

# Informe final Evaluación Programa Atención integral a jóvenes en riesgo social Ciudad de los Niños



Los documentos elaborados por el Proyecto de Servicios de Asesoría y Consultoría del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) y de la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Desaf) gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud de la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, Ley N.º 6683. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente.

Para obtener derechos de reproducción o de traducción sobre esta consultoría se debe solicitar permiso por escrito a Desaf. La violación de esta Ley por cualquier persona física o jurídica será denominada para sanción penal.

Este documento fue elaborado por el Proyecto de Servicios de Asesoría y Consultoría del CICAP de la UCR.

### **Equipo evaluador:**

M.Ev Jenyel Contreras Guzmán (Coordinadora)

M.Ev. Evelyn Patricia Zamora Serrano

Lic. Evadne Lucía Salas Sibaja

### **Equipo Gestor:**

Bach. Andrea Pérez Noguera (Coordinadora)

Lic. Jorge Umaña Howell

Máster. Wilson Garro Mora

Lic. Héctor Gabriel Zúñiga Arguedas

Lic. Heyteem Ricardo Estrada Rojas

### **Equipo del Proyecto de Servicios de Asesoría y Consultoría CICAP**

Miriam Sanabria Garita. Gestora de proyectos

Diego Martínez Quirós. Asistente de proyectos

Bach. Desireth Bolaños Murillo. Asistente de proyectos

### **Coordinador del Proyecto de Servicios de Asesoría y Consultoría CICAP**

Lic. Elí Sancho Méndez



## Tabla de contenido

1.	Siglas / acrónimos y significados .....	4
2.	Introducción .....	5
3.	Características centrales de la evaluación del programa CdN .....	5
3.1.	Antecedentes de la intervención.....	5
4.	Contexto y teoría de la intervención evaluada.....	7
4.1.	Descripción del contexto.....	7
4.2.	Explicación del problema central que origina la intervención evaluada.....	8
4.3.	Identificación y descripción de los actores clave involucrados en la implementación y sus funciones .....	11
4.4.	Lógica causal de la intervención.....	18
4.5.	Análisis de la consistencia de la lógica de la intervención .....	21
4.6.	Identificación de factores externos que han fomentado u obstaculizado la solución del problema .....	22
5.	Diseño y proceso de la evaluación .....	23
5.1.	Alcance .....	23
5.2.	Objetivos de la evaluación.....	24
5.3.	Criterios y preguntas de evaluación .....	25
5.4.	Metodología de la evaluación .....	26
5.5.	Matriz de evaluación .....	29
5.6.	Enfoque metodológico y técnicas aplicadas .....	34
5.7.	Estrategias de análisis y sistematización de la información.....	36
5.8.	Principales limitaciones y riesgos.....	38
6.	Hallazgos .....	39
7.	Conclusiones .....	93
8.	Recomendaciones .....	100
9.	Buenas prácticas y lecciones aprendidas .....	108
10.	Referencias bibliográficas .....	111
11.	Anexos .....	113
	Anexo 1. Listado de instrumentos metodológicos elaborados durante el trabajo de campo..	113
	Anexo 2. Matriz de priorización de las recomendaciones .....	115

## Índice de Tablas

Tabla 1. Teoría de la Intervención del programa CdN .....	9
Tabla 2. Actores que intervienen en el programa CdN, así como el rol que desempeñan durante la evaluación.....	12
Tabla 3. Cadena de resultados del programa CdN .....	19
Tabla 4. Elementos de la teoría de la intervención y de la cadena de resultados asociados.....	21
Tabla 5. Alcances del proceso evaluativo .....	23
Tabla 6. Criterios y preguntas de evaluación.....	25
Tabla 7. Resumen del trabajo de campo realizado .....	26
Tabla 8. Matriz de evaluación.....	29
Tabla 9. Limitaciones de la evaluación.....	38
Tabla 10. Cantidad de estudiantes de CdN que provienen de cantones con menor IDH de Costa Rica, 2024 .....	43
Tabla 11. Nivel de satisfacción del estudiantado de CdN con respecto a la formación recibida, 2024 .....	47
Tabla 12. Nivel de satisfacción del estudiantado de CdN con respecto a la mediación pedagógica, 2024.....	52
Tabla 14. Priorización de las recomendaciones .....	106

