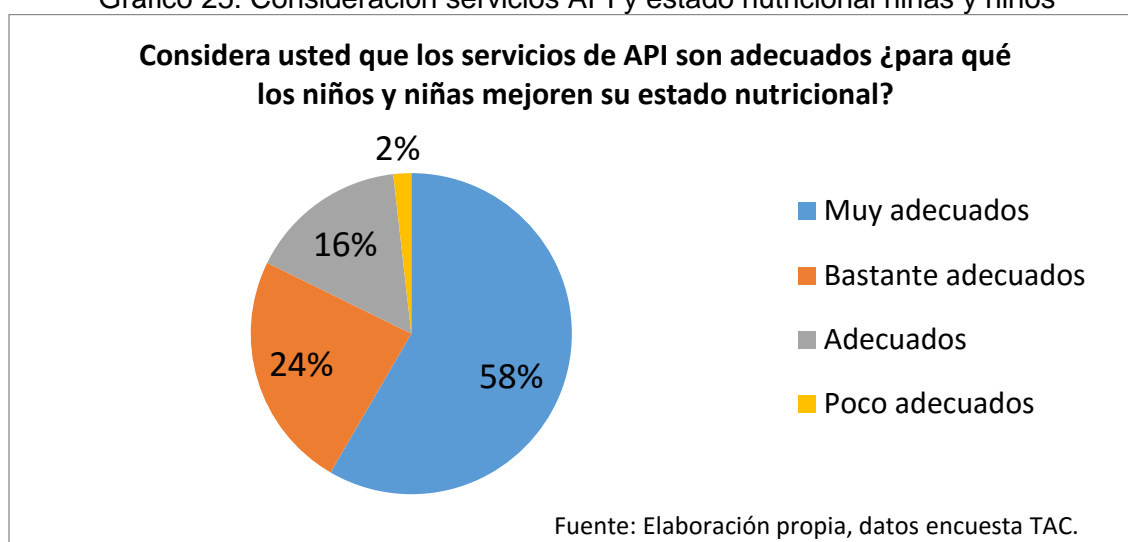


Gráfico 26: Inducción sobre rol institucional

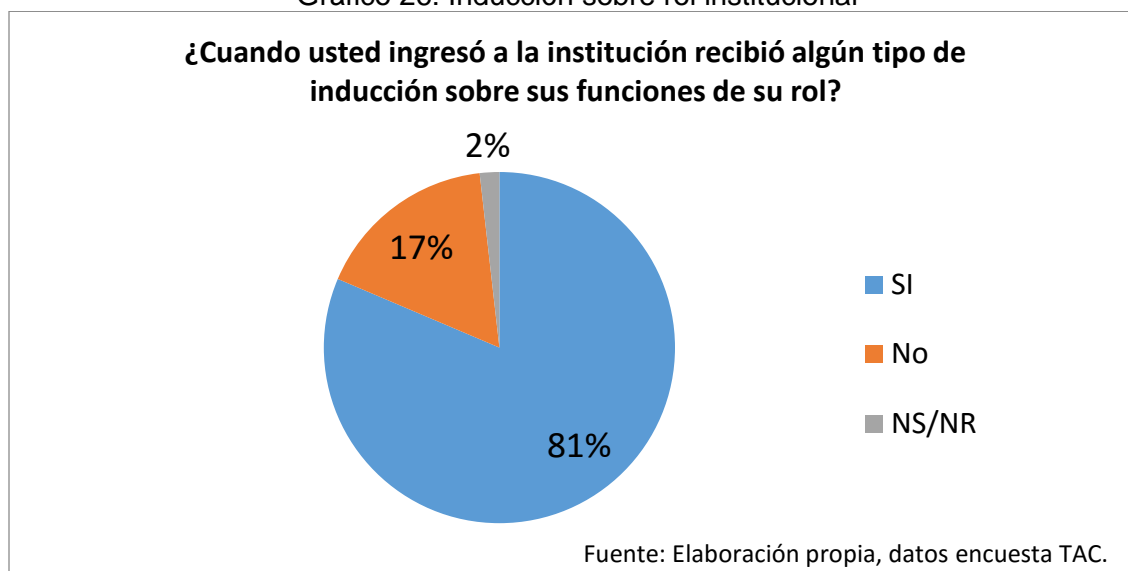
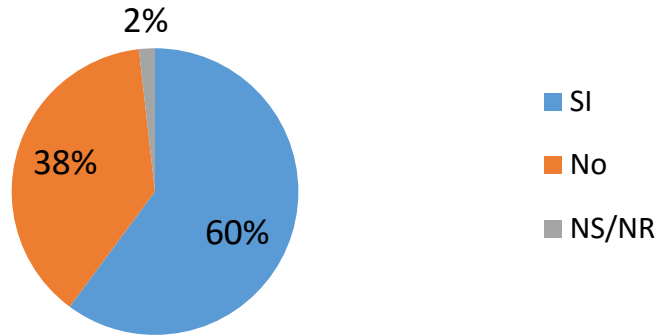


Gráfico 27: Funciones extra

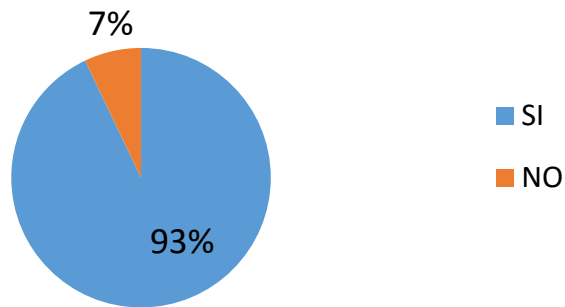
Realiza usted otras funciones extras a las asignadas como Trabajadora Auxiliar.



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 28: Formularios para la planificación

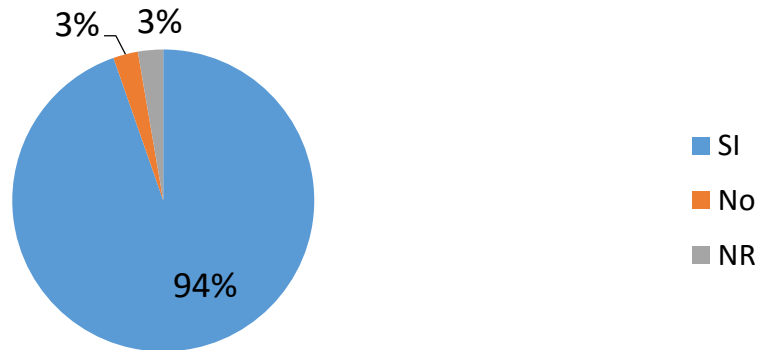
¿Cuenta usted con formularios (ejemplo: libro de cocina) para planificar todas las acciones del trabajo de API?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 29: Origen de formularios

¿Estos formularios le fueron facilitados por la institución?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 30: Instrumentos por elaboración propia

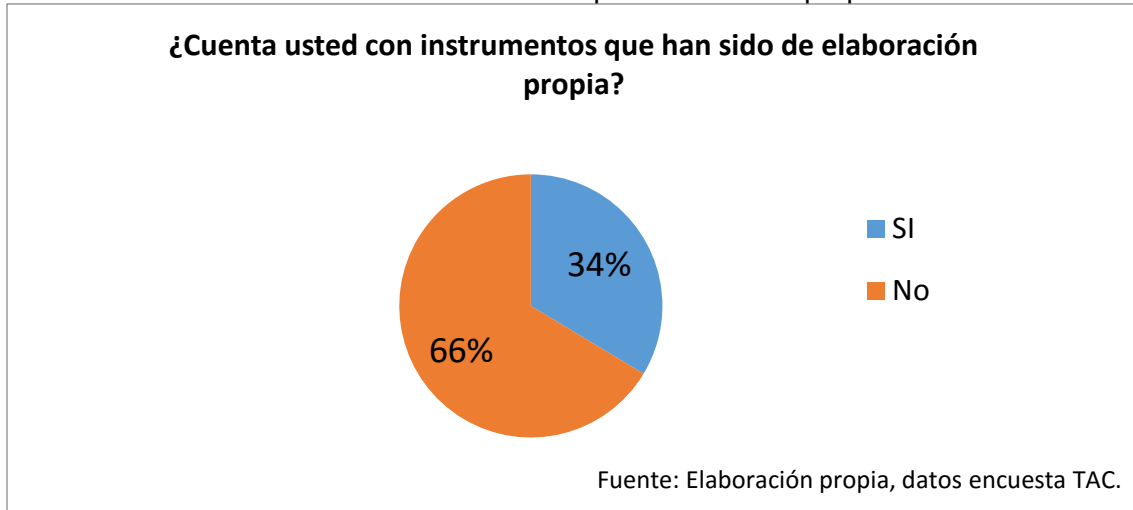


Gráfico 31: Valoración coordinación con la oficina local.

