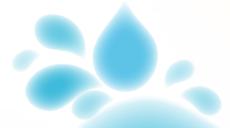




# Recreando VALOR



**Tomo IV. Guía formativa**  
en competencias socioeconómicas para personas adultas.  
Modelo Recreando Valor.

# CRÉDITOS

**Fundación PANIAMOR; COOPESERVIDORES-Asociación Empresarial para el Desarrollo; Ministerio de Salud de Costa Rica/Dirección Nacional CEN-CINAI**

San José, Costa Rica.

**Primera Edición, Octubre 2015**

## **Tomo IV. Guía formativa en competencias socioeconómicas para personas adultas**

**Diseño conceptual:**

Marcela González Coto.

**Desarrollo Metodológico:**

Marcela González Coto.

**Elaboración Pedagógica:**

Jorge Oreamuno Díaz y la asistente Candy Solano Lizano.

**Coordinación y Edición Técnica:**

Marcela González Coto.

**Diagramación, Diseño Gráfico e ilustración:**

Minor Loaiza Vargas.

La elaboración del Manual de Gestión Sostenible contó con los invaluable aportes de un grupo consultivo de ASSC3 (Asistentes de Salud de Servicio Civil 3) y personas miembro de los Comités de CEN-CINAI en las nueve Direcciones Regionales que pertenecen a la Dirección Regional del CEN-CINAI del Ministerio de Salud de Costa Rica.

# ÍNDICE

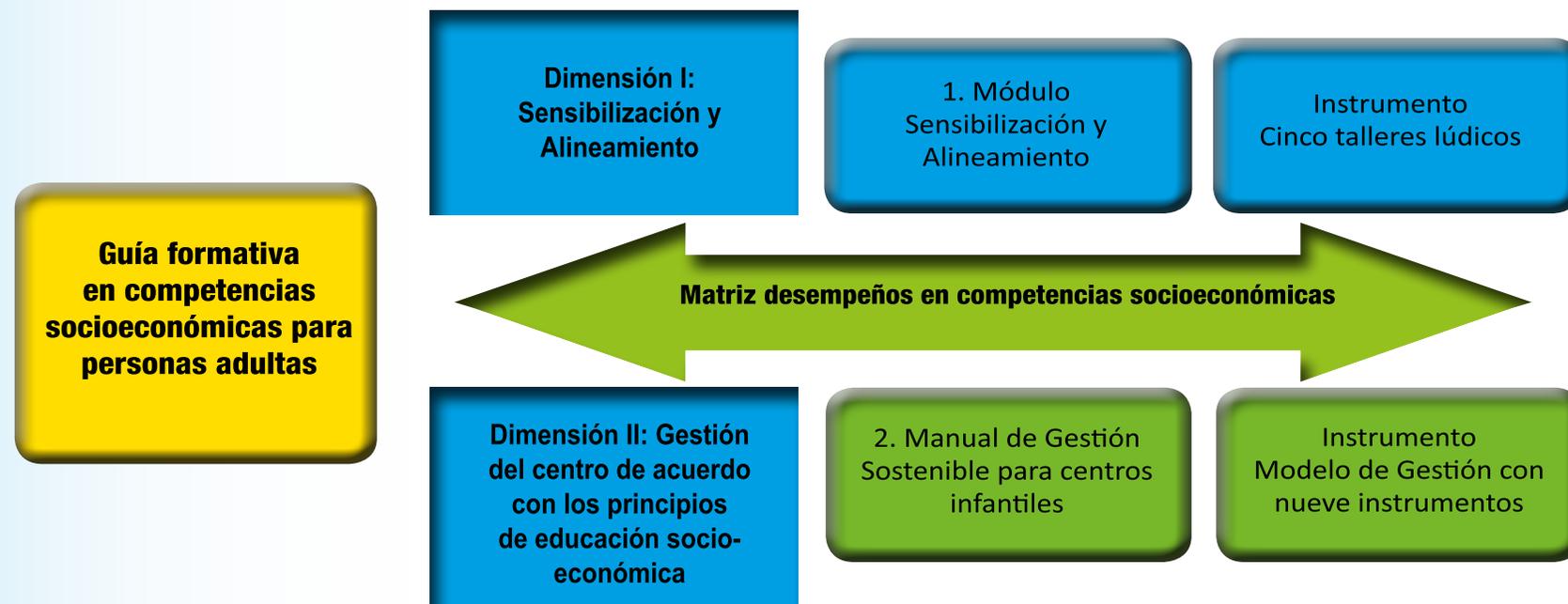
<b>I. Introducción General .....</b>	<b>2</b>
<b>II. Guía formativa en competencias socioeconómicas para personas adultas.....</b>	<b>3</b>
2.1 Conceptos base.....	3
2.2 Lineamientos metodológicos .....	4
2.3 Orientaciones pedagógicas .....	5
<b>III. Módulo Formativo: Dimensión sensibilización y alineamiento .....</b>	<b>7</b>
3.1 Estructura de los encuentros lúdicos.....	7
3.2 Encuentro lúdico I: ¿Cómo manejo mis recursos?.....	9
3.3 Encuentro lúdico II: Recursos y Necesidades .....	11
3.4 Encuentro lúdico III: ¿De dónde surgen las necesidades? .....	13
3.5 Encuentro lúdico IV: Mi inventario personal de recursos.....	15
3.6 Encuentro lúdico V: Planificación y Presupuesto .....	17
3.7 Glosario .....	19
3.8 Bibliografía.....	19
<b>IV. Manual de Gestión Sostenible: Puntos de partida.....</b>	<b>20</b>
4.2 Puesta en marcha .....	22
4.3 Ruta de aplicación .....	25
4.3.1 Fase 1: Diagnóstico .....	27
4.3.2 Fase 2: Estrategias .....	28
4.3.3 Fase 3: Reglas para el uso, consumo e inversión de los recursos .....	29
4.3.4 Fase 4: Plan de inversión (planificación anual y presupuesto) .....	34
4.3.5 Fase 5: Plan de actividades generadoras de recursos .....	35
4.4 Evaluación del desempeño: Galardón RECREANDO VALOR .....	36
4.5 Bibliografía .....	41

## I. Introducción General

En el Modelo “Recreando Valor” se reconoce la importancia de desarrollar las competencias socioeconómicas de las personas adultas que gestionan los Centros de Educación y Nutrición CEN y Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral CINAÍ. Esto partiendo del principio de que las conductas y decisiones que toman dichas personas en cuanto a los recursos de los centros infantiles, deben estar en plena concordancia con los principios de educación socioeconómica que están desarrollando las niñas y los niños a su cargo. En otras palabras, en el Modelo “Recreando Valor” se aspira a que las competencias socioeconómicas buscadas en las niñas y los niños, sean modeladas por las personas responsables de la gestión de los centros infantiles.

Con tal fin, se ha elaborado una **Guía formativa para personas adultas** compuesta por dos dimensiones. En la **primera dimensión**, denominada **Sensibilización y Alineamiento**, se reconoce el hecho de que en general en Costa Rica, la educación socioeconómica no es un aspecto al que las personas adultas hayan estado expuestas dentro de su proceso educativo formal y siendo esto así, se identifica la necesidad de **sensibilizar** a estas personas y de **alinear** o **nivelar** su conocimiento acerca de los principios de educación socioeconómica planteados en el Modelo Recreando Valor. En esta primera dimensión se aspira entonces a una persona adulta con aptitud para gestionar, reflexiva y responsablemente, los recursos ya sean estos, personales, sociales, comunales o ambientales.

Metodológicamente, esta dimensión se aborda mediante un **Módulo de Sensibilización y Alineamiento** conformado por cinco talleres de capacitación dirigidos a que la persona conozca y comprenda los principios básicos de educación socioeconómica y luego los incorpore en sus desempeños cotidianos. Bajo este objetivo, el **Módulo** es la herramienta en la que se detalla cada uno de esos talleres de capacitación, brindando a la persona facilitadora los elementos para mediar y acompañar de manera efectiva el proceso formativo.



En la **segunda dimensión de la** Guía formativa, **Gestión del centro de acuerdo con los principios de educación socio-económica**, se parte de que ya se cuenta con personas adultas que han incorporado los principios socio-económicos de Recreando Valor y se aspira a que la gestión de los centros infantiles se ejecute de acuerdo a estos. Así, se presenta un **Manual de Gestión Sostenible** basado en un modelo de gestión para la producción, uso, ahorro e inversión de los recursos con criterios de justicia y responsabilidad. Esto se evidencia en personas tomadoras de decisiones en los centros, que identifiquen, diagnostiquen y evalúen, la manera en que administran los recursos con la participación real de las niñas y los niños. En el **Manual de Gestión Sostenible** se reconoce como una importante herramienta compuesta por cinco fases con sus respectivos instrumentos para la operacionalización de este modelo de gestión. **El fin último** del Manual es el asegurar la sostenibilidad de los centros infantiles y la coherencia de las acciones de gestión con los principios socio-económicos que se enseñan a las niñas y los niños.

Con base en las dos dimensiones de la Guía formativa, el trabajo con las personas adultas se enmarca en la construcción e interiorización de prácticas de gestión que permitan un entorno democrático donde la toma de decisiones en cuanto a la inversión o generación de recursos esté ligado a un proceso reflexivo y crítico. Este camino, invita a las personas a pasar por procesos de autoanálisis para identificar sus propios recursos y la forma en cómo, culturalmente, han sido enseñados a utilizarlos. Sin duda el reto a seguir, es que las personas adultas asuman nuevas lógicas de gestión donde las niñas y los niños sean protagonistas de las decisiones más importantes.

En este documento se presentan ambas dimensiones concebidas integralmente como importantes rutas, la primera la formativa y la segunda, como los mecanismos operativos para poner en práctica los desempeños adquiridos. A modo ilustrativo se presenta un esquema con las dimensiones, herramientas e instrumentos que componen la totalidad de la Guía formativa para personas adultas. II. Guía formativa en competencias socioeconómicas para personas adultas.

## II. Guía formativa en competencias socioeconómicas para personas adultas

### 2.1 Conceptos base

El diseño de la ruta formativa de la Guía para personas adultas parte de tres conceptos orientadores. El primero, **referido a Competencias Socioeconómicas**, el segundo a **Gestión sostenible de centros infantiles** y el último concepto, sobre el **Perfil de la persona adulta que gestiona los centros infantiles**. Estos tres conceptos permiten comprender cuál son los desempeños a desarrollar por parte de las personas adultas, cómo se espera que gestionen los centros infantiles y finalmente, las características que los distinguen de otras personas que no han sido parte de un proceso formativo en competencias socioeconómicas. Los tres conceptos señalados son:

- **Competencias socioeconómicas.** Se comprende como *“la integración de valores, conocimientos, habilidades y prácticas que les permiten a las personas hacer una gestión reflexiva y responsable de los recursos personales, sociales, financieros y ambientales de sus contextos locales y globales a los que accede y de los que dispone.”* (González, PANIAMOR, 2014)

Las competencias socioeconómicas se basan en tres elementos. **A) Competencia económica:** conocimientos de los principales elementos que forman el mundo económico y su relación según el contexto cultural de la persona. **B) Gestión responsable y justa de los recursos:** capacidad de identificar, organizar, administrar y utilizar los recursos de que disponen o acceden las personas con criterios de justicia y responsabilidad. **C) Formación desde un enfoque de Ciudadanía Global:** que se expresa en la empatía ante la diversidad y la escucha ante las posiciones múltiples.

- **Gestión sostenible de un CEN y/o CINAI.** El término sostenibilidad<sup>[1]</sup> es un concepto surgido de la biología, referido al equilibrio en la dinámica del ciclo de vida de una especie con los recursos de su entorno, sin embargo, es un concepto que ha evolucionado hasta ser aplicable en muy variadas áreas del saber y la ciencia. En lo que nos ocupa, la sostenibilidad se refiere a la explotación de un recurso por debajo del límite en el que debe ser renovado.

[1] Es importante considerar que en algunos textos se equipara con “sustentabilidad”, sin que hasta la fecha exista un consenso en cuanto a si son términos diferentes o no.

El Informe Brundtland (ONU, 1987)<sup>[2]</sup> indica que la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones. En términos más financieros y de uso de recursos, **entendemos sostenibilidad** como la capacidad de usar y generar recursos sin comprometer, endeudar, los recursos presentes y futuros de los centros infantiles.

Así, la Guía formativa para personas adultas propone un modelo de gestión de recursos que busca generar sostenibilidad en términos de que los recursos puedan ser usados y aprovechados por debajo de su nivel de generación, es decir, que se pueda generar más recursos de los que se usan o consumen. Esto permite como fin último, generar capacidad de ahorro e inversión.

- Perfil de la persona adulta que gestiona los centros infantiles. Las personas adultas que gestionan de forma sostenible los recursos de los centros, se caracterizan por hacer un uso y consumo responsable y justo de los mismos. Esta importante condición se desagrega en un conjunto de desempeños definidos a continuación (Ver Tomo I del Modelo Recreando Valor, 2015):

1. Antes de usar o consumir recursos (personales, sociales, ambientales, financieros), la persona define sus objetivos y necesidades.
2. Las personas cuando definen sus objetivos o motivaciones de uso y consumo de recursos, toman en cuenta las repercusiones para sí mismas, otras personas y su medio ambiente.
3. Los bienes se utilizan o consumen con consciencia del nivel de impacto ambiental y responsabilidad social, para lo cual se cuestiona si los mismos son: eficientemente energéticamente, fabricados con materiales biodegradables, reciclados o reciclables, son productos manufacturados por personas que trabajan en condiciones laborales dignas y si se comercializan en condiciones de reconocimiento de los costos de su producción y no de especulación.
4. Al consumir bienes, las personas pueden diferenciar entre necesidades básicas y no básicas, desde una lectura crítica de las fuerzas que operan en el mercado.
5. El uso y consumo de los recursos (personales, sociales, ambientales, financieros) toma en consideración la condición de sostenibilidad del mismo y de su producción.

6. El consumo de recursos se da en razón de la satisfacción de necesidades reales y legítimas y no como fin último.

7. La persona acepta que los recursos del planeta son finitos y que los seres humanos dependen de materiales y energía ofrecidos por un ecosistema global.

Ahora bien, al integrar los tres conceptos base se establece como aspiración clave del proceso formativo que la administración de los centros infantiles contemple las siguientes condiciones y desempeños:

- Centrar la gestión de los centros en las necesidades que las niñas y los niños tienen y demandan para desarrollarse integralmente, todo lo anterior en un clima democrático.
- Gestionar responsablemente los recursos personales, sociales, financieros y ambientales a los que tienen acceso a partir de una visión de desarrollo equitativo.
- Identificar y aplicar estrategias pertinentes para la realización de emprendimientos sociales y financieros.

En resumen, la ruta formativa se orienta a generar nuevos desempeños socioeconómicos en las personas adultas para que la gestión de los centros evolucione y avance en más diversas, eficientes, eficaces y sustentables formas de administrar sus recursos.

## 2.2 Lineamientos metodológicos

El instrumento que orienta la Guía formativa y que a la vez es la base para la elaboración de estas guías es la **Matriz de desempeños para personas adultas**<sup>[3]</sup> que contempla los siguientes componentes:

- a) La competencia, que es el narrativo de la articulación de conocimientos, habilidades y valores que se espera que (las personas) construyan mediante el proceso formativo.
- b) Los criterios de desempeño, que especifican aspectos esenciales de la competencia.
- c) Los desempeños, que detallan en acciones concretas la expresión de la adquisición de la competencia.
- d) Las evidencias, constituyen la descripción de productos, actitudes o comportamientos a partir de elementos que se pueden observar y valorar.” (PANIAMOR, Marzo 2013. p.54)

<sup>[2]</sup> Informe Brundtland es considerado por muchos especialistas en el tema como el documento que marcó el inicio del concepto de Desarrollo Sostenible.

<sup>[3]</sup> La matriz sigue la orientación pedagógica que se detalló para Niñez Ciudadana (PANIAMOR, Marzo 2013), basada en el enfoque constructivista y en el modelo de formación por competencias.

Ahora bien, como se explicó anteriormente, la matriz para personas adultas del Modelo Recreando Valor, está estructurada en dos dimensiones que aluden a las dos competencias esenciales que se promueven en las personas adultas.

La primera competencia, considerada el núcleo del proceso formativo, busca “personas adultas aptas para gestionar reflexiva y responsablemente los recursos personales, sociales, financieros y ambientales”. Esta competencia al pertenecer a la dimensión de Sensibilización y Alineamiento tiene como enfoque principal el que la persona se enfrente, conozca, interiorice y aprenda los principales conceptos que las niñas y los niños aprenderán en Recreando Valor. Además estimula a las personas a reflexionar cómo están haciendo el manejo cotidiano de los recursos –financieros y de otra índole- y partiendo de ahí, que identifiquen las características de los recursos que están a su disposición –propios o no-.

Como desempeño esperado de la primera competencia cada persona podrá plantear diferentes formas creativas e idóneas para utilizar o aplicar los recursos en la satisfacción de sus necesidades o en la generación de ahorro y capacidad de inversión.