## Índice de Figuras

Figura 1. Actores que intervienen en el programa CdN, así como el rol que desempeñan en el desarrollo de la evaluación .....	17
Figura 2. Calificación por parte del estudiantado activo a los servicios ofrecidos por CdN, 2024.....	44
Figura 3. Calificación por parte del estudiantado activo a los servicios de salud ofrecidos por CdN, 2024.....	46
Figura 4. Dinámica para medir la temperatura pedagógica por parte de estudiantes .....	54
Figura 6. Estado actual de trabajo – estudio de estudiantes egresados de CdN (años 2019 a 2023) .....	67
Figura 7. Percepción de los jóvenes sobre su participación en la toma de decisiones .....	74
Figura 8. La Escalera de Participación de Roger Hart .....	85

## 1. Siglas / acrónimos y significados

Siglas / acrónimos	Significados
ACAI	Área de Convivencia y Acompañamiento Integral del Programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CdN	Programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños
DESAF	Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
EE	Equipo Evaluador
EG	Equipo Gestor
FODESAF	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
GAM	Gran Área Metropolitana
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
JAR	Juventudes Agustino-Recoletas
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
STEAM	Ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas por sus siglas en inglés
UCR	Universidad de Costa Rica
UE	Unidad Ejecutora Instituciones Ejecutoras

## 2. Introducción

El Programa Atención Integral a jóvenes en riesgo social Ciudad de los Niños (CdN) es un centro educativo con modalidad de internado que atiende anualmente a aproximadamente 500 jóvenes varones, entre los 12 y los 17 años, provenientes de todo el país. Este ofrece servicios que abarcan formación académica y técnica, desarrollo de habilidades blandas, atención médica y psicosocial, así como actividades recreativas y espirituales. Esta intervención es financiada por el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf), dicho fondo es administrado por la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Desaf), la cual es una dependencia técnica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

La evaluación de tipo formativa, de diseño, de resultados, externa y durante de dicho programa analizó su estrategia de atención integral, a partir del análisis de los criterios de pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad. y fue desarrollada por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR). Buscó aportar insumos para la mejora continua del programa y fortalecer su alcance, a partir del análisis de la pertinencia del diseño del programa, su eficacia en el logro de los objetivos, la valoración de la participación de los beneficiarios y la sostenibilidad de la intervención.

El presente informe se organiza en los siguientes apartados: características centrales de la evaluación del programa (antecedentes y relación del programa con políticas públicas, objetivos nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)); contexto y teoría de la intervención (problema social, mapeo de actores, lógica causal y objetivos estratégicos); diseño-proceso de evaluación (alcances, delimitación geográfica temporal, criterios evaluativos, objetivos y preguntas clave de la evaluación, así como metodología empleada); y matriz de la evaluación (vinculación entre: criterios evaluativos, preguntas de investigación, técnicas aplicadas y fuentes de información; presentación visual de los elementos clave para responder a las preguntas evaluativas). Los hallazgos (análisis por criterios y valoración de la percepción de la población participante y alcance del programa); conclusiones y recomendaciones (resumen de hallazgos y propuesta de mejoras: del diseño, implementación y sostenibilidad de CdN); buenas prácticas y lecciones aprendidas (aspectos exitosos y lecciones para abordar desafíos); para culminar con los respectivos anexos.