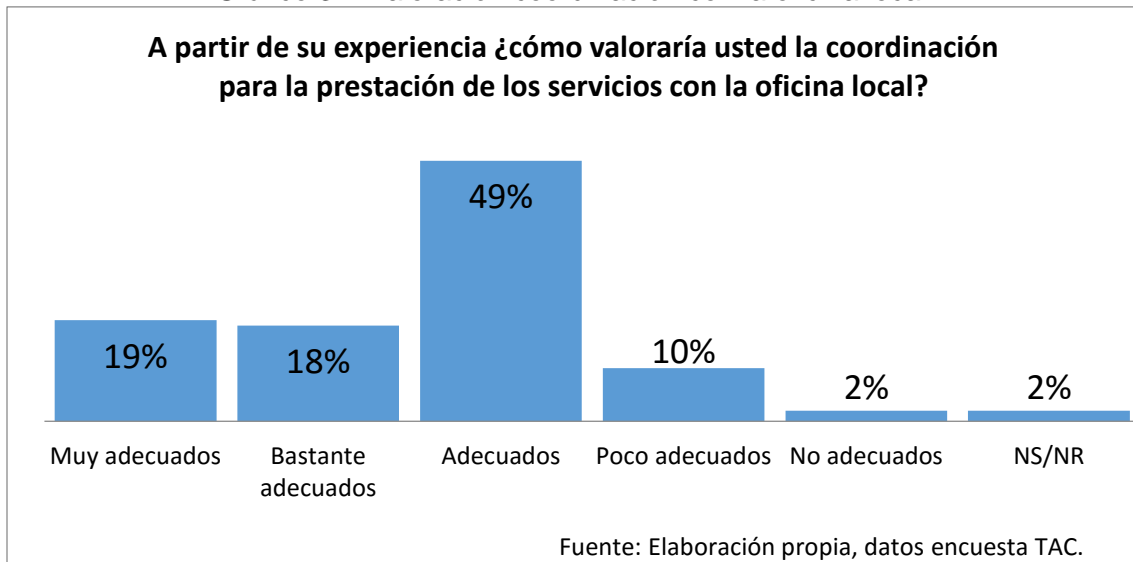


Gráfico 32: Valoración coordinación con ASSC3

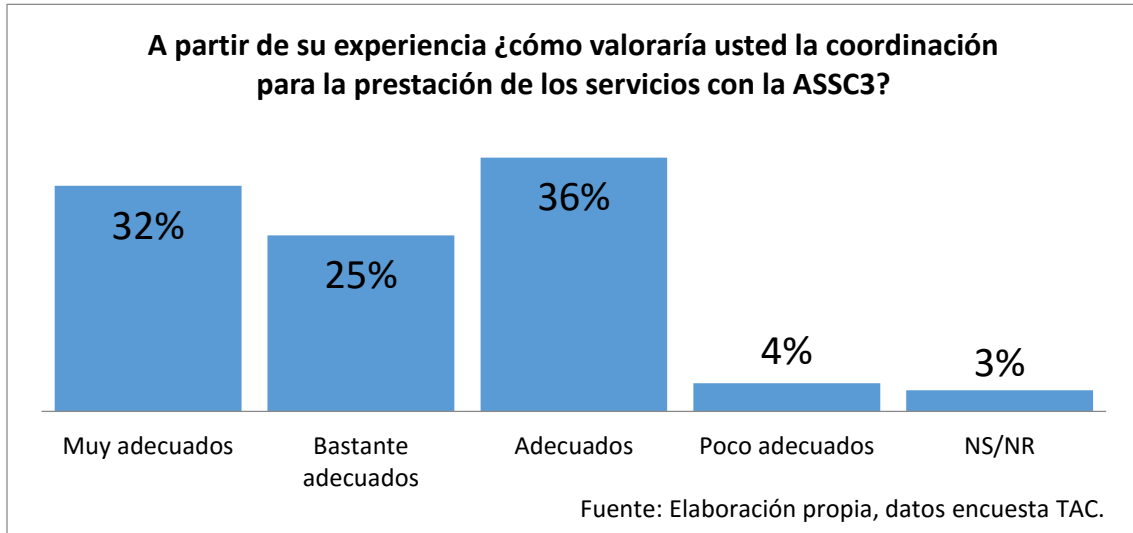
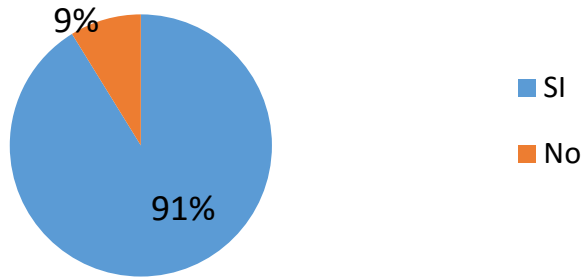


Gráfico 33: Puntualidad en el recibo de materiales

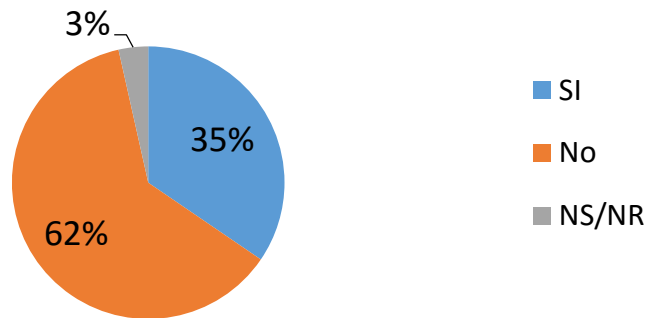
¿Recibe a tiempo los materiales (alimentos, vajilla, artículos de limpieza), para realizar sus funciones adecuadamente?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 34: Presencia de innovaciones

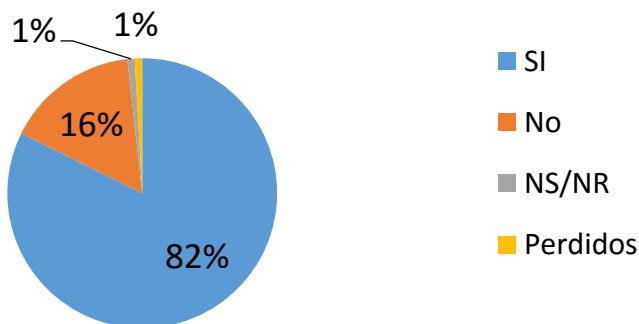
¿En este establecimiento, han tenido innovaciones (léase atención escolares, atención nocturna, atención bebés, entre otros), que modifiquen directamente sus funciones?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 35: Tenencia de recursos materiales para la buena labor