La segunda competencia “Modelo de gestión de centros CEN-CINAI basado en la generación, uso, ahorro e inversión de los recursos financieros con criterio de justicia y responsabilidad”, que a su vez corresponde a la segunda dimensión, denominada “Gestión del centro de acuerdo con los principios de educación socio-económica”, busca lograr la aplicación efectiva de los principios del Modelo Recreando Valor en las actividades cotidianas de administración del centro infantil. Para lo cual, se parte de las siguientes consideraciones:

-Primero, reconocer que los CEN-CINAI se enmarcan en un contexto legal e institucional que debe respetarse.

-Segundo, elaborar un diagnóstico con los aciertos y desaciertos de gestión que se hayan observado.

-Tercero, definir nuevas reglas y procedimientos –coherentes con los principios de educación socio-económica- que se han aprendido para aplicar en la generación y utilización de recursos, ya sea en efectivo o en especie.

Cuarto, generar prácticas sostenidas de ahorro para hacer realidad proyectos de inversión que solventen las necesidades de los centros infantiles.

En el **Anexo N°0.1** se detalla la ruta formativa que promueve ambas competencias y genera las pautas pedagógicas y didácticas en la elaboración de las Guías formativas.

## 2.3 Orientaciones pedagógicas

El sustento pedagógico de las rutas formativas del Modelo “Recreando Valor” ha sido adoptado exitosamente por la Fundación PANIAMOR en otras experiencias. En esta guía se retoman, principalmente el Enfoque Constructivista y el Enfoque de Competencias. Este último, reflejado en la Ruta Formativa ya mostrada, mientras que el abordaje constructivista, se expresa en “el proceso de enseñanza aprendizaje que se visualiza en una relación dialéctica y reflexiva entre la persona y su contexto, en la cual se construyen nuevos conocimientos a partir de sus conocimientos previos (...) sus necesidades e intereses. Visto así, el proceso de enseñanza aprendizaje, manifiesta una doble dimensión que resulta relevante en la construcción de las competencias, al ser un proceso marcado por la interdependencia y la autonomía paralelamente. Es decir, por una parte se asume que la construcción de aprendizajes significativos se realiza en espacios de interacción con otras personas, pero a su vez, que esa construcción responde a condiciones y dinámicas propias, que supone la capacidad para decidir las mejores opciones para sí, para los otros y su medio.” (PANIAMOR, Marzo 2013).

En el nivel práctico, estos enfoques apuntan hacia módulos de formación que promuevan:

- La exposición de la persona ante un concepto.
- La interiorización basada en las experiencias, sus necesidades, intereses y códigos conductuales.
- La interacción entre las personas.
- Espacios de reflexión y negociación entre las personas.

Las características anteriores se ponen en práctica en diferentes actividades lúdicas que invitan a las personas a una reflexión individual y luego, a procesos de interacción y construcción social de nuevos conocimientos.

Finalmente, debe recordarse el importantísimo papel que cumple la persona mediadora en la aplicación de las actividades de aprendizaje y en general, en la conducción de los encuentros lúdicos. Dichas funciones requieren de personas con múltiples habilidades, con alta capacidad de adaptar la comunicación y el vocabulario al público meta y su contexto sociocultural. En suma, se trata de una persona que:

## Cuadro N°1. Perfil de la persona facilitadora según Modelo “Recreando Valor”

- “ ...
- a) Establece un clima de confianza dentro del grupo.
  - b) Ayuda a guiar y esclarecer las metas personales y colectivas en el grupo.
  - c) Reconoce y respeta la historia de cada persona y relación a su contexto sociocultural.
  - d) Procura estar abierto a la diversidad de formas de aprendizaje de las personas adultas.
  - e) Se considera a sí mismo como un recurso flexible, utilizable por el grupo. Por tanto, rechaza las posturas autoritarias y egocéntricas al asumir una actitud no directiva.
  - f) Visualiza a la persona adulta como una persona total.
  - g) Intenta comprender a las personas (niñas, niños, personas adultas) poniéndose en su lugar, y ser sensible a sus percepciones y sentimientos (comprensión empática);

A modo de síntesis, quien facilita el programa debe crear un vínculo capaz de hacer que la persona adulta genere nuevos esquemas culturales que le permitan construir nuevas formas de relacionarse entre sí y con las niñas y los niños.” (PANIAMOR, Marzo 2013). <sup>[5]</sup>

Específicamente, para guiar el proceso de aprendizaje en la ruta formativa para público adulto, conviene considerar el siguiente cuadro:

MEDIACIÓN	CONTENIDO	ENFOQUE METODOLÓGICO
1. Tiene habilidades para la comunicación efectiva: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Expresión eficaz</li> <li>b. Empática</li> <li>c. Asertiva <sup>[4]</sup></li> </ol>	1. Tiene conocimientos formales en administración de centros infantiles.	1. Domina la ruta formativa para adultos de “Recreando Valor”
2. Domina técnicas de expresión no verbal	2. Aplica valores y principios de educación socioeconómica en su vida personal.	2. Comprende la estructura de los módulos – talleres- que va a dirigir, la secuencia de las actividades.
3. Domina técnicas de trabajo con grupos pequeños.	3. Cuenta con formación financiera o contable básica.	3. Comprende las dinámicas –juegos- y sus objetivos.
4. Comparte los valores y principios de la Dirección Nacional del CEN-CINAI.	4. Tiene habilidad numérica.	4. Valora y respeta la importancia de todas las actividades dentro de la estructura de un taller, no omite ninguna.
5. Tiene experiencia en gestión de centros CEN-CINAI –marco legal y operativo-.	5. Posee visión y pensamiento estratégico.	5. Se mantiene siempre a cargo del taller, aún en los períodos de trabajo grupal, acompañando el logro de los objetivos de aprendizaje.
Posee liderazgo dentro de la Dirección Nacional y/o unidad organizativa en la que se ubica <sup>[5]</sup> , “es equipo”.	6. Es una persona creativa	

<sup>[4]</sup> Habilidad de moderar lenguaje, acciones y reacciones ante distintos momentos y contextos de manera que se mantenga la fluidez del proceso comunicativo.

<sup>[5]</sup> No confundir con poseer rango jerárquico, sino credibilidad y seguidores.

## “Dimensión de Sensibilización y alineamiento”

### III. Módulo Formativo: Dimensión sensibilización y alineamiento

El Módulo formativo de sensibilización y alineamiento busca como competencia nuclear que las personas adultas sean aptas para gestionar reflexiva y responsablemente los recursos personales, sociales, financieros y ambientales. Para lo cual, el proceso de aprendizaje se organiza con base en dos criterios de desempeño. En el primero, las personas son motivadas a reconocer los conceptos básicos de la formación socioeconómica y desde ahí, cómo diferenciar cuando estamos ante prácticas no eficientes y cuando si son sostenibles. En un segundo momento, las personas llegan a interiorizar nuevas formas de gestionar los recursos que tienen a disposición y de generar de forma innovadora nuevos usos y recursos.

Este proceso de crecimiento se logra a partir de cinco encuentros lúdicos que conforman como unidad el Módulo Formativo. Los cinco encuentros lúdicos están contruidos en secuencias y siguiendo los desempeños, tópicos y evidencias que se detallan en la matriz de adultos para el proceso de sensibilización y alineamiento. Cada encuentro es a la vez, independiente y relacionado con los demás, o sea que está estructurado para ser impartido de manera aislada en una sesión o también, varios encuentros pueden ser desarrollados en una sesión de capacitación más amplia, con el único requisito de que se conserve la secuencia de los mismos.

El diseño de los encuentros lúdicos está orientado a grupos de 5 a 20 personas, con una duración máxima de cada encuentro de 2 horas efectivas (incluyendo un receso máximo de 15 minutos).

### 3.1 Estructura de los encuentros lúdicos

Cada encuentro es una unidad que tiene como orientación el logro de un desempeño; es en sí mismo un espacio orientado al trabajo con los tópicos y actividades que procurarán la obtención de las evidencias descritas en la matriz para ese desempeño. La estructura planteada para cada encuentro lúdico es así:

a. Plan del encuentro: Se muestra la relación de cada encuentro con la ruta formativa, de manera que el concepto base quede claro para generar un aprendizaje significativo. En este plan se incluye para cada encuentro, el criterio de desempeño esperado, el núcleo generador o tema central que lo motiva, y el desempeño específico que se pretende lograr como parte de la adquisición de la competencia. También, se detallan, las actividades, sus materiales y tiempos de ejecución, de manera que la persona mediadora obtiene una visión general del encuentro lúdico y de los requerimientos para la ejecución del mismo.

b. Apertura: Es un elemento fundamental de la metodología propuesta. En la apertura del espacio de formación se busca que las personas participantes encuentren un ambiente relajado, apto para la interacción social y para la disposición a la realización de las actividades. Por tanto, debe incluir una bienvenida cálida, activa y motivadora para la ejecución del encuentro, en la que la persona mediadora sienta las bases de la comunicación multidireccional que se desea en la actividad formativa. En la apertura también, tiene fundamental importancia detallar el objetivo del encuentro lúdico, acto que contribuirá a dar sentido al encuentro, enfatizando en que la actividad se orienta a la búsqueda de un logro individual y colectivo, además de que permite evaluar el resultado del mismo.

c. Actividad de reconocimiento: En esta primera actividad, se pretende que la persona participante se enfrente al concepto central que busca profundizar el encuentro lúdico. Primero en forma individual y luego, si procede, en forma grupal, la idea es que se tenga claridad del tema e intención de la actividad formativa. Se denomina “de reconocimiento” ya que promueve que la persona reconozca su posición hacia el concepto de interés.

d. Actividad de aprendizaje: Esta es la actividad central del encuentro lúdico, una vez que se ha logrado que las personas participantes dimensionen su posición frente al concepto de interés –con la actividad de reconocimiento-, la actividad de aprendizaje introduce elaboraciones o conceptos adicionales que se constituirán en el “aprendizaje significativo” deseado en el taller y que se mostrará en forma de “evidencia” en cada persona. Para esto, se plantean recursos y materiales que contengan los nuevos conceptos, motivando la reflexión individual primero y luego la discusión y depuración conceptual a cargo de un grupo de trabajo seleccionado y acompañado por la persona mediadora.

e. Refuerzo participativo: Luego de la discusión que forma parte del ejercicio colectivo en la actividad de aprendizaje, este elemento se orienta a que la persona mediadora utilice algunos elementos breves de refuerzo conceptual (material escrito, fichas técnicas, proyección de diapositivas, preguntas generadoras, entre otros), explique y clarifique elementos que las actividades eventualmente no hayan logrado dejar totalmente claro. Es acá la única parte del encuentro en la que la persona mediadora toma una posición magistral, y aún en esta, siempre propiciando la participación e intercambio de ideas y conceptos por parte de los participantes. El instrumento básico para guiar y desarrollar esta sección del taller es la “Ficha Conceptual” que se entrega a cada persona y en la que se presentan de manera clara y apoyada en elementos gráficos y puntualizaciones, los principales sustentos y conceptos teóricos que se plantean en la ruta formativa para adultos de “Recreando Valor”.

f. Cierre y plan de acción: Finalmente, el cierre del encuentro lúdico debe acompañarse siempre con una reflexión final del participante de cómo buscará la aplicación efectiva de lo aprendido en el encuentro, de ahí que se propicie la utilización de un instrumento final en el que cada persona elabore un “plan de acción” para lograr esa aplicación. Dicho elemento es de elaboración y utilización estrictamente personal, de hecho, una vez elaborado, queda en poder de la persona como un simbolismo del compromiso de aplicación de los nuevos conocimientos que ha asumido.

Como se deduce de las explicaciones anteriores, los elementos centrales de los encuentros lúdicos son las actividades (de reconocimiento y de aprendizaje); dichos instrumentos tienen una estructura común que es la siguiente:

- a. Descripción y objetivo: Una breve descripción sobre la actividad y cuál es el fin que se busca.
- b. Materiales: Detalle de los recursos, instrumentos, herramientas que deben prepararse y tenerse a disposición para la aplicación de la actividad.
- c. Proceso: Explicación paso a paso de las acciones que deben ejecutarse para la realización de la actividad.
- d. Instrucciones para la persona mediadora: Aspectos que debe tener en cuenta quien aplica la actividad para su correcta realización, y/o para el logro efectivo de su objetivo, incluyendo resultados esperados –y no esperados- y posibles desviaciones que deben ser ajustadas durante la aplicación de la actividad.
- e. Preguntas generadoras: Conjunto sugerido –y no necesariamente exhaustivo- de preguntas que puede utilizar la persona facilitadora para guiar el razonamiento, la discusión y el descubrimiento de los aspectos conceptuales que se desea tratar en la actividad.
- f. Anexo: Reproducción de los recursos que se utilizan en la actividad, ya sea tableros, imágenes, tarjetas, formularios, tal como deben prepararse y/o reproducirse para su aplicación<sup>[6]</sup>.

Según estas consideraciones a continuación se describen las características básicas de cada encuentro lúdico y finalmente se detallan uno a uno con sus respectivos materiales.

[6] En esta guía los anexos se reproducen para efectos ilustrativos y referencia. Junto con el documento, existe una versión electrónica y editable de todos los anexos utilizados en los talleres, y también una versión física “modelo” que sirva de referencia para la reproducción de los materiales (tamaño, presentación final, etc.)

## 3.2 Encuentro lúdico I: ¿Cómo manejo mis recursos?

### a. Plan de Taller

Encuentro lúdico I: ¿Cómo manejo mis recursos?						
CRITERIO DE DESEMPEÑO	NÚCLEO GENERADOR	DESEMPEÑO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO (min)	EVIDENCIAS
Conozco los principios básicos de educación socioeconómica del Módulo "Recreando Valor"	Los recursos: Su manejo justo y responsable.	Reconozco hábitos, actitudes y conductas de comportamiento financiero, que se realizan de manera irreflexiva o ineficiente.	1. Apertura.	No tiene  (preparar dinámica de animación, según el grupo)	10	-Persona realiza una evaluación de cómo habitualmente toma sus decisiones en temas relacionados a uso, consumo, ahorro e inversión de sus recursos.
			2. Actividad de reconocimiento: Inventario de prácticas socioeconómicas.	2.1 Hojas "Mi inventario de prácticas". Anexo N° 1.1  2.2 Lápiz/lapicero.	20	
			3. Actividad de aprendizaje:  ¡Que me alcance el tiempo!	3.1 Hojas con el mapa e instrucciones. Anexo N° 1.2  3.2 Lápices y borradores.  3.3 Pizarra o papelógrafo.  3.4 Marcadores para pizarra blanca o papelógrafo.	40	-Persona descubre los diferentes tipos de recursos, más allá de los financieros y hace énfasis en que debe usar todos de forma eficiente. Por ejemplo el tiempo.
			4. Refuerzo participativo.	4.1. Ficha de apoyo. Tema 1.	20	
			5. Plan de Acción y cierre.	5.1 Formulario "Plan de Acción". Anexo N° 1.3.	15	

## Actividad de reconocimiento: Mi inventario de prácticas socioeconómicas

### Descripción:

Consiste en una hoja de trabajo con el nombre “Mi inventario de prácticas socioeconómicas”; esta debe ser completada de manera individual por las personas según su posición, perspectiva e información en relación con sus prácticas y el manejo que cada una hace de sus recursos. El objetivo es que cada persona identifique los recursos con que cuenta, así como clarificar y adquirir conciencia acerca del manejo que hace de ellos.

**Materiales:** Hoja “Mi inventario de prácticas” y lápiz / lapicero.

### Proceso:

-Entregue a cada persona la hoja “Mi inventario de prácticas” (**Anexo N°1.1**), para ser completado de manera individual. (20 minutos)

-Motive a las personas a compartir y analizar lo que descubrieron al llenar los inventarios, utilizando las preguntas generadoras para guiar la discusión.

### Recomendaciones:

-Tenga presente los objetivos de la actividad para recordarle a las personas la importancia de realizar esta hoja con la información más veraz a su vivencia diaria.

-Especifique que la información es individual y privada.

-Al moderar la plenaria utilice ejemplos para clarificar el sentido de las preguntas generadoras.

### Preguntas generadoras:

-¿Qué aspectos del manejo de los recursos financieros, se pueden reflejar en la dinámica?

-¿Cómo relacionan la dinámica con el manejo de sus ingresos en su vida real?

-¿Qué hábitos, actitudes y conductas a nivel financiero, cree usted que se realizan sin pensar o gastando más de la cuenta?

-¿Cómo pueden mejorarse esas costumbres?

-¿De qué manera mis prácticas en el manejo del dinero o del ahorro afectan el logro de mis objetivos?

-¿Qué hábitos a nivel financiero considera deben mejorarse?

## Actividad de aprendizaje: ¡Que me alcance el tiempo!

### Descripción:

Este es un ejercicio de planificación, de lógica y juicio práctico frente a hechos concretos.

Esta actividad es grupal, a cada equipo se le entrega una lista de tareas, un mapa o gráfico de un lugar e indicaciones específicas con las cuales crea la mejor opción de trabajo empleando los elementos anteriores. El objetivo de la actividad es que las personas identifiquen la importancia del uso y planificación de los recursos.

**Materiales:** -Hojas con el mapa y las instrucciones (una por participante). -Lápices y borradores (uno por participante) -Pizarra o papelógrafo (uno por grupo) -Marcadores para pizarra blanca o papelógrafo (uno por grupo).

### Proceso:

-Comparta las instrucciones y el mapa a cada persona. (**Anexo N°1.2**) (10 minutos).