## 3. Características centrales de la evaluación del programa CdN

### 3.1. Antecedentes de la intervención

Como parte del cumplimiento al artículo N.º 44 del Reglamento de la Ley N.º 5662, a la Desaf, ente administrador del Fodesaf, le corresponde evaluar los programas y proyectos sociales que financia, tal es el caso de CdN. En esta línea, el Equipo Gestor (EG) de la Desaf, realizó previamente una reconstrucción del contexto del programa CdN como importante línea base para el desarrollo proceso evaluativo. Se generaron los documentos: “Contexto del Estudio Evaluativo

del Programa Ciudad de Los Niños 2024” y “Diseño Evaluativo del Programa Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de Los Niños 2024” (Desaf, 2024). Estos documentos se constituyeron en el referente principal para que el Equipo Evaluador (EE), contratado por CICAP, elaborará la propuesta teórica y metodológica para llevar a cabo el proceso evaluativo del programa CdN.

La misión de CdN se centra en cubrir las necesidades básicas de sus participantes, garantizarle la infraestructura y servicios adecuados, y fomentar su desarrollo integral. El programa también busca fortalecer la capacitación de su personal docente y administrativo en campos como tecnologías, derechos de la niñez y la adolescencia, y nutrición. También, responde a problemáticas específicas de los jóvenes beneficiarios, quienes enfrentan desigualdades en el acceso a servicios básicos, pobreza multidimensional y situaciones de violencia en sus lugares de procedencia. Para brindar atención a la población meta, el programa tiene un amplio proceso de selección, liderado por el área de trabajo social de CdN. Los criterios de selección de los jóvenes se agrupan según las características del grupo familiar, la información socioeconómica y el perfil de la persona joven para el ingreso a la institución.

Asimismo, CdN brinda subsidios a los jóvenes que ingresan, su asignación se determina según los parámetros establecidos en el estudio socioeconómico, este tiene una vigencia de un año y puede variar según los cambios en el entorno socioeconómico de la familia y de otros factores de riesgo contemplados. La institución ha establecido un sistema de nueve categorías de subsidios para asistir a los jóvenes y a sus familias, cada subsidio contempla una serie de beneficios que otorga la institución de acuerdo con las necesidades de cada uno de los jóvenes (Desaf, 2024). Para los casos de jóvenes que cuentan con atención de instituciones como el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) o el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), se aplica el reglamento de subsidios y complementarios R-CDN-ACAI-01 (2022).

La gestión de CdN se organiza en torno a una Junta Directiva y a áreas claves como las áreas educativas, pastoral y de salud. Adicionalmente, la plataforma digital “CLOUD CAMPUS” facilita el seguimiento de los estudiantes desde su admisión hasta su egreso. Las actividades formativas incluyen programas técnicos en especialidades como: industria alimentaria, electromecánica, mecánica de precisión, reparación de sistemas en vehículos livianos; y en talleres exploratorios como: agroindustria, agropecuaria, metalmecánica, ebanistería, y electricidad, además, de una sólida formación en valores y convivencia.

CdN cuenta con procesos definidos y con mecanismos de registro sobre los avances académicos, desarrollo socioafectivo y formación técnica de las personas participantes durante su paso por el programa, lo que brinda un alto grado de evaluabilidad. En contraste, con la ausencia de un documento explícito que detalle su teoría de cambio y su modelo lógico. Sin embargo, se ha podido constatar que existe claridad en cuanto a sus procesos, procedimientos y metas establecidas, tanto a nivel anual como de largo plazo (Desaf, 2024, p. 8-9). Los logros en empleabilidad y desarrollo integral destacan su capacidad transformadora y valor incalculable del programa, aunque este enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad y el entorno cambiante.

CdN simboliza la materialización de esfuerzos importantes en la lucha contra la pobreza y la exclusión social en Costa Rica, ofreciendo a los jóvenes en riesgo un espacio seguro, educativo y formativo que responde a condiciones de desigualdad estructural. Su enfoque integral lo posiciona como un modelo a seguir para programas similares que buscan promover el desarrollo humano y la inclusión social. De modo que una evaluación que permita documentar sus alcances y oportunidades de mejora es de gran relevancia para el programa.