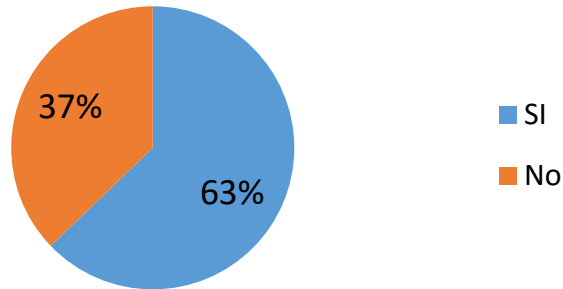
¿Cuenta usted con los recursos materiales necesarios para que el servicio API sea oportuno y pertinente de acuerdo con las necesidades de los clientes y beneficiarios?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 36: Tenencia de recurso humano suficiente

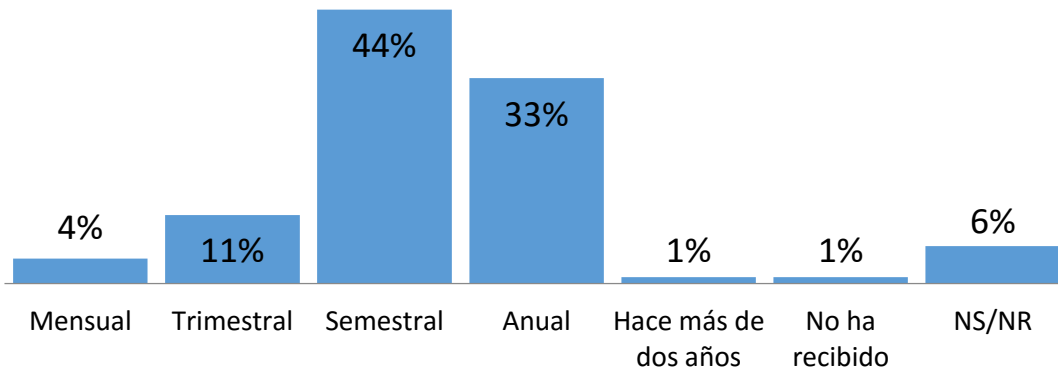
Para la prestación del servicio API ¿cuenta usted con los recursos humanos necesarios para que este sea oportuno y pertinente de acuerdo con las necesidades de los clientes y beneficiarios?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 37: Periodicidad de entrega de recursos

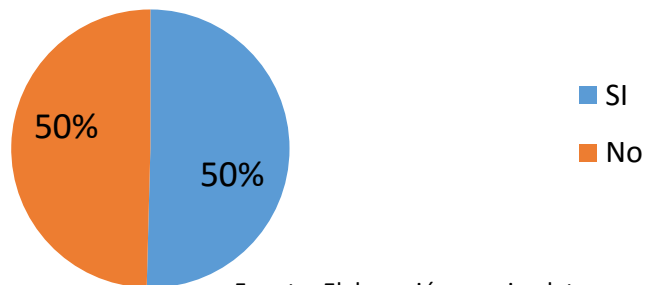
¿Cada cuánto reciben cursos?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 38: Consideración de las necesidades del funcionario en la programación de las capacitaciones

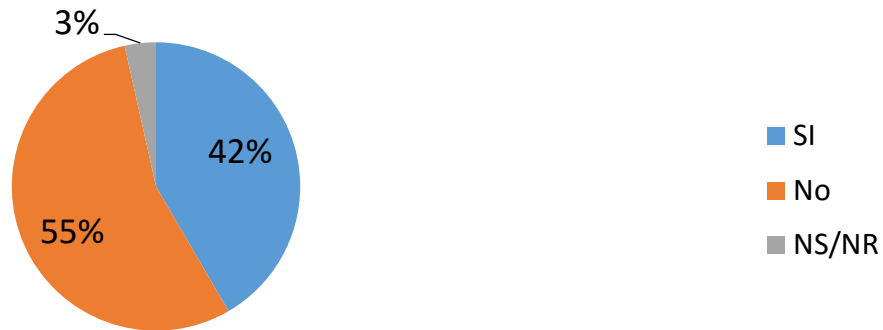
Las necesidades específicas en capacitación o cursos de las funcionarias son tomadas en cuenta para programar las capacitaciones:



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 39: Solicitud de temáticas para capacitación

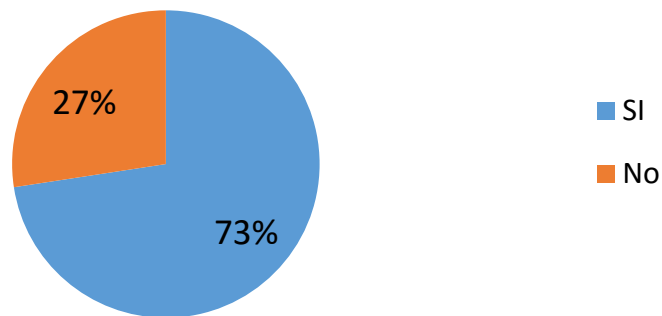
¿Usted ha en algún momento ha expresado temas de interés para un curso que le gustaría recibir?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 40: Consideración sobre acompañamiento al funcionario

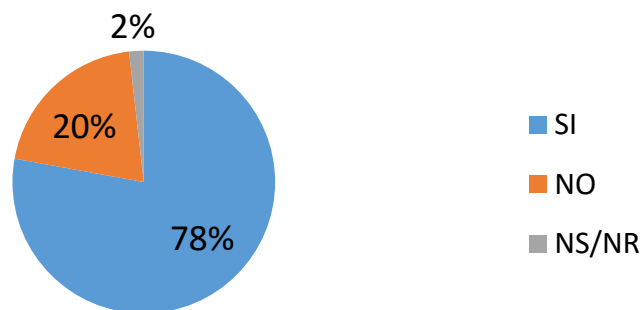
¿Considera usted que recibe el suficiente acompañamiento para que su desempeño sea el mejor posible?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 41: Presencia de mecanismos RAC

¿Poseen procedimientos específicos para la resolver conflictos a lo interno del establecimiento?



Fuente: Elaboración propia, datos encuesta TAC.

Gráfico 42: Percepción sobre canales de comunicación entre funcionarios y beneficiarios

