

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA PARA MODELO DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA INCORPORACIÓN DE LA EMPRESA
PRIVADA EN LA RED NACIONAL DE CUIDO Y DESARROLLO INFANTIL
(REDCUDI)

Trabajo final de graduación sometido a consideración de la Comisión del Programa de
Estudios de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas para optar por el
grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con
énfasis en Gerencia

LUIS CARLOS PERALTA ROJAS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo final de graduación a Dios y la Virgen por guiarme y nunca desampararme, por darme la fuerza para luchar para lograr este proyecto. A mi mamá y mi papá, por su apoyo incondicional, compañía y porque sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

AGRADECIMIENTOS

A Catalina, por apoyarme siempre, por la ayuda y guía incondicional, y por ser un ejemplo a seguir. A toda mi familia, por siempre estar a mi lado, darme apoyo y por compartir conmigo esta etapa de mi vida. A Macarena, por su amor y apoyo incondicional. A doña Mari por los buenos consejos y mejores deseos. A mis compañeros, y profesores, especialmente a don Alfredo Abdelnour y a Gustavo Bado, por ser excelentes profesores y buenos amigos.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

MBA Alfredo Abdelnour Esquivel

Profesor Guía

MBA Gustavo Bado Zúñiga

Lector

M.Sc. Tatiana Beirute Brealey

Lectora de la Institución

Dr. Aníbal Barquero Chacón

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección
de Empresas**

Luis Carlos Peralta Rojas

Sustentante

Contenido

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
RECAP	ix
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Aspectos conceptuales teóricos necesarios para el desarrollo del Proyecto y contextualización de programas sociales que son parte de la política social actual en Costa Rica	3
1.1 Perspectivas teóricas.....	3
1.1.1 Desarrollo Infantil Integral.....	3
1.1.2 Principios del desarrollo infantil	4
1.1.3 Competencias de la primera infancia	5
1.1.4 Organización	6
1.1.5 Concepto de Trabajo en Red	7
1.1.6 Responsabilidad Social Empresarial	7
1.1.7 Estrategia empresarial	9
1.1.8 Cultura organizacional	9
1.1.9 Mecanismos de control.....	10
1.1.10 Viabilidad en los proyectos	11
1.1.11 Estudio de viabilidad organizacional	12
1.1.12 Estimación de costos	12
1.1.13 Evaluación social de proyectos	12
1.2 Contextualización de programas sociales que son parte de la política social actual de Costa Rica	13
1.2.1 Política social actual.....	13
1.2.2 Programas sociales que son parte de la política social actual de Costa Rica	16
Capítulo II: Descripción de la REDCUDI, su marco estratégico y organización	20
2.1 Descripción General de la REDCUDI.....	20
2.1.1 Creación de la REDCUDI.....	20
2.1.2 Justificación social	23
2.1.3 Justificación legal y política	24
2.2 Marco Estratégico de la REDCUDI.....	25
2.2.1 Población meta	26

2.2.2	Misión	27
2.2.3	Visión	27
2.2.4	Valores	27
2.2.5	Estrategia maestra	28
2.2.6	Factores críticos del éxito.....	30
2.3	Estructura de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.....	31
2.3.1	Estructura de la REDCUDI.....	31
2.3.2	Estructura de la Secretaría Técnica de la REDCUDI.....	32
2.3.3	Funciones de la Secretaría Técnica	33
2.3.4	Comisión Técnica Interinstitucional	34
2.3.5	Funciones de la Comisión Técnica Interinstitucional	35
2.3.6	Organización y bases operativas	36
2.3.7	Consideraciones para lograr coordinación de actores sociales.....	38
2.4	Financiamiento y Recursos	40
2.4.1	FODESAF	41
2.4.2	Aportes	41
2.4.3	Donaciones.....	42
2.4.4	Fideicomisos.....	42
2.4.5	Acciones operativas.....	42
2.5	Resultados obtenidos.....	43
2.5.1	Cobertura actual	43
2.5.2	Cobertura proyectada a mediano plazo, según la administración Chinchilla-Miranda (2010-2014)	45
Capítulo III: Determinación de la viabilidad de la propuesta y estructura de costos para la incorporación de la REDCUDI en la empresa privada		46
3.1	Determinación de la viabilidad del Proyecto	46
3.1.1	Modalidades del Proyecto	46
3.1.2	Dimensión del Proyecto	47
3.1.3	Recursos técnicos para la implementación del proyecto	48
3.2	Estructura de costos relacionados a la incorporación de la REDCUDI en la empresa privada ⁵⁴	
3.3	Estudio y Formulación de una Herramienta para determinar gastos de las Empresas interesadas.....	60

3.4	Presentar Flujos de Efectivo necesarios para afrontar presupuestariamente el Proyecto	61
3.4.1	Flujo de Efectivo para patrocinio	61
3.4.2	Flujo de Efectivo para construcción y operación de un CECUDI.....	62
Capítulo IV: Desarrollo de la Guía Básica para la Incorporación de la REDCUDI en la empresa privada		64
4.1	Alcances de la Guía.....	64
4.1.1	Contenido de la Guía.....	64
4.1.2	Explicación de cada punto de la Guía	64
4.2	Guía Básica para la incorporación de la REDCUDI en la empresa privada	65
4.2.1	Elaboración de una herramienta para estimar los costos de la incorporación de la empresa privada en la REDCUDI	65
4.2.2	Presentación de Guía Básica	68
4.2.3	Bajo cuáles modalidades se puede incorporar la empresa privada a la REDCUDI	70
4.3	Promoción de la REDUCDI a través del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	75
4.3.1	Promoción para la incorporación de la empresa privada en la REDCUDI a través del concepto de RSE	77
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones generales		80
5.1	Conclusiones	80
5.2	Recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....		83
ANEXOS		85

RESUMEN

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) es un programa de atención integral para niños y niñas. El Programa no solo incluye a los centros de atención para niños y niñas de todo el país, sino a los diferentes actores sociales, públicos y privados que tienen un mandato legal o un interés legítimo en materia de atención integral, protección y desarrollo infantil; incluidos los propios niños y niñas; el personal, los supervisores de los servicios de cuidado, entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Ahora bien, su objetivo general es crear una red funcional de organizaciones públicas, sociales y privadas que promueva la corresponsabilidad social en materia de cuidado y desarrollo infantil. Además, pretende para el año 2025, mediante una Política de Estado, alcanzar una cobertura universal de atención integral con calidad para la población infantil que así la requiera.

En la actualidad este Programa brinda cobertura a más de 32 mil niños y niñas alrededor de todo el país, bajo sus distintas modalidades de atención, las cuales incluyen: cuidado, alimentación, estimulación y desarrollo infantil integral.

Al ser la REDCUDI una Política de Estado de reciente formación, su financiamiento proviene principalmente de fondos públicos, por ello, el objetivo de este trabajo es crear un modelo de participación para las empresas privadas en la REDCUDI, y así apoyar la ampliación de su cobertura y el fortalecimiento de esta herramienta de movilidad social en nuestro país.

La primera etapa del trabajo está enfocada a la descripción de conceptos y herramientas de interés para el desarrollo de la propuesta, así como una descripción general de la REDCUDI. Seguidamente, se determina la viabilidad técnica de la propuesta, acompañado de la estimación de costos del Proyecto y la formulación de tácticas para promocionar el proyecto, basándose en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Por último, se presentan las conclusiones derivadas y sus respectivas recomendaciones.

RECAP

The National Network for Child Care and Development (REDCUDI) is an integral care program for children. The program not only includes care centers for children across the country but also includes public and private bodies who have a legal mandate or a legitimate interest in child care protection and child development; including children, staff, supervisors of child care services; governmental and nongovernmental entities.

However, its general objective is to create a functional network of public, social and private organizations to promote social responsibility in the field of child care and development. It also aims, by the year 2025, through state policy, to achieve universal coverage of comprehensive quality care for children and the required population.

At present, this program provides coverage for more than 32 thousand children around the country in its different modes, including care, feeding, stimulation and comprehensive child development.

Being a recently formed State Policy Network, with its budget coming mainly from public funds, the aim of this project is to create a model for the participation of private companies in the REDCUDI, and thus support the expansion of its coverage and strengthening of this aid to social mobility in our country.

The first stage of the work is focused on the description of concepts and tools of interest for the development of the proposal, as well as an overview of the REDCUDI. Next, the technical viability of the proposal, together with the estimated costs of the Project and the development of tactics for promotion, based on the concept of Corporate Social Responsibility .

Finally the conclusions and general recommendations are outlined.

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Cuadro resumen deficiencias del sistema de cuidado	22
Cuadro 2. Meta plan de Gobierno 2010-2014	44

Índice de Tablas

Tabla 1. Montos de transferencias Programa Avancemos	17
Tabla 2. Oferta servicios de cuidado públicos	53
Tabla 3. Gastos operativos mensuales para patrocinio.....	55
Tabla 4. Gastos administrativos mensuales para patrocinio.....	57
Tabla 5. Costos de construcción para CECUDI con base al modelo de los CEN CINAI, basados en precios del 2011	59
Tabla 6. Costos de construcción aula adicional, basados en precios de 2011	60
Tabla 7. Flujo de efectivo necesario para patrocinio.....	62
Tabla 8. Flujo de efectivo necesario para construcción de un Centro de Cuido, y afrontar los gastos necesarios para la operación	63
Tabla 9. Gastos operativos mensuales para patrocinio.....	72
Tabla 10. Gastos administrativos mensuales para patrocinio.....	73
Tabla 11. Costos de construcción para CECUDI con base al modelo de los CEN-CINAI, basados en precios del 2011	74

Índice de Figuras

Figura 1 . Retorno en la inversión en educación	16
Figura 2. Propósito y Objetivos de la REDCUDI	25
Figura 3 Componentes del marco estratégico de la REDCUDI	26
Figura 4. Líneas estratégicas REDCUDI.....	28
Figura 5. Estructura de la REDCUDI.....	32
Figura 6. Plano Centro de Cuido, CEN-CINAI.....	50
Figura 7. Herramienta para determinar gastos #1.....	65
Figura 8. Herramienta para determinar gastos #2.....	66
Figura 9. Herramienta para determinar gastos #3.....	67
Figura 10. Herramienta de cálculo para gastos e ingresos mensuales para determinar gastos #4	68
Figura 11. Gastos operativos mensuales para patrocinio	69
Figura 12. Costos aproximados totales por modalidad.....	75

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 : Actividades Centro de Cuido San Francisco de Asís	4
Ilustración 2. Actividades Centro de Cuido San Francisco de Asís	15
Ilustración 3. Centro de Cuido Cartago	39
Ilustración 4. Meta plan de Gobierno 2010-2014.....	43
Ilustración 5. Centro de Cuido Cartago	47
Ilustración 6. CECUDI Horquetas, Sarapiquí	50
Ilustración 7. Centro de Cuido en Cartago	69
Ilustración 8. Centro de Cuido en Cartago	76

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Chinchilla Miranda (2010-2014), planteó la necesidad de fortalecer los servicios que el país ha venido desarrollando en las últimas décadas (como el programa Cen Cinai del Ministerio de Salud y los albergues del PANI); y a la vez fomentar e impulsar la creación de nuevas alternativas y modalidades de atención, que además del cuidado y protección, promuevan un desarrollo integral de los menores. Un ejemplo se realiza a través del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), por medio de la dotación de un beneficio a las familias en condiciones de pobreza, pobreza extrema y/o vulnerabilidad social, que deseen incorporar a sus niños en centros de atención, ya sean públicos o privados

A partir de esta necesidad, se creó la REDCUDI, un Programa Social el cual facilita a niñas y niños de escasos recursos la oportunidad de tener un desarrollo infantil integral temprano. La REDCUDI busca atender dos aspectos; por un lado, brindar una opción para las madres, en la mayoría de los casos solteras y de escasos recursos, que no pueden salir a buscar un trabajo o incluso tienen que renunciar a uno, para dedicarse a cuidar y criar a sus hijos. Por otro lado, el Programa realiza una fuerte inversión en la primera infancia al fomentar el desarrollo infantil integral, lo cual permite que los niños y niñas desarrollen sus habilidades de lenguaje, habilidades sociales, conozcan sus emociones y capacidades cognitivas.

El presente trabajo pretende crear un modelo práctico para dar a conocer y describir la REDCUDI, a la vez que se promueve la participación de las empresas privadas, determina las distintas formas en las cuales los entes privados pudieran incorporarse, con sus respectivos costos estimados. A través del concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

La REDCUDI brinda una opción eficiente y de alto impacto para que las empresas ejecuten sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial, en una sociedad en donde se reconoce la necesidad de invertir recursos en los sectores menos beneficiados y el ambiente, no solo desde un punto de vista filantrópico, ni para obtener créditos fiscales,

sino desde una óptica de compromiso con un desarrollo inclusivo para todos los sectores de la sociedad.

Capítulo I: Aspectos conceptuales teóricos necesarios para el desarrollo del Proyecto y contextualización de programas sociales que son parte de la política social actual en Costa Rica

1.1 Perspectivas teóricas

1.1.1 Desarrollo Infantil Integral

El concepto “Desarrollo Infantil Integral” va más allá del cuidado, el cual se refiere meramente a mantener al niño o niña “cuidado” por una persona adulta, quien le debería proveer la atención de sus necesidades básicas.

El desarrollo infantil establece brindar una atención integral que cubra todas las áreas del desarrollo, junto a los actores correspondientes según las particularidades de los grupos de edad y en los diversos niveles de intervención requeridos¹. Para efectos de este trabajo, el término desarrollo infantil es el definido por la Secretaría Técnica de la REDCUDI (2011).

De manera que, para el desarrollo de este trabajo es necesario priorizar la atención de la primera infancia de manera estratégica. Por primera infancia se entiende la etapa de la vida que va desde el nacimiento hasta los 6 años de edad².

Según el profesor Heckman de la Universidad de Chicago y Premio Nobel de Economía, esta etapa presenta el mayor retorno en la inversión en educación para un país (alrededor de un 10% anual).

No obstante, a pesar de que desde inicios de la década de los noventa el país ha venido trabajando por el mejoramiento de la atención de la primera infancia, la cobertura de los servicios de cuidado y desarrollo infantil no supera el 5% de la población menor a 7 años.

De esta problemática surge el programa social o iniciativa destinada a mejorar las condiciones de vida de la sociedad o de un sector vulnerable que tiene ciertas

¹ Adaptado del Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

² Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

necesidades aún no satisfechas, denominado Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil como:

“Un sistema público universal, con énfasis en la primera infancia, como mecanismo de articulación y gestión entre distintos actores sociales (instituciones del estado, empresa privada, organizaciones de la sociedad civil y los niños, las niñas y sus familias), que permita llegar a toda la población, especialmente a aquellos grupos más vulnerables de Costa Rica” (Marco Conceptual, Operativo y Organizacional Ministerio de Bienestar Social y Familia, 2011).

Ilustración 1 : Actividades Centro de Cuido San Francisco de Asís



Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2013.

1.1.2 Principios del desarrollo infantil

Los principios del desarrollo infantil que sustentan la educación preescolar son aportes de investigaciones de especialistas del desarrollo y el aprendizaje. Su aplicación debe de considerar tanto la edad como las características necesidades e intereses de los niños y niñas menores de edad, la familia, el personal a cargo, equipo docente y administrativo, así como el contexto sociocultural de la acción educativa. Se requiere un abordaje

interdisciplinario que incorpore aquellos criterios que mejor respondan, expliquen y proporcionen mayores posibilidades de acción en condiciones concretas³.

Los principios del desarrollo infantil según Peralta (1988) son:

- Integración
- Secuencia
- Individualidad
- Períodos óptimos
- Predecibilidad
- Interacción madurez-ambiente
- Influencia social y cultural
- Actividad lúdica
- Acción y experimentación
- Construcción de ambientes educativos

1.1.3 Competencias de la primera infancia

Para efectos del presente estudio es importante definir las competencias de la primera infancia, pues a partir de esta descripción se determinan las tareas a realizar para satisfacer el mercado meta de cuidado integral para la REDCUDI.

De manera que, se entienden las competencias como capacidades generales que posibilitan los "haceres", "saberes" y el "poder hacer", que los niños y niñas manifiestan a lo largo de su desarrollo. Estas, no se observan directamente, sino que se determinan por medio de los desempeños y actuaciones que los niños realizan en situaciones cotidianas o estructuradas.

Por su parte, la movilización es una propiedad de las competencias que permite la generalización de las actividades utilizadas en contextos específicos y, a la vez, la diferenciación de estas actividades en cada contexto particular. Sumado a ello, propicia maneras de avanzar hacia nuevas conquistas en el desarrollo y la flexibilidad de las

³ Asociación Nacional de Educación de la Primera Infancia. NAEYC, 1998; Victoria Peralta, 1988; Programa de Estudio Ciclo Materno Infantil, Educación Preescolar. MEP, 2000.

competencias. Dado que, estas últimas se caracterizan porque movilizan y potencian el conocimiento surgido de una situación específica, hacia diversas situaciones por ser de carácter flexible⁴.

1.1.4 Organización

Las organizaciones son estructuras sociales las cuales se crean como herramientas para cumplir con objetivos y metas, ya sean de índole privado, para generar riqueza, o bien de carácter público para satisfacer necesidades de los ciudadanos de las naciones, con fines filantrópicos o mixtos. Generalmente, están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen distintas funciones. En la actualidad existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistemas sociales y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo.