## 4. Contexto y teoría de la intervención evaluada

### 4.1. Descripción del contexto

CdN fue fundada y creada por Ley N.º 2720 en 1958, sin embargo, hasta el 4 de junio de 1990 se publica la Ley N.º 7157 Ley de Creación de la Ciudad de los Niños, que es la que le rige y la que le otorga un marco legal actualizado al funcionamiento del programa.

Su misión es ser una “institución de bienestar social, que tiene a Dios como principio, dirigida por la Orden de los Agustinos Recoletos y dedicada a la formación integral de adolescentes y jóvenes varones, desde la pedagogía agustiniana, y la metodología de “aprender haciendo”, que promueve en ellos el autodescubrimiento de actitudes y aptitudes en su dimensión psicosocial, académica y técnica, como la interiorización de valores y principios cristianos, humanistas y trascendentes que les permita realizarse como personas” (CdN, 2024).

Su visión se orienta a:

“Ser modelo a nivel nacional e internacional de institución de bien social de excelencia, en la formación integral de los adolescentes, que promueva oportunidades en el ámbito personal, técnico y académico, para enfrentar con éxito los retos de la vida moderna conforme a las demandas del entorno social y laboral, que a su vez fomente un modelo de unidad familiar y contribuya al desarrollo de una sociedad solidaria e inclusiva” (CdN,2024).

### Contribución de CdN a nivel nacional y global

Con su accionar, CdN contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente a los enlistados a continuación:

- **ODS 01 - Fin de la Pobreza:** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo: mediante la inversión en CdN, el Gobierno de Costa Rica contribuye en el aumento de oportunidades económicas, mejora la educación, y amplía la protección social, especialmente de las personas más desfavorecidas.
- **ODS 03 - Salud y Bienestar:** Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las personas en todas las edades. En CdN se fortalece la prevención de sustancias adictivas, y el uso indebido de estupefacientes. Se promueve la salud de una manera preventiva y educativa formando al joven en la nutrición y el deporte, en pro del desarrollo de personas más saludables.



- **ODS 04 - Educación de Calidad:** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas. El programa considera que es la educación de calidad justamente lo que se pretende dar a la población meta. Lo anterior, es a su vez un reto que se presenta a nivel mundial, desde su financiamiento, hasta los medios apropiados para llevar a cabo la formación integral de las personas a través de la educación de calidad.

En lo referente a la vinculación del programa con las políticas nacionales, CdN contribuye al objetivo 8.1. del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) 2023-2026, que se propone “coadyuvar en el avance de las personas estudiantes de primaria y secundaria en situación de pobreza y pobreza extrema respecto a nivel y ciclo lectivo mediante transferencias monetarias condicionadas”.

En la búsqueda del Estado costarricense por promover, garantizar y asegurar los derechos de los niños, niñas y adolescentes se cuenta con el Código de la Niñez y la Adolescencia, con la Política Nacional de Niñez y Adolescencia, y con el Sistema Nacional de Protección de la Niñez y Adolescencia. También existe en el país la Agenda Nacional de la Niñez y Adolescencia 2015-2021, que reafirma el interés y compromiso gubernamental por el bienestar de las personas menores de edad. Marco normativo con los que CdN actúa en concordancia.

Para un análisis mucho más detallado sobre los aspectos contextuales que dan origen al programa CdN y al proceso evaluativo revisar: DECS-UE-IDOE-2-2024 (junio 2024). Contexto del Estudio Evaluativo del Programa Ciudad de los Niños 2024, y IDE-MTSS-DMT-DESAF-DECS-UE-1-2024 (junio 2024) Diseño Evaluativo del Programa Atención Integral a jóvenes en riesgo social – Ciudad de los Niños 2024.