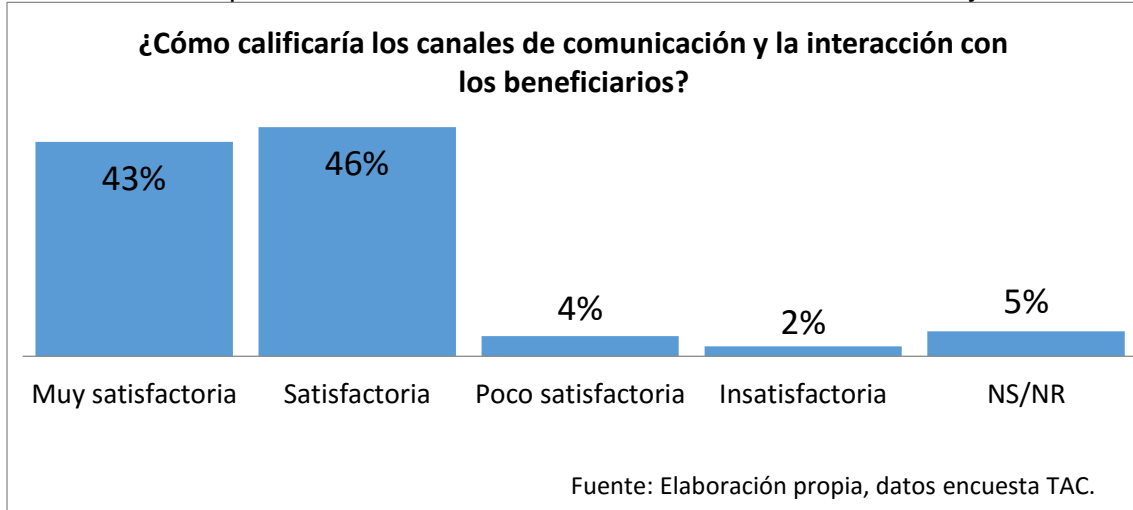


Gráfico 43: Incentivos laborales

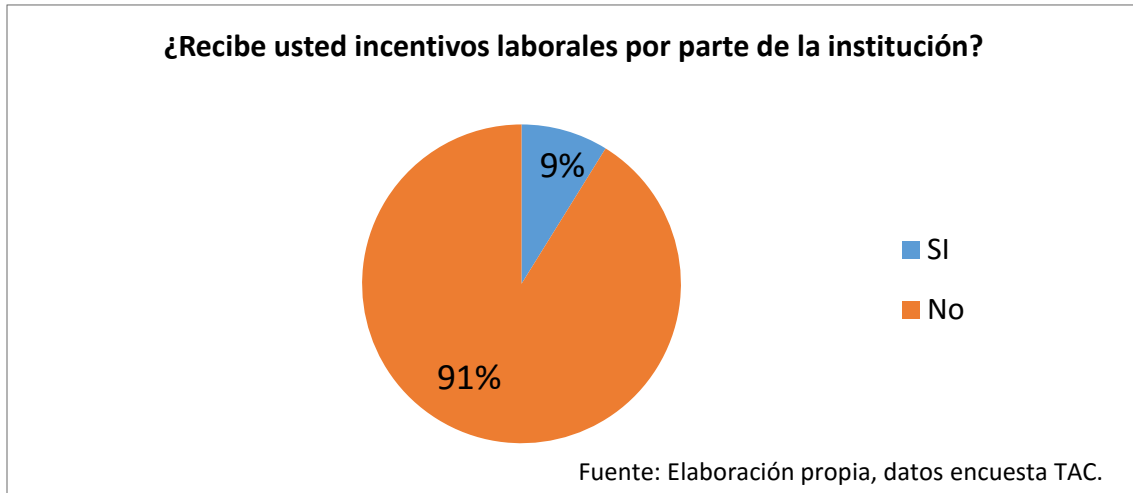
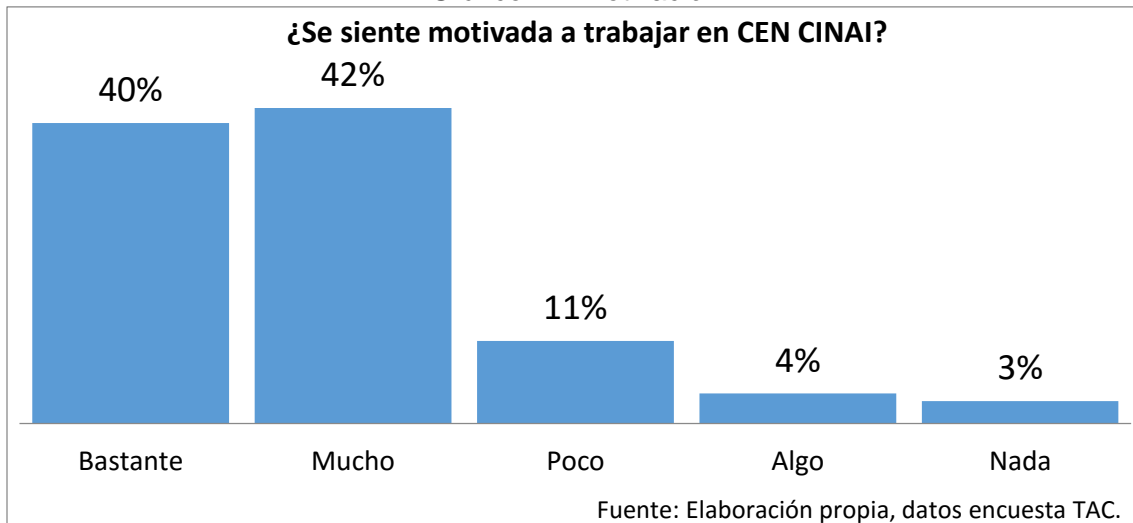


Gráfico 44: Motivación



La evaluación en gráficos

Evaluación de la gestión de los procesos del Servicio de Atención y Protección Infantil ejecutado bajo la modalidad intramuros de la Dirección Nacional de CEN CINAI

Gráficos de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios administrados en Talleres de consulta participativa (TP) a distintos profesionales de nivel regional y local que laboran en el Programa CEN CINAI
Periodo: Segundo Semestre 2015