-Según el número de participantes se comparan las respuestas formando grupos. Se recomienda de 5 personas. (15 minutos para concluir colectivamente una solución)

-Invite a cada equipo a exponer en plenario su solución y por qué siguieron ese razonamiento.

-Una vez terminadas las exposiciones, motive a las personas a analizar: a) La lógica de las respuestas. b) Cómo se deben tomar en cuenta los hechos concretos para planificar acciones. c) La importancia de planificar y considerar el tiempo como un recurso. d) Analizar cómo planificamos nuestras acciones y recursos.

### Recomendaciones:

-Tener listas las hojas de instrucciones y mapas, o bien se puede realizar un solo mapa en una cartulina grande. En este caso la persona mediadora da las instrucciones.

-No se recomienda pasar al punto dos del proceso, sin que la parte uno sea completada individualmente por la mayoría de las personas.

-Para la parte final del análisis de lógica de las respuestas, se recomienda ir haciendo anotaciones ya sea en una pizarra o en un papelógrafo a modo de guía para el grupo en general.

-Motive al grupo, ya que no hay una respuesta correcta, aunque sí habrá de señalarse y resaltarse la lógica de planificación y uso óptimo de recursos.

### Preguntas generadoras:

-¿Cuáles son los 2 recursos más valiosos a tomar en cuenta en la actividad a la hora de organizar la ruta? (Tiempo y talento para organizar la ruta)

-¿Qué aspectos del manejo de recursos socio-económicos, se pueden reflejar en la actividad? (La planificación antes de proceder con el uso o consumo de recursos)

-¿De qué manera el buen o mal uso de los recursos afecta de manera directa o indirecta su labor? (Se puede llegar a consumir los recursos sin lograr los objetivos)

-¿Cómo se podría facilitar y asegurar el cumplimiento de todas las tareas? (Mediante la colaboración, varias personas unidas, distribuyéndose las tareas)

### Refuerzo participativo:

-Utilizar Ficha de apoyo. Tema 1.

### Cierre y plan de acción:

La persona facilitadora reconoce el trabajo realizado durante el encuentro, hace un breve repaso de las actividades realizadas y enfatiza en el logro del objetivo. Acto seguido, reparte a cada participante el formulario de “Plan de Acción” (**Anexo N°1.3**) y concede 5 minutos para completarlo, motivando a todas las personas a que trabajen en él. Transcurrido el tiempo asignado, pregunta si alguno de los participantes desea compartir su Plan de Acción, se escucha lo narrado por las personas y finalmente da las gracias y cierra el taller.

### 3.3 Encuentro lúdico II: Recursos y Necesidades

#### a. Plan de Taller

Encuentro lúdico II: Recursos y Necesidades						
CRITERIO DE DESEMPEÑO	NÚCLEO GENERADOR	DESEMPEÑO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO (min)	EVIDENCIAS
Conozco los principios básicos de educación socioeconómica del Modelo "Recreando Valor"	Los recursos: su manejo justo y responsable.	Identifico y comprendo la naturaleza y características de los recursos de que se dispone.	1. Apertura.	No tiene (preparar dinámica de animación, según el grupo).	10	-Personas reconocen que los recursos son escasos para satisfacer las necesidades que son ilimitadas.
			2. Actividad de reconocimiento: Recreando Conceptos.	Tarjetas con el nombre de cada concepto a representar.  Elementos necesarios en cada paquete según corresponda a cada tarjeta: Papel de rotafolio, marcadores de colores, uso de palabras, números, signos. (Anexo N°2.1)  Cinta adhesiva (masking tape).	20	-Personas identifican los diferentes tipos de recursos de que disponen a nivel personal, familiar y comunal.
			3. Actividad de aprendizaje:  ¡Manos en la masa!	Hoja con indicaciones.  Hoja de "Recetas".  Fichas de productos e ingredientes. (Anexos 2.2)  Lápices.	40	-Personas conocen que los recursos pueden ser utilizados de forma innovadora para el logro de los objetivos.
			4. Refuerzo participativo.	Ficha de apoyo. Tema 2.	20	
			5. Plan de Acción y cierre.	Formulario "Plan de Acción". (Anexo 2.3)	15	

## Actividad de Reconocimiento: Recreando Conceptos

### Descripción:

Las personas identifican y hacen uso de los recursos que tienen a disposición para lograr un objetivo; además clarifican que existen diversos tipos de recursos, y cada tipo en diferentes cantidades y variedades. El objetivo final es demostrar que aún con diferentes cantidades y tipos de recursos se pueden lograr los objetivos.

**Materiales:** Tarjetas con el nombre de cada concepto a representar (MERCADO, ATARDECER, NATURALEZA, AHORRO). -Elementos necesarios en cada pa según se detalla en el proceso. -Cinta adhesiva

### Proceso:

-Motive a las personas a formar 4 subgrupos y rife entre los equipos 4 paquetes de recursos utilizando las tarjetas con el nombre de los conceptos.

-Cuando los grupos tengan los conceptos, anímelos a representarlo, a manera de drama o escena, al resto de personas para que los adivinen. (10 minutos)

-Cada paquete de recursos contendrá los siguientes elementos (**Anexo N°2.1**):

**Concepto Mercado** en Paquete 1: Papel de rotafolio, marcadores de colores, uso de palabras, números y signos.

**Concepto Atardecer** en Paquete 2: Papel de rotafolio, lápices, NO uso de palabras, números ni signos.

**Concepto Naturaleza** en Paquete3: Papel de rotafolio, NO uso de palabras, números ni signos.

**Concepto Ahorro** en Paquete 4: Ningún recurso se entrega a las personas participantes.

-La presentación de los grupos se hace según el orden anterior de los conceptos hasta llegar al grupo participante 4, que no tiene más recursos que su propio cuerpo y habilidades para lograr representarlo.

-Al finalizar, se realizará una reflexión orientada hacia el objetivo de la actividad.

## Continuación de la Actividad de Reconocimiento: Recreando Conceptos

### Recomendaciones:

-Es importante tener claro el fin y secuencia de la actividad.

-Cuando una persona diga claramente la palabra correspondiente al concepto –debe ser la palabra exacta-, anime a las personas a darle un aplauso al grupo y a pasar al siguiente.

### Preguntas generadoras:

-¿Qué conclusiones obtenemos en cuanto a los recursos que tenemos a disposición?

-¿Cuáles recursos normalmente no consideramos como tales, no les llamamos así o simplemente no los consideramos recursos?

-¿Qué sucede cuando se tienen cada vez menos recursos? ¿Qué es más conveniente hacer?

-¿Qué elementos son útiles cuando no se cuenta con todos los recursos que se necesita para lograr un objetivo?

## Actividad de aprendizaje: “Manos en la masa”

**Descripción y objetivo:** Las personas identifican la relación entre recursos escasos y necesidades ilimitadas, y logran obtener conclusiones acerca del manejo de situaciones análogas en su vida cotidiana. Esto a través de un “juego de recetas”, en el que se les solicita elaborar varios productos pero se les limita la cantidad de ingredientes para lograrlo.

**Materiales:** -Hoja con indicaciones, una por grupo. -Hoja de “Recetas”, una por grupo. -Fichas de ingredientes (un juego por grupo). -Papel en blanco (varias por grupo). -Lápiz o lapicero.

### Proceso:

-Invite a las personas a formar grupos de tres y a cinco participantes y se les entrega (**Anexo N°2.2**): a) Una hoja con las indicaciones a seguir. b) Tres “recetas” de cocina. c) Fichas ilustrativas con diferentes ingredientes de cocina.

-Motive a cada grupo a cumplir en 10 minutos lo que se le pide en la hoja de instrucciones. Como reto general deben presentar tres recetas diferentes.

-Finalmente, cada grupo expone los resultados finales.

## Continuación de la Actividad de Reconocimiento: Manos en la masa

### Recomendaciones:

-Motive a todas las personas a participar en el trabajo colectivo.

-Las fichas ilustrativas son para realizar las recetas que se solicitan en la hoja de indicaciones, sin embargo, como parte de la aplicación de la dinámica, no están todos los ingredientes necesarios y a la vez, encontrarán algunos ingredientes que no son parte de las recetas por lo que van a sobrar. La meta es que los grupos entreguen los tres productos planteando diferentes opciones.

-Distinga entre los grupos que no utilizan los ingredientes alternativos por no estar en la receta original y los grupos que al no poder completar las tres recetas con los ingredientes correctos, optan por generar alguna alternativa. Por ejemplo otro producto innovador.

-Importante recalcar en la dinámica final dos elementos: 1) Los recursos son escasos en relación con las necesidades. 2) Para el logro de las metas, siempre se puede optar por soluciones alternativas y sobre todo, por una utilización completa y eficiente de los recursos que se tiene a disposición.

### Preguntas generadoras:

-¿Pudieron realizar todas las recetas?

-¿Qué dificultades encontraron?

-¿Qué hicieron al respecto?

-¿Qué se puede decir que es la escasez de recursos?

-¿Qué es lo que normalmente hacen las personas cuando detectan que sus recursos no alcanzan para solventar sus necesidades?

-¿Existen alternativas a lo respondido en la pregunta?

### Refuerzo participativo:

-Utilizar Ficha de apoyo. Tema 1.

**Cierre y plan de acción:** Motive a las personas a completar el formulario de “Plan de Acción” (**Anexo N°2.3**) (5 minutos) y pregunte si alguna persona desea compartirlo. Se incorporan los aprendizajes y se agradece al grupo.

### 3.4 Encuentro lúdico III: ¿De dónde surgen las necesidades?

#### a. Plan de Taller

Encuentro lúdico III: ¿De dónde surgen las necesidades?						
CRITERIO DE DESEMPEÑO	NÚCLEO GENERADOR	DESEMPEÑO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO (min)	EVIDENCIAS
Conozco los principios básicos de educación socioeconómica del Modelo "Recreando Valor".	Los recursos: su manejo justo y responsable.	Conceptualizo, identifico y priorizo las necesidades.	1. Apertura.	No tiene (preparar dinámica de animación, según el grupo)	10	-Personas identifican sus necesidades a nivel personal, familiar y comunal.
			2. Actividad de reconocimiento: ¿Cuáles son mis necesidades básicas?	Juego de tarjetas con imágenes. (Anexo N°3.1)  Lápices.  Hojas para papelógrafo.  Cinta adhesiva (masking tape).	30	
			3. Actividad de aprendizaje:  Mis necesidades y mis prioridades.	Paquetes de 27 tarjetas para cada grupo. (Anexo N°3.2)	30	-Personas reconocen la diversidad de fuentes de necesidades.
			4. Refuerzo participativo.	Ficha de apoyo. Tema 3.	20	
			5. Plan de Acción y cierre.	Formulario "Plan de Acción". (Anexo N°3.3)	15	

## Actividad de Reconocimiento: ¿Cuáles son mis necesidades básicas?

**Descripción y objetivo:** en equipo las personas, según su criterio, dividen varias imágenes en dos categorías, necesidades básicas o necesidades no básicas. Esto con el objetivo de que las personas identifiquen y diferencien las necesidades para priorizarlas y así, hacer una eficiente satisfacción de las mismas.

**Materiales:** Tarjetas con imágenes (un juego por grupo). -Lápices (cada grupo). -Hojas, papelógrafo, cinta adhesiva y marcadores (cada grupo).

### Proceso:

-Anime a las personas a formar 4 grupos y entregue a cada uno un juego de tarjetas con diferentes imágenes. **(Anexo N°3.1)**

-Invite a los equipos a dividirlos en dos categorías:  
a) Necesidad básica. B) Necesidades no básicas en la vida. Cada categoría debe ser colocada en un papelógrafo.

-Motive a los grupos a pegar en una pared los trabajos, para que todas las personas puedan ver la división que han propuesto. (Máximo 10 minutos)

-Finalmente, los 4 equipos deben unificar y clarificar cuales imágenes son realmente una necesidad básica o no básica en la vida.

### Recomendaciones:

-Acompañe a los grupos para motivar a todas las personas a dar sus aportes con respeto a las opiniones y prioridades de los demás.

### Preguntas generadoras:

-¿Cómo se entiende una necesidad básica y una necesidad no prioritaria?

-¿Por qué es importante reconocer las necesidades básicas de las que no lo son?

-¿Qué aspectos podríamos tomar en cuenta para diferenciar una necesidad básica de una no prioritaria?

-¿Por qué priorizar?—acomodar en orden de importancia las necesidades—.

## Actividad de aprendizaje: Mis Necesidades y mis Prioridades

**Descripción y objetivo:** las personas analizan un grupo de tarjetas con diferentes fuentes de necesidades, de las cuales deberán hacer diferentes selecciones hasta definir las más importantes según su criterio. Esto con el objetivo de que identifiquen diversos elementos que valoran y su influencia en la definición de sus necesidades.

**Materiales:** Paquete de 27 tarjetas, uno por grupo.

### Proceso:

-Motive a las personas a unirse en grupos de 4 o 5 participantes. Entrégueles un juego de tarjetas para repartir equitativamente entre los miembros del grupo como si se tratara de un naipe. **(Anexo N°3.2)**

-Anime a cada participante a analizar sus tarjetas y seleccionar las dos que personalmente considera más importantes como fuentes de necesidades.

-Cuando cada persona tenga las dos tarjetas que considera más importantes, invite a todo el grupo a colocarlas de forma simultánea, al frente en la mesa.

-Con las tarjetas seleccionadas como las más importantes para todas las personas, motiveles a hacer consenso como grupo acerca de su prioridad y enumerarlas, siendo la #1, la más importante como fuente de necesidades, la #2 la siguiente y así sucesivamente.

-Luego organice un plenario para que cada grupo detalle las tres primeras tarjetas que escogieron como principales. Anote los resultados por cada equipo junto con sus discusiones y conclusiones.

-Finalmente, recalque las tarjetas en las que hubo más coincidencia y las que no, generando un debate grupal según las siguientes recomendaciones.

### Recomendaciones:

Acompañe a los grupos para observar que cada persona -de manera individual- defina y aporte sus dos o tres tarjetas o las priorice sin ningún tipo de influencia por parte del resto del equipo.

## Continuación de la Actividad de Aprendizaje: Mis Necesidades y mis Prioridades

-En el plenario, es importante dar espacio al proceso de reflexión tanto individual como colectiva, apoyándose en las preguntas generadoras. Finalmente, busque conclusiones que rescaten cómo las necesidades se generan a partir de diversas fuentes que no necesariamente tienen el mismo grado de valor para cada persona, de ahí que surgen diversas prioridades. La clasificación de las necesidades cómo básica, no básica o no prioritaria es un tema netamente subjetivo.

-Aproveche la discusión para recalcar que las necesidades individuales son diferentes de las del grupo y por tanto, se requiere compartir valores e intereses para lograr un consenso en casos de trabajo grupal o comunal.

### Preguntas generadoras:

-¿De qué depende mi conjunto de necesidades?

-¿Cuál es el primer criterio que siguen las personas para dar prioridad a sus necesidades?

-¿Son todas las necesidades igual de importantes?

-¿Por qué existen diversas formas de ordenar las necesidades?

-¿Qué se debe hacer para llegar a un consenso en cuanto al orden o prioridad de las necesidades?

### Refuerzo participativo:

Utilizar Ficha de apoyo. Tema 3.

**Cierre y plan de acción:** felicite al grupo por el trabajo realizado durante el encuentro. Realice un breve repaso de las actividades realizadas y enfatice en el logro del objetivo. Acto seguido, reparta el formulario de "Plan de Acción" **(Anexo N°3.3)** y conceda 5 minutos para completarlo, motivando a todas las personas a que trabajen en él. Transcurrido el tiempo asignado, pregunte si alguna persona desea compartirlo, se escucha lo narrado y finalmente, se dan las gracias por los aportes generados.

### 3.5 Encuentro lúdico IV: Mi inventario personal de recursos

#### a. Plan de Taller

Encuentro lúdico IV: Mi inventario personal de recursos						
CRITERIO DE DESEMPEÑO	NÚCLEO GENERADOR	DESEMPEÑO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO (min)	EVIDENCIAS
Incorporo los principios de educación socioeconómica en mi vida cotidiana	Los recursos: su manejo justo y responsable.	Reconozco la diversidad de los recursos disponibles (a nivel personal, familiar y comunal) para la satisfacción de mis necesidades.	1. Apertura.	No tiene (preparar dinámica de animación, según el grupo).	10	-Personas identifican los recursos materiales y no materiales de que dispone, a nivel personal, familiar, comunal y del entorno, y los vincula con la satisfacción de sus necesidades reales.
			2. Actividad de reconocimiento: Identificando mis recursos ante las necesidades.	Hoja "Identificando mis recursos ante las necesidades". (Anexo N°4.1)  Lápices.	30	
			3. Actividad de aprendizaje:  Tablero de recursos y necesidades.	Tableros con dos juegos de tarjetas c/u.  Dados.  Fichas para los equipos.  (Anexos N°4.2)	40	
			4. Refuerzo participativo.	Ficha de apoyo. Tema 4.	15	
			5. Plan de Acción y cierre.	Formulario "Plan de Acción".	10	

## Actividad de Reconocimiento: Identificando mis recursos ante las necesidades

**Descripción y objetivo:** cada persona identifica los recursos materiales y no materiales con los que dispone a nivel personal, familiar, comunal y de su entorno, para satisfacer las necesidades que posee. Se busca que reconozcan las distintas fuentes de recursos y que las personas vinculen los recursos en función de la satisfacción de sus necesidades.