#### 4.2. Explicación del problema central que origina la intervención evaluada

Como se ha mencionado, CdN busca intervenir en una problemática social que afecta a un segmento vulnerable de la población costarricense: varones adolescentes entre 12 y 17 años que se encuentran en situación de pobreza o pobreza extrema. Estos jóvenes enfrentan diversos factores de riesgo asociados a sus entornos familiares y comunitarios, los cuales amenazan su adecuado desarrollo personal, educativo y su integración en la sociedad. Estos elementos se tornan de una importancia central en el contexto actual que atraviesa el país, con índices elevados de desempleo, pobreza e inseguridad social ocasionada por la penetración del crimen organizado.

En lo que corresponde a la comprensión de la lógica causal que CdN plantea para atender las problemáticas anteriormente señaladas, se presenta la Tabla 1, la cual describe los aspectos relevantes de la Teoría de la Intervención de CdN.

**Tabla 1.**  
*Teoría de la Intervención del programa CdN*

<b>Componentes</b>	<b>Descripción</b>
Ubicación	Costa Rica, instalaciones físicas en la provincia de Cartago, pero con cobertura nacional
Clasificación de los servicios	Acciones afirmativas para garantizar la protección de los derechos y del desarrollo integral de niños y adolescentes.
Marco normativo más reciente	Además de la Ley de creación N.º 7157, se cuenta con la siguiente normativa que respalda al programa: -Política Nacional para la Niñez y la Adolescencia -Ley N.º 5662 de Asignaciones Familiares (Ley sobre las funciones, obligaciones, programas, servicios y distribución de recursos) -Ley de reforma Fodesaf N.º 8783 (con recursos del Fodesaf se pagará cero coma trece por ciento (0,13%) a la atención de menores de edad residentes de CdN, ubicada en Cartago, de conformidad con los propósitos de la ley). -Ley del Impuesto al Cemento N.º 6849 (del impuesto a la producción de cemento en Cartago, un 3,5% le corresponde a CdN). -Ley de Correos N.º 7768 -Código de la Niñez y de la Adolescencia Ley N.º 7739. (Publicado en La Gaceta 11 del 6 de febrero de 1998; este Código constituye el marco jurídico mínimo para la protección integral de los derechos de las personas menores de edad).
Misión	Somos una institución de bienestar social, que tiene a Dios como principio, dirigida por la Orden de los Agustinos Recoletos y dedicada a la formación integral de adolescentes y jóvenes varones, desde la pedagogía agustiniana, y la metodología de “aprender haciendo”, que promueve en ellos el autodescubrimiento de actitudes y aptitudes en su dimensión psicosocial, académica y técnica, como la interiorización de valores y principios cristianos, humanistas y trascendentes que les permita realizarse como personas.
Visión	Ser modelo a nivel nacional e internacional de institución de bien social de excelencia, en la formación integral de los adolescentes, que promueva oportunidades en el ámbito personal, técnico y académico, para enfrentar con éxito los retos de la vida moderna conforme a las demandas del entorno social y laboral, que a su vez fomente un modelo de unidad familiar y contribuya al desarrollo de una sociedad solidaria e inclusiva.