Por ende, para desarrollar una teoría de organización es preciso establecer en primer lugar: bases legales, perspectivas teóricas y fines a cumplir, y con ello continuar elaborando una serie de procedimientos y procesos a seguir. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones más estudiadas, tales como:

- La burocracia como administración
- Elementos que componen a la organización
- Liderazgo formal e informal.

Ahora bien, se pueden encontrar organizaciones formales e informales, de gran magnitud, con muchos empleados, proveedores y departamentos, medianas, pequeñas; también, las que se conocen como micro emprendimiento. Además, por localización como las multinacionales e internacionales, nacionales, locales o regionales. También, existe una clasificación con base en la producción a la cual se dedica la empresa, de allí nacen organizaciones de bienes o servicios.

De forma que, para el caso de este estudio se trata de un proyecto ejecutado a través de un ente público, el cual busca ampliarse por medio de la inversión e incorporación de la empresa privada.

⁴ Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

“Las organizaciones necesitan de recursos para poder desarrollar sus actividades con éxito, por lo tanto, se necesitan recursos como el capital o dinero, materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierten en los bienes y servicios deseados, recurso humano, recursos tecnológicos y finalmente los recursos cognitivos e intangibles como ideas, conocimiento, marcas nombres, prestigio que funcionan para posicionarse en el mercado” (Bateman y Snell, 2009).

1.1.5 Concepto de Trabajo en Red

Para el presente estudio es importante definir el concepto de Trabajo en Red, ya que la REDCUDI es un Programa de Gobierno el cual involucra a distintos actores de la sociedad, y diferentes instituciones del Estado, realizando labores en coordinación para el logro de un objetivo específico.

En el Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia se define el Trabajo en RED como:

Un sistema de participación e interacción de diversos actores (Estado, sociedad civil, empresa privada, entre otros) con un objetivo social común, bajos esquemas de corresponsabilidad en los cuales se comparten agendas de trabajo, circunscritas a los distintos escenarios regionales y locales, en los cuales convergen situaciones propias de la convivencia social y cultural, con la inclusión de proyectos locales de vida del barrio o caserío, y respetando el saber que tienen los habitantes de su propia comunidad.

1.1.6 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se preocupa porque sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental. Así, reconoce los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y busca la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la

gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que esta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad⁵.

Según Keat y Young (2004) las empresas deben incorporar este concepto como un Objetivo no Económico, el cual no parece estar regido por el pensamiento económico, sino definido cómo debe actuar una empresa. Las empresas y distintas organizaciones deben de entender que al depender de una comunidad, región y país, contemplando distintos actores como lo son: los clientes, proveedores y colaboradores. Por ello, poseen una relación directa con lo que acontezca en estos lugares, los cual puede representar un beneficio o afectarlos negativamente. Por tal motivo, nace la necesidad de invertir recursos en la sociedad, con el objetivo de obtener en algún momento un retorno por la inversión.

La RSE para las empresas significa también una estrategia empresarial al incorporar distintas acciones que generen una buena imagen en el mercado, que visualice interés por las personas y sus condiciones. Ello, conlleva al hecho de que si las organizaciones no se percatan en realizar acciones de este tipo, puede que lleguen a perder cuota de mercado, y no por una razón directa de la calidad o aceptación del producto o servicio, sino por falta de acción social.

En los mercados internacionales, dada la alta interrelación presente en la actualidad, se presentan constantes y cambiantes desafíos para todas las organizaciones. Tal es el hecho de tener que proteger el entorno en el cual se están desarrollando, para mantener o mejorar las posibilidades de continuar operando como una organización y cumplir las metas establecidas.

La RSE se puede considerar una moda temporal para mejorar la imagen de algunas organizaciones, inclusive darse a conocer y/o publicitar una campaña de un nuevo producto o servicio, o bien, impulsar alguno que se haya quedado rezagado en cuanto a los objetivos planteados.

⁵ Adaptado de “El concepto de Responsabilidad Social Empresarial”, Centro Mexicano para la Filantropía.

De manera que, en relación con este tema se debe reconocer la importancia en invertir recursos en la sociedad y el medio ambiente; y entender que, el beneficio colectivo implica al beneficio individual.

1.1.7 Estrategia empresarial

Para promover la participación de la empresa privada en la REDCUDI es necesaria la elaboración de una estrategia eficiente que sea capaz de mostrar los beneficios que se podrían generar. Ahora bien, para Peteraf, Strickland, Gamble y Thomson (2012) el concepto Estrategia implica que las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio .A partir de esta definición es importante promover este proyecto como una herramienta de movilidad social, la cual impacte todos los sectores de la sociedad he incluso al sector empresarial.

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil brinda una opción inteligente y de alto impacto para que las empresas ejecuten sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, la empresa privada debe conocer y analizar detalladamente la inversión y requerimientos que debe realizar y cumplir para poder incorporarse a la REDCUDI. De lo anterior, surgen dos aspectos fundamentales: los mecanismos de control y la factibilidad económica que pueda tener un proyecto; pues, no se puede dejar de lado que el objetivo principal de cualquier empresa es ser rentable.

1.1.8 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un tema de vital importancia para el desarrollo de todo tipo de organizaciones. Los altos mandos deben de saber cuál es la cultura organizacional en la que desean desenvolverse, cuál será la estrategia para implementarla, y cómo lograr que los colaboradores la ejecuten como parte de su vida cotidiana laboral.

La cultura organizacional se define como las expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (Jun y Storm, 1980). Se ha determinado como la suma determinada de valores y normas que son compartidas por

personas y grupos de una organización, y que controlan la manera en cómo interaccionan unas con otras, y así ellos con el entorno de la organización.

Por su parte, los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en los cuales se debería de conseguir la meta. Para ello, se desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares, y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. Una de las características de la cultura organizacional es su carácter subjetivo, pues la cultura es algo intangible aunque se puede manifestar de distintas maneras.

La cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y se modulan en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y sobre todo de las personas quienes se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta los sistemas y procesos de control y auditoría.

De manera que, existen distintos campos, los cuales se afectarán por la cultura organizacional, desde la selección de personal hasta la capacidad de retención y rotación voluntaria de manera del personal. Al igual que los distintos tipos de estrategia implementados por una organización, la cultura organizacional no debe de ser demasiado rigurosa. Se debe de entender y aceptar que muy probablemente va a sufrir de constantes modificaciones para adaptarse a las necesidades y no volverse obsoleta.

1.1.9 Mecanismos de control

De conformidad con Mintzberg (2004) los mecanismos de control son vías de comunicación que permiten integrar y coordinar tareas, personas y otros recursos, además de desarrollar el programa. Todo ello, con el propósito de conseguir la coherencia interna necesaria para la consecución de los objetivos de la organización.

Dado el enfoque del presente estudio los mecanismos de control y de comunicación deben ser claros y robustos. Ya que en un proceso en el cual involucre actores de carácter público y privado, en muchos casos, aunque se quiera un mismo objetivo o resultado, pueden haber muchas variantes en el procedimiento en el desarrollo y

ejecución de las tareas. Principalmente por el principio de legalidad el cual rige la administración pública.

Pérez Carballo (2008) afirma que:

“Durante la ejecución del proyecto es importante el control de la gestión que se entiende como la función por la cual la dirección de una empresa se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente, para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”.

Esto se aplica para los objetivos en conjunto de la empresa privada y la REDCUDI, ya que se requerirá la implementación de un control de gestión en conjunto.

1.1.10 Viabilidad en los proyectos

Para determinar la viabilidad de la incorporación de la empresa privada en la REDCUDI se debe aplicar un Organizational Administrativo Legal. Lo cual, según Sapag Chain, (2008) se explica como:

Aquel que se refiere a los factores propios de la actividad de su administración: organización, procedimientos administrativos y aspectos legales. Todo esto para tener la capacidad de determinar una estructura compuesta por personal capacitado para poder ejecutar las distintas tareas que se requieren, a través de procesos eficientes, integrales y que estén acorde a las normas y procedimientos de la organización.

El análisis citado con anterioridad define en gran parte la estructura de costos necesaria para la incorporación de una empresa privada en la REDCUDI. Así, cada una de las distintas empresas que vaya a utilizar este modelo de RSE, tendrá la opción de adaptarla a sus capacidades.

1.1.11 Estudio de viabilidad organizacional

Para efectos de este trabajo el hecho de determinar la capacidad administrativa y de coordinación para la incorporación de la empresa Privada en la REDCUDI es clave para lograr resultados positivos en el tiempo. Según Sapag *et al.* (2008) el objetivo del Estudio de Viabilidad Organizacional consiste en:

Principalmente definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.

A partir del valor de este aspecto hace que sea importante realizar un estudio de viabilidad financiera con un doble objetivo: estimar la rentabilidad de la inversión y verificar si existen incongruencias que permiten apreciar la falta de capacidad de gestión. Los que así actúan plantean que si durante la etapa de definición de la conveniencia de un negocio se detectan inconsistencias, probablemente el inversionista podría actuar con la misma liviandad una vez que el proyecto esté en marcha.

1.1.12 Estimación de costos

La estructura de los costos de un proyecto se determina a través de una estimación de costos, lo cual es un aspecto central, tanto en la importancia de la determinación de la rentabilidad de un proyecto, como por la variedad de elementos sujetos a valorización como desembolsos del proyecto (Sapag *et al.*, 2008).

De forma que, para un proyecto de corte social, como el cual se desarrolla en el presente trabajo, es de suma importancia analizar los posibles resultados no solo desde una óptica meramente financiera y numérica. Pues, dada su naturaleza y comportamiento durante el tiempo, se registrará cierta cantidad de egresos superiores a los posibles ingresos obtenidos, lo cual producirá que al estimar una Tasa Interna de Retorno, o analizar el Valor Actual Neto, ello se reflejará en resultados negativos.

1.1.13 Evaluación social de proyectos

Con el fin a analizar la pertinencia de un proyecto de impacto social se requiere de una Evaluación Social del Proyecto, la cual según Sapag *et al.* (2008) tiene la capacidad de:

comparar los beneficios y costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto. Así, bajo este concepto se pretende analizar la situación con proyecto o sin el proyecto en términos de bienestar social, a la vez que se cuantifican los efectos positivos directos e indirectos que puede llegar a producir la inversión a realizar.

Además, es importante recalcar que la inversión en el bien común no es incompatible con el objetivo empresarial de maximizar las ganancias de las empresas y aumentar la riqueza de los accionistas. El resultado obtenido a partir de un proyecto social, ya sea este un bien o un servicio, no se puede ni evaluar, ni determinar un precio de la misma manera tal y como se hace en el ámbito privado.

Por su parte, las externalidades se consideran como efectos indirectos generados positiva o negativamente por el proyecto. Pueden afectar a la sociedad, aunque no necesariamente al inversionista privado, por lo menos de una manera directa; por ejemplo, una retribución económica que impacte en los flujos de efectivo de una compañía en un lapso determinado de tiempo.

La rentabilidad social de un proyecto tiene como objetivo estimar el impacto en el crecimiento económico de un país, desde una perspectiva global e indirecta. Se puede considerar la posible incorporación de cambios en la distribución del ingreso dentro de una sociedad, o mejores posibilidades de acceso a la educación por las personas en condiciones menos favorecidas, hasta un mayor acceso al crédito para microempresas, las cuales generan ingresos únicamente para la subsistencia de las personas que la componen.

1.2 Contextualización de programas sociales que son parte de la política social actual de Costa Rica

1.2.1 Política social actual

En Costa Rica no existe un Ministerio en el que se centralice y coordine toda la política social del país, si no que a lo largo de la historia se han creado una serie de programas sociales que responden en su mayoría a políticas sociales de gobierno y no políticas de

Estado y que se han ubicado en distintas instituciones gubernamentales. Una de las instituciones que centran su atención en un tema central para el ámbito social es el IMAS, cuyo centro de atención es el combate a la pobreza.

A continuación se contextualizan algunos de los programas sociales que se ejecutan en la actualidad. La política social actual implementada en los últimos cuatro años gira alrededor de la lucha en contra de la pobreza y la necesidad de disminuir el desempleo, la desigualdad, exclusión social y la deserción escolar. Todo esto, con un mayor énfasis en las zonas rurales y en las comunidades urbano marginales del Gran Área Metropolitana.

Dicha problemática se ha pretendido atacar mediante la creación de programas integrales, los cuales incluyen motores de desarrollo tal y como lo son:

- Educación
- Salud
- Cuido integral de niños y adultos mayores
- Generación de empleo sostenible
- Desarrollo de infraestructura

El Estado Costarricense, al ser un país construido sobre las bases de un Estado Social de Derecho, posee el compromiso legal de invertir recursos para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Por ello, en Costa Rica, así como para muchos otros países del mundo, una de las prioridades es aumentar el nivel de desarrollo humano de su población (IDH). Este índice es un indicador propuesto por el PNUD para medir el nivel de desarrollo humano de un territorio. “Se basa en tres indicadores: longevidad, medida en función de la esperanza de vida al nacer; nivel educacional, medido en función de una combinación de la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta de matrícula combinada de primaria, secundaria y superior ; nivel de vida, medido por el producto interno bruto real *per cápita* (PPA en dólares)”⁶.

Ahora bien, ante la escasez de recursos públicos en la actualidad es necesaria la creación de alianzas público-privadas, para así poder aprovechar las ventajas y

⁶ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011).

complementar las deficiencias de cada uno de los tipos de organización. El objetivo final es mejorar la calidad de vida de la población y generar herramientas de movilidad social para los sectores con menor capacidad adquisitiva.

En términos de inversión, en los últimos 4 años se le da una gran importancia al desarrollo integral en la primera infancia, la cual genera una alta rentabilidad para un país. Una persona que salga de la pobreza o pobreza extrema, va a tener capacidad de consumo, y se vuelve un potencial cliente para las compañías.

Ilustración 2. Actividades Centro de Cuido San Francisco de Asís



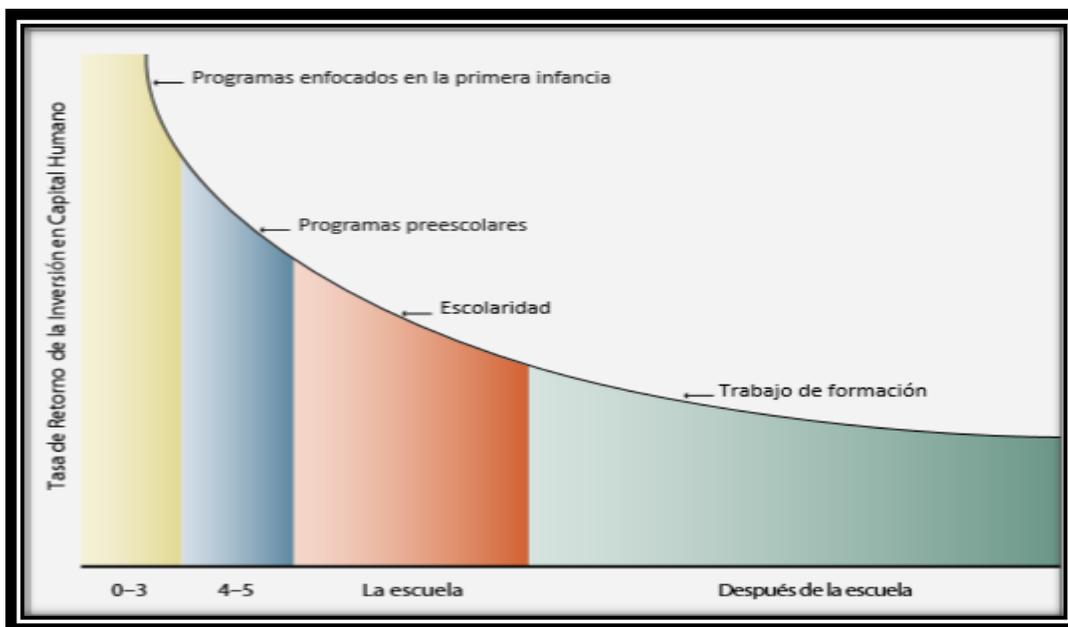
Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2013.

El análisis del Profesor Heckman del programa Preescolar Perry en Chicago, muestra que la inversión en primera infancia produce alrededor de un 10% anual de rentabilidad para un país, así como la reducción de costos en educación compensatoria, en salud y en gastos del sistema de justicia penal. De manera que, si la sociedad invierte en edades tempranas se puede mejorar la capacidad cognitiva y socioemocional, así como la salud de los niños de familias de menos recursos.

Los métodos que se suelen aplicar posteriormente para tratar de compensar la desigualdad con otros niños, suelen ser mucho más costosos e ineficaces. El siguiente

cuadro muestra los niveles de retorno en la inversión en educación establecido por el profesor Heckman.

Figura 1 . Retorno en la inversión en educación



Fuente: Profesor James Heckman, 2012.

1.2.2 Programas sociales que son parte de la política social actual de Costa Rica

1.2.2.1 Programa Avancemos

La iniciativa “Avancemos” es un programa social de gobierno, en el cual intervienen distintas instituciones, y es ejecutado por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Tiene como objetivo principal promover y garantizar la permanencia y reinserción en el sistema educativo formal de adolescentes y jóvenes pertenecientes a familias que poseen dificultades económicas para mantener a sus hijos en el sistema educativo.