Gráfico 45: Coincidencia objetivos y planificación

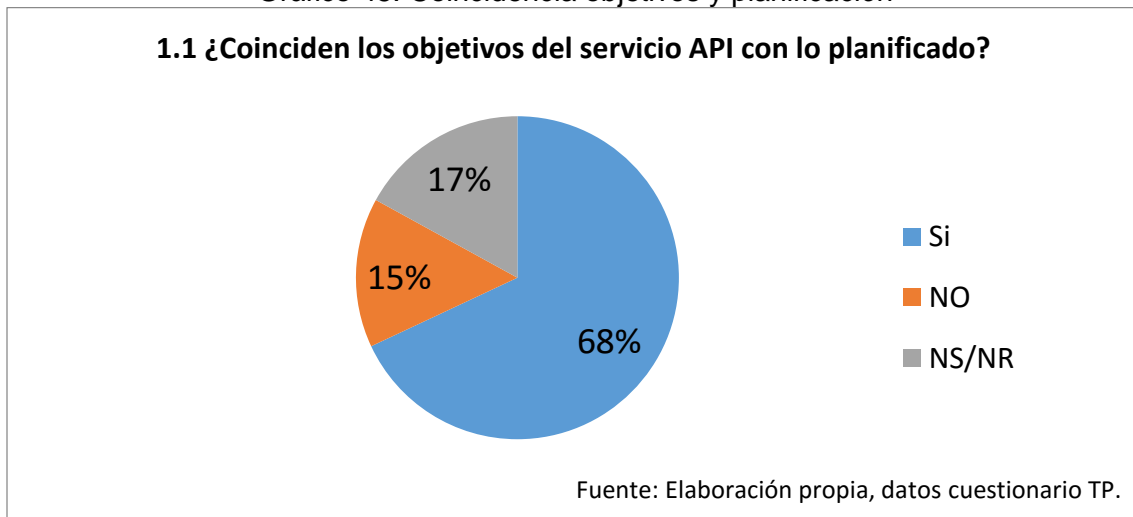


Gráfico 46: Capacitación al personal

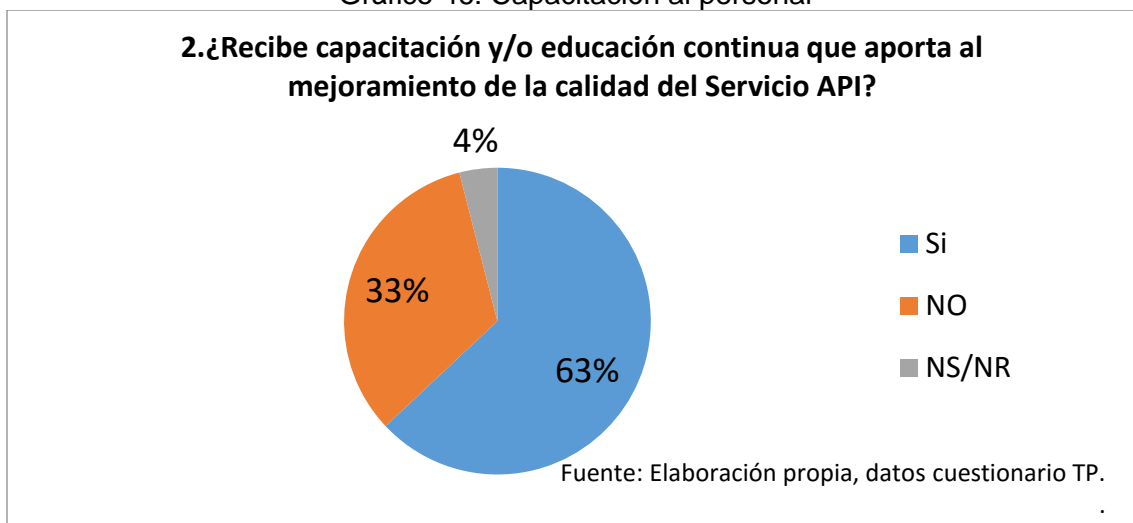


Gráfico 47: Valoración dinámica organizativa interna

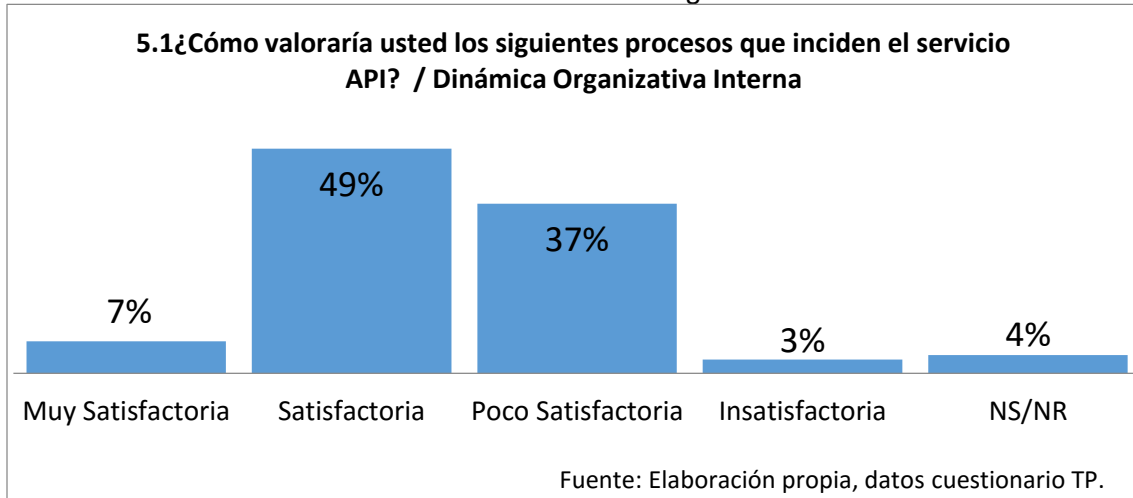


Gráfico 48: Valoración asignación de funciones

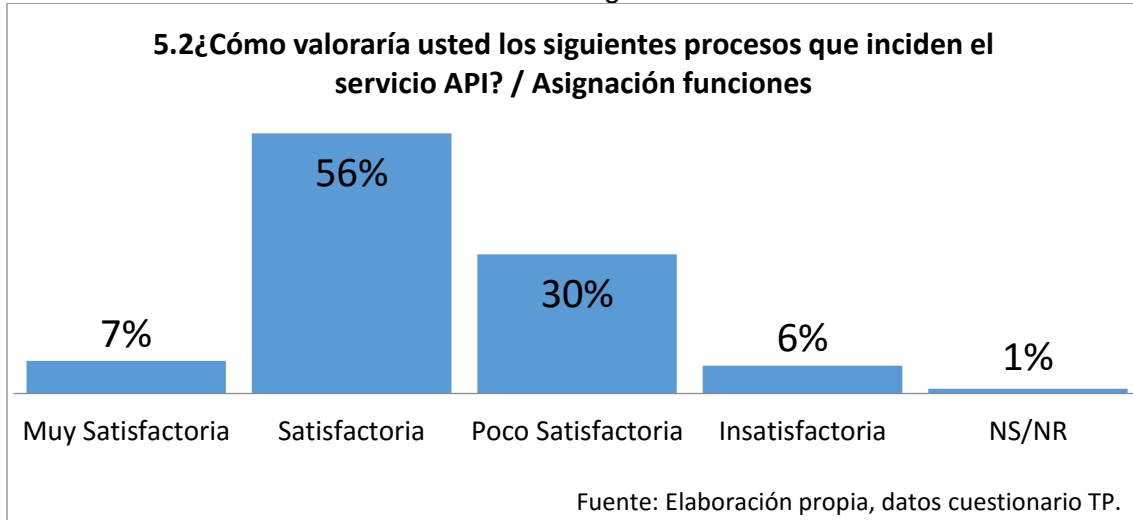


Gráfico 49: Valoración asignación de responsabilidades

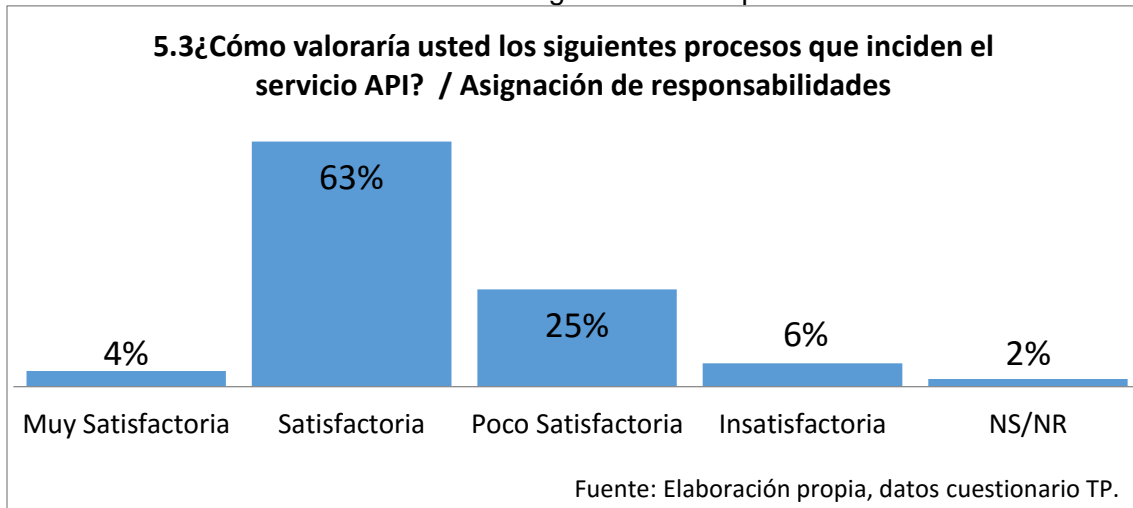


Gráfico 50: Valoración coordinación central-regional

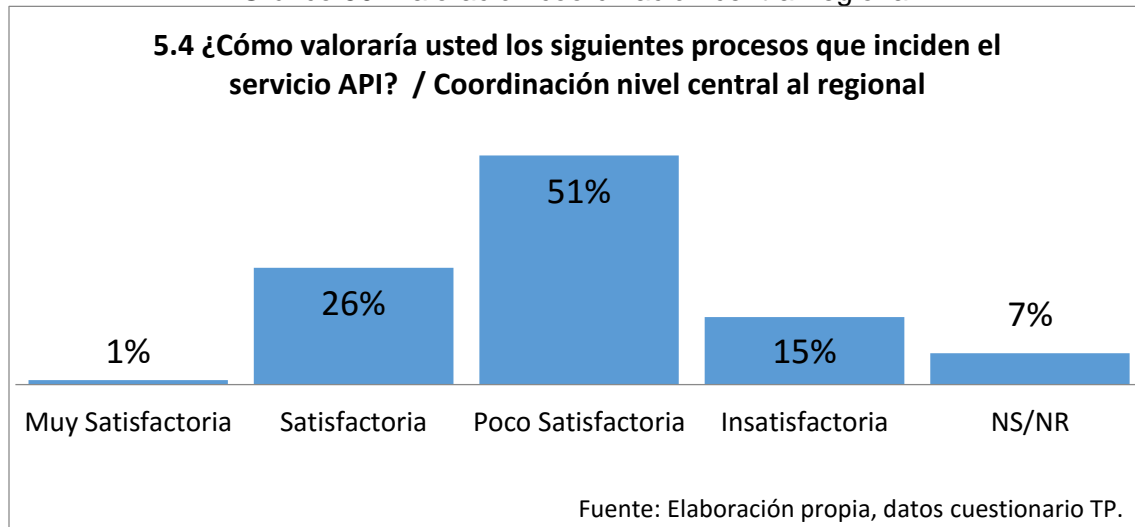


Gráfico 51: Valoración coordinación central-local

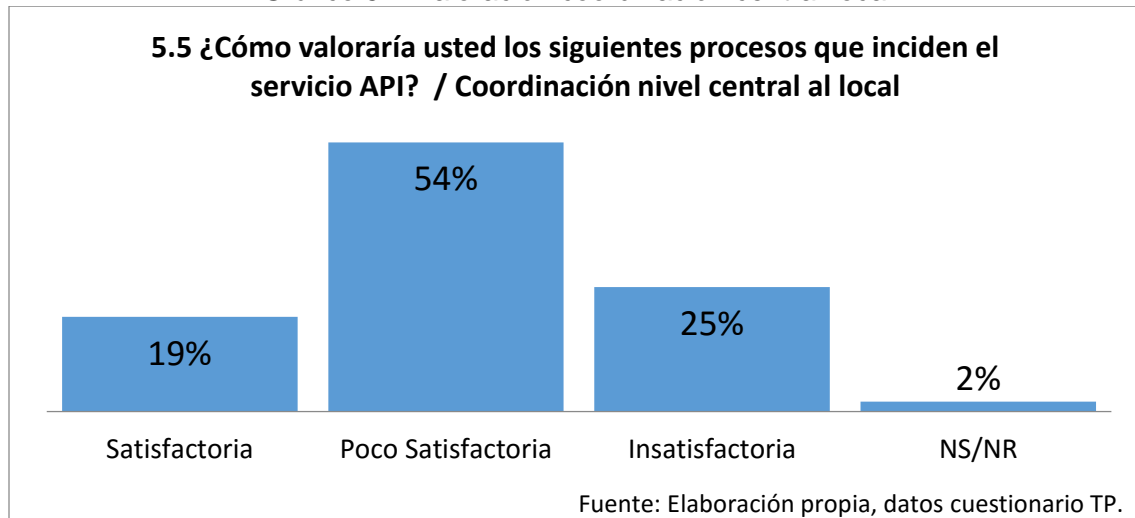