Componentes	Descripción
Objetivo general	Contribuir a generar oportunidades de acceso a trabajo y educación a jóvenes en situación de riesgo social, en condición de pobreza o pobreza extrema mediante una educación integral, en un ambiente sano y familiar.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender las necesidades básicas como albergue digno, alimentación, vestido, educación, recreación, viáticos para visitar a sus familias, necesidades psicosociales y atención médica de los jóvenes, que mediante la modalidad de internado residen en CdN, para una mejor formación personal, académica y técnica.</li> <li>-Equipar a CdN del mobiliario, equipo y maquinaria necesarios para facilitar el aprendizaje de los jóvenes internos y el bienestar en residencias, albergues y servicio de comedor.</li> <li>-Dotar a CdN de la infraestructura básica necesaria para albergar mayor población, y ofrecer una mejor atención en el campo de la salud, educación, deporte y recreación.</li> </ul>
Operacionalización de los servicios	<p>CdN es un centro educativo con modalidad internado con valores cristianos y agustinianos que busca la formación integral de cada uno de los adolescentes que forman parte de la institución. La capacidad instalada y atendida anualmente es de aproximadamente 500 jóvenes y sus servicios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Educación académica formal, jóvenes con un título.</li> <li>-Educación técnica, jóvenes con título.</li> <li>-Formación en habilidades blandas.</li> <li>-Formación en la recreación, deporte y cultura.</li> <li>-Formación en valores cristianos agustinianos.</li> <li>-Adecuada alimentación desde un punto de vista nutricional.</li> <li>-Acceso a internet red de fibra óptica y a una computadora por joven.</li> <li>-Acceso y formación en sistemas y plataformas digitales.</li> <li>-Instalaciones modernas y adecuadas para la convivencia y la formación.</li> <li>-Formación en la convivencia con otras personas.</li> <li>-Atención psicológica y social.</li> <li>-Atención psicopedagógica y personal en la educación formal.</li> <li>-Equipo necesario para una formación técnica.</li> <li>-Instalaciones deportivas.</li> <li>-Amplias instalaciones, más de 100 hectáreas de terreno.</li> <li>-Atención médica y preventiva para una buena salud.</li> </ul>
Plan para la puesta a disposición de los bienes y servicios	La estructura organizacional de este programa es liderada por una Junta Directiva, integrada por cinco personas (tres seleccionadas por la Conferencia Episcopal de Costa Rica, una por el Patronato Nacional de la Infancia y la otra persona por el Concejo de la

Componentes	Descripción
	<p>Municipalidad de Cartago). Además, cuentan con áreas operativas como la administrativa, área de acompañamiento, área educativa, área pastoral, deportiva y área de salud y nutrición (CdN, 2024). La atención que reciben los jóvenes a partir del programa CdN se centra en procesos de formación académica y técnica, desarrollo de habilidades profesionales y personales, alimentación bajo rigurosos estándares nutricionales, espacios para la recreación, deporte y cultura, acceso a equipo tecnológico, sistemas y plataformas virtuales, atención psicológica y psicopedagógica, amplias instalaciones (ocho albergues, cinco residencias), atención médica y preventiva para una buena salud, formación en valores cristianos agustinianos, entre otros.</p> <p>Asimismo, la institución otorga dos tipos de subsidios, el primero es el subsidio para la atención directa (cubre necesidad como alimentación, atención psicosocial, vestido, útiles escolares, materiales deportivos y pedagógicos, viáticos y atención en el campo de la salud), y el subsidio de equipamiento que hace referencia al equipo necesario para los procesos de formación, convivencia y estadía en los albergues.</p>

Fuente: Documentación de Desaf, 2024.

#### 4.3. Identificación y descripción de los actores clave involucrados en la implementación y sus funciones

A continuación, en la Tabla 2 se presenta el mapeo de los actores sociales que intervienen en el programa CdN, y su clasificación según sus principales funciones. Se detalla a su vez cómo se incorporaron al proceso de evaluación.

Se presentan los actores internos y externos identificados, categorizados según su tipo y su ámbito de incidencia: como actor político, estratégico, institucional, social y operativo. Las categorías sociales y operativas incluyen tanto a la población objetivo como a los actores internos, quienes tienen una alta relevancia en el proceso de ejecución del programa CdN y en el ejercicio evaluativo que se llevará a cabo. Asimismo, se incluye el nivel de incidencia de cada actor en el funcionamiento del programa.

Asimismo, en la Figura 1, se muestra a los actores sociales identificados según área y nivel de relevancia y grado de incidencia en la evaluación. Es importante destacar que este mapeo se basa en la información proporcionada por el EG y se desarrolla desde el criterio experto del EE y los procesos de consulta durante el trabajo de campo.