El Programa Avancemos se puede catalogar como una: Transferencia Monetaria Condicionada, en donde una familia firma un contrato prometiendo cumplir con los compromisos definidos por el IMAS. Así pues, a través de una transferencia directa este

programa contribuye a incrementar los ingresos de las familias, lo cual permite que los jóvenes tengan la oportunidad de incorporarse o reincorporarse al sistema educativo.

Para que a una familia se le otorgue este beneficio debe de cumplir con los siguientes puntos:

- a) Apoyar y asegurar la asistencia puntual y permanente de quienes estudian en el centro educativo.
- b) Apoyar a quienes estudian para que aprueben el curso lectivo.
- c) No estar recibiendo el beneficio del Programa por parte de la otra entidad ejecutora.

El monto transferido se estableció de conformidad con el año cursado. El pago de la transferencia se concreta mes a mes, y una vez que la familia ha pasado por el proceso de aceptación en el IMAS, se realiza la transferencia por todo el año. Ello, siempre y cuando se continúen cumpliendo los requisitos establecidos desde un inicio y se mantenga dentro del sistema educativo.

Los montos que rigen para el año 2008, según nivel educativo cursado, son los siguientes:

Tabla 1. Montos de transferencias Programa Avancemos

Nivel educativo	Monto de transferencia (En colones)
7° Año	15.000
8° Año	20.000
9° Año	25.000
10° Año	35.000
11° Año	45.000
12° Año	50.000

Fuente: Instituto Mixto de Ayuda Social. Recuperado de <http://www.imas.go.cr/> [14 de mayo, 2014].

Es importante mencionar que existe un tope máximo por familia de 80 mil colones mensuales, independientemente de la cantidad de niñas o niños que se postulen a consideración.

1.2.2.2 Programa Manos a la Obra

Manos a la Obra es un programa social impulsado por el Gobierno de la ex presidenta de la República, la señora Laura Chinchilla Miranda en su gestión del año 2010 al año 2014. Se crea a partir del Decreto Ejecutivo número 36855-MP-MTSS- MBSF, del 17 de noviembre del 2011, y es gestionado a través del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

El objetivo principal de este programa social es:

Promover la responsabilidad personal y participación activa de la población en condiciones de pobreza, riesgo y vulnerabilidad social, beneficiada con las ayudas económicas del IMAS, en procesos de desarrollo material y social de sus comunidades⁷.

Así, este programa pretende realizar transferencias condicionadas a personas que realicen aportes en las comunidades.

El beneficio está dirigido a personas que:

- Tengan permanencia legal en el país, bajo la categoría de residente permanente,
- Sea mayor a 15 años.
- Se encuentre desempleado o subdesempleado.
- Habiten en territorios indígenas.
- Sean estudiantes de carreras técnicas o realicen estudios superiores.
- Sean jóvenes que ni estudian ni trabajan.

A parte de la transferencia condicionada, las personas beneficiadas reciben:

- Un bono de hasta 50 mil colones para compra de herramientas, equipo de protección y uniformes.

⁷ Procedimiento “ Manos a la Obra” , Despacho Bienestar Social IMAS versión 2.1, febrero 2014

- El pago de la póliza individual de accidentes.
- Orientación y capacitación para la inserción o reinserción en el trabajo.
- Seguro de salud del Estado.

Par que una persona pueda aplicar para esta transferencia condicionada se requiere que:

- Participe con un aporte a la comunidad de 100 a 120 horas mensuales para poder recibir la transferencia completa.
- De 70 a 99 horas, podrá recibir un 75% del total de la transferencia.
- De 40 a 69 horas podrá recibir un 50% del total de la transferencia.
- No se les podrá otorgar este beneficio a las personas que reciban el servicio de Bienestar Familiar, por los motivos de: necesidades básicas, veda, nutrición con equidad, formación humana y articulación.

Capítulo II: Descripción de la REDCUDI, su marco estratégico y organización

2.1 Descripción General de la REDCUDI

El contenido de este capítulo es de carácter descriptivo, para lo cual se utilizó en su mayor parte, el documento denominado “Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia”

2.1.1 Creación de la REDCUDI

Entre los principales antecedentes para la creación y desarrollo de la REDCUDI se pueden tomar, como un punto de partida, los CEN-CINAI, los cuales fueron creados hace más de sesenta años a través del Ministerio de Salud. Luego, se crearon los hogares comunitarios al inicio de la década de los noventa por medio del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Aunado a ello, se debe mencionar el proceso de universalización de la Educación Preescolar, iniciativa creada y ejecutada por medio del Ministerio de Educación.

Ahora bien, otros puntos importantes a rescatar son: por una parte, la Convención sobre los Derechos del Niño, la cual fue ratificada nueve meses después de su adopción, a través de la Ley N° 7184, del 18 de julio de 1990. El proceso de adecuación e implementación de esta Ley debe de considerarse como un proceso permanente y el cual requiere de múltiples ajustes con el pasar del tiempo; por otra parte, la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDM). Adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, la cual entró en vigor el 3 de septiembre de 1981. Esta Convención se incorporó en el Ordenamiento Jurídico, con la Ley N° 6968, del 2 de octubre de 1984.

En la actualidad se cuenta con distintos proyectos de supervisión y regulación para los Centros de Cuido. Por ejemplo, el desarrollo de varios esquemas de regulación y supervisión de las entidades de cuidado infantil, los cuales están bajo la supervisión del

Ministerio de Salud, el PANI y el MEP. Muchos de estos enfrentan duplicidad de funciones y una serie de limitaciones, lo cual hace aún más evidente la importancia de una política nacional que atienda estos temas.

A partir del año 2006, en el marco de la elaboración de la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género (PIEG), se incluye como uno de los ejes prioritarios la inminente necesidad de desplegar la corresponsabilidad social en el cuidado de las personas menores de edad. Ello, sirve como punto de partida para plantear la meta de que para el año 2017 toda mujer pueda acceder a servicios de cuidado para su hijo o hijos. El objetivo es que logre buscar o permanecer en un trabajo, y pueda contar con al menos una opción de calidad, ya sea pública, privada o mixta.

Actualmente, se sabe que para poder desarrollar aún más la inteligencia de los niños y niñas se estimulan los sentidos y el conocimiento. Así, desde que se está en el vientre de la madre, una vez que nace y en su temprana infancia, se busca potenciar las capacidades con el fin de crear mejores profesionales

A continuación, se presenta un cuadro resumen para describir las posibles causas y efectos de las deficiencias del sistema de cuidado, protección y desarrollo integral; sobre todo en familias en condición de pobreza o de riesgo y vulnerabilidad social.

Cuadro 1. Cuadro resumen deficiencias del sistema de cuidado

Sub-causas	Causas	Problema	Efectos	Sub-efectos
<ul style="list-style-type: none"> •Incremento de madres adolescentes. •Incremento de divorcios o separaciones de padres. •Incremento de hijos sin padres declarados. 	Crecimiento de hogares con jefatura femenina	Deficiente sistema de cuidado protección y desarrollo integral de niños y niñas, sobre todo de familias en con-	Descomposición social (incremento de patologías sociales con la participación de menores)	<ul style="list-style-type: none"> •Incremento de la delincuencia infantojuvenil. •Aumento de la prostitución infantil. •Incremento en el abuso de menores. •Participación de menores en narcotráfico. •Incremento de muerte de menores.
<ul style="list-style-type: none"> •Disminución del poder adquisitivo de los hogares. •Creciente participación de la mujer en el mercado laboral. •Búsqueda de un mayor bienestar para la familia. 	Incremento de los hogares donde ambos padres trabajan.	dición de pobreza o de riesgo y vulnerabilidad social.	Deterioro de la salud física y emocional de los menores.	<ul style="list-style-type: none"> •Desnutrición y obesidad de menores. •Aparición de enfermedades (diabetes, gastritis, leucemias otras). •Traumas, temores, inseguridad. •Baja autoestima y suicidios.

Fuente: Plan de Acción 2012-2014. Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Despacho de Ministro de Bienestar Social y Familia, 2011.

Sub-causas	Causas	Problema	Efectos	Sub-efectos
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una política clara y articuladora. • Estado con débil intervención. Se reconoce el cuidado como un asunto privado de la familia, que debe asumirlo la mujer 	Oferta de servicios desarticulada, con baja cobertura y con deficientes estándares de calidad	Deficiente cuidado protección y desarrollo de niños y niñas de Familias en condición de pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.	Incremento de costos para la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de costos carcelarios y de rehabilitación • Incremento de gastos médicos. • Desestímulo a la visitación turística • Pérdida futura de la PEA.
<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial. • Procesos migratorios descontrolados. • Incremento de desastres naturales 	Incremento e intensificación de la pobreza en los hogares	Deficiente cuidado protección y desarrollo de niños y niñas de Familias en condición de pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.	Baja en los índices educativos nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del trabajo infantil. • Incremento de la deserción estudiantil infantil. • Repitencia y bajos niveles académicos

Fuente: Plan de Acción 2012-2014. Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Despacho de Ministro de Bienestar Social y Familia, 2011.

2.1.2 Justificación social

En materia de política social uno de los retos que el Estado costarricense (Administración Chinchilla Miranda, 2010-2014) se planteó para poder contribuir con el desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas en Costa Rica es la creación y desarrollo de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI).

En las naciones más desarrolladas, específicamente en estos últimos veinte años, se ha desarrollado un gran interés para permitir a las personas llevar una vida familiar

paralelamente con una vida laboral activa. Ello, sobre todo para las mujeres, quienes tradicionalmente han realizado el rol de cuidadoras de los hijos e hijas, personas enfermas, personas con discapacidad y personas adultas mayores.

En Costa Rica se han realizado avances en materia de cobertura de servicios públicos de cuidado, pero la cobertura sigue siendo inferior al 5% de la población infantil menor de siete años. Por esta razón, es de suma importancia el desarrollo de nuevas opciones para satisfacer esta necesidad.

De forma que, para poder aumentar una cobertura de atención integral de calidad es necesario el aporte en conjunto de: gobiernos locales, cooperativas, asociaciones de desarrollo, asociaciones solidarias, organizaciones gremiales y de bienestar social, y como propone este trabajo, la empresa privada.

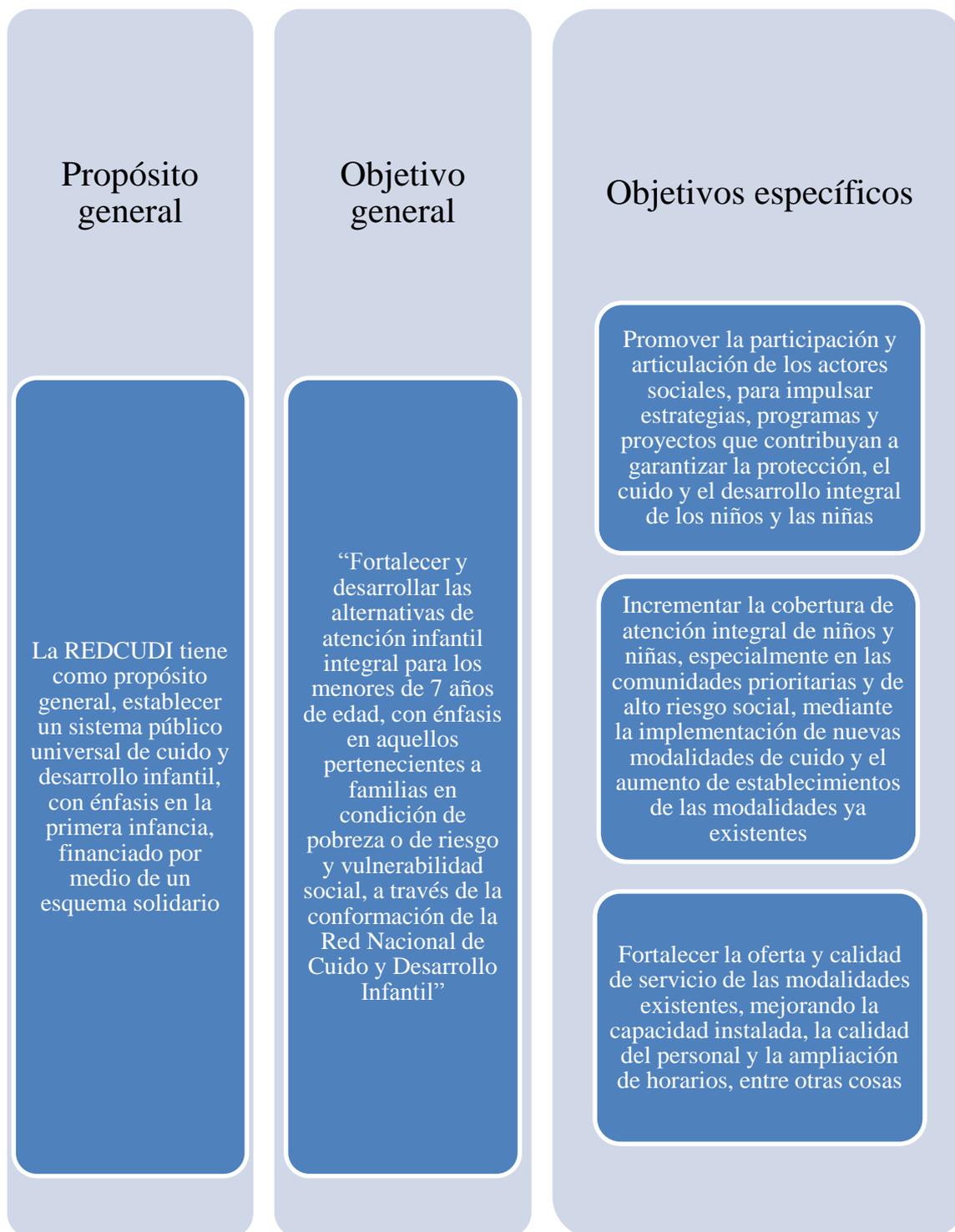
2.1.3 Justificación legal y política

En cuanto al marco legal la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada por la Ley N° 7184 del 18 de julio de 1990, y el Código de la Niñez y la Adolescencia, entre otras cosas, disponen que a los niños y a las niñas se les debe de garantizar protección y brindar oportunidades y servicios. Ello, en vista de que tengan la posibilidad de desarrollarse integralmente.

Como parte del Plan de Gobierno de la señora Laura Chinchilla Miranda (2010-2014) se propuso desde un inicio la conformación de la REDCUDI. Así pues, se le otorga carácter de Interés Público, mediante el Decreto Ejecutivo N° N° 36020-MP del 8 de mayo del 2010. El proceso culmina con la publicación de la Ley de Creación de la REDCUDI, Ley número 9220, publicada en la Gaceta el 24 de abril del 2014.

2.2 Marco Estratégico de la REDCUDI

Figura 2. Propósito y Objetivos de la REDCUDI



Fuente: Creación Propia, datos obtenidos del Marco Conceptual Operativo y Organizacional Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, Despacho de Ministro de Bienestar Social y Familia, 2011.

2.2.1 Población meta

La REDCUDI tiene como población meta a los niños y niñas menores de siete años. El mayor énfasis se concentra en: menores de cuatro años y tres meses, y mayores de seis meses.

Ahora, en el caso de los niños y niñas mayores de cuatro años y tres meses poseen como primera opción la obligación de asistir al sistema de educación preescolar y escolar que ofrece el Ministerio de Educación Pública. Esto, con el fin de no ir en contra de la política de Estado de la universalización de la enseñanza preescolar y primaria.

Figura 3 Componentes del marco estratégico de la REDCUDI



Fuente: Marco Conceptual Operativo y Organizacional Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Despacho de Ministro de Bienestar Social y Familia, 2011.

2.2.2 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 institucional⁸.

2.2.3 Visión

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 requiera⁹.

2.2.4 Valores

- *Transparencia:* Mediante este principio la REDCUDI pretende mantener una buena relación entre los actores sociales y construir un canal de comunicación eficiente entre las distintas partes que requieren de interactuar para lograr los objetivos de este proyecto. La transparencia se genera a partir de un mayor acceso a la información, en la cual se facilitan las autoevaluaciones y los procesos de rendición de cuentas.
- *Compromiso:* Se refiere al compromiso general que la REDCUDI tiene con la niñez y el país; este principio se promueve desde la estructura interna de la misma Secretaría Técnica de la REDCUDI.
- *Respeto por la infancia:* La REDCUDI trabajará con un gran respeto y compromiso, dada la importancia de que los niños y niñas reciban un desarrollo infantil integral.

⁸ y ⁹ Adaptado del Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

- *Valor de inversión en la infancia:* Priorizar en el desarrollo infantil integral genera una alta rentabilidad para un país.

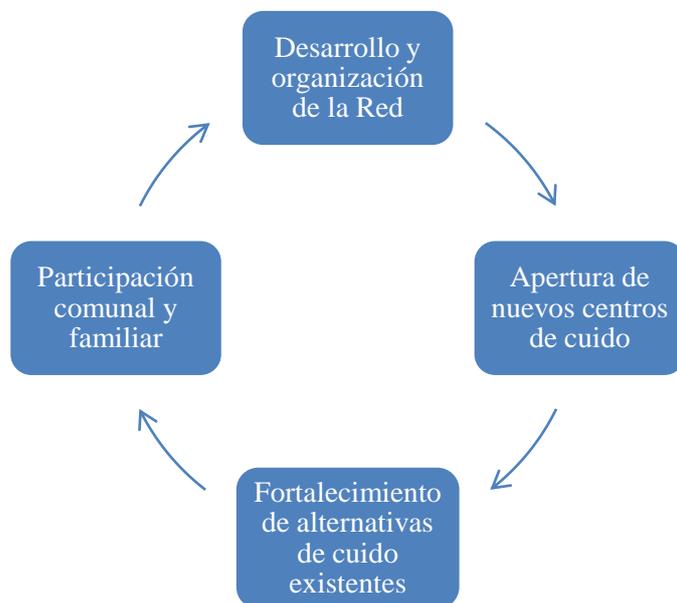
2.2.5 Estrategia maestra

La estrategia maestra articula una red funcional compuesta por organizaciones de distinta índole, la cual promueve una corresponsabilidad social en cuanto al cuidado y desarrollo integral infantil.