Gráfico 52: Valoración coordinación regional-local

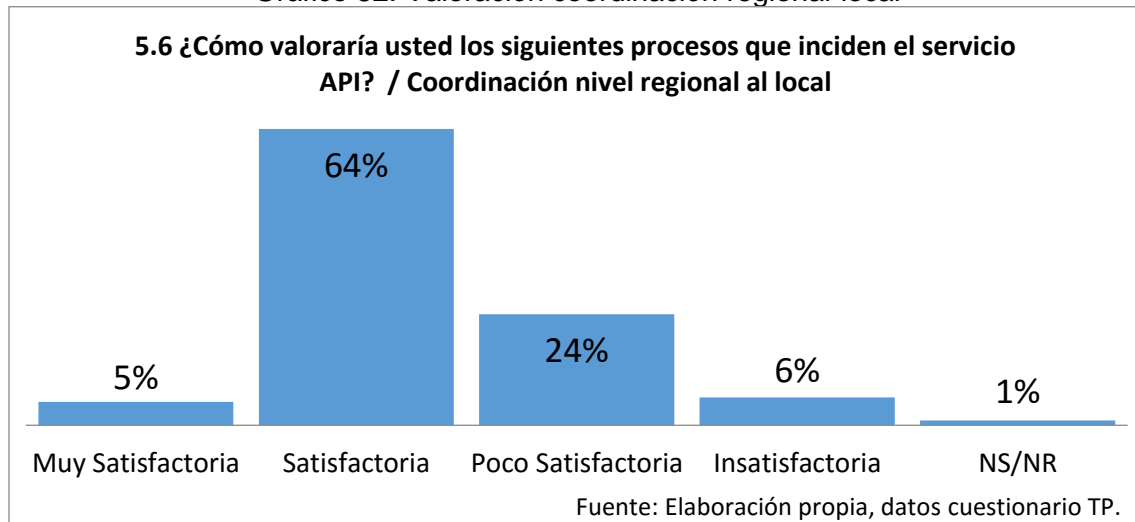


Gráfico 53: Valoración comunicación nivel central al regional

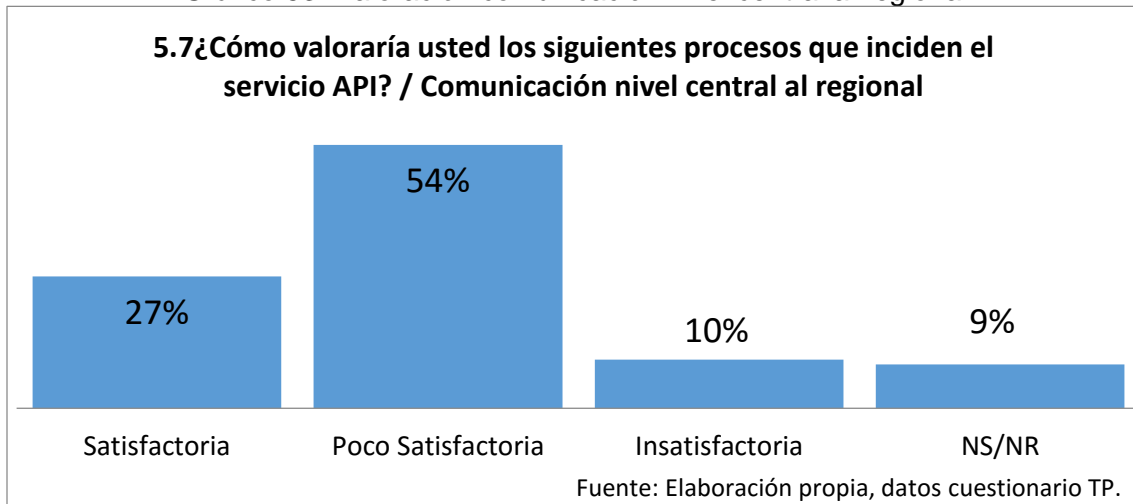


Gráfico 54: Valoración comunicación central-local

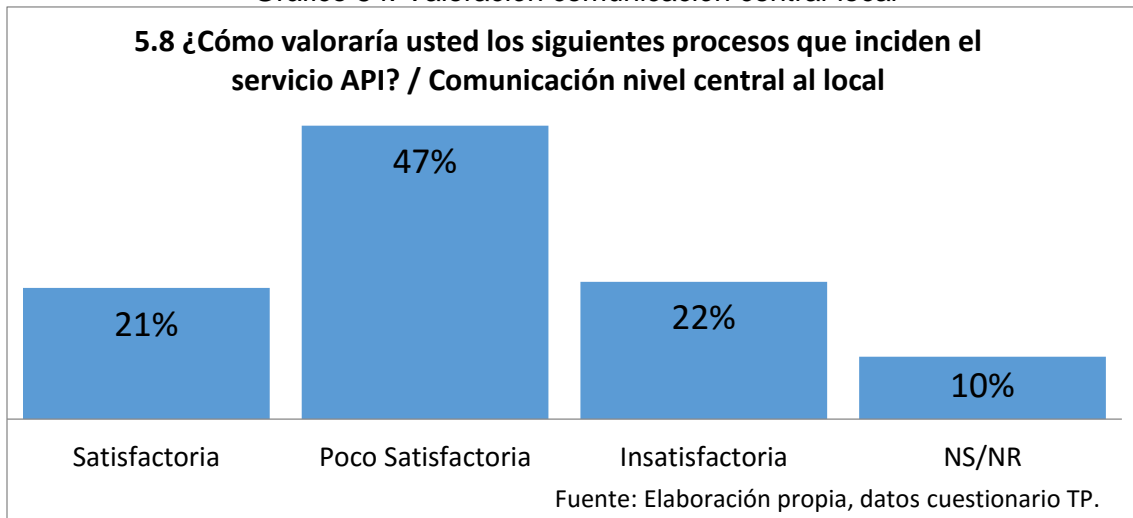


Gráfico 55: Valoración mecanismos de planificación y programación

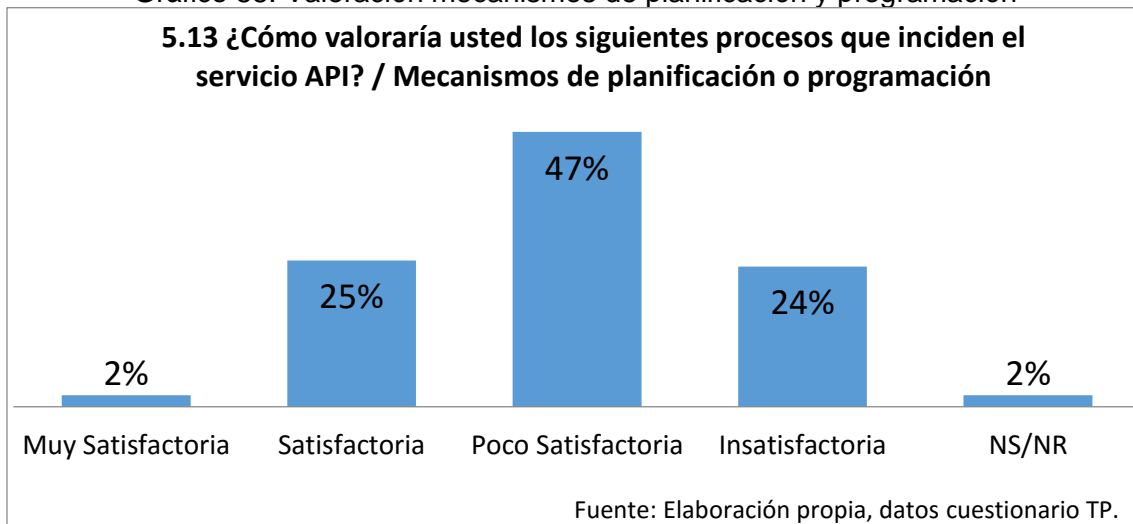
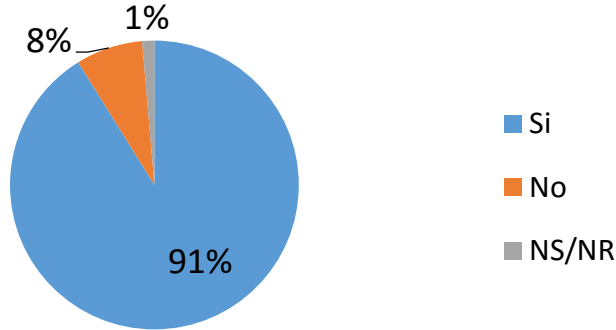


Gráfico 56: Conocimiento metas y resultados API

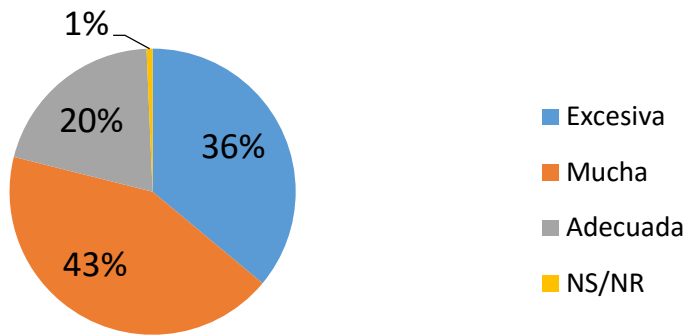
6. ¿Conoce usted las metas y resultados propuestos para el Servicio API?