**Materiales:** Hoja "Identificando mis recursos ante las necesidades", una por participante. -Lápiz / lapicero para cada participante.

### Proceso:

-Invite a las personas a completar individualmente la hoja "Identificando mis recursos ante las necesidades". (**Anexo N°4.1**) Oriénteles a identificar tres necesidades básicas que solventan en sus vidas y a la vez, con cuáles recursos materiales y no materiales lo hacen. (20 minutos)

-Cuando las personas han completado la hoja, abra un espacio de plenaria para compartir la experiencia. (10 minutos)

### Recomendaciones:

-Acompañe al grupo para verificar que todas las personas realicen y completen la hoja de trabajo.

-Enfatice como elemento central, la vinculación entre las necesidades que ha identificado la persona, el grupo familiar o comunal (por ejemplo, Comités de CEN-CINAI) con el conjunto de recursos que disponen para solventar esas necesidades.

-Motive a las personas a reflexionar acerca de si los recursos son propios o provienen de otras fuentes, como la familia, la comunidad o la naturaleza misma.

### Preguntas generadoras:

-Ante las necesidades que se tienen, ¿Qué recursos descubrió hoy que poseía que pueden ser de utilidad para abordarlas?

-¿De dónde provienen los recursos con los que cuento para la satisfacción de las necesidades?

-¿Se pueden solventar todas las necesidades con los recursos personales?

-¿Qué aspectos debo considerar cuando se trata de resolver necesidades en forma grupal?

## Actividad de aprendizaje: Tablero de Recursos y Necesidades

**Descripción y objetivo:** esta dinámica es un juego de tablero grupal con dos equipos que disponen de: a) Dados para poder avanzar con sus fichas. b) Un tablero con tarjetas. c) Retos a realizar para seguir avanzando. Gana el equipo que llegue al final del camino que marca el tablero. El objetivo de la actividad es que las personas identifiquen los recursos materiales y no materiales de los que disponen y su vínculo con la satisfacción de sus necesidades.

**Materiales:** Tablero y dos juegos de tarjetas (uno para cada dos grupos de 5 integrantes).-Dado (uno por tablero). -Fichas para los equipos (Tres por tablero, diferentes, una por grupo).

### Proceso:

-Invite a las personas a formar grupos entre tres y cinco integrantes.

-Comparta un tablero y tarjetas por cada dos grupos; cada equipo jugará contra el otro. (**Anexo N°4.2**)

-Indique a los equipos colocar los dos grupos de tarjetas (celestes y verdes) al lado del tablero.

-Se rifa quién inicia el juego: cada equipo tira el dado y quien tenga más puntos comienza.

-El equipo que inicia el juego avanza la cantidad de casillas que el dado indique. Si llega a la casilla de signo de interrogación, una persona de ese equipo saca una tarjeta celeste, la lee en voz alta y consulta la respuesta con el resto de su equipo. Cuando el equipo toma un acuerdo, dice la respuesta en voz alta, si es correcta permanece en la casilla. Si la respuesta es incorrecta, devuelve la ficha a la casilla en la que estaba antes de lanzar el dado.

-Cuando se genera una **respuesta incorrecta el equipo contrario la puede corregir**, si acierta, ese equipo coloca su ficha en la casilla que había alcanzado el equipo que erró su respuesta, pero si no acierta, pierden su turno de tirar el dado.

-Si un equipo cae en la casilla de **pocas palabras** debe tomar una tarjeta verde, leerla en voz alta y **el equipo contrario es el que responde**. Si el equipo acierta, conserva su derecho a lanzar el dado, si no acierta, pierde ese derecho.

## Continuación de la Actividad de aprendizaje: Tablero de Recursos y Necesidades

-Si el equipo cae en una casilla de **avance o retroceso**, acata la orden. Si al avanzar o retroceder cae en una casilla de **signo de interrogación** o de **pocas palabras** procede según se indica en los puntos 5-6-y 7 anteriores. -El **juego se termina** cuando el primer equipo logre llegar a la casilla **¿qué sabemos?**, ese equipo será el ganador. -Si un equipo se encuentra por ejemplo a tres casillas de la meta y su turno saca la cantidad de cinco en el dado, cuenta tres a esa casilla y se devuelve dos, o sea queda a dos casillas de finalizar el juego.

### Recomendaciones:

-Verifique que maneja bien las instrucciones del juego. - Si los grupos lo requieren, acompañelos a leer el tablero o las tarjetas de apoyo.

- Incentive el juego como algo divertido y no como una competencia.

-Conduzca un plenario al final del juego con las principales conclusiones del mismo, apoyándose en las preguntas generadoras.

### Preguntas generadoras:

¿Qué diferencia existe entre recursos materiales y no materiales? ¿Dónde encuentro los recursos?

¿En qué situaciones no se requieren recursos materiales?

¿Qué recursos se reconocieron durante el proceso vivido, que fueron nuevos para ustedes?

### Refuerzo participativo:

Utilizar Ficha de apoyo. Tema 4.

**Cierre y plan de acción:** Para finalizar comparta el "Plan de Acción" y conceda 5 minutos para completarlo. Transcurrido el tiempo, invite a alguna persona a compartirlo. A partir de los aportes de las personas genere una conclusión colectiva. (**Anexo N°4.3**)

### 3.6 Encuentro lúdico V: Planificación y Presupuesto

#### a. Plan de Taller

Encuentro lúdico V: Planificación y presupuesto						
CRITERIO DE DESEMPEÑO	NÚCLEO GENERADOR	DESEMPEÑO	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO (min)	EVIDENCIAS
Incorporo los principios de educación socioeconómica en mi vida cotidiana	Los recursos: su manejo justo y responsable.	Determino un plan de consumo, ahorro e inversión de los recursos personales, familiares y comunales.	1. Apertura.	No tiene (preparar dinámica de animación, según el grupo).	10	-Personas identifican los recursos materiales y no materiales de que disponen, a nivel personal, familiar, comunal y del entorno, y los vinculan con la satisfacción de sus necesidades reales.
			2. Actividad de reconocimiento: Río revuelto, ganancia de pescadores.	Peces de papel. "Cañas de pescar" (Papel, cuerda delgada o hilo grueso, clips que se doblan para el anzuelo, palos). Pizarra o papel de rotafolio. Marcadores. Tiza o "masking tape".	30	
			3. Actividad de aprendizaje:  Priorizo necesidades, asigno recursos.	Hoja "Priorizando necesidades, asignando recursos".  Hojas blancas.  Lápices.	40	
			4. Refuerzo participativo.	Ficha de apoyo, tema 5.	20	
			5. Plan de Acción y cierre.	No tiene –el plan de acción de este taller es el mismo formulario de la Actividad de Aprendizaje–.	5	

## Actividad de Reconocimiento: Río revuelto, ganancia de pescadores

**Descripción y objetivo:** Las personas “pescan” unos peces que contienen diferentes elementos que deben clasificar según sean recursos (materiales - no materiales) y necesidades (familiares, comunales o personales). El objetivo es reconocer que no existe un solo tipo de recursos y necesidades, y que los recursos dejan de ser personales cuando involucran también a la familia, comunidad y medio ambiente.

**Materiales:** -Peces de papel escritos con diferentes conceptos (no más de 20). -Cañas de pescar (Papel, cuerda delgada o hilo grueso, clips que se doblan para el anzuelo, palos), una por participante. -Pizarra o papel de rotafolio. -Marcadores. -Tiza o “masking tape”.

### Proceso:

-Antes de iniciar: a) Mezcle los peces con los diferentes contenidos (**Anexo N°5.1**). b) Haga un círculo (pintado con tiza, tape o hecho con cuerda) y coloque los peces adentro, todos revueltos. c) Escriba los siguientes títulos en la pizarra o en hojas de papel rotafolio: “Necesidad personal”, “Necesidad familiar”, “Necesidad Comunal”, “Necesidad del Entorno”, “Recurso material” y “Recurso no material”. -Anime al grupo introduciendo la actividad y comentando que las o los pescadores no podrán ingresar a ese círculo, ni tocar los peces o anzuelo. ¡No se vayan a “pinchar”!

-Entregue a cada persona una caña de pescar y motívelos a pescar al menos un pez.

-Cada vez que un pescador obtiene un pez, invítelo a leer su contenido y colocarlo bajo el título que considera, compartiendo al grupo el porqué de su decisión.

-Cuando todos los peces han sido pescados y clasificados en los diferentes títulos, ofrezca espacio al grupo para que reflexionen si algún pez debe estar en otro lugar y porqué.

## Continuación de la actividad de aprendizaje: Río revuelto, ganancia de pescadores

### Recomendaciones:

--Es importante que tenga claro la ubicación correspondiente a cada pez según la clasificación.

-Acompañe con atención el proceso de la pesca, observando en dónde cada persona lo coloca e incentivando la reflexión del por qué. Si alguna persona se equivoca, no lo indique, espere a la reflexión grupal, para que el grupo lo descubra en equipo.

-Modele la pesca como algo divertido, evitando que las personas se angustien por no lograrlo.

### Preguntas generadoras:

-¿Cómo reconocen si las necesidades son personales o comunales?

-¿Se utilizan los mismos recursos para solventar necesidades personales, comunales o familiares?

-¿Cómo diferenciar los distintos tipos de recursos?

-¿Qué importancia tiene, identificar el tipo de necesidad y los recursos con los que se cuenta para la satisfacción y logro de objetivos?

-¿Se pueden solventar necesidades sin dinero?

## Actividad de aprendizaje: Priorizo Necesidades, Asigno Recursos

**Descripción y objetivo:** las personas desde su propia perspectiva, realizan un plan de trabajo para identificar y priorizar sus necesidades. Luego, desde la visión del grupo, toman en cuenta los recursos que se requerirán para solventarlas y crear propuestas concretas de trabajo personal y grupal.

**Materiales:** -Hoja blanca.-Lápiz / lapicero. -Hoja “Priorizando necesidades, asignando recursos”, una por participante.

## Continuación de la Actividad de aprendizaje: Priorizo Necesidades, Asigno Recursos

### Proceso:

-Invite a cada persona a escribir sus necesidades más importantes en una hoja blanca, según diferentes áreas: personal, familiar, comunal y del entorno. Motívelos a hacer una lista extensa.

-Como segundo reto, anime a las personas a seleccionar solo 2 necesidades por área, tomando en cuenta su orden de importancia y explicando por qué lo consideran así.

- Comparta con cada participante la hoja “Priorizando necesidades, asignando recursos” (Anexo N°5.2.) y solicíteles agruparse con 4 o 5 personas, preferiblemente miembros del mismo centro infantil.

-Invite a cada grupo a elaborar una sola versión de esta nueva hoja.

-Finalmente, anime a los grupos a discutir en plenario: a) Las dificultades encontradas para asignar los recursos escasos ante necesidades ilimitadas. b) Cuáles alternativas se plantearon para crear o conseguir recursos. c) Los aprendizajes más relevantes que obtuvieron con la dinámica.

### Preguntas generadoras:

-¿Cómo determino cuáles necesidades son prioritarias?

-¿Cómo organizar la distribución de los recursos?

-¿Cómo determinar la asignación de recursos a las distintas necesidades?

-¿Qué condiciones debe cumplir un grupo para lograr establecer –y cumplir- un plan de asignación de recursos (¿sabían que ese plan se denomina “presupuesto”?)

-¿Qué ocurre si los recursos disponibles no son suficientes?

-¿Qué papel juega el ahorro y la inversión en la resolución de necesidades?

### Refuerzo participativo:

Utilizar Ficha de apoyo. Tema 5.

**Cierre y plan de acción:** invite al grupo a hacer un breve repaso de las actividades realizadas y enfatice en los aprendizajes que han adquirido. Por la naturaleza de la Actividad de Aprendizaje de este módulo se omite el Plan de Acción.

### 3.7 Glosario

**Competencias socioeconómicas:** Son para las personas, “la integración de valores, conocimientos, habilidades y prácticas que les permiten..., hacer una gestión reflexiva y responsable de los recursos personales, sociales, financieros y ambientales de sus contextos locales y globales a los que accede y de los que dispone.” (González, PANIAMOR, 2014)

**Competencia económica:** Conocimientos y la puesta en práctica de los principales elementos que forman el mundo económico y su relación según el contexto cultural de la persona y sus grupos de referencia.

**Enfoque de Ciudadanía Cosmopolita o Global:** Reconocimiento de que las acciones de una personas repercuten en su familia, país y finalmente, en su planeta. De ahí la importancia de generar una convivencia centrada en el respeto y empatía ante la diversidad y la escucha ante las posiciones múltiples. Esto incluye el cuidado del medio ambiente.

**Gestión responsable y justa de los recursos:** Capacidad de identificar, organizar, administrar y utilizar los recursos de que disponen o acceden las personas con criterios de justicia y responsabilidad. Este tipo de gestión incluye la identificación y aplicación de estrategias pertinentes para la realización de emprendimientos sociales y financieros.

**Sostenibilidad:** Capacidad de usar y generar recursos sin comprometer, hipotecar o endeudar, los recursos futuros de los centros.

**Modelo de gestión de “Recreando Valor”:** Sistema administrativo que busca generar sostenibilidad para que los recursos puedan ser usados y aprovechados por debajo de su nivel de generación, o sea, que se pueda generar más recursos de los que se usa o consume. Esto es, generar capacidad de ahorro e inversión.

### 3.8 Bibliografía

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (Abril 2013). Educación social y financiera para la infancia. Nueva York, Estados Unidos.
- Fundación PANIAMOR. (Agosto 2012). Módulo Niñez Ciudadana, Marco Referencial. p. 34-35. San José, Costa Rica.
- Fundación PANIAMOR. (Marzo 2013). Módulo Niñez Ciudadana, Guía Metodológica para funcionarios, líderes comunitarios y familias. p.54, 59-61. San José, Costa Rica.
- Programa Pro-descentralización PRODES. (Mayo 2004) Guía de criterios para la priorización de acciones. Lima, Perú.

### DIMENSIÓN: “GESTIÓN DEL CENTRO INFANTIL DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DE EDUCACIÓN SOCIOFINANCIERA”

En el Modelo “Recreando Valor” se reconoce la importancia de desarrollar las competencias socioeconómicas de las personas adultas que gestionan los Centros de Educación y Nutrición CEN y Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral CINAI de la Dirección Nacional **CEN-CINAI**. Esto partiendo del principio de que las conductas y decisiones que toman dichas personas en cuanto a los recursos de los centros infantiles, deben estar en plena concordancia con los principios de educación socioeconómica que están desarrollando las niñas y los niños a su cargo. En otras palabras, en el Modelo “Recreando Valor” se aspira a que las competencias socioeconómicas buscadas en las niñas y los niños, sean modeladas por las personas responsables de la gestión de los centros infantiles.

Con tal fin, se ha elaborado una **Guía formativa para personas adultas** compuesta por dos dimensiones. En la **primera dimensión**, denominada **Sensibilización y Alineamiento**, se reconoce el hecho de que en general en Costa Rica, la educación socioeconómica no es un aspecto al que las personas adultas hayan estado expuestas dentro de su proceso educativo formal y siendo esto así, se identifica la necesidad de **sensibilizar** a estas personas y de **alinear** o **nivelar** su conocimiento acerca de los principios de educación socioeconómica planteados en el Modelo Recreando Valor. En esta primera dimensión se aspira entonces a una persona adulta con aptitud para gestionar reflexiva y responsablemente los recursos ya sean estos, personales, sociales, comunales o ambientales.

Metodológicamente, esta dimensión se aborda mediante el **Módulo Sensibilización y Alineamiento** conformado por cinco talleres de capacitación dirigidos a que la persona conozca y comprenda los principios básicos de educación socioeconómica y luego los incorpore en sus desempeños cotidianos. Bajo este objetivo, el **Módulo** es el instrumento en el que se detalla cada uno de esos talleres de capacitación, brindando a la persona facilitadora los elementos para mediar y acompañar de manera efectiva el proceso formativo.

#### 4. Puntos de partida del Manual de Gestión Sostenible

Este Manual está dirigido a las personas encargadas de la gestión de los centros infantiles de la Dirección Nacional **CEN-CINAI** del Ministerio de Salud. Se considera una herramienta operativa que invita al personal a identificar, diagnosticar y evaluar la manera en que administran los recursos del centro infantil. Para ese efecto, se han tomado como base los principios de educación socioeconómica que se trabajan con las niñas y los niños a través del Modelo “Recreando Valor”, el cual es un componente del Modelo “Niñez Ciudadana”, complemento del currículo de la Dirección Nacional **CEN-CINAI**.

El Manual de Gestión pretende instrumentalizar la manera en la que se administran los recursos en una organización, en este caso un centro infantil CEN o CINAI, de forma tal que se aspira a que esta sea la forma en que, cotidiana y periódicamente, se planifiquen y administren los recursos personales, financieros, comunales y ambientales; con la participación de las niñas, los niños, el personal docente - auxiliar - administrativo, y miembros de la comunidad.

El **Manual de Gestión Sostenible para centros infantiles** se desagrega en una ruta para el planeamiento y la administración de los recursos. Esta contempla un conjunto de instrumentos prácticos que permiten asegurar la sostenibilidad de los centros y la coherencia de las acciones de gestión con los principios socioeconómicos que se comparten con las niñas y los niños. Dicha sostenibilidad entendida como el reto de usar y aprovechar los recursos por debajo de su nivel de generación, o sea, que se puedan generar y utilizar más recursos de los que se usan o consumen. A partir de esta propuesta la gestión de los centros infantiles permite hacer efectiva la capacidad de ahorro e inversión y de ahí, la sostenibilidad del centro a largo plazo.