Sumado a ello, se debe crear un sistema financiero robusto, el cual permita ampliar cada vez más la cobertura, hasta que se llegue a un alcance universal, incorporando cada vez más, actores públicos y privados.

Se plantean las siguientes cuatro líneas estratégicas, para el éxito de la estrategia maestra.

Figura 4. Líneas estratégicas REDCUDI



Fuente: Elaboración propia. Adaptado del Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

Con el fin de mejorar la situación de muchos niños y niñas que viven en estado de pobreza o de vulnerabilidad social, se considera una herramienta de gran interés el

hecho de poder llegar a lograr un incremento de la cobertura de la atención de Cuido Integral. Este objetivo se busca a través de:

El incremento de la oferta de CEN-CINAI y otras modalidades de atención del PANI y del IMAS, de acuerdo a su capacidad instalada, considerando que históricamente han mostrado limitaciones en el potencial de crecimiento debido a que implican en su mayoría incremento en el número de plazas profesionales y técnicas en el sector público.¹⁰

También, se considera necesario establecer un nuevo Modelo de Atención de Servicios de Cuido y Desarrollo Infantil, el cual se utilice como base para los nuevos centros, principalmente para los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), y por medio del cual se implementen mejores prácticas de desarrollo infantil. Ello, tomando en cuenta a los padres de familia pues son uno de los principales focos de intención requeridos para lograr una correcta formación de los niñas y niños. Así pues, es de gran importancia la capacitación de los padres y cuidadores de los niños y niñas, pues estos son los encargados de cuidar, en las horas que no brindan los servicios los CECUDI.

Aunado a ello, en busca de aumentar la cobertura de la REDCUDI la participación de las Municipalidades es de gran importancia. Principalmente, en el apoyo de la construcción y operación de los centros de cuidado y desarrollo infantil (según informe DFOE.SOC.IF-05.2011 de la Contraloría General de la República).

Además, como parte del apoyo a nivel operativo se busca un fortalecimiento en la estructura administrativa para colaborar con el desarrollo de los centros a mediano y largo plazo. Finalmente, las Municipalidades deben tener la capacidad de construir vínculos para la integración de los servicios brindados por los CECUDI y los distintos entes y organizaciones que participan en la organización y ejecución.

¹⁰ Adaptado del Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

2.2.6 Factores críticos del éxito

De forma que, para que la REDCUDI funcione acorde a los objetivos y metas esperadas en la actualidad, mediano y largo plazo, se considera de gran relevancia el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- La continuidad de la existencia de la estructura organizativa de la Secretaría, la cual pueda seguir garantizando la articulación de todos los actores de la REDCUDI.
- Debe de garantizarse la participación continua y el compromiso de todos los actores que estén involucrados en la organización, ejecución y fiscalización de la REDCUDI.
- La creación de una herramienta, la cual funja como un sistema de información de los temas relacionados a las necesidades de la infancia y que permita la identificación, organización y recopilación de la información requerida.
- Es necesaria la constante revisión y actualización de la normativa legal e instrumental de la REDCUDI para evitar caer en una estacionalidad, con el fin de que pueda seguir funcionando y adaptándose a nuevas realidades y a cambios en el entorno.
- Se requiere dotar de recursos necesarios, tanto en material humano como en activos fijos, Centros, instalaciones adecuadas y recursos económicos suficientes para el correcto funcionamiento de la REDCUDI.
- Brindar públicamente toda la información necesaria para garantizar la transparencia.

2.3 Estructura de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

2.3.1 Estructura de la REDCUDI

La estructura de la REDCUDI se estableció mediante en el Decreto Ejecutivo número 36020, en el cual se define la estructura de la siguiente manera:

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, además de los centros de atención integral para niños y niñas, estará conformada por los diferentes actores sociales, públicos y privados, que tienen un mandato legal o un interés legítimo en materia de atención integral, protección y desarrollo infantil, incluidos los propios niños y niñas; las organizaciones de padres y madres o encargados; el personal, los directores y supervisores de los servicios de cuidado y los grupos profesionales de diferentes disciplinas y las entidades gubernamentales y no gubernamentales que participen en estas tareas¹¹.

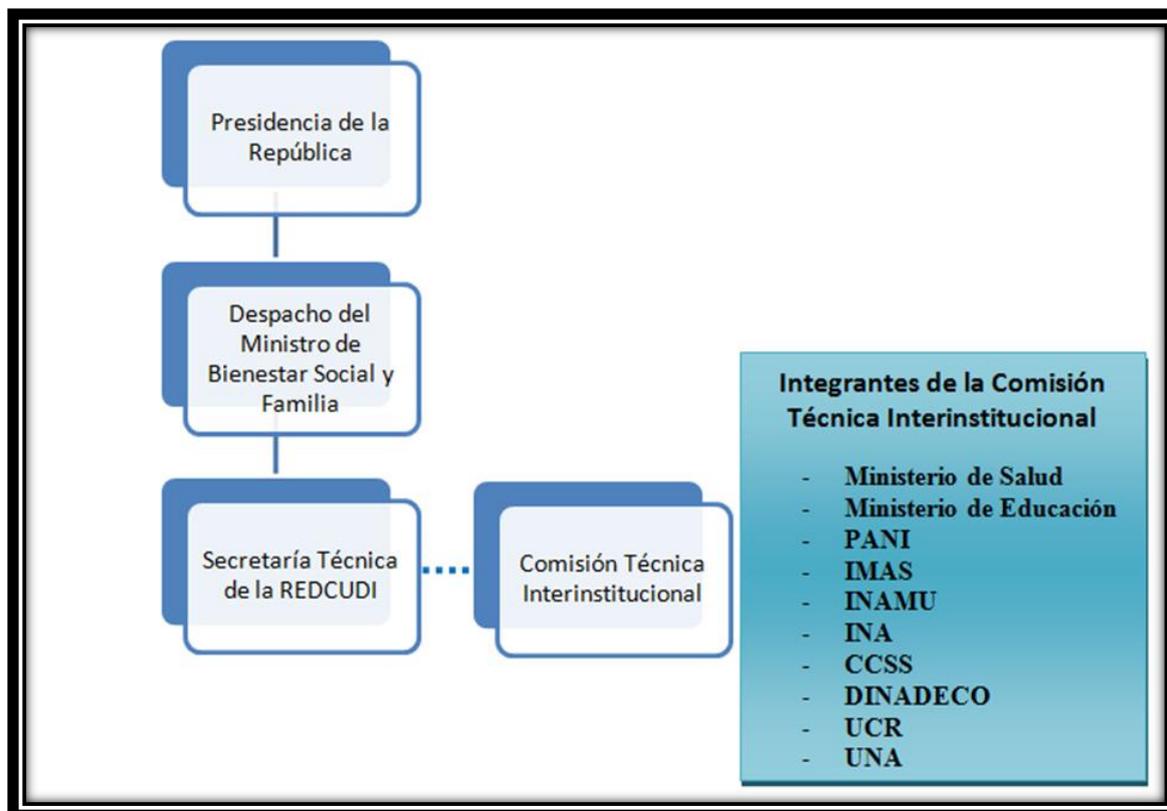
Al ser la REDCUDI un proyecto de gobierno, en el cual participan distintitos entes públicos, es muy importante establecer los procesos de la manera más clara que sea posible. Ello, para facilitar las tareas y responsabilidades de cada una de las partes. Este punto es de gran importancia para poder presentar este trabajo a las empresas como un proyecto de responsabilidad social empresarial.

Actualmente, la REDCUDI está compuesta por los siguientes entes públicos y Ministerios:

Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia en la actualidad denominado Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación Pública, municipalidades, Dirección Nacional de Desarrollo Comunal, Patronato Nacional de la Infancia, Universidad Nacional, Universidad de Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Nacional de la Mujer y Caja Costarricense del Seguro Social.

¹¹ Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

Figura 5. Estructura de la REDCUDI



Fuente: Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

2.3.2 Estructura de la Secretaria Técnica de la REDCUDI

Es importante mencionar que tal y como se define en la Ley número 9220 que decreta la Creación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), la Secretaría Técnica de esta organización deberá de contar con una estructura organizacional y el recurso humano necesario para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas.

Por su parte, dentro de las funciones de la parte técnica, la persona que ejerza la rectoría social será la encargada de establecer el nombramiento de la Dirección Ejecutiva de la Secretaría. En el caso de ausencia de esta persona o figura, esta labor la deberá realizar el Instituto Mixto de Ayuda Social.

Para poder ejercer la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica de la REDCUDI se requieren los siguientes requisitos mínimos:

- Grado académico universitario de licenciatura o su equivalente.
- Amplia experiencia en el sector social.

2.3.3 Funciones de la Secretaría Técnica

a) Para la prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil la Secretaria Técnica deberá de coordinar y formular nuevas alternativas que puedan llegar a complementar los servicios de educación preescolar prestados directamente por el Ministerio de Educación Pública.

b) Con en el fin de favorecer el logro de los objetivos de la REDCUDI, involucrando a los diferentes participantes que conforman la red, la Secretaría Técnica deberá de sugerir a las autoridades públicas, centralizadas y descentralizadas, las políticas.

c) Tener participación activa, dentro del ámbito de su competencia, en los procesos de acreditación, capacitación de personal y de habilitación de establecimientos y personal para los Centros de cuidado y desarrollo infantil.

d) Llevar un registro con referencias geográficas de establecimientos públicos y privados que prestan servicios de cuidado y desarrollo infantil, incluyendo a las poblaciones beneficiadas. También, es necesario realizar estudios que contrasten la oferta con la demanda potencial de servicios, ello para identificar áreas de mayor interés de atención.

e) Consolidar un sistema de información práctico y eficiente, el cual cuente con los datos de los beneficiarios del servicio de cuidado y desarrollo infantil que estén directamente financiados por el Estado.

f) Realizar recomendaciones en aspectos pedagógicos y otros que mejoren la calidad de los servicios de cuidado y desarrollo infantil, además de asesorar en materia de infraestructura relacionada a los CECUDI.

g) Realizar recomendaciones para la actualización constante del monto de los subsidios a las entidades responsables, y propiciar estudios de costos de prestación de los servicios de cuidado y desarrollo infantil en las diferentes modalidades.

h) Promover la investigación en distintas áreas que guarden relación con el desarrollo infantil.

i) Colaborar, en el marco de su competencia, con la gestión de financiamiento proveniente de fuentes internacionales y nacionales (fideicomisos y cooperación técnica, entre otros) para contribuir con el fortalecimiento y ampliación de la cobertura de la REDCUDI y, de ser necesario, actuar como unidad ejecutora de tales recursos¹².

j) Realizar otro tipo de tareas que le asigne el ministerio que ejerza la rectoría del sector social o, en ausencia de este, el Instituto Mixto de Ayuda Social.

k) Participar en la articulación de las distintas funciones con coordinación con los gobiernos locales del país.

2.3.4 Comisión Técnica Interinstitucional

La Comisión Técnica Interinstitucional se crea con el objetivo de fortalecer la REDCUDI, fungiendo como órgano coordinador en aspectos de carácter gubernamental para el fortalecimiento de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Realizará sus sesiones ordinarias, una vez cada dos meses, y en el caso que su Presidente convoque, podrá realizar una sesión extraordinaria. Las decisiones se toman con una mayoría simple de los presentes, y sus integrantes participaran en forma *ad honórem*.

La Comisión estará integrada por:

a) La persona titular de la dirección ejecutiva de la Secretaría Técnica de la REDCUDI, la cual se desempeñará como presidente.

b) La persona titular de la Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil.

¹² Adaptado de la Gaceta N° 78 del jueves 24 de abril del 2014, Decreto de la Ley número 9220, páginas 3 y 4.

- c) La persona titular de la jefatura de área de educación preescolar del Ministerio de Educación Pública.
- d) Una persona representante de la presidencia ejecutiva del Patronato Nacional de la Infancia.
- e) Una persona representante de la presidencia ejecutiva del Instituto Mixto de Ayuda Social, que guarde relación con el Programa de hogares comunitarios o alternativas de cuidado y desarrollo infantil.
- f) Una persona representante de la persona que ejerza la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.
- g) Una persona representante de la presidencia ejecutiva del Instituto Nacional de Aprendizaje.
- h) Una persona representante de la presidencia ejecutiva del Instituto Nacional de las Mujeres.
- i) Una persona representante de la presidencia ejecutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- j) Otras personas que se incorporen por invitación de la Comisión Técnica, quienes tendrán voz pero no voto en la toma de decisiones¹³.

2.3.5 Funciones de la Comisión Técnica Interinstitucional

- a) Coordinar los procesos y acciones técnicas y/u operativas interinstitucionales relacionadas con el correcto funcionamiento de la REDCUDI.
- b) Proponer estrategias y políticas a través de programas y acciones pertinentes para el adecuado funcionamiento y desarrollo de la REDCUDI.
- c) Participar activamente en la elaboración de los planes de acción interinstitucionales de la REDCUDI.

¹³ Extraído de la Gaceta N° 78 del jueves 24 de abril del 2014, Decreto de la Ley número 9220, páginas 3 y 4.

d) Dar seguimiento a las herramientas y acciones institucionales e interinstitucionales relacionadas con el correcto funcionamiento de la REDCUDI.

e) Conocer y emitir criterio acerca de los resultados de las evaluaciones y los informes de seguimiento que se realicen sobre la operación de la REDCUDI.

2.3.6 Organización y bases operativas

2.3.6.1 Consideraciones para lograr un funcionamiento interinstitucional

A parte de las funciones que por ley tienen en materia de cuidado y desarrollo infantil las instituciones que componen la REDCUDI, estas tienen otros deberes de gran relevancia. A continuación, se detallan cuáles son:

2.3.6.2 Despacho del Ministerio de Bienestar Social y familia, (en la actualidad denominado: Viceministerio del Desarrollo Humano e Inclusión social).

Para cumplir a cabalidad con las labores de planificación, seguimiento y evaluación de la red, por medio de la Secretaría Técnica, se requiere que a corto plazo se gestionen los recursos humanos que se consideren necesarios para cumplir con los objetivos.

2.3.6.3 IMAS

Esta institución posee la responsabilidad de administrar parte de los subsidios que se entregan para cubrir los costos del cuidado y desarrollo de los niños y las niñas atendidos en la REDCUDI. Ahora, para poder llevar a cabo esta tarea de la mejor manera, se debe de crear un reglamento, una serie de los procedimientos y formular las estrategias necesarias para un correcto manejo y asignación de los recursos.

2.3.6.4 Ministerio de Salud

Es el ente, facultado por ley, al cual le corresponde otorgar los permisos de funcionamiento de gran parte de los centros de atención integral de la REDCUDI (excepto los regentados por el MEP y el Ministerio de Trabajo). Además, el Ministerio de Salud es el encargado de administrar los CEN-CINAI.

2.3.6.5 Ministerio de Educación Pública (MEP)

Es el Ministerio facultado por ley al cual le corresponde definir los programas educativos de todos los niveles y ciclos educativos, incluida la primera infancia; por lo tanto, estará involucrado directamente con los CECUDI en cuanto a la aprobación, modificación y actualización de los programas impartidos.

2.3.6.6 Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF)

Actualmente, el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) es el principal ente financiador de la REDCUDI. Por la cual, es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la REDCUDI, y debe asegurar la continuación del Programa con la ampliación de la cobertura.

2.3.6.7 Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) e Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)

Parte de los objetivos de la REDCUDI es ofrecer mejores condiciones a las mujeres, principalmente quienes se encuentran en estado de pobreza o vulnerabilidad social. El fin es que ellas pueden acceder al mercado laboral, y con ello brindarles mejores condiciones a sus hijos e hijas.

2.3.6.8 Patronato Nacional de la Infancia (PANI)

A finales del gobierno Chinchilla Miranda (2010-2014) se impulsó una serie de reformas legales, las cuales le asignan al PANI tareas y funciones que actualmente tiene el Consejo de Atención Integral (CAI) relacionadas a la habilitación de centros de cuidado, además de su acreditación, supervisión y capacitación. Para lograr este objetivo se deben de asignar recursos, definir los mecanismos de trabajo y diseñar instrumentos para el control estratégico y el seguimiento de las tareas.

2.3.6.9 Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)

Para el desarrollo de las redes comunitarias es importante poder ampliar el papel de DINADECO. Principalmente, aquellas redes que posean programas de cuidado infantil o ya se encuentren vinculadas con la REDCUDI.

En definitiva, en el caso de que alguno de estos entes no cumpla con su parte dentro de la REDCUDI, se podría poner en riesgo el correcto funcionamiento de la organización.