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 57: Carga de trabajo TAC

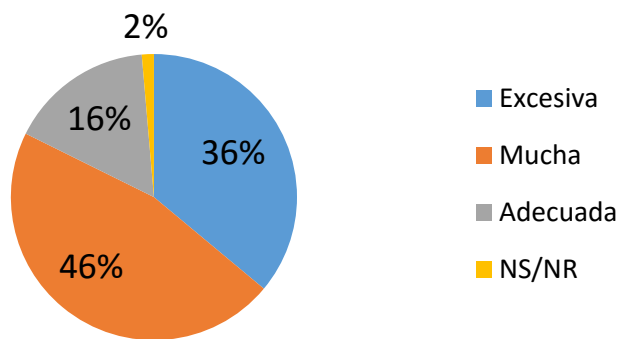
9. 1 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/TAC



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 58: Carga de trabajo ASSC2

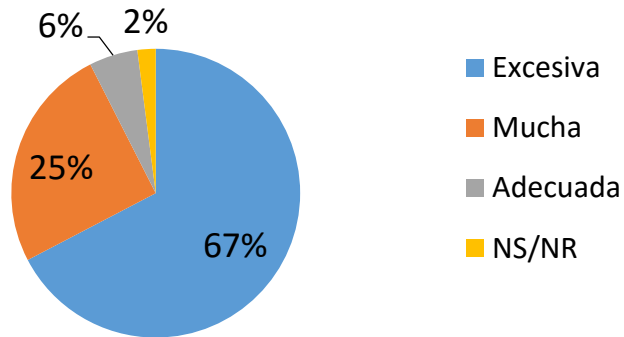
9. 2 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/ASSC2



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 59: Carga de trabajo ASSC3

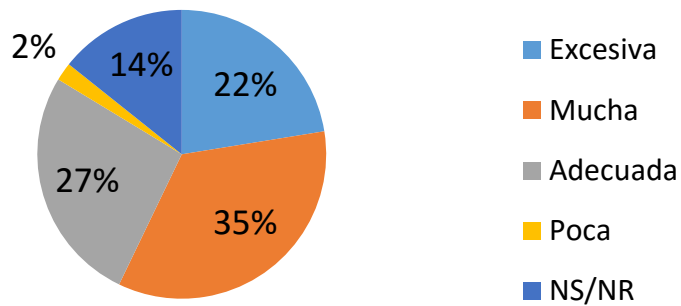
9.3 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/ASSC3



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 60: Carga de trabajo Dirección CINAI