## Manual de Gestión Sostenible

El Manual se concibe como un modelo de gestión diseñado con y para las personas responsables de administrar los centros infantiles de la Dirección Nacional **CEN-CINAI**. Este Manual parte de la premisa de que un **modelo de Gestión** es un conjunto de conceptos e instrumentos que describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor. Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Así, se puede comprender como el arte de anticipar colectivamente el cambio, con el propósito de crear estrategias permanentes que garanticen el futuro deseado de una organización; es decir que puedan aplicarse para desarrollar acciones que favorezcan el cumplimiento de objetivos definidos.

A partir de este referente y del marco que brinda el Modelo Recreando Valor, se define el **Manual de Gestión Sostenible** como la articulación de conceptos, procedimientos, criterios y recomendaciones, que utilizan un conjunto de instrumentos para lograr el uso de los recursos disponibles de un centro infantil a partir de los valores de justicia, responsabilidad y cooperación.

El **objetivo central del Manual de Gestión** es identificar, organizar, administrar y utilizar los recursos disponibles con criterios de justicia, cooperación y responsabilidad, tal como los promueve el programa “Recreando Valor”, recordando que el concepto de “recursos” va más allá de la referencia a lo financiero o monetario, ya que presenta un concepto integral donde el tiempo, las habilidades o destrezas de las personas, los recursos naturales y comunales son parte de toda estrategia de gestión. En consecuencia, la meta final es asegurar la sostenibilidad de los centros infantiles en coherencia con los principios socioeconómicos que aprenden y comparten las niñas y los niños en los **CEN-CINAI**.

## Premisas del Manual de Gestión Sostenible

El Modelo Niñez Ciudadana marca la ruta e ideas fuerza del Manual de Gestión al sostener como premisas básicas los siguientes preceptos:

- Para **formar niñas y niños como ciudadanos agentes** es necesario fortalecer en sus capacidades a las personas adultas que tienen relación directa o indirecta con ellas y ellos durante su estancia en los centros infantiles.

-Para **construir ambientes socioafectivos seguros** que potencian una formación autónoma, crítica y responsable de las niñas y los niños, las personas adultas responsables de su cuidado y formación, requieren desarrollar su propio pensamiento crítico, reflexivo y creativo y modelarlo en las prácticas de gestión que hacen en los centros infantiles.

-Para que la **gestión de los centros infantiles** sea Sostenible, las personas responsables deben contar con herramientas prácticas que permitan que los centros evolucionen y avancen en las más diversas, eficientes, eficaces y sustentables formas de gestionar sus recursos.

-Para lograr una **gestión democrática en los centros infantiles**, su modelo debe orientarse en el marco de derechos y responsabilidades de todos los actores y voluntarios comunitarios y externos de los CEN-CINAI. Las niñas y los niños participan de forma activa, tomando decisiones y construyendo nuevas formas de gestión desde su visión de mundo.

La articulación de las premisas anteriores se considera una puesta en marcha exitosa del Manual de Gestión, coherente con los enfoques del Modelo Recreando Valor.

## Fortalezas del Manual de Gestión Sostenible CEN-CINAI

El sistema de gestión que propone el Manual genera una serie de beneficios:

- El **Plan de inversión** del centro infantil se da a partir de un análisis inicial la gestión que se ha venido realizando. Esto genera una **auto-evaluación** con propuestas y actitudes de mejora en la organización del equipo de trabajo, período tras período.
- El **Plan de inversión** obedece a un conjunto de estrategias<sup>[1]</sup> que surgen del diagnóstico, esto permite que los recursos se destinen a las acciones prioritarias para la gestión del centro infantil centradas en las niñas y los niños.
- Las **reglas** permiten al equipo de trabajo tener criterios claros que, al ser conocidos y acordados colectivamente, pueden ser aplicados de forma sostenida para asegurar que las decisiones sean reflexionadas y discutidas democráticamente.
- La **revisión periódica** de las reglas permite realizar ajustes y actualizar la manera en la que se gestiona el centro infantil. Las Reglas surgen como respuesta a los hallazgos realizados en el diagnóstico inicial y de la experiencia que se va acumulando periodo tras periodo.
- En este modelo se elabora un **Plan de Inversión** antes de definir las actividades generadoras de recursos, para evitar que estos se consuman en necesidades no prioritarias o, aún más grave, no se avance en el cumplimiento de los logros meta de la gestión. Esto permite detener la práctica habitual de generar recursos y luego decidir en qué se invierten.
- El **Plan de inversión** también posibilita tener muy clara la magnitud del esfuerzo por realizar durante el período, con el fin de lograr el conjunto requerido de recursos (monetarios y no monetarios). Por lo que el plan se convierte entonces en una **“hoja de ruta”** a seguir por parte de las personas responsables de la gestión del centro infantil.
- El **Plan de inversión** detalla no sólo lo que se desea lograr –la “inversión” a realizar- sino todas las tareas, plazos y personas responsables que intervendrán en el logro de ese objetivo. Finalmente el plan se convierte en un **“plan de acción”** o **“plan operativo”** para el centro infantil.

- El Manual en su **“Plan de inversión”** y en su **“Plan de Actividades”** parte del reconocimiento de que la gestión de los centros no debe pensarse y actuarse solamente en términos de recursos financieros, sino que también existen **recursos no monetarios** que permiten -o al menos contribuyen- al cumplimiento de los requerimientos del centro. En efecto este Manual también solicita que se presupueste las horas de trabajo, el número de personas y hasta el monto y naturaleza de los recursos sin costo –como las donaciones- que ayudarían a cumplir las metas definidas.

- El sistema permite **medir el desempeño**, en función del logro de todas las estrategias y las actividades, pero además del cumplimiento de tareas, plazos y por supuesto de la inversión de los presupuestos. Así se cuenta con **instrumentos de autoevaluación** para definir objetivos y tomar medidas de mejora.

- El nivel de detalle de la información que se recolecta en los instrumentos del Manual genera registros históricos comparables entre sí. Este aprendizaje acumulado facilitará cada vez más la labor de programar las inversiones y actividades generadoras del siguiente periodo. En su conjunto estamos ante una medición del desempeño en el largo plazo que permite valorar según indicadores la evolución de la gestión del centro.

## 4.2 Puesta en marcha del Manual de Gestión Sostenible

### Responsables y momento de aplicación

El Manual de Gestión está diseñado para un equipo de trabajo conformado por: las personas integrantes de los comités **CEN-CINAI**, las personas con rol de ASSC3 (Asistentes de Salud de Servicio Civil 3), director o directora del CINAI y CEN. El EGC<sup>[2]</sup> consulta a las niñas y los niños su percepción y opinión en relación a la gestión del centro infantil, tomando en cuenta su sentir y pensar. De este modo, este equipo de trabajo orienta su labor a la mejora de calidad de vida de las niñas y los niños que asisten al CEN o CINAI partiendo de la consulta activa y la creación de un plan de trabajo conjunto.

<sup>[1]</sup> En el contexto de este manual, una estrategia es un conjunto de acciones para resolver, mejorar o brindar atención a una situación detectada a partir del diagnóstico previo de la gestión del centro infantil.

<sup>[2]</sup> Para efectos de este Manual, de aquí en adelante el Equipo de Gestión de un Centro se denominará EGC.

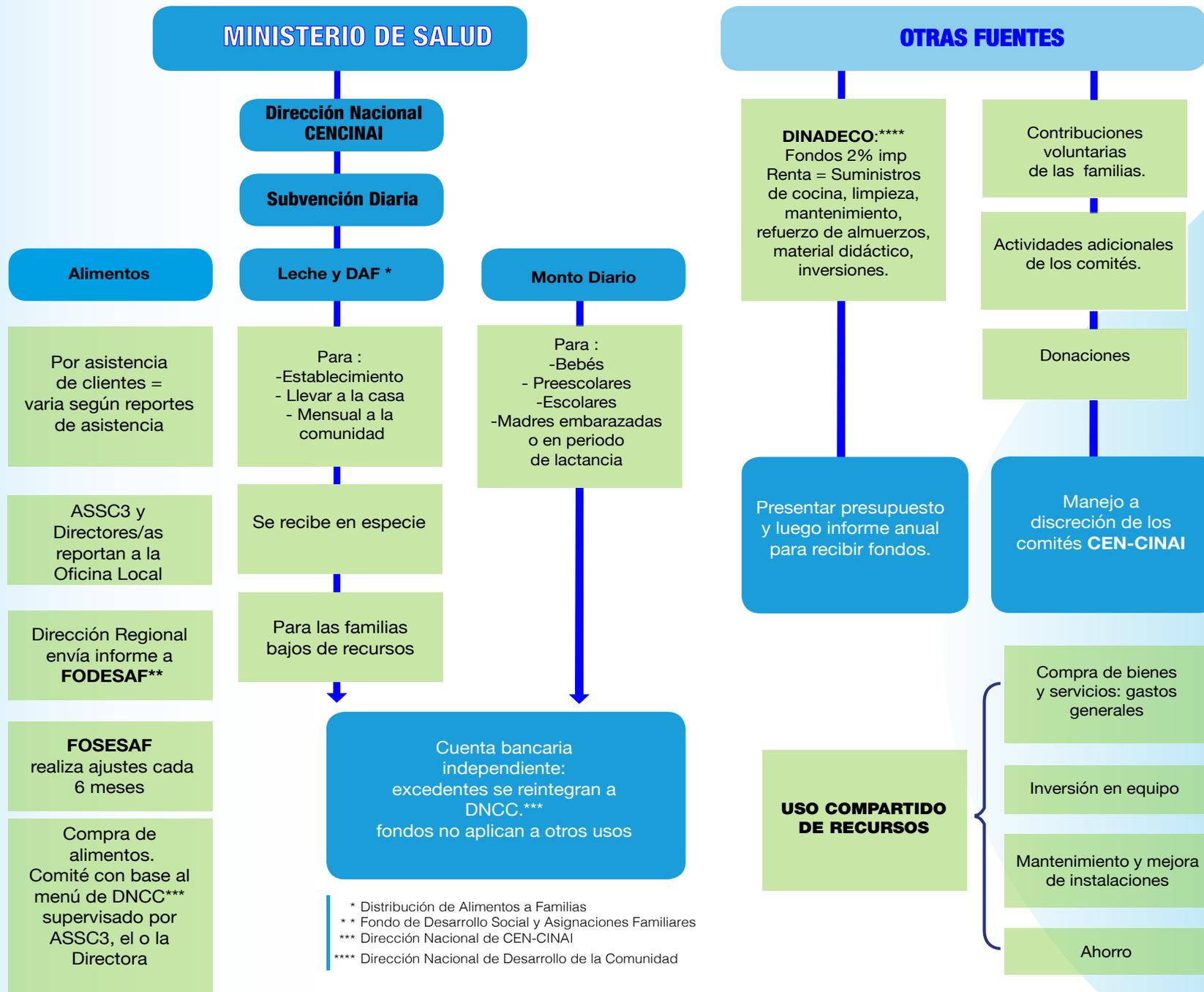
*Durante la aplicación del Manual se considera fundamental que el EGC trabaje bajo un clima organizacional democrático basado en el respeto, colaboración, equidad y resolución alternativa de conflictos<sup>[3]</sup>. En este contexto cada persona cumple con sus funciones según el rol que le corresponde dentro de las normas legales y operativas establecidas para la Dirección Nacional **CEN-CINAI**. Se reconoce que la fijación de las reglas de gestión de un centro son derecho y responsabilidad de los miembros de los comités **CEN-CINAI**, según la ley y los reglamentos que los rigen. Sin embargo, es clara la importancia del trabajo integrado entre los Asistentes de Salud de Servicio Civil 3(ASSC3) y las personas que ejercen los roles de dirección y docencia en los centros infantiles. Por lo que el Manual de Gestión ha sido diseñado para que todo el equipo (EGC) coordine de forma uniforme y equitativa en pro del diseño y ejecución de los planes de trabajo que surgen de la aplicación del Manual.*

---

<sup>[3]</sup> De lo contrario, si el equipo no funciona así, esa debilidad debe ser atendida y superada como requisito previo al éxito en la gestión del centro.

## Modelo legal de gestión de recursos CEN-CINAI

La aplicación del Manual de Gestión contempla que los centros infantiles **CEN-CINAI** son entidades públicas administradas mediante convenios con entidades comunales sin fines de lucro que funcionan bajo la figura de los comités **CEN-CINAI** y como tales son reguladas legalmente. Por lo que el traslado de recursos financieros a los centros infantiles está condicionado por aplicaciones muy específicas establecidas en la ley y los reglamentos aplicables (Ministerio de Salud, 2012). De ahí que el uso y manejo de recursos de un centro infantil debe realizarse con estricto apego a la legalidad y al cumplimiento de normas e informes. Además se debe tomar en cuenta de que existe poca disponibilidad de recursos para atender las múltiples necesidades de cada centro. El esquema legal de gestión de recursos vigente se resume en el siguiente gráfico.



\* Distribución de Alimentos a Familias  
 \*\* Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares  
 \*\*\* Dirección Nacional de CEN-CINAI  
 \*\*\*\* Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

## 4.3 Ruta de aplicación del Manual de Gestión Sostenible

Fases del Manual. El modelo de gestión que se propone en el Manual establece un proceso de cinco fases, una sucesiva de la otra, que al final permiten operacionalizar la administración de los recursos de forma responsable y justa. Las fases se detallan a continuación:

### 1. Diagnóstico:

- El equipo responsable de la gestión del centro infantil elabora un diagnóstico detallado de la situación actual del mismo con la participación de las niñas y los niños. Esto contempla la consulta por parte de los comités **CEN-CINAI** a las niñas y los niños de su sentir y pensar sobre las condiciones del centro y puntos de mejora. Al final se definen acuerdos y un plan de trabajo conjunto.
- Se reconocen los aciertos y las debilidades en la gestión del presente período, así como las oportunidades y amenazas que se le presentan al centro infantil.

### 2. Evaluación:

- Con base en el diagnóstico, el EGC identifica un conjunto de estrategias que permitan aprovechar los aciertos, las oportunidades y los acuerdos tomados con las niñas y los niños.
- Se definen las estrategias que permitan al centro infantil superar las debilidades y enfrentar las amenazas.

### 3. Reglas:

- En un contexto de escucha y diálogo, se definen y revisan las reglas que han de seguirse y aplicarse en el centro infantil en lo que corresponde: a. Compra de bienes y servicios. b. Ahorro e Inversión. c. Gestión ambiental (sostenibilidad de los recursos naturales).

### 4. Plan de inversión:

- Con base en todos los pasos anteriores, el EGC elabora un plan que identifica y detalla las prioridades del centro infantil que se desea ejecutar en el año siguiente, así como, el presupuesto para poder realizar cada una de esas prioridades (inversiones), el plazo y los responsables de las metas.
- Cada inversión, además del presupuesto, requiere una secuencia de las tareas a ejecutar para que la inversión se convierta en realidad.

### 5. Plan de actividades:

- Teniendo ya claridad en cuanto a las necesidades que se desea satisfacer, además del monto en recursos financieros y no financieros que se requieren, el EGC elabora un **Plan de actividades** orientadas a lograr la recaudación de todos esos recursos.
- Este plan identifica las inversiones que se atenderán primero conforme se van generando los recursos e igualmente establece plazos, tareas y responsables

## Instrumentos aplicados por fase

Cada fase del Manual de Gestión se apoya en una serie de instrumentos que den luz sobre los resultados necesarios para iniciar la fase siguiente. En el cuadro siguiente se resumen los instrumentos prácticos según fase del Manual.

**MANUAL DE GESTIÓN SOSTENIBLE CEN-CINAI**  
**CUADRO RESUMEN DE INSTRUMENTOS POR FASE**

FASE	INSTRUMENTO	OBJETIVO
DIAGNÓSTICO	<u>Tabla 1:</u> Diagnóstico del sistema de gestión	Identificar las oportunidades, amenazas, aciertos y desaciertos de gestión del centro durante el actual período para poder plantear estrategias que favorezcan la mejora continua.
ESTRATEGIA	<u>Tabla 2:</u> Estrategia de gestión del centro.	Presentar la lista de estrategias que serán prioritarias para el centro durante el próximo período y que definen hacia donde se dirigirán los recursos que se generen.
REGLAS	<u>Tabla 3:</u> Cuadro resumen de reglas de compra de bienes y servicios	Definir las reglas de compra de bienes y servicios en cada una de las variables relevantes que plantea el Manual según las decisiones tomadas por el EGC.
	<u>Tabla 4:</u> Cuadro resumen de reglas de generación y administración del ahorro	Definir las reglas de administración del ahorro en cada una de las variables relevantes que plantea el Manual según las decisiones tomadas por el EGC.
	<u>Tabla 5:</u> Cuadro resumen de reglas de inversión	Presentar la información que comprende todos los criterios definidos por el EGC para la inversión de recursos excedentes o con un objetivo definido.
	<u>Tabla 6:</u> Cuadro de indicadores y metas de gestión ambiental.	Exponer los objetivos y el plan de trabajo en cuanto a la gestión ambiental del centro.
PLAN DE INVERSIÓN	<u>Tabla 7:</u> Tablero de control para <b>Plan de inversión</b>	Establecer a modo de tablero de control la lista de inversiones a realizar que surge directamente de la identificación de las estrategias que elaboró el EGC, así como, un detalle completo de su inversión, recursos requeridos y responsables.
PLAN DE ACTIVIDADES	<u>Tabla 8:</u> Tablero de control para actividades generadoras de recursos	Establecer la lista de actividades a realizar para lograr recaudar los fondos y recursos adicionales que se requieren para ejecutar el <b>Plan de inversión</b> . Se enfatiza en el detalle de lo que se espera recaudar, tanto a nivel monetario como a nivel de donaciones o voluntariado, con cada una de esas actividades.