2.3.7 Consideraciones para lograr coordinación de actores sociales

2.3.7.1 Gobiernos locales

Las Municipalidades deberán cooperar con las entidades públicas y privadas del nivel local. Su función es trabajar bajo distintos ejes, tanto en la identificación de proyectos y acciones prioritarias en el marco de la REDCUDI como en la elaboración y gestión de mecanismos que ayuden a articular y fortalecer los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional. Los gobiernos locales son de gran importancia para la articulación y coordinación de los esfuerzos en conjunto y en la posible captación de recursos para poder brindar un cuidado integral a niños y niñas óptimo.

2.3.7.2 Asociaciones de Desarrollo, Cooperativas y otras organizaciones de la sociedad civil

Estas organizaciones pueden ejercer un rol estratégico en la promoción y captación de recursos mediante el establecimiento de alianzas estratégicas, las cuales faciliten la búsqueda de recursos financieros y complementarios para el buen funcionamiento de cada uno de los CECUDIS.

Además, poseen la capacidad de colaborar con la mantención y resguardo de las instalaciones, promoción de programas que involucren voluntariado y con la ejecución de programas de ampliación de la REDCUDI.

2.3.7.3 Centros educativos

Debe mantenerse relación y coordinación permanente entre los CECUDI y los centros educativos existentes en el contexto local, lo cual permita una transición exitosa de los niños menores de seis años a la escuela. Para lograr esto se debe trabajar en conjunto con las familias para integrarlas activamente en el proceso, considerando sus opiniones, preocupación y dudas, y de esta manera establecer una relación que permita el impulso y enseñanza de sus hijos. También, como parte de los puntos importantes para coordinar

están: los aspectos referentes al ingreso y salida de los centros educativos, apoyo para realizar las tareas y la organización del transporte.

Ilustración 3. Centro de Cuido Cartago



Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2013.

2.3.7.4 Equipos básicos de atención integral en salud

La relación con el EBAIS es de gran importancia para lograr control y efectivo desarrollo integral de los niños y las niñas. Se requiere que la relación Salud- Atención Integral, sea permanente y complementaria. El objetivo es alcanzar la promoción, prevención, atención y rehabilitación (cuando sea necesario) de los niños y niñas y sus familias.

A partir del correcto funcionamiento de esta relación será posible mantener el control efectivo del crecimiento y desarrollo de las niñas y niños, además de atender asuntos como las necesidades de vacunación y prevención de la salud.

2.3.7.5 Iglesias y otras instituciones religiosas

Uno de los roles más importantes que pueden desarrollar estas organizaciones es en la colaboración para el proceso de identificación de niños y niñas que requieren del servicio; sino, también pueden ayudar a través de apoyos en la obtención de fondos. Las

Iglesias y otras instituciones religiosas pueden colaborar con la labor de fortalecimiento de valores y vínculo espiritual para los niños, niñas y sus familias.

2.3.7.6 *Organizaciones no gubernamentales (ONG)*

Las ONG pueden colaborar con los CECUDI de distintas formas, desde la gestión de recursos y el financiamiento hasta el acompañamiento con asesorías.

2.3.7.7 *Grupos artísticos y culturales*

Las organizaciones artístico-culturales tienen la capacidad de aportar al desarrollo de la apreciación artística, la promoción y el apoyo de talentos. También, pueden asistir con su trabajo a los padres a través del arte, en temas relacionados a la comunicación, el desarrollo de habilidades cognitivas y valores.

Un trabajo en conjunto con grupos artísticos y culturales de la comunidad posibilita una oportunidad de extender la oferta educativa para las personas menores de edad que asisten al centro.

2.3.7.8 *Fuerza Pública*

Los grupos policiales tienen la tarea de salvaguardar los equipos, instalaciones y lo más importantes, a los niños y niñas y demás personas involucradas con los CECUDI.

Sumado a ello, pueden colaborar en la prevención de la violencia a través del contacto con la comunidad y con los padres y madres de familia. Asimismo, la Fuerza Pública tiene la capacidad de brindar charlas y talleres sobre temas clave como: la importancia de la seguridad comunitaria y la prevención de la violencia.

2.4 Financiamiento y Recursos

A parte de los recursos con que cuentan las entidades y los órganos integrantes, en la Ley número 9220 se establecen las siguientes formas de financiamiento:

2.4.1 FODESAF

Al menos un cuatro por ciento (4%) de todos los ingresos anuales, ordinarios y extraordinarios de FODESAF, estarán destinados directamente a la operación, construcción, ampliación y mejora de infraestructura de los centros de cuidado y desarrollo infantil. Estos recursos serán girados directamente de FODESAF hacia las unidades ejecutoras de la REDCUDI, entre ellas: el IMAS, el PANI y los gobiernos locales a disposición de la Secretaría Técnica de la REDCUDI según lo establecido en la Ley 9220. Dichos recursos se ejecutarán tal y como se establece en la Ley N ° 5662, Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares de 23 de diciembre de 1974, y sus reformas.

2.4.2 Aportes

Una posible fuente de ingresos serían aportes de otros organismos u organizaciones a nivel nacional e internacional, los cuales destinen recursos mediante convenios, o se puedan llegar a establecer aportes mediante el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Los servicios de la REDCUD no son sustitutos sino complementarios de los servicios de educación estatal definidos en el artículo 78 de la Constitución Política. Por tanto, no se podrán financiar a través del ocho por ciento (8%) del PIB que dicho artículo constitucional establece hacia la Educación Pública en Costa Rica.

En el caso de los recursos dirigidos a los Gobiernos Locales, estos serán establecidos según la importancia que determine la Secretaría Técnica de la REDCUDI; según lo cual informará pertinentemente a la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, y esta a su vez a las Municipalidades. De manera que, cada Gobierno Local pueda incluir los recursos dentro de sus presupuestos ordinarios o extraordinarios. Para efectos de presupuestación y fiscalización, estos recursos se considerarán ingresos propios de cada Municipalidad.

2.4.3 Donaciones

Otra fuente de posible financiamiento son las donaciones, para lo cual se autoriza al Estado en general, incluyendo las instituciones públicas, las empresas públicas constituidas como sociedades anónimas y a las personas públicas no estatales, para puedan donar a favor de la REDCUDI o de alguno de los demás entes que la integran o estén relacionados. Se pueden donar toda clase de servicios, recursos y bienes, sean estos muebles o inmuebles, siempre y cuando los fines de la donación estén ligados con el cumplimiento de los objetivos de la REDCUDI.

El PANI y el IMAS están autorizados para destinar recursos a la ampliación, remodelación y construcción de infraestructura. Además, podrán dotar de terrenos y/o de equipo y materiales requeridos.

El INA podrá financiar y ejecutar la capacitación técnico-laboral, en coordinación con la Secretaría Técnica de la REDCUDI, de las personas que se desempeñen como cuidadoras y promotoras de cuidado y desarrollo infantil.

2.4.4 Fideicomisos

La Secretaría podrá celebrar todos los contratos y tiene la capacidad de poder realizar todos los actos administrativos, civiles, industriales o comerciales que considere beneficiosos o necesarios para colaborar con el correcto cumplimiento de sus objetivos. Ello, incluye la constitución de fideicomisos en los cuales se podrá contratar a entidades financieras supervisadas por la SUGEF para su administración financiera.

2.4.5 Acciones operativas

El ministerio que ejerza la rectoría del sector social será la institución responsable de las acciones operativas de la Secretaría Técnica de la REDCUDI. En ausencia de este, el Instituto Mixto de Ayuda Social, se encargará de brindar el contenido presupuestario, el espacio físico, el apoyo logístico, el equipo y materiales necesarios para su correcta operatividad.

Además, en el caso de la infraestructura educativa el Ministerio de Educación Pública podrá apoyar la operación de la REDCUDI, siempre y cuando no se interrumpan sus servicios.

Las demás instituciones del Estado están autorizadas para que dentro de su competencia y de acuerdo con sus posibilidades, colaboren activamente y aporten recursos humanos, físicos y económicos a la Secretaría Técnica de la REDCUDI.

2.5 Resultados obtenidos

2.5.1 Cobertura actual

La REDCUDI alcanzó 32 049 beneficiarios en 2013¹⁴. De ellos 9688 fueron por un incremento en la cobertura, según la meta establecida en el Plan de Gobierno de la administración Chinchilla Miranda, logrando un 108% del objetivo propuesto.

Antes de finalizar la administración Chinchilla Miranda, exactamente el 31 de marzo de 2014, se realizó una medición final de la cobertura de la REDCUDI con el objetivo de determinar, con datos finales, el alcance de este programa social.

Ilustración 4. Meta plan de Gobierno 2010-2014



Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2013.

¹⁴ Corte anual a noviembre de cada año, según fechas establecidas en atención a disposiciones de la Contraloría General de la República.

De esta manera, se confirmó que la REDCUDI llegó a cubrir 34 918 niños y niñas, de los cuales 12 557 fueron por incremento en la cobertura; lo cual significa un 140% de cumplimiento de la meta establecida en el Plan de Gobierno 2010-2014 de la Administración Chinchilla-Miranda. Esto, es el resultado de una serie de acciones en conjunto, realizadas por diferentes actores, de carácter público y privado.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos desde el año 2010 a mayo del año 2014:

Cuadro 2. Meta plan de Gobierno 2010-2014

 Meta Plan de Gobierno (a mayo 2014): <i>Incrementar cobertura de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil en 9.000 niños y niñas.</i>	
Año	Resultado logrado
2010	130
2011	3.353
2012	3.082
2013	3.123
I trimestre 2014	2.869
Total	12.557
% de cumplimiento	140%
Año base 2009 = 22.361 niños y niñas atendidos	
Cobertura total de la REDCUDI al 31 de marzo del 2014 = 34.918 niños y niñas cubiertos en todas las alternativas de atención (PANI, IMAS y CEN-CINAI)	

Fuente: Informe de Gestión 2012-2014, Viceministra de Bienestar Social y Familia, mayo 2014, San José Costa Rica.

De forma que, para lograr esta cobertura se realizaron estrategias en conjunto por parte de: IMAS, CEN CINAI y PANI, con una inversión superior a los 60 mil millones de colones, en la administración Chinchilla Miranda. Finalmente, es importante recalcar que en el período 2012-2013, se logró incrementar las alternativas de cuidado infantil.

2.5.2 Cobertura proyectada a mediano plazo, según la administración Chinchilla-Miranda (2010-2014)

La administración Chinchilla-Miranda estableció que la REDCUDI puede llegar a aumentar su cobertura en 5000 niños por año. A esto, se le podrían sumar los esfuerzos de las distintas empresas privadas desarrolladoras de centros de cuidado.

Capítulo III: Determinación de la viabilidad de la propuesta y estructura de costos para la incorporación de la REDCUDI en la empresa privada

3.1 Determinación de la viabilidad del Proyecto

3.1.1 Modalidades del Proyecto

Con el fin de ampliar los alcances de la REDCUDI y aumentar la cantidad de niños y niñas que reciben atención integral, se busca que la Empresa Privada tenga una participación más activa, por lo cual se brindan dos opciones para incorporarse a la REDCUDI:

3.1.1.1 Construcción de un Centro de Cuido

El Centro de Cuido podría ser construido por una empresa en específico, o inclusive en conjunto entre varias empresas. Para este último caso se podrían distribuir los costos de la compra o arrendamiento de terreno, construcción, pago de personal, mantenimiento, gastos por concepto de materiales, equipo y alimentación. El fin es minimizar los gastos de inversión; que el proyecto sea más factible desde el punto de vista financiero, y por ende más atractivo para que las empresas privadas quieran invertir en un Centro de Cuido.

Ahora bien, para llevar a cabo este proyecto se requiere fortalecer alianzas no solo con las empresas privadas sino con las municipalidades, empresas públicas, organismos internacionales y otras organizaciones de la sociedad civil. Un ejemplo de esto son los CECUDI, que serán centros subsidiados por el IMAS y otras entidades, los cuales se desarrollan mediante convenios con las municipalidades en las distintas regiones del país y otras entidades públicas y privadas.

La construcción del Centro de Cuido se realizaría bajo los lineamientos de la Secretaria Técnica de la Red de Cuido, y deberá de cumplir con todos los requerimientos y directrices de los demás entes relacionados a la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

3.1.1.2 Patrocinio

El mecanismo de patrocinio se podría realizar a partir de un compromiso de las distintas personas físicas o empresas privadas en participar, mediante el aporte los recursos económicos necesarios para cubrir la atención de un niño o niña, ya sea un porcentaje específico o por el 100% de las necesidades para recibir el cuidado integral en Centro de Cuido Privado o Municipal, el cual ya se encuentre en operación.

Ambas opciones de participación se pueden implementar como parte del plan de beneficios que ofrece la empresa a los trabajadores que lo requieran.

3.1.2 Dimensión del Proyecto

La dimensión de este trabajo no se limita a un sector geográfico específico, por ejemplo la provincia de San José, ya que más bien se busca fortalecer la presencia de la REDCUDI en zonas rurales y con vulnerabilidad social. La dimensión la delimita la empresa interesada, según sus capacidades económicas e interés para participar. Desde la construcción de un Centro de Cuido por su propia cuenta, en conjunto con otras empresas, o bajo la opción de patrocinio de un niño o niña.

Ilustración 5. Centro de Cuido Cartago



Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil 2013

3.1.3 Recursos técnicos para la implementación del proyecto

3.1.3.1 Localización óptima

Para efectos de la opción de los CECUDIS construidos por las empresas privadas, la localización óptima dependerá de: la demandad del servicio de cuidado integral, las posibilidades económicas y estrategias de la empresa en aspectos de seguridad y fácil acceso, tanto para las personas que vayan a desempeñar labores en el CECUDI como para los niños, niñas y sus padres o encargados.

Por su parte, la modalidad de patrocinio dependerá de la existencia de un CECUDI cercano que se encuentre en operación, y al cual sea posible el acceso diario del niño o la niña.

3.1.3.2 Infraestructura física requerida

Para todos los CECUDIS existe un modelo arquitectónico para Centros de Cuido y Desarrollo Infantil, el cual se basó en el modelo creado para los CEN-CINAI, con ciertas variaciones. Las empresas privadas utilizan este ejemplo como base e incorporan nuevas oportunidades de mejora, o necesidades de cambio requeridas para cada caso en específico. Claro está, siempre respetando lineamientos, normas de seguridad y demás aspectos que determine la Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil; por ejemplo, las especificaciones, normas y requerimientos establecidos por el Ministerio de Salud para cumplir con los requisitos para la habilitación y permiso de funcionamiento para poder operar, establecido en la Ley General de Atención Integral, Ley N° 8017.

En algunas regiones del país puede que sea necesario construir y realizar modificaciones determinadas a los modelos existentes para adaptarse a las necesidades específicas que demanden las condiciones climáticas y otros aspectos. Ello, siempre con la intención de brindar el servicio de cuidado integral adecuado y que sea de mejor aprovechamiento para los niños y niñas.

Es necesario planificar, diseñar y construir los CECUDI en constante análisis de los modelos arquitectónicos como parte de un proceso de innovación y de mejora continua.

Las edificaciones se han construido como obras de tipo modular para poder satisfacer las posibilidades de aumento de la cantidad de niños y niñas que pueden llegar a acudir.

Se deben de tomar en cuenta las necesidades particulares de cada comunidad, características geográficas y climatológicas, así como a los requerimientos básicos de la REDCUDI y a lo estipulado en la normativa legal vigente.

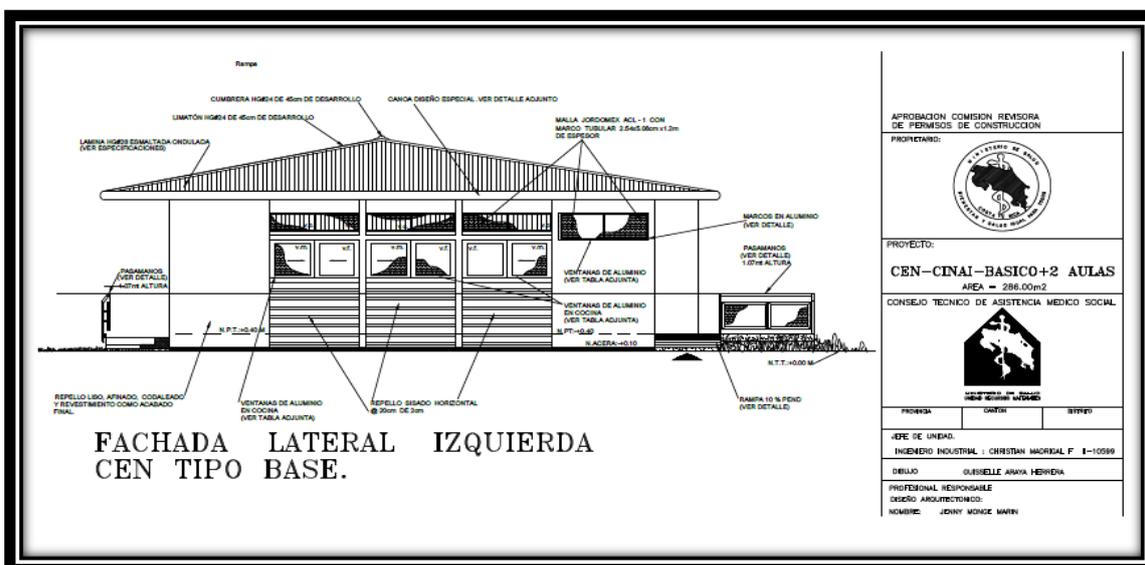
Por su parte, a las edificaciones modulares se les va agregando partes hasta completar lo en página planificado de acuerdo a las necesidades observadas y cambios que surjan sobre la marcha.