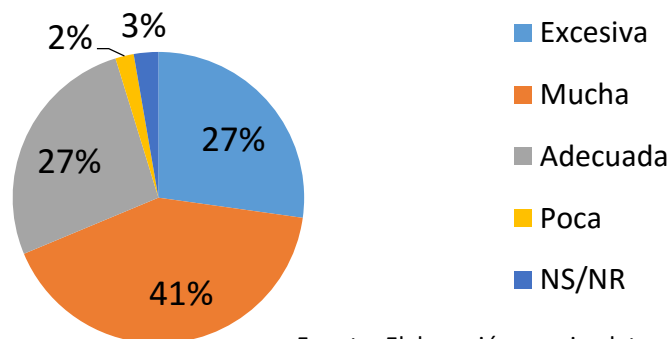
9.4 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/Directoras de CINAI



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 61: Equipo itinerante

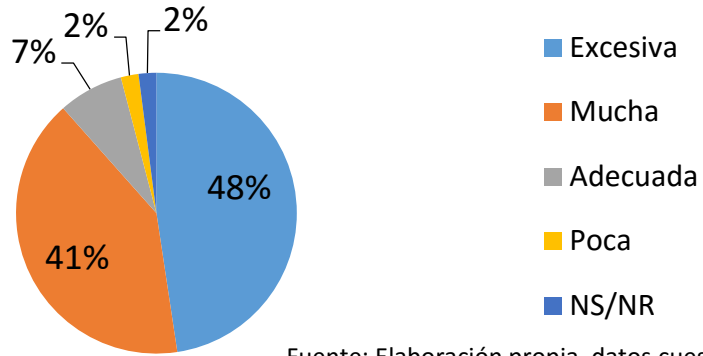
9.5 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/Equipo itinerante



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 62: Carga de trabajo Jefaturas

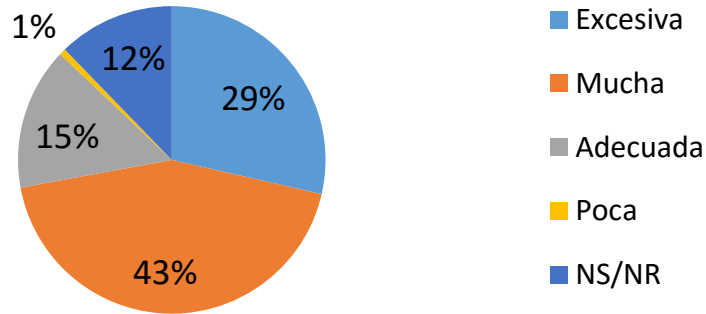
9. 6 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/Jefes



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 63: Carga de trabajo Directores Regionales

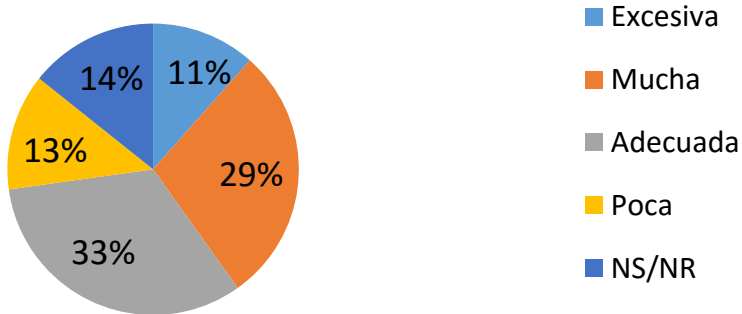
9. 7 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/Directores regionales



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 64: Carga de trabajo nivel central

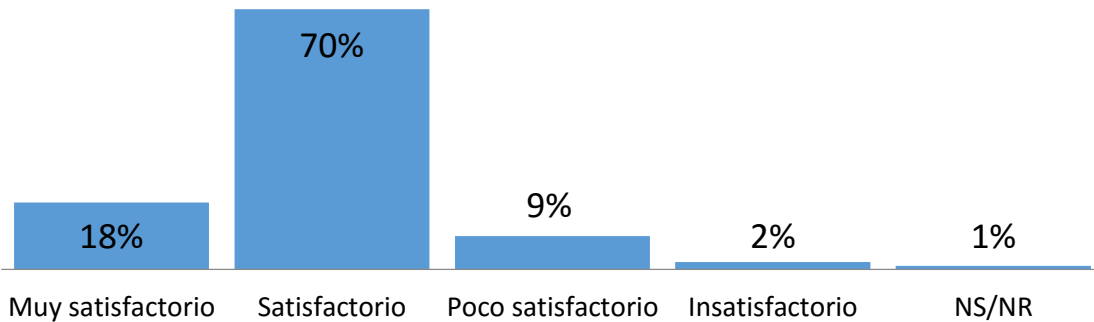
9. 8 ¿Cómo considera qué es la carga de trabajo en los siguientes niveles y puestos?/Nivel Central



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

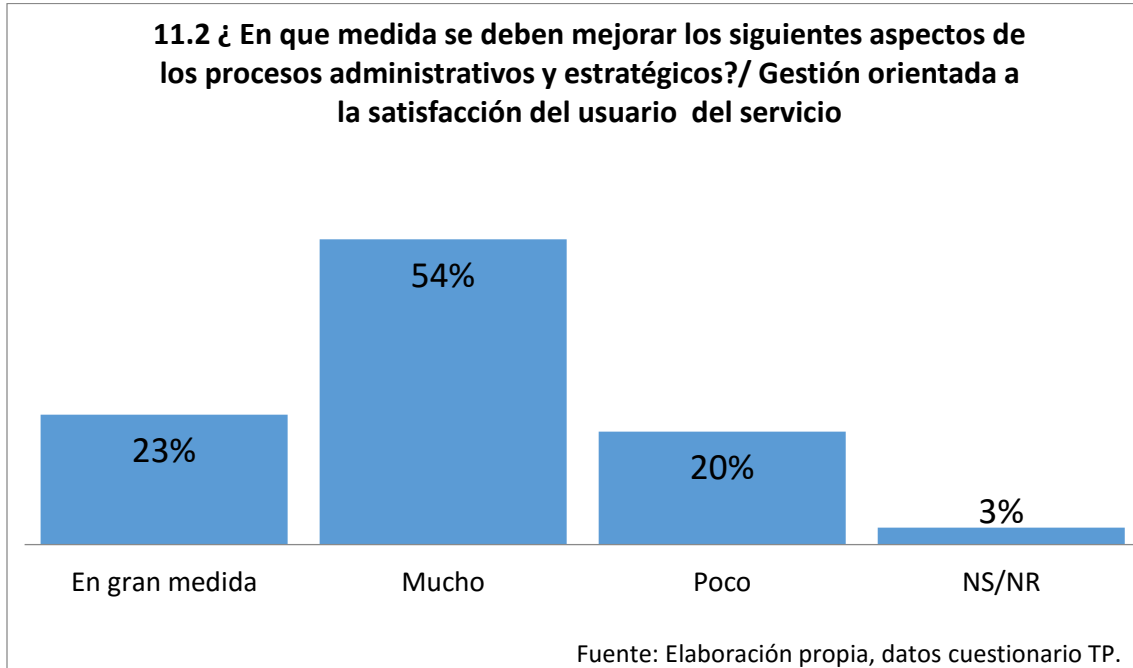
Gráfico 65: Calificación canales de comunicación funcionarios-beneficiarios

10. ¿Cómo calificaría los canales de comunicación y la interacción con los beneficiarios?



Fuente: Elaboración propia, datos cuestionario TP.

Gráfico 66: Medida de mejora en la gestión orientada en la satisfacción del usuario del servicio



ⁱ Todas las interpretaciones de los gráficos se encuentran en el Informe Final de Evaluación de la gestión de los procesos del Servicio de Atención y Protección Infantil ejecutado bajo la modalidad intramuros de la Dirección Nacional de CEN CINAI, por lo cual, no deben realizarse interpretaciones a la ligera de la información presentada, ya que, el equipo evaluador ha aplicado técnicas de triangulación para su debido análisis y respaldo.