## Descripción del Manual de Gestión según objetivos por fase

A continuación se detalla los objetivos, criterios de aplicación e instrumento de cada una de las fases antes mencionadas del Manual de Gestión.

### 4.3.1 FASE 1: Diagnóstico.

La elaboración del diagnóstico de la gestión del centro infantil se basa en la aplicación del primer instrumento Tabla 1: Diagnóstico del sistema de gestión.

**Objetivo del instrumento Diagnóstico.** Identificar las oportunidades, amenazas, aciertos y desaciertos de gestión del centro durante el actual período, para poder plantear estrategias que favorezcan la mejora continua.

**Antes de la aplicación del instrumento de diagnóstico.** El EGC requiere hacer una discusión generada a partir de dos bloques de preguntas orientadoras.

**Parte I.** “En equipo favor contesten las siguientes preguntas considerando solamente elementos internos del equipo de trabajo o del centro infantil, no se deben incluir aquí elementos externos al centro que le están afectando positiva o negativamente”:

*-¿Qué estamos haciendo bien y nos ha dado buenos o excelentes resultados?* La respuesta a esta pregunta permite identificar los aciertos en la gestión actual.

*-¿Qué NO estamos haciendo bien y nos ha afectado negativamente en el centro?* La respuesta a esta pregunta permite identificar los desaciertos en la gestión actual.

**Parte II.** Agregue a la discusión grupal dos nuevas preguntas:

*-¿Qué oportunidades se están presentando al centro en la comunidad, en el país, en la Dirección Regional o Nacional, para lograr mejorar? ¿Qué cosas se pueden aprovechar?* La respuesta a estas preguntas genera una lista de Oportunidades para el centro.

*-¿Qué amenazas se están presentando al centro que le podrían impedir mejorar? ¿De qué se debe proteger el centro?* La respuesta a estas preguntas genera una lista de Amenazas para el centro.

**Nota:** Tanto la parte I y la parte II debe ser discutido con el grupo de niñas y niños que asisten al CEN o CINAI. Lo que las niñas y los niños opinan, sienten o perciben debe ser incorporado al diagnóstico. Esto bajo el objetivo de generar un clima organizacional democrático que favorezca la participación real de las niñas y los niños.

**Aplicación del instrumento.** El instrumento se presenta en el **Anexo N°1**. Indicaciones y sugerencias.

1. Este instrumento **se completa** con aspectos de cada centro, tanto internos (Aciertos y Desaciertos) los cuales se consideran controlables y los externos considerados no controlables (oportunidades y amenazas).
2. De manera grupal, el **EGC** identifica cinco aciertos que corresponden a acciones positivas que actualmente están realizando en la gestión (administración) y **cinco desaciertos** (aspectos por mejorar). Es decir, identifican lo que se está haciendo bien y lo que NO se está haciendo bien, aspectos que favorecen la buena gestión y el progreso del centro e igualmente los aspectos que más bien están entorpeciendo la gestión. Es importante entender que tanto los Aciertos como los Desaciertos deben buscarse a **lo interno** de su grupo de gestión. <sup>[4]</sup>

<sup>[4]</sup> Por ejemplo, los aciertos son aspectos en los que ustedes como equipo funcionan muy bien, se complementan, tienen conocimiento, experiencia y los ponen al servicio del centro. Los desaciertos son aquellos elementos que les impiden trabajar bien como equipo, por ejemplo que uno o una de ustedes es el que lo hace todo, algunas personas no asisten a las reuniones o no cumplen lo que ofrecen.

3. Seguidamente también se deberán identificar cinco elementos a **lo externo** que inciden como oportunidades o amenazas hacia el CEN o CINAI. Estos son aspectos sobre los que el EGC no puede hacer nada, son externos y los presenta el entorno, la Dirección Regional, el Gobierno, el clima, la situación comunal u otras. Sin embargo nos pueden afectar positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) y por tanto, obligan a tomar acciones para aprovecharlos o defender al centro.

### 4.3.2 FASE 2: Estrategias.

**Objetivo del instrumento.** Definir las estrategias que serán prioritarias para el centro infantil durante el próximo período y que define hacia donde se dirigirán los recursos que se logren generar.

**Consideraciones para la aplicación.** Para esta etapa de planificación estratégica y a partir de este análisis, se plantean las siguientes preguntas que sirven de apoyo:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

#### En síntesis...

- Los aciertos deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Los desaciertos deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

### Aplicación del instrumento

1. **Columna de estrategia.** Coloquen en la columna de estrategia, cada una de las que anotaron en los cuadrantes de la TABLA 1, señalando a cuál de los aspectos de aplicación de los recursos se orienta dicha estrategia. Así, habrá estrategias que se orienten al tema de la **Compra de bienes y servicios**, por ejemplo: *Identificar y seleccionar nuevos proveedores porque don Juan nos vende muy caro y no nos quiere dar crédito. Al tema de Inversión, por ejemplo: El techo del centro debe ser reparado y pintado.* Sobre **Ahorro** tal como: Debemos recaudar por lo menos 100 mil colones el próximo semestre en descuentos en la compra de alimentos. Este último ejemplo también podría marcarse como una estrategia que se dirige a Compras, o sea, una misma estrategia puede orientarse a varias aplicaciones de los recursos.

2. **Con los cuadrantes del Instrumento N°1 de diagnóstico.** Se plantean **dos o tres estrategias** según cada uno de los cuadrantes centrales del instrumento de diagnóstico. Ejemplo: AO= Aciertos/Oportunidades, implica estrategias a partir de las oportunidades que se presentan en el centro infantil y los aciertos identificados. En el cuadrante DO = Desaciertos/Oportunidades, se trata de definir estrategias que permitan aprovechar oportunidades que tiene el centro para superar aspectos en los que la gestión del centro ha sido desacertada. Un ejemplo concreto de esto sería: *“Hemos identificado que un desacierto de gestión de nuestro centro es que ningún miembro del equipo sabe usar computadoras, entonces se nos dificulta llevar en orden los registros de ingresos y gastos. Y resulta que una Oportunidad es que la Oficina Local ha ofrecido capacitaciones en aspectos que los centros requieran”.* La estrategia DO entonces sería: **Solicitar a la OL una capacitación específica en manejo de computadores (Windows) y programas Word y Excel.**

### 4.3.3 FASE 3: Reglas para el uso, consumo e inversión de los recursos

**Consideraciones para la aplicación de la fase.** El modelo de gestión del manual establece que luego de realizar el diagnóstico de la gestión actual y con las respectivas estrategias para ejecutar, el EGC establece una serie de **lineamientos a seguir** para garantizar ese orden en la planificación y el apego a los principios de justicia y responsabilidad. Todo por supuesto, en búsqueda del máximo interés cual es el bienestar y la sostenibilidad del centro y sobre todo de las niñas y los niños.

-**Los lineamientos** se denominan **reglas** que guían el uso, consumo, ahorro e inversión de los recursos, en el camino hacia el logro de las estrategias previamente definidas.

-Las **reglas** son a su vez una serie de criterios que adopta el EGC, a partir de un conjunto de opciones que se le presentan con el fin de seleccionar los que son más convenientes, prácticos y aplicables según la realidad de cada centro infantil.

-Las **reglas mínimas** por definir se refieren: 1. Compra de bienes y servicios. 2. Administración del ahorro. 3. Instrumentos y prácticas de inversión. 4. gestión ambiental.

-**La definición inicial de las reglas** las propone inicialmente este modelo y se espera que cambien y evolucionen según nuevos aprendizajes y experiencias, así como, la revisión constante del modelo de gestión por parte del EGC. Para esta definición se cuenta con cuadros de apoyo que sugieren los elementos mínimos que deben contener una línea de trabajo y las opciones dentro de las que el EGC puede configurar su ruta según el tema. Siempre queda abierta la opción de que los EGC aporten variables y criterios propios para definir sus reglas.

-**Cuadros de apoyo** para la definición de las reglas contienen los siguientes elementos:

**1. Variable:** Es el aspecto sobre el cual el modelo recomienda dictar la política, el que se debe regular.

**2. Justificación conceptual:** Corresponde con la explicación de por qué dentro del modelo de gestión es importante dictar reglas sobre esa variable.

**3. Criterios:** Diferentes opciones a considerar al momento de generar la política, son los distintos “caminos” que puede seguir el equipo de gestión a la hora de definir su política.

**4. Rangos:** Recomendación de este modelo acerca de los límites dentro de los que se recomienda que se defina la política.

**5. Ejemplos:** Casos específicos que contribuyen a clarificar el cómo definir la línea de acción a ejecutar en la práctica organizacional.

### Reglas para la compra de bienes y servicios

**Objetivo del instrumento.** Definir y orientar las reglas de compra de bienes y servicios en cada una de las variables relevantes que plantea este manual o que el EGC ha definido.

**Descripción general.** La definición de las reglas para la compra de bienes y servicios es una de las funciones más importantes en la administración de un centro infantil. En primera instancia porque los centros son receptores de fondos públicos que deben ser justificados y controlados de manera estricta. En caso de no administrarse, registrarse y controlarse adecuadamente, la toma de decisiones en relación a las compras pueden comprometer la estabilidad de un centro, el recibo de fondos en el futuro e incluso acarrear situaciones de índole legal a los responsables de su administración.

En esta línea y **según el estatuto legal para los CEN-CINAI** la administración de los recursos para la compra de alimentos provistos por FODESAF se debe hacer a través del esquema organizacional de la Dirección Nacional junto con los recursos provenientes de DINADECO. Ambos fondos deben ser justificados formal y estrictamente. Además de esos, están los recursos que genera el centro de manera autónoma y que desde luego, también requieren ser utilizados de forma eficiente. De forma integral el éxito en la gestión del centro descansa en una adecuada utilización de los recursos monetarios para la compra de los distintos bienes y servicios que permita finalmente el cumplimiento de las estrategias definidas en el período.

**Reglas para la compra de bienes y servicios.** El EGC define las líneas de acción a partir de un conjunto de criterios comprendidos como las reglas de compra. A continuación en el Cuadro N°1 -en formato de “mosaico”- se detallan todos los criterios (reglas) según sus rangos por variable. Con base en las siguientes reglas el EGC definen las líneas de acción que se ejemplifican a modo de guía en el cuadro. Como se ha indicado el EGC puede ampliar las líneas de acción en función de nuevas reglas.

**Cuadro N°1. Reglas de compra de bienes y servicios según Manual de Gestión Sostenible CEN-CINAI**

VARIABLE	JUSTIFICACIÓN CONCEPTUAL	CRITERIOS	RANGOS	EJEMPLO DE LÍNEA DE ACCIÓN
COTIZACIONES	En productos o servicios no regulares, cuya compra no es recurrente, es requerido que siempre se realice un proceso de cotización, para garantizar que se cuenta con varias opciones para tomar la mejor decisión de compra. Igualmente, es conveniente recotizar periódicamente para mantener la competitividad de los precios y condiciones.	Tener varias cotizaciones de diferentes proveedores.	Cotizaciones específicas: corresponden a cotizar con un número predeterminado de proveedores, cuando se realizará una compra no recurrente.	Toda compra de bienes o servicios no recurrentes requiere que se cotiche con al menos tres proveedores, o un mínimo de dos en casos de oferta limitada.
		Analizar las diferentes condiciones que se pueden obtener	Cotizaciones generales: se refieren a cotizar cada cierto tiempo en aquellos casos de compras recurrentes.	Las compras recurrentes deben ser re-cotizadas al menos una vez a mitad del período, invitando a los proveedores oficiales pero agregando al menos un proveedor nuevo.
PROVEEDORES	En toda organización es deseable no centralizar compras en un solo proveedor para evitar dependencia en el suministro del producto y para mantener condiciones competitivas.	Tener varios proveedores	2 proveedores mínimo 4 proveedores máximo	Para todos los productos que ocupa, el centro tendrá al menos dos proveedores activos.
		Rotar los proveedores	Fijar un número máximo de compras por mes al mismo proveedor	Las compras de productos y servicios deberán alternarse entre los proveedores activos
		Proveedor único	Solo en casos especiales se autorizará contar con un único proveedor (porque solo ese hay o porque brinda condiciones claramente favorables al centro)	Si para uno o varios productos se cuenta con solo un proveedor que lo oferte, debe tenerse autorización <u>por escrito</u> de la mayoría del EGC.
INVENTARIOS	Los inventarios de bienes y servicios implican recursos que se han invertido en ellos, por tanto, la gestión eficiente obliga a garantizar que esos recursos no se perderán por obsolescencia – vencimiento- o por pérdidas o deterioro	Realizar inventarios periódicamente	Realizar inventarios regulares de: víveres y alimentos, leche, diarios a familias, suministros de limpieza. Base semanal.	Se realizarán inventarios semanales a cargo de la Sra. XXXX
		Asignar responsables del control del inventario		Solamente las funcionarias YYY y ZZZ tendrán acceso a la bodega de víveres y suministros
		Control y análisis de las pérdidas, vencimientos y deterioro	Realizar inventarios no regulares de: suministros educativos, herramientas y equipos. Base trimestral.	Se elaborará mensualmente un reporte de pérdidas, vencimientos y deterioro.
PROCESO DE AUTORIZACIÓN	Las compras de bienes y servicios deben contar con un proceso de autorización dependiendo de varios factores como el monto total de la compra, los bienes o servicios por adquirir, o incluso, si la compra se realizará con los fondos estatales o con fondos propios del centro (comité), este proceso garantiza la transparencia del proceso de compras y el cumplimiento de las demás reglas.	Entre mayor sea el monto de la compra, más personas deben estar enteradas y dar su Visto Bueno.	Las compras se clasifican en: Menores (se fija un valor máximo) Mayores (se fija un valor máximo a partir del límite de las compras menores)	Compras menores: se autorizan con la firma del Presidente o del Tesorero del comité. Compras mayores: Requieren la firma del Presidente, el Tesorero y otro miembro de la directiva del comité.
		También, entre más frecuente es la compra, conviene que el proceso sea más ágil, o sea, que requiera menos autorizaciones.	Inversiones (compra de herramientas, maquinarias, trabajos en la infraestructura)	Inversiones: Requieren la autorización de la mayoría de la directiva del comité y una recomendación escrita de ASSC3 y Director/a del centro.
		Las compras de equipo o inversiones en la infraestructura, conviene que sean aprobadas en pleno por la directiva de los comités CEN-CINAI.	Se determinan los niveles y personas que otorgarán la autorización.	
PRECIOS Y CONDICIONES	El centro debe buscar asegurarse de que en toda compra de bienes y servicios obtiene las mejores condiciones de calidad, plazo de pago y sobre todo, precio, posibles.	Realizar procesos de negociación con los proveedores para obtener las mejores condiciones posibles.	Los elementos de negociación son: precio, forma y plazo de pago, garantía y crédito	Todos los proveedores activos deben garantizar por escrito las mejores condiciones posibles en todas las variables de compra.
		Garantizar que en igualdad de condiciones para la misma compra, se adquirirá la de menor precio.		Cuando se trate de compras de artículos que reúnen las mismas condiciones de calidad, facilidades de pago, garantía, y otros, se preferirá siempre la opción de menor precio.
AUTO GENERACIÓN DE PRODUCTO	El generar productos para consumo, mediante actividades que reducen los costos, es altamente deseable en un modelo de sostenibilidad, de manera tal que generar una cultura de auto abastecimiento y priorizar iniciativas en ese sentido, constituyen una de las políticas claves dentro del perfil de desarrollo sostenible de los CEN-CINAI	Productos alimenticios cultivados en el centro.	Número de productos para autoabastecimiento.	El centro debe producir un nuevo producto al año.
			Cantidad producida utilizable de cada producto	Debe producir al menos la mitad de lo que consume de ese producto.
		Participación de los niños y las niñas en la generación de los productos	Número de horas clase dedicadas a la actividad de producción	Los niños y las niñas del centro deben recibir al menos una hora semanal en la huerta y al menos una hora de clase sobre el producto que se está produciendo.
			Número de horas clase dedicadas al estudio de los productos que se están produciendo en el centro	
Ahorro obtenido por la actividad de autoabastecimiento.	% de disminución en la compra del producto	El gasto en el producto X debe disminuir al menos en un 25% en este período.		

**Aplicación del instrumento.** A partir de las reglas de compra antes presentadas, el EGC utiliza el Instrumento N°3. *Cuadro resumen de reglas* para la compra de bienes y servicios. En cada cuadrante, se debe anotar una variable y describir en resumen las líneas de acción para la compras de bienes y servicios acordados por variable.

El instrumento se comprende como un cuadro informativo con todos los criterios definidos por el EGC para la compra de bienes y servicios con sus líneas de acción respectivas.