El modelo basado en los CEN-CINAI posee las siguientes características: Ver figura número 14 en página 55.

“Los Edificios Base como mínimo tienen un área de 168 m², distribuido de la siguiente manera: una bodega, cocina, comedor, dos aulas, cuatro servicios sanitarios (uno para personas con discapacidad, otro personal y uno para cada aula con un baño). Cada aula cuenta con 50 m², diseñada para pre-escolares y para aproximadamente 25 usuarios (2 m² por niño o niña), con salida de emergencias, una oficina para atender a los usuarios y los padres de familia, una cocina con todos los requerimientos (extractor tipo campana, rack de pared de 12 posiciones con dos paneles de 24 posiciones, detectores automáticos de incendio conectado al panel, sistema de detección de gas y sensor, entre otros); y salida independiente de la cocina, bodega multiusos, bodega de alimentos, cuarto de pilas de cocina y un espacio multiusos para bomba de agua, salidas para lavadoras y refrigeradoras, extintores portátiles contra fuego, caseta para cilindros de gas, muebles y estantería”¹⁵.

¹⁵ Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

Figura 6. Plano Centro de Cuido, CEN-CINAI



Fuente: Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

Se considera importante que los Centros de Cuido cuenten con área verdes y aceras, áreas disponibles para realizar actividades al aire libre, drenajes y demás conexiones necesarias para los tanques sépticos. Para el caso de los CECUDI que requieran de más de un aula, estas se pueden ir agregando al edificio base descrito anteriormente.

Ilustración 6. CECUDI Horquetas, Sarapiquí



Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2013.

3.1.3.3 Requisitos de las empresas para participar

Para poder operar un Centro de Cuido se debe de contar con el permiso de funcionamiento que otorga el Ministerio de Salud mediante el Consejo de Atención Integral (CAI), el cual se rige bajo lo establecido en la Ley General de Atención Integral, Ley N° 8017, del 29 de agosto del año 2000. El permiso podrá ser otorgado por un máximo de tres años, y en el se establece la cantidad de niños y niñas que podrá atender cada CECUDI

3.1.3.4 Recursos humanos

Los Centros deben contratar a una persona profesional encargada, la cual funja como la responsable directa del funcionamiento. De manera que, cada uno de los Centros de Cuido construido y próximo a operar, deberá contar con personal capacitado para brindar la atención correcta.

El modelo básico de CECUDI, para niños mayores de 2 años contempla la atención de 75 niños y niñas, divididos en tres grupos de 25, donde cada uno de los cuales ocupa una de las aulas del establecimiento y recibe atención por un máximo de 12 horas. Para el caso de niños y niñas entre los 0 y 2 años, el máximo es de 15.

Para el caso del Centro de Cuido para niños mayores de 2 años se deberá contar con:

- Cada grupo debe ser atendido por una profesional en educación preescolar.
- Una persona con título de licenciada para la coordinación del Centro, la cual también puede realizar labores como profesora.
- Cada profesora contará con un asistente.
- Un cocinero.
- Un misceláneo.

Dado que el servicio se brinda continuo por 12 horas los horarios del docente, asistente y encargado, se pueden adecuar en un sistema de roles, en las cuales no se tenga que pagar horarios extraordinarios, y con ello incrementar el costo del Centro.

3.1.3.5 Demanda, oferta y cobertura de los servicios de cuidado y atención integral para la primera infancia

Según estimaciones del Centro Centroamericano de Población, la población de 0 a 6 años para el 2010 fue de 495 941 niños y niñas. De manera que, para ese mismo año el Estado brindó atención integral, a través de distintas modalidades a 20.860 niñas y niños. Pues se tomó en cuenta que la población en condición de pobreza o de riesgo y vulnerabilidad social de 6 meses a 6 años era de aproximadamente un 40% del total, es decir 184 000.

Luego, para el año 2011 ya la Gran Área Metropolitana (GAM) albergaba a casi la mitad de los niños de 0 a 6 años en el país (218 477), mientras que por su parte la Región Huetar Atlántica era el segundo territorio con mayor cantidad de niños (52 735), y la región con el mayor porcentaje de niños de 0 a 6 años respecto al total de población (13,6%). Además, la Región Pacífico Central era la zona con un número menor de niños entre 0 a 6 años, con tan solo 29 273 niños entre esas edades.

Para el año 2010 la oferta de servicios de cuidado públicos era la siguiente:

Tabla 2. Oferta servicios de cuidado públicos

<u>Programa de Atención</u>	<u>Institución que ejecuta</u>	<u>Población meta</u>	<u>Descripción del servicio</u>	<u>Número de beneficiarios</u>
CEN CINAI	Ministerio de Salud	Niños y niñas de 0-12 años	<p>Atiende: 8 horas o menos.</p> <p>Consiste en: centros especializados.</p> <p>Ofrece: Alimentación completa, monitoreo de crecimiento y desarrollo.</p>	16.113
Hogares Comunitarios	IMAS	Niños y niñas de 0-12 años	<p>Atiende: 8 horas o menos.</p> <p>Consiste en: son microempresas, en donde la atención la brindan madres de la comunidad, a quienes se les brinda una formación básica. Se atiende a un máximo de 10 niños o niñas por madre.</p> <p>Ofrece: Atención con flexibilidad de horarios (inclusive algunos niños y niñas se cuidan en los horarios nocturnos de las madres), se brinda comida (hasta 2 comidas y 2 meriendas) y cuidado.</p>	1.857

Centros de PANI	PANI	Niños y niñas de 0-12 años	<p>Atiende: ambos turnos, diurno y nocturno.</p> <p>Consiste en: Apoyo a las familias, brindado a menores de edad.</p> <p>Ofrece: Educación, recreación, salud y desarrollo personal.</p> <p>Estos centros requieren de la aprobación de un Programa por parte del PANI.</p>	1.529
Otros Centros de Atención Integral	IMAS	Niños y niñas de 0-6 años	<p>Atiende: turnos diurnos en casos nocturnos.</p> <p>Consiste en: atención integral para niños y niñas, brindado por organizaciones de bienestar social, diversas ONG y entidades privadas.</p> <p>Ofrece: Cuido y programas de atención temprana, programas recreativos, programas de atención psicológica. Se financian parcialmente con subsidios del IMAS y recursos privados.</p>	1.371

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Plan de Acción 2012-2014. Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Despacho de Ministro de Bienestar Social y Familia, 2011.

3.2 Estructura de costos relacionados a la incorporación de la REDCUDI en la empresa privada

3.2.1 Estructura de Costos relacionada a cada modalidad de participación

Determinar la estructura de costos es un proceso indispensable para la toma de decisiones, en cuanto a escoger si emprender un proyecto o no. Si se logran establecer los costos con la mayor exactitud es muy posible que no se termine gastando cantidades de dinero muy diferentes a las presupuestadas en un inicio.

3.2.1.1 Gastos de ambas modalidades

Utilizando como base el documento del Modelo de Costos para la REDCUDI, del 7 de enero del año 2013, se determinan los siguientes costos mensuales, los cuales corresponden a gastos operativos:

Tabla 3. Gastos operativos mensuales para patrocinio

Rubro	Costo mensual
Alimentación	¢19.800,00
Materiales educativos	¢2.500,00
Servicios públicos	¢2.750,00
Pólizas	¢2.000,00
Mantenimiento	¢1.750,00
Productos de limpieza e higiene	¢1.500,00
Imprevistos	¢2.000,00
Subtotal	¢32.300,00
Con ajuste de inflación hasta 2014	¢1.195,10
Total	¢33.945,10

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Modelo de Costos para la REDCUDI del 7 de enero de 2013.

La alimentación se calcula con 900 colones diarios, los cuales incluyen dos turnos de alimentación (desayuno y almuerzo) y dos meriendas (media mañana y media tarde).

Esta dinámica por 22 días al mes, los 20 días entre semana que atendería un niño o niña a un CECUDI, más los cuatro medios días de los cuatro sábados en un mes.

Ahora, el rubro de “Materiales”, corresponde a los materiales educativos que requerirán los niños o niñas para recibir parte de la atención integral brindada en los CECUDIS.

Por su parte, los servicios públicos de agua y electricidad, y las pólizas para los niños y niñas, así como los gastos de mantenimiento del mobiliario y áreas verdes, y productos de limpieza e higiene, se prorratean entre el total estimado requerido y los 75 niños de cada CECUDI.

En síntesis, cada uno de los CECUDI se debe comprometer a maximizar los recursos y a brindar a los niños y niñas una dieta balanceada y a mantener las condiciones de limpieza y seguridad.

A continuación, se presenta un aproximado de los gastos administrativos mensuales para la modalidad de Patrocinio, incluye salarios mínimos establecidos, actualizados a mayo de 2014:

Tabla 4. Gastos administrativos mensuales para patrocinio

Empleado	Salario mínimo	Cargas Sociales (aguinaldo, aporte patronal, previsión y cesantía) 39,83%	Salario Bruto	Cant.	Costo total mensual
Profesional Lic.	¢583.633,64	¢232.461,28	¢816.094,92	1	¢816.094,92
Docente bachiller universitario	¢486.334,00	¢193.706,83	¢680.040,83	2	¢1.198.850,00
Asistente	¢345.221,00	¢137.501,52	¢482.722,52	3	¢1.276.465,00
Cocinera	¢297.795,90	¢118.612,11	¢416.408,01	1	¢372.878,00
Miscelánea	¢266.942,69	¢106.323,27	¢373.265,96	1	¢329.010,00
Total	¢1.979.927,23	¢788.605,02	¢2.768.532,25	8	¢3.993.297,92
Prorrateo				75	¢53.243,97

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Página web del Ministerio de Trabajo. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/images/stories/Lista_salarios-2014-1semestre.pdf [7 de jul, 2014].

Ahora bien, al igual que los gastos operativos, los gastos administrativos se deben de prorratear entre los 75 niños o niñas atendidos en un CECUDI. Estos gastos incluyen la licenciada y encargada del Centro, las dos docentes, sus tres asistentes, la cocinera y miscelánea.

3.2.1.2 Gastos para patrocinio

Sumando los gastos operativos más los administrativos se obtiene el gasto total para la modalidad de patrocinio, el cual asciende a un aproximado de ¢87.189,07 colones. Este monto es un aproximado al costo total de patrocinar a un niño o niña en un CECUDI, asumiendo que los padres o encargados no requieran de un monto adicional por el transporte para llevarlos al CECUDI, y sin tomar en cuenta un porcentaje de ganancia en caso de ser un centro privado. De manera que, este monto es lo más cercano a la

realidad, el cual puede variar por diferentes cambios en la economía., ajustes impositivos en la seguridad laboral, costo del agua y de la luz y otros aspectos que surjan durante la marcha.

No obstante, para efectos de este trabajo el costo de transporte de un niño o niña a un CECUDI, se estimará en 600 colones diarios, por 22 días.

3.2.1.3 Gastos para construcción

A continuación, se presenta la estimación de los costos de construcción de un CECUDI, según el Modelo Arquitectónico para Centros de Cuido y Desarrollo Infantil, el cual se basó en el modelo creado para los CEN-CINAI. El edificio es solo la base que se puede construir y cuenta con un total de 168 metros cuadrados. Estos gastos nos solo incluyen obra gris, también determinan los gastos asociados con acabados, instalación mecánica y eléctrica, cubiertas de techos, puertas, ventanas, muebles, sistemas de incendio, un tanque séptico, y otras inversiones que se requieren para que el Centro tenga la capacidad de operar. Con la construcción de un CECUDI, se podrá tener la opción de solicitar optar por subsidios del IMAS (siempre y cuando existan los recursos y no se encuentre comprometidos), en donde esta institución aportará los recursos necesarios para mantener a un niño o niña en el Centro, más un porcentaje de ganancia para el Centro.

Tabla 5. Costos de construcción para CECUDI con base al modelo de los CEN CINAI, basados en precios del 2011

Rubro	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Obras preliminares			₪ 1.636.156,75
Cimentación	₪ 204.687,91	11	₪ 2.272.035,80
Contrapiso			₪ 2.554.630,33
Paredes y repellos	₪ 22.355,38	426	₪ 9.523.391,88
Estructura de concreto y vigas y columnas			₪ 6.140.839,81
Tanque séptico y drenaje			₪ 1.410.051,74
Instalación eléctrica y mecánica			₪ 17.871.661,88
Estructura de techos y hojalatería			₪ 10.398.566,88
Cubierta de techo	₪ 5.920,11	291	₪ 1.722.752,65
Evacuaciones pluviales			₪ 1.584.987,39
Acabados			₪ 11.746.626,18
Muebles			₪ 7.010.234,85
Puertas y ventanas			₪ 10.241.366,66
Aceras, rampas de acceso y malla perimetral			₪ 3.176.748,33
Sistema contra incendios			₪ 2.154.881,00
Sistema de gas			₪ 3.170.647,00
Subtotal			₪ 92.615.579,13
Ajuste por inflación hasta 2014			₪ 7.844.724,88
Total			₪ 100.460.303,91

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

De forma que, para el caso de las aulas adicionales, se tiene la siguiente estructura de costos aproximada:

Tabla 6. Costos de construcción aula adicional, basados en precios de 2011

Rubro	Costo total	
Obras preliminares	₡	486.951,41
Cimentación	₡	60.919,02
Contrapiso	₡	760.306,65
Paredes y repellos	₡	6.653,39
Estructura de concreto y vigas y columnas	₡	1.827.630,90
Tanque séptico y drenaje	₡	419.658,26
Instalación eléctrica y mecánica	₡	5.318.946,99
Estructura de techos y hojalatería	₡	3.094.811,57
Cubierta de techo	₡	512.724,01
Evacuaciones pluviales	₡	471.722,44
Acabados	₡	3.496.019,70
Muebles	₡	2.086.379,42
Puertas y ventanas	₡	3.048.025,79
Subtotal	₡	21.590.749,55
Ajuste por inflación hasta 2014	₡	1.828.779,67
Total	₡	23.419.529,22

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

3.3 Estudio y Formulación de una Herramienta para determinar gastos de las Empresas interesadas

Ahora, como parte de este estudio se considera de interés la formulación de una herramienta, la cual facilite el cálculo de costos y los flujos de efectivos necesarios para afrontar los gastos que las empresas privadas van a incurrir según las posibilidades con que cuenten para poder invertir en este Proyecto.

De forma que, esta herramienta solo tendrá la capacidad de servir como una guía, una herramienta práctica para la comprensión y uso. Esta, no determinará los beneficios que la inversión pueda alcanzar o el impacto positivo en la comunidad, tampoco tendrá la capacidad de cuantificar los efectos positivos directos e indirectos que puede llegar a producir la inversión a realizar. Señalando esto, no se pretende analizar en términos de bienestar social.

La herramienta se elaborará en el programa Microsoft Excel, e incluirá los montos de los costos administrativos y operativos, así como demás gastos que las empresas deberán de afrontar. Así, ya programada la tabla solo es necesario escribir la cantidad de niños o niñas a los cuales se les va a otorgar el servicio de cuidado integral.

3.4 Presentar Flujos de Efectivo necesarios para afrontar presupuestariamente el Proyecto

3.4.1 Flujo de Efectivo para patrocinio

Seguidamente, se presenta un flujo de efectivo aproximado para abarcar los gastos relacionados para una persona física o jurídica que pueda patrocinar a un niño o niña a asistir a un CECUDI que se encuentre operativo. El monto mensual es de aproximadamente 104.748,52 colones, y los gastos por semestre ascienden a 628.491,14 colones.

Tabla 7. Flujo de efectivo necesario para patrocinio

Flujo de Efectivo necesario para Patrocinio de un niño o niña						
	Mes número					
	1	2	3	4	5	6
Gasto Operativo	₡33.945,10	₡33.945,10	₡33.945,10	₡33.945,10	₡33.945,10	₡33.945,10
Gasto Administrativo	₡53.243,97	₡53.243,97	₡53.243,97	₡53.243,97	₡53.243,97	₡53.243,97
Subtotal flujo Patrocinio	₡87.189,07	₡87.189,07	₡87.189,07	₡87.189,07	₡87.189,07	₡87.189,07
Gasto adicional para transporte	₡13.200,00	₡13.200,00	₡13.200,00	₡13.200,00	₡13.200,00	₡13.200,00
Imprevisto	₡4.359,45	₡4.359,45	₡4.359,45	₡4.359,45	₡4.359,45	₡4.359,45
Flujo total del Patrocinio	₡104.748,52	₡104.748,52	₡104.748,52	₡104.748,52	₡104.748,52	₡104.748,52
Total por semestre	₡628.491,14					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.4.2 Flujo de Efectivo para construcción y operación de un CECUDI

A continuación, se presenta un flujo de efectivo aproximado para abarcar los gastos relacionados para que una persona física o jurídica pueda construir un CECUDI. Las inversiones en construcción y equipo se deben de realizar antes del inicio de operación del CECUDI. Para efectos de este trabajo se considera que las obras y el equipo se cancelan un mes antes del inicio de operación del CECUDI, en el mes “0”. Estos gastos ascienden a los ₡104.814.288. En los meses de operación los gastos se consideran para 75 niños y niñas que asisten al Centro de Cuido, y suman un total aproximado de ₡152.335.203,03.

Tabla 8. Flujo de efectivo necesario para construcción de un Centro de Cuido, y afrontar los gastos necesarios para la operación

Flujo de Efectivo necesario para Construcción y Operación de un CECUDI							
	Mes número						
	0	1	2	3	4	5	6
Cantidad de niños y niñas		75	75	75	75	75	75
Gasto Operativo		€2.545.883	€2.545.883	€2.545.883	€2.545.883	€2.545.883	€2.545.883
Gasto Administrativo		€3.993.298	€3.993.298	€3.993.298	€3.993.298	€3.993.298	€3.993.298
Gasto de transporte		€990.000	€990.000	€990.000	€990.000	€990.000	€990.000
Subtotal flujo Patrocinio		€7.529.180	€7.529.180	€7.529.180	€7.529.180	€7.529.180	€7.529.180
Imprevisto		€376.459	€376.459	€376.459	€376.459	€376.459	€376.459
Flujo total del Patrocinio		€7.905.639	€7.905.639	€7.905.639	€7.905.639	€7.905.639	€7.905.639
Obras y construcción	€87.079.677						
Equipo	€13.380.627						
Mantenimiento							€87.080
Imprevistos	€4.353.984						
subtotal contruccion	€104.814.288	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€87.080
Flujo total para Construcción	€104.814.288	€7.905.639	€7.905.639	€7.905.639	€7.905.639	€7.905.639	€7.992.719
Total por semestre	€152.335.203,03						

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo IV: Desarrollo de la Guía Básica para la Incorporación de la REDCUDI en la empresa privada

4.1 Alcances de la Guía

4.1.1 Contenido de la Guía

En el desarrollo de este trabajo, se considera de gran importancia, el hecho de elaborar una Guía Básica con los aspectos principales para poner en marcha el proyecto de la incorporación de la empresa privada en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. Ello incluye una breve introducción, resumen del plan estratégico de la REDCUDI, justificación del porqué es importante invertir recursos en este programa de ayuda social, y una estimación de costos para cada una de las modalidades en las cuales se puede participar.

4.1.2 Explicación de cada punto de la Guía

La guía estará compuesta por los siguientes puntos:

4.1.2.1 Introducción

Una breve introducción de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), en donde se define el programa de ayuda social.

4.1.2.2 Resumen de Marco estratégico

En este punto se nombra el propósito general de la REDCUDI, sus objetivos y la población meta a la cual está dirigida.

4.1.2.3 Justificación

Acá se expone la justificación de por qué es importante invertir recursos en este programa de ayuda social, y en general en el desarrollo temprano de los niños y niñas.

4.1.2.4 Modalidades en las cuales puede participar la empresa privada

Se describe brevemente cada modalidad en las cuales las empresas privadas pueden participar.

4.1.2.5 Determinación aproximada de costos para cada modalidad de participación

Se expone un resumen de costos aproximados, en los cuales las empresas deben incurrir para incorporarse en la REDCUDI, según la modalidad que hayan escogido.

4.2 Guía Básica para la incorporación de la REDCUDI en la empresa privada

4.2.1 **Elaboración de una herramienta para estimar los costos de la incorporación de la empresa privada en la REDCUDI**

Figura 7. Herramienta para determinar gastos #1

En este primer interfaz se escoge la opción para ingresar datos, determinar el análisis de costos mensuales, o el análisis de costos anuales.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 8. Herramienta para determinar gastos #2

En la segunda interfaz de la herramienta se escoge, ya sea el ingreso de datos de un niño o niña subsidiado por el IMAS, o patrocinado por algún ente privado.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 9. Herramienta para determinar gastos #3

En esta tercera interfaz se realizan los cálculos correspondientes a la cantidad de niños o niñas ingresado con anterioridad.

Gastos mensuales en personal							
Rubros	salario mínimo 1-ene-12	contrib. patronal seg. social (26,17%)	aguinaldo (8,33%)	previsión cesantía (5,33%)	salario bruto	personal necesario	monto total de salarios
Profesional licenciada	₺583.633,00	₺152.736,76	₺48.616,63	₺31.107,64	₺816.094,02	0	0
Docente bachiller universitaria	₺486.334,00	₺127.273,61	₺40.511,62	₺25.921,60	₺680.040,83	0	0
Asistente (trab. Semi-calificado genérico)	₺345.221,00	₺90.344,34	₺28.756,91	₺18.400,28	₺482.722,52	0	0
Cocinera miscelanea (trab. no calificado genérico)	₺297.795,90	₺77.933,19	₺24.806,40	₺15.872,52	₺416.408,01	0	0
Miscelánea cocinera (trab. no calificado genérico)	₺266.942,69	₺69.858,90	₺22.236,33	₺14.228,05	₺373.265,96	0	0
		0	0	0	0	Subtotal	0
Gastos mensuales otros rubros							
Rubros	Costo mensual por niño/a	Cantidad de Niños	Monto total mensual				
Alimentación (21,65 días x mes)	₺19.800,00	0	0				
Materiales educativos	₺2.500,00	0	0				
Servicios públicos	₺2.750,00	0	0				
Pólizas	₺2.000,00	0	0				
Mantenimiento	₺1.750,00	0	0				
Productos de limpieza e higiene	₺1.500,00	0	0				
Imprevistos	₺2.000,00	0	0				
Otros gastos			0				
			Subtotal				
			0				
Total de ahorro en gastos gracias a convenios u otras alianzas			0				
			Total Gastos				
			0				
Ingresos mensuales							
Categoría	Cantidad de niños	Monto de subsidio u ingreso correspondiente	Ingreso total mensual				
Niños mayores de 2 años	0	₺88.000,00	0				
Niños menores de 2 años	0	₺100.000,00	0				
			Total Ingresos				
			0				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 10. Herramienta de cálculo para gastos e ingresos mensuales para determinar gastos #4

En esta cuarta interfaz, se determina el total de ingresos y egresos correspondientes a cada uno de los meses, y si se presenta una utilidad o una pérdida.

Rubros	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6*	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Utilidad Anual
Total ingresos	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	
Total Gastos	9.665.628	9.665.628	9.665.628	9.665.628	9.665.628	8.971.912	9.665.628	9.665.628	9.665.628	9.665.628	9.665.628	9.665.628	
Utilidad neta (Ingresos - gastos)	1.339.772	1.339.772	1.339.772	1.339.772	1.339.772	2.033.488	1.339.772	1.339.772	1.339.772	1.339.772	1.339.772	1.339.772	16.770.985

*En el mes 6 se realiza el cálculo tomando en cuenta que hay 15 días hábiles al año (que se pueden tomar en cualquier momento, no necesariamente en el mes 6) que el Centro Infantil tomará para sus procesos de planificación y que se continua girando el subsidio aunque los niños no se encuentren en el centro, por lo que el gasto se reduce.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.2.2 Presentación de Guía Básica

4.2.2.1 Introducción

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) es un programa de atención integral para niños y niñas. Este, no solo incluye a los centros de atención para niños y niñas de todo el país sino a los diferentes actores sociales, públicos y privados, que tienen un mandato legal o un interés legítimo en materia de atención integral, protección y desarrollo infantil. Se incluyen los propios niños y niñas, el personal, los supervisores de los servicios de cuidado, entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Su objetivo general es: “Crear una Red funcional de organizaciones públicas, sociales y privadas que promueva la corresponsabilidad social en materia de cuidado y desarrollo infantil, la cual pretende al 2025, mediante una Política de Estado, alcanzar una

cobertura universal de atención integral con calidad, para la población infantil que así la requiera” (Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia).

Ilustración 7. Centro de Cuido en Cartago



Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2013.

4.2.2.2 Resumen Marco Estratégico

Figura 11. Gastos operativos mensuales para patrocinio

Propósito general: Establecer un sistema público universal de cuidado y desarrollo infantil, con énfasis en la primera infancia, financiado por medio de un esquema solidario.

Objetivos general: Fortalecer y desarrollar las alternativas de atención infantil integral para los menores de 7 años de edad, con énfasis en aquellos pertenecientes a familias en condición de pobreza o de riesgo y vulnerabilidad social, a través de la conformación de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

Mercado meta: Se refiere a los niños y niñas menores de 7 años. El mayor énfasis se concentra en: menores de 4 años y 3 meses y mayores de 6 meses.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Marco Conceptual Operativo y Organizacional Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2014.

4.2.2.3 Importancia para una empresa en invertir recursos en este programa de ayuda social

Ante la limitación de recursos que sufre la Administración Pública y tomando en cuenta lo extenso de los procesos, en algunos casos, para ejecutar los recursos públicos existentes, es necesario la creación de alianzas público-privadas. De esta forma, se podrán aprovechar las ventajas y complementar las deficiencias de cada uno de los tipos de organización, dado que ambas persiguen el mismo objetivo final, el cual es mejorar la calidad de vida de la población y generar herramientas de movilidad social para los sectores con menor capacidad adquisitiva.

En términos de inversión se le da una gran importancia al desarrollo integral en la primera infancia, la cual genera una alta rentabilidad para un país. Una persona que salga de la pobreza, o pobreza extrema, tendrá capacidad de consumo, con lo cual se vuelve un potencial cliente para las compañías.

En diversas investigaciones se ha demostrado que las medidas aplicadas en los primeros años producen más dividendos que las intervenciones posteriores.

4.2.3 Bajo cuáles modalidades se puede incorporar la empresa privada a la REDCUDI

4.2.3.1 Construcción de un Centro de Cuido

El Centro de Cuido podría ser construido por una empresa en específico, o inclusive, en conjunto con otras empresas. Para este último caso, se podrían distribuir los costos de la compra o arrendamiento de terreno, construcción, pago de personal, mantenimiento, gastos por concepto de materiales, equipo y alimentación. Ello, con el fin de minimizar los gastos de inversión y que el proyecto sea más factible desde el punto de vista financiero; por ende, será más atractivo para las empresas privadas que deseen invertir en un Centro de Cuido. También, se podrá optar por el subsidio que ofrece el IMAS para patrocinar a un niño o niña.

Ahora bien, para llevar a cabo este proyecto es necesario fortalecer alianzas no solo con las empresas privadas sino con las municipalidades, empresas públicas, organismos

internacionales y otras organizaciones de la sociedad civil. Un ejemplo de esto son los CECUDI, que serán centros subsidiados por el IMAS y otras entidades, los cuales se desarrollan mediante convenios con las municipalidades en las distintas regiones del país y otras entidades públicas y privadas.

La construcción del Centro de Cuido se realizaría bajo los lineamientos de la Secretaria Técnica de la Red de Cuido. Además, deberá cumplir con todos los requerimientos y directrices de los demás entes relacionados a la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.

4.2.3.2 Patrocinio

El mecanismo de patrocinio se podría implementar a partir de un compromiso de las distintas empresas privadas deseosas de participar. Ello, se haría mediante el aporte de los recursos económicos necesarios para cubrir la atención de un niño o niña en un Centro de Cuido Privado, el cual ya se encuentre en operación.

Ambas opciones de participación se puede implementar como parte del plan de beneficios que ofrece la empresa a los trabajadores que lo requieran.

4.2.3.3 Estimación de costos de cada una de las modalidades

A continuación, se presenta un aproximado de los gastos operativos mensuales para patrocinar a un niño o niña en un centro de Cuido Integral.

Tabla 9. Gastos operativos mensuales para patrocinio

Rubro	Costo mensual
Alimentación	€19.800,00
Materiales educativos	€2.500,00
Servicios públicos	€2.750,00
Pólizas	€2.000,00
Mantenimiento	€1.750,00
Productos de limpieza e higiene	€1.500,00
Imprevistos	€2.000,00
Subtotal	€32.300,00
Con ajuste de inflación hasta 2014	€1.195,10
Total	€33.945,10

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Modelo de Costos para la REDCUDI del 7 de enero de 2013.

De igual manera, se propone un aproximado de los gastos administrativos mensuales en los cuales se puede incurrir. Para ello, se utilizan los montos definidos para salarios mínimos y actualizados a mayo de 2014.

Tabla 10. Gastos administrativos mensuales para patrocinio

Empleado	Salario mínimo	Cargas Sociales (aguinaldo, aporte patronal, previsión y cesantía) 39,83%	Salario Bruto	Cant.	Costo total mensual
Profesional Lic.	€583.633,64	€232.461,28	€816.094,92	1	€816.094,92
Docente bachiller universitario	€486.334,00	€193.706,83	€680.040,83	2	€1.198.850,00
Asistente	€345.221,00	€137.501,52	€482.722,52	3	€1.276.465,00
Cocinera	€297.795,90	€118.612,11	€416.408,01	1	€372.878,00
Miscelánea	€266.942,69	€106.323,27	€373.265,96	1	€329.010,00
Total	€1.979.927,23	€788.605,02	€2.768.532,25	8	€3.993.297,92
Prorrateo				75	€53.243,97

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de página web del Ministerio de Trabajo. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/images/stories/Lista_salarios-2014-1semestre.pdf [7 de jul, 2014].

Seguidamente, se presenta la estimación de los costos de construcción de un CEDUCI según el Modelo Arquitectónico para Centros de Cuido y Desarrollo Infantil, el cual se basó en el modelo creado para los CEN-CINAI. El edificio es solo la base que se puede construir y cuenta con un total de 168 metros cuadrados. Ahora, estos gastos no solo incluyen obra gris, también determinan los gastos asociados con acabados, instalación mecánica y eléctrica, cubiertas de techos, puertas, ventanas, muebles, sistemas de incendio, un tanque séptico, y otras inversiones requeridas para que el Centro tenga la capacidad de operar.

Tabla 11. Costos de construcción para CECUDI con base al modelo de los CEN-CINAI, basados en precios del 2011

Rubro	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Obras preliminares			₡ 1.636.156,75
Cimentación	₡ 204.687,91	11	₡ 2.272.035,80
Contrapiso			₡ 2.554.630,33
Paredes y repellos	₡ 22.355,38	426	₡ 9.523.391,88
Estructura de concreto y vigas y columnas			₡ 6.140.839,81
Tanque séptico y drenaje			₡ 1.410.051,74
Instalación eléctrica y mecánica			₡ 17.871.661,88
Estructura de techos y hojalatería			₡ 10.398.566,88
Cubierta de techo	₡ 5.920,11	291	₡ 1.722.752,65
Evacuaciones pluviales			₡ 1.584.987,39
Acabados			₡ 11.746.626,18
Muebles			₡ 7.010.234,85
Puertas y ventanas			₡ 10.241.366,66
Aceras, rampas de acceso y malla perimetral			₡ 3.176.748,33
Sistema contra incendios			₡ 2.154.881,00
Sistema de gas			₡ 3.170.647,00
Subtotal			₡ 92.615.579,13
Ajuste por inflación hasta 2014			₡ 7.844.724,88
Total			₡100.460.303,91

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI 2011, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia.

4.2.3.4 Costos aproximados totales por modalidad

Figura 12. Costos aproximados totales por modalidad

Para la determinación de estos costos totales por modalidad se incluye un 5 % de imprevistos.

Costo total patrocinio 1 niño/a	Costo total construcción un Centro de Cuido
<ul style="list-style-type: none">• ₡ 104.748• Ciento cuatro mil setecientos cuarenta y ocho colones	<ul style="list-style-type: none">• ₡ 104.288.814• Ciento cuatro millones doscientos ochenta y ocho mil ochocientos catorce colones

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.2.3.5 Beneficiarios

En la página web de la REDCUDI se pueden apreciar los listados de los niños y niñas beneficiarios de este programa de ayuda social. A continuación, se presenta la dirección para verificar esta información:

http://www.imas.go.cr/ayuda_social/red_de_cuido.html

4.3 Promoción de la REDUCDI a través del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El objetivo de la Estrategia de RSE es promover la participación de empresas privadas en la REDCUDI. Ello, a través de los principios generales de la RSE, los cuales son:

- Invertir en la gente
- Enriquecer la comunidades
- Transparencia en la gestión

La RSE se ha convertido casi que en un requisito para competir en el mercado actual. Las empresas deben preocuparse, aparte de la rentabilidad de las operaciones, por la sustentabilidad en los campos social y ambiental. Ello, es una visión de hacer negocios,

en la cual se fomenta el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente. Acción igualmente valiosa independientemente de los productos o servicios que ofrezca la compañía, sector, tamaño o nacionalidad.

Ilustración 8. Centro de Cuido en Cartago



Fuente: Secretaria Técnica de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2013.

La RSE debe de ser parte de la estrategia empresarial. El objetivo es que mediante la incorporación de distintas acciones se genere una buena imagen en el mercado, la cual visualice interés por las personas y sus condiciones. El hecho de no invertir recursos para colaborar con el ambiente, comunidades y personas necesitadas, puede ocasionar una reducción en los ingresos de la organización; ello, no por una razón directa de la calidad o aceptación del producto o servicio, sino por falta de acción social, dado que actualmente a nivel mundial el consumidor está más informado y es más consciente de las problemáticas mundiales. No obstante, aunque muchos consideran a la RSE como una moda temporal para mejorar la imagen de algunas organizaciones, o inclusive darse a conocer y/o publicitar una campaña de un nuevo producto o servicio, o bien para impulsar alguno que se haya quedado rezagado en cuanto a los objetivos planteados, es una práctica muy utilizada, y las empresas que no la practiquen, pueden llegar a perder cuota de mercado

4.3.1 Promoción para la incorporación de la empresa privada en la REDCUDI a través del concepto de RSE

El objetivo de que la empresa privada participe en la REDCUDI es esencial para ampliar la cobertura de este programa de ayuda social. Como se ha mencionado anteriormente en este trabajo, esta ayuda puede brindarse de diferentes maneras. Por ejemplo, por medio del patrocinio de un niño o niña, lo cual consiste en asumir los gastos en los que se incurre para que estos puedan recibir atención integral en un centro de cuidado ya existente. Además, se puede colaborar en la construcción de un centro de cuidado; ya sean las empresas por sí solas o en conjunto con otras organizaciones.