### **Reglas para la administración del ahorro**

**Objetivo del instrumento.** Definir y orientar las reglas de administración del ahorro en cada una de las variables relevantes que plantea este Manual o que el EGC ha definido.

**Descripción general.** El ahorro se comprende como el resultado de la operación “ingresos menos egresos”. En este sentido, el centro infantil que ahorra es el que puede sufragar sus gastos con sus ingresos y que además obtiene un excedente: un ahorro. Esto a partir de adecuadas reglas de compras y actividades de generación de recursos.

El ahorro está relacionado directamente con la sostenibilidad del centro, como se indicó la sostenibilidad implica el no consumo de los recursos hasta su punto de renovación.

**Reglas para la administración del ahorro.** El EGC define las líneas de acción sobre el ahorro a partir de un conjunto de reglas. A continuación en el Cuadro N°2 -en formato de “mosaico”- se detallan todos los criterios (reglas) según sus rangos por variable. Con base en las siguientes reglas el EGC definen las líneas de acción para la generación de recursos ahorrables y su administración.

**Cuadro N°2. Reglas para la administración del ahorro según Manual de Gestión Sostenible CEN-CINAI**

VARIABLE	JUSTIFICACIÓN CONCEPTUAL	CRITERIOS	RANGOS	EJEMPLO DE POLÍTICA
REMANENTES EN LAS COMPRAS	La generación de ahorro es compleja, de manera que debe innovarse en las fuentes que lo pueden generar. Este modelo anima a los EGC a que coloquen ese esfuerzo innovador dentro de sus criterios de trabajo. Así, el ahorro de recursos financieros puede provenir no solo de obtener mejores precios en los bienes y servicios que se adquieren sino también de aprovechar <u>estrictamente</u> en forma de ahorro –y no en forma de uso y consumo- los excedentes resultantes de negociaciones de descuentos, o los obtenidos gracias a la producción propia en el centro de productos que antes se compraban.	Generar una táctica de planear las compras de manera que se logre cuantificar y obtener ahorros y destinarlos a financiar el <b>Plan de inversión</b> .	Al planear los presupuestos de compras –no incluye los fondos subvencionados por la Dirección Nacional (FODESAF)- considerar siempre un excedente, nominal o porcentual, que al ejecutar la compra se pueda redirigir a ahorro.	Las compras de bienes y servicios no sujetos a restricción legal, se han de presupuestar con un X % por encima de su costo real, al ejecutarlas, ese porcentaje se destinará a la cuenta de ahorro.
RESULTADOS DE LAS NEGOCIACIONES		Que la aplicación de las reglas de compras en la negociación de precios y condiciones genere oportunidad de obtener sobrantes en lo presupuestado para X gasto, y que ese sobrante se destine a ahorro.	Al realizar negociaciones con los proveedores, estar atentos a los logros en términos monetarios, y al obtener en el momento de la compra un excedente, nominal o porcentual, que este se pueda redirigir a ahorro.	Se debe tener registro del historial de precios y montos de las compras, de manera que se logre estimar con precisión el ahorro generado por las negociaciones con el proveedor, ese ahorro se destinará a su cuenta respectiva y no a gasto corriente del centro.
RESULTADOS DEL AUTOABASTECIMIENTO		La política de compras establece metas de ahorro en las compras de los bienes que se producen en el centro. Esos ahorros no se deben dirigir de inmediato a uso y consumo sino a financiar el <b>Plan de inversión</b> .	Entre más productos y más cantidad de los mismos se pueda producir en el centro en cantidades consumibles, se generarán mayores ahorros por no compra de los mismos.	El monto total del ahorro de un período a otro debido al auto abastecimiento se debe depositar en la cuenta de ahorro.
ACTIVIDADES GENERADORAS DE AHORRO	Partir del principio de que los resultados económicos de las actividades generadoras de recursos <u>NO se deben utilizar en los gastos corrientes de operación del centro</u> .	Los excedentes finales obtenidos por las actividades generadoras de recursos –ver Tabla 8- deben dirigirse exclusivamente a financiar el <b>Plan de inversión</b> del centro.	Evidentemente se está hablando de <u>los excedentes</u> de las actividades, o sea, del resultado de restar a los ingresos los costos de ejecución de dicha actividad.	Los excedentes finales obtenidos por las actividades generadoras de recursos –ver Tabla 8- deben dirigirse exclusivamente a financiar el <b>Plan de inversión</b> del centro.
VOLUNTARIADO Y DONACIONES	Reconocer uno de los principios de educación socio financiera cual es el que los recursos no solamente son monetarios sino que también se expresan en forma de tiempo (trabajo) talento y habilidades, aplicar dicho principio para que generar una cultura en el centro que promueva su labor y genere apoyo en especie y sin costo	El equipo de gestión es en sí un cuerpo de voluntariado los miembros de los comités CEN-CINAI, de modo que su trabajo debe buscar desbordar los límites del centro y lograr apoyos en forma de trabajo, habilidades, productos, que aunque no constituyen ingresos monetarios, si evitan tener que destinar dinero para su pago. Ese ahorro se dirigirá a financiar el <b>Plan de inversión</b> .	Cuantificar el costo ahorrado al recibir horas de trabajo, o donaciones	El costo estimado de los aportes recibidos en voluntariado y donaciones deberá cargarse al presupuesto de compras de bienes y servicios y “pagarse” a la cuenta de ahorros.

**Aplicación del instrumento.** A partir de las reglas de compra antes presentadas, el EGC utiliza el Instrumento N°2. *Cuadro resumen de reglas para la administración del ahorro.* En cada cuadrante, se debe anotar una variable y describir en resumen las líneas de acción para la generación de recursos ahorrables y su administración.

## Reglas para la inversión

**Objetivo del instrumento.** Definir y orientar las reglas para la inversión en cada una de las variables relevantes que plantea este Manual o que el EGC ha definido

**Descripción general.** La inversión se concibe en este Manual como la aplicación de los recursos -ahorrados, obtenidos por voluntariado, actividades generadoras o donaciones- según el *Plan de inversión*. Este plan es producto del marco de estrategias diseñado para el EGC para un periodo determinado. Los recursos se mantendrán en una cuenta bancaria de ahorros, salvo que eventualmente y por un tiempo, se inviertan de forma razonable en algún instrumento financiero que genere rendimientos sobre esos fondos.

**Reglas para la inversión.** El EGC define las líneas de acción para la inversión de los recursos a partir de un conjunto de reglas. A continuación en el Cuadro N°3 -en formato de “mosaico”- se detallan todos los criterios (reglas) según sus rangos por variable. Con base en las siguientes reglas el EGC definen las líneas de acción para la inversión de recursos.

**Cuadro N°3. Reglas para la inversión de recursos según Manual de Gestión Sostenible CEN-CINAI**

VARIABLE	JUSTIFICACIÓN CONCEPTUAL	CRITERIOS	RANGOS	EJEMPLO DE POLÍTICA
USO DE LOS FONDOS AHORRADOS	El tema central de este modelo de gestión es el uso justo y responsable de los recursos, los centros CEN-CINAI tienen limitaciones legales en cuanto al manejo de buena parte de los recursos que reciben, además de que el principio de operación de los mismos establece una participación solidaria de la comunidad a la que sirve. Así que el Centro debe buscar por su cuenta los recursos adicionales que requiere para mantener su operación y mejorarla. Esos recursos son los que son sujetos de las reglas que este modelo promueve que se deben definir. La inversión como ya se dijo es básicamente la aplicación de los fondos en estrategias que responden a las necesidades prioritarias del centro.	Salvo los fondos restringidos para alimentación (FODESAF), todos los recursos del Centro deben destinarse al cumplimiento del <i>Plan de inversión</i> (Tabla 7).		Al aplicarse los recursos a compras de bienes y servicios, las personas que autorizan deben verificar y garantizar que el proyecto al que se destinan es el que corresponde según el <i>Plan de inversión</i> aprobado para el periodo.
		Lo anterior implica que los recursos deben irse asignando según el orden y prioridad que establezca dicho <i>Plan de inversión</i> , o sea, no se debe irrespeter ese orden en función del monto disponible de recursos realizando proyectos que quizás no son tan apremiantes para el centro.		
INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN	Los recursos en cuentas bancarias no generan rendimientos financieros –intereses-, por lo que en casos de recursos que se mantendrán sin utilización durante un tiempo relativamente extenso, conviene identificar opciones formales de inversión para procurar obtener algún rendimiento de ellos.	Los recursos solamente pueden ser invertidos en entidades bancarias formales.		Las entidades bancarias y/o cooperativas autorizadas para mantener fondos del centro son el Banco XXXX o Cooperativa YYYY
		Debe coordinarse el plazo de la inversión con el momento en el que van a ser requeridos los recursos según establece el <i>Plan de inversión</i> .		Los recursos pueden ser invertidos solamente en Certificados de Depósito a Plazo  Está absolutamente prohibido prestar recursos del centro o invertirlos en entidades no formales o personas físicas.

**Aplicación del instrumento.** A partir de las reglas de inversión de los recursos antes presentados, el EGC utiliza el Instrumento N°3. *Cuadro resumen de reglas para la inversión de los recursos.* (Ver Anexo N°3). En cada cuadrante, se debe anotar una variable y describir en resumen las líneas de acción para la inversión sean las que presenta el Manual de gestión o las que el EGC diseña.

### Reglas para la gestión ambiental

**Objetivo del instrumento.** Definir y orientar las reglas para la gestión ambiental en cada una de las variables relevantes que plantea este Manual o que el EGC ha definido.

**Descripción general.** Los principios socio económicos del Modelo Recreando Valor parten de que todo modelo de gestión debe, sin duda, considerar la *gestión del ambiente como eje* fundamental para llevar a la práctica una sostenibilidad real de sus recursos.

De ahí que en el presente Manual, se reconoce la responsabilidad que tiene el EGC de gestionar sosteniblemente los recursos naturales a su alcance—agua, luz, energía, calor-. Así como replicar en el centro, los conceptos y aprendizajes que las niñas y los niños reciben al respecto. Por tanto, en la misma línea en que se han definido reglas para la compra de bienes y servicios, ahorro e inversión, se plantean variables operativas para el uso y consumo justo-responsable de los recursos naturales.<sup>[5]</sup>

**Reglas para la inversión.** Las reglas se basan en un conjunto de variables relacionadas con el uso de recursos o bien para su ahorro en el consumo. Tanto para las compras, ahorro e inversión, el EGC, establece indicadores y metas ambientales.

**Aplicación del instrumento.** El formato de cuadro recomendado es diferente en este caso, pues se trata de que se hagan evidentes las metas de gestión ambiental en múltiples variables que están relacionadas entre sí. El cuadro se convierte en un plan de gestión ambiental a lograr en el centro. (Ver Anexo N°8). Cuadro Resumen de Criterios de Gestión Ambiental)

En el cuadro se propone que para cada variable se parta de un valor observado/base o dato actual y que se plantee una meta a lograr para dicho valor **dato meta**. Para cada meta se indican cuáles son las acciones que se ejecutan.

<sup>[5]</sup> Sin embargo es importante señalar que en este Manual la descripción y aplicación de técnicas de manejo ambientalmente sostenible de los recursos no es el pilar. Se hace referencia a currículos especializados y otros programas de enseñanza-aprendizaje que tocan con criterio técnico y detalle esos aspectos. Por ejemplo el currículo del Ministerio de Educación Pública (2014).

### 4.3.4 FASE 4: Plan de Inversión (planificación anual y presupuestos)

**Objetivo del instrumento.** Definir y planificar las inversiones que el EGC realiza según el diagnóstico y estrategias establecidas a partir de una revisión detallada de los recursos existentes y los necesarios.

**Descripción general.** En esta fase se aplica uno de los cuadros principales del Manual, pues es el que establece la lista de inversiones a realizar según la identificación de las estrategias que elaboró el EGC. Este cuadro es el “presupuesto” del periodo y el que establece lo que se desea hacer, aportando el detalle completo de lo que costará, requerirá, quién se encargará de hacerlo realidad y en qué plazo se tendrá. Es un tablero de control, lo que implica que es un instrumento para que el EGC lo esté revisando y actualizando constantemente. De ahí que se convierte en la base de su gestión y el medio por el cual podrá autoevaluarse y determinar si están desempeñando satisfactoriamente sus funciones en beneficio de las niñas y los niños del centro infantil.

**Criterios para la planificación anual.** El *Plan de inversión* detalla todas las tareas a realizar según cada actividad de inversión planificada con los recursos requeridos según período. Este plan describe: a. Recursos monetarios. b. Horas de trabajo. c. Habilidades específicas que se necesitarán (carpintería, albañilería, contaduría, ingeniería, entre otras). d. Definición de otros materiales que no tendrían costos para el centro (porque están en inventario o son donaciones). e. Requerimientos de trabajo en equipo y sus responsables. f. Fecha de cumplimiento. La integración de todos los elementos anteriores más lo que defina el EGC son la base para realizar el análisis del desempeño y así generar acciones futuras que mejoren la organización y administración del centro infantil.

**Aplicación del instrumento.** En la Tabla 7: Tablero de control para *Plan de inversión* (Ver Anexo N°7), se presentan varias columnas, las cuales deben desarrollarse a partir de las estrategias planteadas en la tabla 1 (Ver Anexo N°1) y resumidas en la tabla 2 (Ver Anexo N°2).

1. En la columna **estrategia**, se coloca el nombre de cada estrategia.
2. En la columna **tareas**, se identifica y detalla, en orden, aquellas tareas que se deben realizar para lograr cada estrategia. Una vez definidas las tareas, se procede a elaborar el plan de recursos requeridos para realizar cada una de las tareas y por tanto, la estrategia planteada.

3. En la **primera columna** del plan de recursos, se indica el monto en dinero que se estima para cada tarea a través de cotizaciones y estimaciones precisas que se deben realizar previamente.

4. En las dos siguientes columnas **tiempo y N° de personas** se anota la estimación de la mano de obra requerida, tanto en cuanto a horas de trabajo como en cantidad de personas que deberán intervenir en la tarea. Nótese que no se está hablando acá de términos monetarios, sino cantidad de trabajo.

5. En la columna de **materiales sin costo**, se anotan los materiales que ya se tienen en el centro infantil. Ya sea porque sobraron de alguna obra anterior o porque fueron donados. Es importante que se detalle este dato para no alterar – subestimar- el costo de cada una de las tareas y por tanto, la inversión total de la estrategia planteada.

6. En **aclaraciones** se describe cualquier aspecto importante que se quiera citar sobre la tarea específica, así como definir la persona responsable de supervisar o hacer la tarea y el plazo o fecha en la que se debe presentar.

7. Finalmente, **en total de recursos**, se debe hacer una suma total para cada aspecto del plan de recursos, obteniéndose así el presupuesto total a invertir para la ejecución de la estrategia evaluada.

### 4.3.5 FASE 5: Plan de Actividades Generadoras de Recursos

**Objetivo del instrumento.** Definir y planificar un **Plan de actividades** para la recaudación de fondos y recursos necesarios para cumplir el **Plan de inversión**.

**Descripción general.** Este es el cuadro que completa el Manual al establecer la lista de actividades necesarias para recaudar los fondos y recursos adicionales que permitan ejecutar el **Plan de inversión**. Este cuadro es el **Plan de actividades** del periodo que establece el detalle completo de lo que costará cada actividad, lo que se requiere, quién se encarga de hacerla realidad así como el plazo estimado. Su principal información es el detalle de **lo que se espera recaudar**, tanto a nivel monetario como a nivel de donaciones o voluntariado por actividad.

Uno de los elementos innovadores de este Manual de gestión es que establece que las actividades para generar recursos –públicas, comunales, privadas específicas del EGC– como la gestión de donaciones se programa en respuesta al **Plan de inversión**. El fin último es buscar que este sea el que señale la ruta de trabajo a seguir. Así, los esfuerzos de recaudación estarán basados en un presupuesto definido por las estrategias y verdaderas necesidades de las niñas y los niños.

**Criterios para la generación de recursos.** Al igual que el plan anterior, este **Plan de actividades** toma en cuenta que no todos los recursos por recaudar son monetarios, sino que algunas actividades se enfocarán en buscar apoyo mediante voluntariado o donaciones. Esto bajo la premisa de limitar la mentalidad de que no se realizan las cosas cuando no hay dinero para hacerlas efectivas.

En sintonía con el **Plan de inversión**, por cada actividad se establecen las diferentes tareas y se distribuyen entre distintas personas responsables de acuerdo a plazos de ejecución. Al quedar completo el **Plan de Actividades**, el EGC cuenta con un esquema de trabajo documentado y basado en criterios objetivos de mejora que conforman el plan operativo a ejecutar para el logro de las estrategias más apremiantes y necesarias. Un centro sostenible, eficiente y en constante mejora será la meta final.

Este tablero de control requiere ser revisando y actualizando constantemente junto con el **Plan de inversión**. Su integración se considera la base y el medio por el cual se podrá asegurar la sostenibilidad del centro.

**Aplicación del instrumento.** El instrumento de esta etapa es la Tabla N° 8: *Tablero de control para actividades generadoras de recursos (Ver Anexo N°8)*. A continuación se detallan elementos importantes a considerar para su uso.

1. Esta tabla se inicia anotando el detalle específico de la actividad que se desea realizar e igual que el cuadro del **Plan de inversión**, se debe desglosar cada actividad en una serie de tareas que deben cumplirse sucesiva o simultáneamente para lograr realizar cada meta.