Para promover la REDCUDI en las distintas empresas y actores privados se recomienda, en un inicio, utilizar estrategias que no involucren muchos recursos, pero que sean de gran impacto visual y que lleguen a dar a conocer e informar acerca de este programa de ayuda social. Para este se recomiendan tres estrategias específicas, las cuales a su vez contienen tácticas puntuales. En el segmento siguiente se exponen con mayor detalle.

4.3.2 Capacitaciones en distintas empresas para dar a conocer el proyecto a los colaboradores y dueños

Un primer paso es exponer el proyecto ante los accionistas y tomadores de decisión de las empresas como una inversión en la niñez y su desarrollo integral. Luego, se debe hacer hincapié en que el objetivo es brindar una opción para que, madres y padres de familia, puedan dejar a sus niños en un CECUDI, y puedan enfocarse en la búsqueda de un trabajo para llevar sustento a sus hogares. Esta idea se tramite a partir del conocimiento de la importancia de la inversión temprana en educación para potenciar a los niños y niñas, quienes a su vez serán los profesionales del mañana. También, la empresa podría colaborar con un niño o niña de algún empleado que lo requiera, o bien con algún caso detectado.

Así las cosas, otra táctica importante que se debe de utilizar en las capacitaciones es presentar los datos de cobertura actualizados, junto a la demanda existente, para que sea fácil de asimilar la necesidad existente de apoyo al programa de ayuda social.

Conforme la participación privada vaya creciendo es importante realizar estudios de actores clave de las empresas a las cuales se vaya a exponer el proyecto para incorporar a la empresa privada en la REDCUDI. De esta manera, se podrán presentar datos de participación de empresas competidores o socias. El conocimiento de la participación de las empresas competidores puede brindar un impulso adicional a participar, pues se incentiva no quedarse atrás en la inversión social o interés por el bienestar de las comunidades. La participación de empresas socias, tales como proveedores o consultores, generan confianza adicional en colaborar con el proyecto.

4.3.3 Utilizar las redes sociales, aprovechar esta herramienta gratuita para promover la participación de la empresa privada

Sumado a lo anterior, es importante desarrollar una cuenta en Facebook y demás redes social. La finalidad es incorporar a personas interesadas en colaborar con este proyecto. En este espacio se pueden divulgar las oportunidades de participación, ya sea para personas físicas o empresas; además, las personas pueden verificar los alcances que ha tenido el programa, e inclusive ver fotos y videos de los Centros de Cuido que se encuentren en operación.

4.3.4 Estrategia en conjunto con entes públicos y privados

Las estrategias en conjunto con entes públicos y privados se desarrollan a partir de distintas tácticas. Por ejemplo, cosas pequeñas como solicitar un espacio en las páginas web de cada institución, empresa o gobierno local, para que a partir de allí puedan acceder a la página web de la REDCUDI, y así informarse acerca del proyecto, puede resultar de gran ayuda. También, se puede promover la aplicación de convenios entre empresas, en los cuales estas puedan llegar a crear CECUDIS en conjunto con el fin de disminuir los costos o patrocinar a varios niñas o niños en conjunto.

4.3.5 Promoción en distintos espacios

Finalmente, otra manera de incentivar la participación es utilizando mensajes en las distintas radioemisoras y salas de cine. Así, para el caso del mensaje radial, se puede elaborar un pequeño mensaje clave en donde se determine en qué consiste la REDCUDI, y cuáles han sido sus logros obtenidos (preferiblemente con una pequeña narración de algún niño o niña beneficiado del programa o un padre de familia). Aunado a ello, se podrían mencionar las diferentes vías para colaborar con el programa de ayuda social. Por su parte, en las salas de cine, se puede utilizar el mismo mensaje que se realizó para las emisoras de radio, acompañado datos relevantes, fotos y un pequeño diagrama de cómo las empresas y personas físicas pueden participar en este programa de ayuda social.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones generales

5.1 Conclusiones

- La atención integral en la primera infancia es un motor de desarrollo para los países. Además, es una inversión en que los gobiernos, empresas privadas y demás actores de la sociedad deben de incurrir.

La REDCUDI es un programa social, el cual brinda a niñas y niños de escasos recursos la oportunidad de tener un desarrollo infantil integral temprano. Dado que, la inversión temprana en este tipo de población posee gran rentabilidad para un país que busca posicionarse en el orbe como un país desarrollado. Sumado a ello, esta iniciativa social permite que los niños y niñas desarrollen sus habilidades de lenguaje, habilidades sociales, conozcan sus emociones y capacidades cognitivas.

La promoción de este programa de ayuda social debe de ser parte de una estrategia general de cooperación entre todos los actores de la sociedad, que inspire y promueva la corresponsabilidad social.

- La promoción de la incorporación de la empresa en la REDUCI se debe articular a partir de distintas ópticas y tratando de captar diferentes públicos meta; desde jóvenes universitarios, jóvenes profesionales, profesionales liberales y todo tipo de empresas. Ello, sin importar el giro de negocio o el tamaño. El objetivo debe ser abarcar la mayor parte de la población económicamente activa, o que a futuro vaya a contar con capacidad económica.
- La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la actualidad se está convirtiendo en un requisito para la subsistencia de las empresas. La preocupación por aspectos sociales y ambientales se ha vuelto casi de tan importante como la eficiencia en la ejecución de operaciones y la rentabilidad de las organizaciones. De esta forma, la RSE llega a integrar las necesidades de las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente con la gestión

misma de la empresa, independientemente del giro de negocio o tamaño de la organización o país en el cual se desarrolle.

- La RSE se podría considerar como una moda temporal para mejorar la imagen de algunas organizaciones que se desarrolla como una estrategia empresarial al incorporar distintas acciones que generen una buena imagen en el mercado, visualizando interés por las personas y sus condiciones. También, es utilizada para darse a conocer y/o publicitar una campaña de un nuevo producto o servicio, o bien, para impulsar algún producto o servicio que se haya quedado rezagado en cuanto a los objetivos y metas planteadas.

En los mercados internacionales, dada la alta interrelación promovida en la actualidad, se presentan constantes y cambiantes desafíos para todas las organizaciones. Tal es el hecho, que no es suficiente solo preocuparse por el entorno directo en el cual se desenvuelve la organización sino de los impactos que ella, sus colaboradores, proveedores y clientes pueden generar en otras regiones y países.

5.2 Recomendaciones

- Creación de una fundación Pro-REDCUDI, la cual tenga capacidad de captar recursos de personas físicas o jurídicas que estén dispuestas a hacer donaciones pero no a seguir los procesos y tramitología necesaria para patrocinar a un niño o niña o construir un Centro de Cuido. Esta fundación tendrá la capacidad de atender ciertos imprevistos que estén su alcance, colaborar con apoyo profesional y de capacitación y desarrollar distintas actividades que generen ingresos para cumplir los objetivos de la REDCUDI.
- Crear mecanismos de financiamiento continuo, como una figura de “asociado” en donde las distintas personas físicas o jurídicas interesadas en realizar aportes que no sean para patrocinar completamente a un niño o niña o para la construcción total de un Centro de Cuido, puedan contribuir mes a mes con un

monto determinado. Ya sea esto por medio de transferencia electrónica, rebajo de una cuenta bancaria o un cargo a una tarjeta de crédito. Así, los fondos se podrán acreditar en las cuentas de la Fundación Pro-REDCUDI

Otro mecanismo de financiamiento que se puede implementar es a través de las empresas de telecomunicaciones. Ello, mediante un convenio o contrato en donde las personas puedan enviar mensajes para donar dinero. Un ejemplo de esto son los mensajes que se utilizan para la TELETÓN, en donde se envía un mensaje de texto a un número y se carga un monto específico a la factura telefónica.

- Invitar a empresas y demás entes que practiquen y promuevan la RSE a unirse a la causa. Por ejemplo, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), la cual es una organización sin fines de lucro que promueve la Responsabilidad Empresarial y la Inversión Social Estratégica del sector productivo mediante la orientación práctica, la instalación de capacidades y la conformación de alianzas en temas prioritarios para la competitividad y el desarrollo sostenible del país. Este tipo de alianzas brindarán asesoría en este tipo de procesos y una mayor divulgación del Programa.
- Crear una base de datos, que cuente con los nombres de empresas y personas físicas que colaboren con el proyecto en sus distintas modalidades. Esto se convertirá en una herramienta práctica de gran valor a la hora de ir a presentar el proyecto a nuevas organizaciones, ya que servirá como un incentivo hacia los nuevos interesados, en donde encontrarán ejemplos de casos exitosos y que se encuentren en operación. Esta base de datos también servirá como insumo para llevar el registro del monto total invertido para cada una de las modalidades, los promedios de colaboración por cada ente, la relación entre la cantidad de empresas a las cuales se les expone el proyecto y la cantidad de empresas que lo acogen, determinar los mercados o giros de negocio que tiene más tendencia a invertir en este proyecto de ayuda social. Esta herramienta también fungirá como un instrumento para la presentar a futuro los alcances e impacto que tendrá la participación privada da en la REDCUDI

BIBLIOGRAFÍA

- *Decreto Ejecutivo N° 36020-MP* del 8 de mayo del 2010. *Declaratoria de interés Público de la Red Nacional de cuidado y Desarrollo Infantil.*
- *Decreto Ejecutivo N° 36916* del 2 de noviembre del 2011. *Organización general y bases operativas de la Red Nacional de cuidado y Desarrollo Infantil.*
- Heckman, J. (2012) *La inversión en el desarrollo infantil temprano: Reducir el déficit, fortalecer la economía.* Chicago, Estados Unidos:
- Keat y Young. (2004). *Economía de la Empresa.* Prentice Hall, México
- *Informe de Gestión 2012-2014*, Viceministra de Bienestar Social y Familia, mayo 2014, San José, Costa Rica.
- La Gaceta. *Ley N°9220, Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil*, Recuperado de http://www.gaceta.go.cr/pub/2014/04/24/COMP_24_04_2014.pdf. [Consulta 20 mayo. 2014].
- Ley N° 8017, *Ley General de Atención Integral*, del 29 de agosto del año 2000.
- *Marco Conceptual, Operativo y Organizacional de la REDCUDI (2011)*, Despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia, San José Costa Rica
- Mintzberg, Henry. (2000). *Los 6 mecanismos de coordinación en las organizaciones*, Mc Graw Hill. Montreal
- Organización Naciones Unidas. *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*, (2014). Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home.html> [Consulta 7 feb. 2014].
- Instituto Mixto de Ayuda Social. *Red Nacional de Cuido y Programa Avancemos*. Recuperado de <http://www.imas.go.cr/> [Consulta 14 mayo. 2014], San José Costa Rica
- Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. (2011). *Plan de Acción 2012-2014*, San José, Costa Rica.
- Sapag Chain, N y S. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Quinta edición, McGraw-Hill, Montreal.
- Jong S. Jun y William B. Storm. (1980). *Las organizaciones del Mañana, Retos y Estrategias*, Trillas, México DF.

- Thomas S. Bateman y Scott A. Snell. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª Edición), Mc Graw Hill, México DF.

ANEXOS

Como anexo se adjunta en formato digital la herramienta de Cálculo de Ingresos y Costos, la cual se elaboró en el Programa Microsoft Excel 2010.



CÁLCULO DE INGRESOS Y GASTOS PAR
CUIDO Y DESARROLLO INFAN

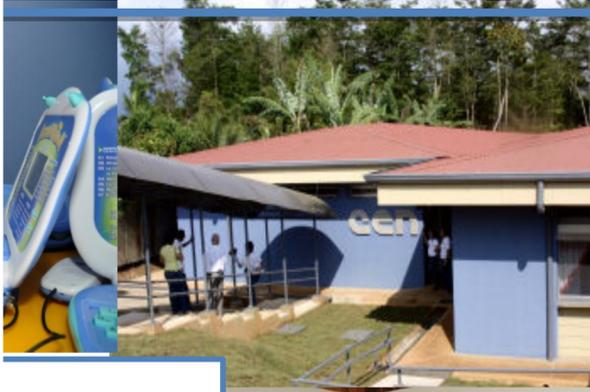


**RED NACIONAL
DE CUIDO**

Ingresar
Datos

Análisis
Mensual





A CENTROS DE
NTIL

VAL

Análisis
Mensual





Calculo Mensual



ONAL





Herramienta Cálculo de Gast

Rubros	salario mínimo 1-ene-12
Profesional licenciada	583.633
Docente bachiller universitaria	486.344
Asistente (trab. Semi-calificado genérico)	287.574
Cocinera miscelanea (trab. no calificado genérico)	266.942
Miscelánea cocinera (trab. no calificado genérico)	252.271

Rubros	Costo mensual por niño/a
Alimentación (21,65 días x mes)	20.070
Materiales educativos	2.575
Servicios públicos	2.833
Pólizas	2.060
Mantenimiento	1.803
Productos de limpieza e higiene	1.545
Imprevistos	2.060
Otros gastos	

Total de ahorro en gastos gracias a convenios u otras alianzas

Categoría	Cantidad de niños
Niños mayores de 2 años	23
Niños menores de 2 años	4
Niños en talleres (1/2 tiempo)	5
Niños privados mayores de 2 años	25
Niños privados menores de 2 años	5
Niños privados en talleres (1/2 tiempo)	10
Niños con discapacidad menores de 2 años	1
Niños con discapacidad mayores de 2 años	2
Niños mayores de 2 años patrocinados por al empresa	25
Niños menores de 2 años patrocinados por al empresa	5
Niños en talleres (1/2 tiempo) patrocinados por al empresa	10
Otros ingresos	

*Para el calculo de niños mayores de dos años se toma en cuenta que si se cuenta por un menor de 2 años por cada todos es de €102,000.

Gastos e Ingresos Mensuales del Centro de Atención

Gastos mensuales en personal

contrib. patronal seg. social (26,17%)	aguinaldo (8,33%)	previsión cesantía (5,33%)	salario bruto	personal necesario
152.737	48.617	31.108	816.094	1
127.276	40.512	25.922	680.055	3,5
75.258	23.955	15.328	402.115	5,5
69.859	22.236	14.228	373.265	1
66.019	21.014	13.446	352.751	1

Subtotal

Gastos mensuales otros rubros

Cantidad de Niños	Monto total mensual
107,5	
107,5	
107,5	
107,5	
107,5	
107,5	
107,5	

Subtotal

Total Gastos

Ingresos mensuales	
Monto de subsidio u ingreso correspondiente	Ingreso total mensual
90.000	
102.000	
58.500	
110.000	
130.000	
60.000	
117.300	
103.500	
110.000	
130.000	
60.000	

		Total Ingresos
a 7 niños el monto correspondiente a	1773000	0
		Diferencia Ingresos-gastos



monto total de salarios

816.094

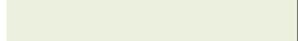
2.380.192

2.211.631

373.265

352.751

6.133.933



2.157.525

276.813

304.548

221.450

193.823

166.088

221.450

10.000

3.551.695



20.000

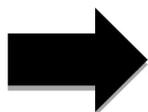
9.665.628



2.346.000
408.000
292.500
2.750.000
650.000
600.000
117.300
234.600
207.000
2.750.000
650.000
0
11.005.400
1.339.772

292500





MENU

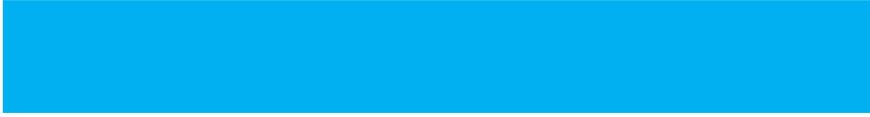
Herramient

Rubros	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Total ingresos	11.005.400	11.005.400	11.005.400
Total Gastos	9.665.628	9.665.628	9.665.628
Utilidad neta (ingresos - gastos)	1.339.772	1.339.772	1.339.772

*En el mes 6 se realiza el cálculo tomando en cuenta que hay 15 días hábiles al año (que se pueden tomar en cualquier momento, no necesariamente en el mes 6) que el Centro Infantil tomará para sus procesos de planificación y que se continua girando el subsidio aunque los niños no se encuentren en el centro, por lo que el gasto se reduce.

a Cálculo de Gastos e Ingresos Mensuales

Mes 4	Mes 5	Mes 6*	Mes 7	Mes 8	Mes 9
11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400	11.005.400
9.665.628	9.665.628	8.971.912	9.665.628	9.665.628	9.665.628
1.339.772	1.339.772	2.033.488	1.339.772	1.339.772	1.339.772



Mes 10	Mes 11	Mes 12	Utilidad Anual
11.005.400	11.005.400	11.005.400	
9.665.628	9.665.628	9.665.628	
1.339.772	1.339.772	1.339.772	16.770.985