2. Una vez definidas las tareas, se procede a elaborar el plan de recursos requeridos. En la primera columna del plan de recursos se indica el monto en **dinero** que requiere cada tarea, a través de cotizaciones y estimaciones precisas y previamente establecidas.

3. En las dos siguientes columnas **tiempo y N° de personas** se hace una estimación de la mano de obra requerida, tanto en cuanto a horas de trabajo como en cantidad de personas que deberán intervenir en la tarea.

4. En la columna de **materiales sin costo** se detallan los materiales que ya se tienen en el centro, quizás porque sobraron de alguna obra anterior o porque fueron donados. Es importante que se anote este dato para no alterar –subestimar- el costo de cada una de las tareas y por tanto, la inversión total que requiere la realización de la actividad.

5. La **principal diferencia** entre este tablero y el de **Plan de inversión** se encuentra en que este **Plan de actividades** también requiere que el EGC especifique la recaudación esperada en la actividad, pues al fin y al cabo toda actividad que se realice está orientada a la generación de recursos para el financiamiento del **Plan de inversión**.

6. Finalmente, en **aclaraciones** se declara cualquier aspecto importante que se deba citar sobre la tarea específica y se define cada tarea a una persona responsable de supervisar –no necesariamente de hacerla- y el plazo o fecha en la que esa persona debe presentar la tarea ya finalizada.

## 4.4 Evaluación del desempeño: Galardón RECREANDO VALOR

### Galardón “Recreando Valor”

Es un reconocimiento anual a la introducción e implementación efectiva de los principios de educación socioeconómica del programa “Recreando Valor” en la gestión de los **CEN-CINAI**. El galardón representa un esquema de certificación que permite evaluar el grado de sostenibilidad que alcanza un centro infantil a partir de la aplicación diaria de prácticas de gestión acordes con los principios y objetivos del Modelo Recreando Valor. La evaluación se realiza tanto desde una visión institucional –Dirección Nacional CEN-CINAI- como desde el punto de vista individual y particular de cada centro infantil.

Los centros infantiles participan de forma voluntaria para obtener el galardón y es decisión del EGC el someterse a la misma. Por tanto, como requisito básico para obtener este galardón se debe incorporar el Modelo “Recreando Valor” en la

planificación cotidiana del trabajo con las niñas y los niños a cargo de las docentes, Asistentes de Salud de Servicio Civil 2 (ASSC2) y directoras, tanto en el plan curricular como en el tipo de gestión del centro.

En esta línea se espera una cultura organizacional donde se asuma a las niñas y los niños como ciudadanos agentes, reconociendo sus derechos, fortaleciendo su autonomía, permitiéndoles la expresión de sus opiniones, ya que ellas y ellos forman parte activa en todo este proceso, asumiendo cada uno paulatinamente sus responsabilidades según su nivel de desarrollo.

Este proceso genera cambios en los centros infantiles que van incidiendo en su realidad educativa y socio-económica, centrados en el uso-consumo responsable y justo de los recursos. Esta nueva forma de gestión permite:

- Desarrollar prácticas de administración socioeconómica que fortalezcan el sistema de gestión y la sostenibilidad del centro, pero sobre todo, en la solución y satisfacción de las necesidades más apremiantes centradas en las niñas y los niños.
- Documentar y revisar de manera sistemática las acciones que inciden en el mejoramiento de la gestión y sostenibilidad del centro, desde los principios de educación socio-económica.
- Desarrollar una cultura, donde los principios de gestión socioeconómica se vean reflejados en las prácticas del centro y de todas las personas que lo conforman.
- Fortalecer las estrategias para un aprovechamiento eficiente de los recursos de los centros con el apoyo de la comunidad.
- Conocer y reconocer la participación central de las niñas y los niños como ciudadanos con capacidad de tomar decisiones, aportar conocimientos y hacer un uso responsable y justo de los recursos.

## ¿Qué deben realizar los CEN-CINAI para participar por el galardón?

Es de interés de la Dirección Nacional CEN-CINAI que cada año más centros se inscriban y apliquen por la obtención del galardón, lo cual implica la adopción de un conjunto de pasos que se describen a continuación.

### 1. Conformación y funciones del equipo “Recreando Valor”

-El Equipo de Gestión del Centro (EGC), será el representante del mismo para todos los actos y efectos de la participación en el galardón. Esto implica la participación activa y equitativa de todos sus miembros, incluyendo niñas, niños, los funcionarios ASSC3, Docentes, Directoras de cada Centro según corresponda.

-Funciones del equipo “Galardón Recreando Valor” de cada centro:

- Realizar el proceso de inscripción del centro en el galardón “Recreando Valor”.
- Haber implementado el Manual de gestión sostenible que plantea “Recreando Valor” (Diagnóstico, estrategia, reglas, **Plan de inversión** y **Plan de actividades**)
- Verificar la participación activa y sostenida de las niñas y los niños en el proceso.
- Realizar la autoevaluación del proceso de implementación y ejecución del Manual de gestión.
- Elaborar el informe final en forma digital mediante registros fotográficos y escaneo de documentos pertinentes que evidencien las acciones realizadas y resultados obtenidos.
- Recibir y colaborar con la persona evaluadora del galardón, en su visita para la verificación, mostrando y documentando todos los elementos, así como sus registros y resultados que permitan determinar con certeza el avance y logros obtenidos.

### 2. Realizar el proceso de inscripción

-El EGC que desee participar en la obtención del galardón “Recreando Valor” debe completar y enviar la solicitud de inscripción según las normas, fechas, medios y lugares especificados en la convocatoria que a dicho efecto realice la Dirección Nacional CEN-CINAI.

-La convocatoria es anual y responsabilidad del Nivel Central de la Dirección Nacional CEN-CINAI. Se realizará durante los tres primeros meses (enero-marzo) con la intención de que se evalúe los resultados obtenidos durante el año anterior. La presentación de inscripciones y recepción de informes finales –o instrumento de presentación de la información y resultados que se elija- se realizará durante los dos meses posteriores a la fecha de apertura de la inscripción. Las visitas de evaluación se realizarán durante los dos meses siguientes, y la evaluación de resultados y dictamen de los galardonados, así como la entrega de los galardones en los dos meses que les siguen. De manera que todo el proceso desde la convocatoria, inscripción, evaluación y otorgamiento del galardón de un año se extenderá durante los primeros nueve meses del año siguiente. A modo de ejemplo:

Mes	Fase	Tiempo	Responsables
Enero	Convocatoria	Se realiza anualmente	Dirección Nacional CEN-CINAI
Febrero			
Marzo			
Abril	Presentación de inscripciones y recepción de informes finales.	Anualmente	EGC
Mayo			
Junio	Visitas de evaluación.	Anualmente	Equipo evaluador del Galardón
Julio			EGC
Agosto	Evaluación de resultados y dictamen de los centros galardonados.	Anualmente	Equipo evaluador del Galardón
Setiembre			Dirección Nacional CEN-CINAI

### 3. Diagnóstico participativo

-Se define un instrumento de diagnóstico (impreso o digital) que cada EGC contesta, adjuntando evidencia de los registros que mantiene para cada uno de los cinco componentes del modelo de gestión sostenible que se ha detallado en este Manual.

-El instrumento de diagnóstico debidamente lleno y documentado se presenta ante la oficina administradora del galardón según lo defina la Dirección Nacional CEN-CINAI.

-Además de la presentación del instrumento de diagnóstico, la administración del galardón realizará una visita de evaluación a cada centro inscrito, en donde verificará<sup>[6]</sup> in-situ la veracidad de la información aportada y evalúa los logros que se atribuyan al modelo de gestión sostenible que aplica el centro.

-Los principales elementos a observar tanto en el instrumento de diagnóstico como en la visita de evaluación son:

- a. Todos los instrumentos –tablas y cuadros- contenidos en los cinco componentes del Manual de Gestión Sostenible completos.
- b. Registros de avance en cada uno de los componentes del Manual de Gestión Sostenible. En este punto es importante señalar que el galardón medirá la evolución y el grado de implementación del modelo como elemento primario y los resultados positivos y mejoras obtenidas como elemento secundario. O sea, en una primera etapa, interesa más lograr que cada vez más centros incorporen este tipo de gestión sostenible de forma completa y satisfactoria.<sup>[7]</sup>

### 4. Criterios de Evaluación

En el marco del Manual de Gestión Sostenible se establece una serie de criterios para el uso, consumo e inversión de los recursos. Estos parámetros, junto con el diagnóstico y las estrategias, permitirán a los centros hacer un uso responsable y justo de los recursos a su cargo. El galardón no es más que una manera de incentivar la aplicación del modelo con sus instrumentos detallados.

La evaluación a los centros CEN-CINAI que participan en el galardón “Recreando Valor” incluye:

- Cumplimiento de todas las fechas y trámites administrativos para poder ser sujeto de evaluación.
- Revisión y comprobación contra la evidencia adjunta de la boleta de diagnóstico o “auto-evaluación”.
- Verificación in-situ de las acciones que se han ejecutado y resultados obtenidos por cada uno de los EGC de los centros participantes.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO POR ELEMENTO	PUNTAJE TOTAL
<b>DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA</b>		
Existencia de documentación que respalde la generación de oportunidades / amenazas, aciertos /desaciertos.	5	<b>25</b>
Oportunidades y amenazas obedecen a factores externos al centro.	5	
Aciertos y desaciertos obedecen a factores internos al centro.	5	
Actas de asistencia en la elaboración del diagnóstico y generación de estrategias.	5	
Participación de todos los miembros del EGC y de las niñas y los niños.	5	

<sup>[6]</sup> Con listas de verificación o “check lists”. Estas listas además del instrumento de diagnóstico deben ser cuidadosamente elaboradas con base en el modelo de gestión que aquí se presenta.

<sup>[7]</sup> Los resultados de mejora que se evidencian son importantes pero pasarán en una segunda etapa a ser los principales elementos de evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO POR ELEMENTO	PUNTAJE TOTAL
<b>COMPRA DE BIENES E INMUEBLES</b>		
Tener varias cotizaciones de diferentes proveedores.	3	40
Tener varios proveedores.	3	
Hacer rotación de proveedores.	3	
Tener autorización por escrito de tener 1 sólo proveedor por el EGC.	3	
Realizar inventarios periódicamente.	3	
Asignar responsables del control del inventario.	3	
Control y análisis de las pérdidas, vencimientos y deterioro.	3	
Las compras de equipo o inversiones en la infraestructura deben estar aprobadas en pleno por la directiva de la Asociación y/o comité.	3	
Demostrar que se realizó procesos de negociación con los proveedores para obtener las mejores condiciones	5	
Garantizar que en igualdad de condiciones para la misma compra se adquirirá la de menor precio.	3	
Poseer productos alimenticios cultivados en el centro.	3	
Participación de las niñas y los niños en la generación de los productos.	5	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO POR ELEMENTO	PUNTAJE TOTAL
<b>ADMINISTRACIÓN DEL AHORRO</b>		
Generar una táctica de planear las compras de manera que se logre cuantificar y obtener ahorros y destinarlos a financiar el <b>Plan de inversión</b> .	3	25
La aplicación de las reglas de compras en la negociación de precios y condiciones genere oportunidad de obtener remanentes en lo presupuestado para cada gasto, y que ese remanente se destine a ahorro.	4	
Elaborar una propuesta para el empleo de las ganancias obtenidas de las metas de ahorro para el <b>Plan de inversión</b> .	3	
Los excedentes finales obtenidos por las actividades generadoras de recursos, deben dirigirse exclusivamente a financiar el <b>Plan de inversión</b> del centro.	5	
Voluntariado y donaciones: Ahorro obtenido de apoyo de mano de obra voluntaria.	5	
Ahorro en el uso de materiales y recursos por parte de las niñas y niños.	5	
<b>INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN</b>		
Uso adecuado de los fondos ahorrados en la ejecución del <b>Plan de inversión</b> .	3	15
Inversión de los recursos solamente en entidades bancarias formales.	5	
Cronograma de plazos coordinados para la inversión en relación al uso de los recursos.	3	
Respetar la prioridad del <b>Plan de inversión</b> .	4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO POR ELEMENTO	PUNTAJE TOTAL
<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>		
Acciones para el uso óptimo del agua.	5	
Programa de limpieza de tanques.	2	
Elaboración conjunta de un proyecto en educación ambiental con las niñas y los niños.	3	
Ejecución el proyecto de educación ambiental.	5	
Acciones de divulgación e información de los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.	6	
Funcionamiento adecuado de las servicios sanitarios.	5	
Ejecutar un plan de mantenimiento y mejoras con las niñas y los niños.	3	
Cuenta con lavamanos en buen estado.	4	
Acciones para que siempre haya papel higiénico, jabón y toallas para secarse las manos, con participación estudiantil.	5	
Gestiones de mejora de los servicios sanitarios.	2	
Limpieza de aulas y pasillos.	5	
Limpieza y ornato espacios o áreas verdes.	5	
Acciones de capacitación de la comunidad educativa, para la adecuada disposición de los desechos.	4	
Clasificación de los residuos del centro educativo.	3	
Acciones para ahorrar el uso del papel.	3	
Elaboración de un proyecto estudiantil en ahorro energético.	4	
Implementación y acciones de ahorro de energía.	4	
Información y divulgación sobre ahorro de energía.	2	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO POR ELEMENTO	PUNTAJE TOTAL
<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>		
Estrategias corresponden con el diagnóstico realizado.	5	35
Tareas ordenadas en secuencia lógica.	5	
Presupuesto monetario está respaldado por cotizaciones.	5	
Estimación de tiempo y mano de obra respaldada por un plan de trabajo.	5	
Cumplimiento de fechas límite.	5	
Variedad de responsables.	5	
Porcentaje del cumplimiento del plan.	5	
<b>PLAN DE ACTIVIDADES</b>		
Recaudación esperada basada en hoja de trabajo para proyección de ingresos.	5	25
Plan de trabajo para obtención de donaciones.	5	
Cumplimiento de fechas límite.	5	
Variedad de responsables.	5	
Porcentaje del cumplimiento del plan.	5	

La aplicación del instrumento de evaluación se realizará tanto en la evaluación del Informe remitido por el EGC del centro participante, como en la evaluación in-situ que se programará. Los indicadores, son los puntajes máximos que podrá obtener el centro en cada elemento de evaluación. El resultado final será el porcentaje obtenido por el centro del total de dichos puntos, promediado para cada una de las aplicaciones de la evaluación.

Selección de los centros galardonados. La Dirección Nacional CEN-CINAI conformará una comisión según su criterio que será la que conozca la evaluación que a su vez, le presentará la administración del galardón “Recreando Valor”. Esta comisión está conformada por un equipo operativo nombrado por la misma Dirección Nacional según los criterios que considere convenientes.

El galardón pretende premiar la evolución de los centros y el grado de cumplimiento del Manual de Gestión Sostenible de Recreando Valor. Por lo que el galardón tendrá distintos “grados” o “niveles” según cada centro; se establece como puntaje mínimo el 75% de los puntos totales posibles. Para los centros que culminan el proceso pero no logran alcanzar el porcentaje mínimo para la obtención del galardón en algún grado, se extenderán certificados de reconocimiento por la participación con el fin de no desestimular la continuidad del modelo. Igualmente, los ganadores de cualquier grado del galardón lo serán únicamente por un año, al cabo del cual deberán participar y someterse nuevamente a evaluación con el fin de mantener o superar el galardón obtenido.

Así, el galardón se otorgará según la siguiente escala

PUNTAJE	RECONOCIMIENTO
Si el porcentaje de puntos obtenido es de al menos 70% de los criterios de evaluación.	
Si el porcentaje obtenido es mayor de 75% y menor de 85%	
Si el porcentaje obtenido es mayor de 85% y menor de 95%	
Si el porcentaje obtenido está entre 95% y 100%	

Nota: Se propone como dinámica para dar a conocer este proceso, un concurso con las niñas y los niños de los CEN-CINAI para buscarle nombre al galardón.

Entrega del galardón “Recreando Valor”. El galardón se entregará cada año en una reunión convocada para tal efecto por la Dirección Nacional –o bien, por las Direcciones Regionales con presencia de la Directora Nacional- y se tratará de una actividad con un alto grado de motivación y reconocimiento hacia los participantes. El galardón consistirá en un certificado y/o un trofeo indicando el grado en el que se está concediendo el galardón al centro participante.

## 4.5 Bibliografía

Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas. “Nuestro futuro común” –Conocido como “Informe Brundtland”. Nueva York, Estados Unidos. 1987.

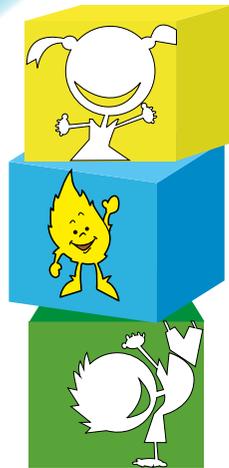
González, Marcela. Fundación Paniamor. (2014). “Educación Sociofinanciera: Nuestro marco de referencia”, documento interno.

Ministerio de Educación Pública. (2014). “Manual de Procedimientos del Programa Bandera Azul Ecológica para Centros Educativos”, Costa Rica.

Ministerio de Salud. (2012). “Decreto Ejecutivo 37270-S”, Costa Rica.

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.

Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.



# Recreando VALOR