**Tabla 2.**

*Actores que intervienen en el programa CdN, así como el rol que desempeñan durante la evaluación*

<b>Ambito</b>	<b>Tipo</b>	<b>Área</b>	<b>Actores</b>	<b>Principales funciones en CdN</b>	<b>Rol en la evaluación</b>
Estratégico	Interno	Directiva	<p>Junta Directiva CdN</p> <p>Director General CdN</p> <p>Director del Colegio Técnico Agustiniano</p>	<p>Toma de decisiones</p> <p>Aprobar la planificación estratégica del programa y sus beneficios</p> <p>Rendir cuentas sobre el programa</p> <p>Gestión de los recursos de la CdN</p> <p>Dirigir adecuadamente los intereses de la institución</p>	<p>Fuente de información primaria: talleres participativos, y entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Validación de la cadena de resultados del programa.</p> <p>Participación en la presentación de resultados.</p>
Estratégico	Interno	Administrativa	<p>Administrador de la CdN</p> <p>Gestión Humana Departamento Financiero Contable</p> <p>Proveduría</p>	<p>Gestión de los recursos</p> <p>Gestión de acciones operativas</p> <p>Atención en ámbitos de salud y desarrollo psicosocial</p>	<p>Fuentes de información secundaria: informes, reportes, entre otros.</p> <p>Fuentes de información primarias: personas informantes claves.</p>

Ambito	Tipo	Área	Actores	Principales funciones en CdN	Rol en la evaluación
			<p>Tecnología de la información (T.I.)</p> <p>Gestión de proyectos</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Salud Ocupacional</p> <p>Nutrición</p> <p>Comedor institucional</p> <p>Misceláneos</p> <p>Mensajería</p>		
Operativo	Interno	Áreas de acompañamiento integral (ACAI)	<p>Equipo psicología</p> <p>Equipo de trabajo social</p> <p>Formación humana</p>	Formación y acompañamiento integral de los jóvenes	Fuente de información primaria: talleres participativos, y entrevistas semiestructuradas.
Operativo	Interno	Educativo	<p>Cuerpo docente del colegio Técnico Agustiniano</p> <p>Departamento de orientación</p>	<p>Formación académica y técnica-profesional de los jóvenes adolescentes</p> <p>Actores partícipes en el proceso de admisión y selección de personas participantes</p>	Fuente de información primaria: talleres participativos, y entrevistas semiestructuradas.

Ambito	Tipo	Área	Actores	Principales funciones en CdN	Rol en la evaluación
			Personal encargado de albergues y residencias	Actores que acompañan a los jóvenes en su proceso de desarrollo durante el tiempo que residen en CdN.  Elaboran un plan de desarrollo integral a cada joven, el cual abarca las áreas de salud, educación, redes de apoyo, recreación y emocional, dándole seguimiento para potenciar cada área y desarrollar competencias y habilidades	Fuentes de información secundaria: informes, reportes, entre otros.
Operativo	Externo	Educativo	Organizaciones que integran la oferta de pasantías y prácticas profesionales	Acompañamiento en la formación técnica  Facilitan un primer acercamiento para los jóvenes en el entorno laboral	Fuente de información primaria: entrevistas semiestructuradas.
Operativo	Interno	Área pastoral	Juventudes Agustino-Recoletas (JAR)  Equipo pastoral	Busca fomentar en el estudiante y colaborador espacios de diálogo, fe, crecimiento y oración en su formación en CdN.	Fuente de información primaria: entrevistas semiestructuradas.

Ambito	Tipo	Área	Actores	Principales funciones en CdN	Rol en la evaluación
			Grupos de apostolados (JAR)  Actividades pastorales		
Operativo	Interno	Áreas deportivas-recreativas-artísticas	Clubes deportivos  Clubes musicales	Espacios de recreación y esparcimiento	Fuente de información primaria: talleres participativos, y entrevistas semiestructuradas.
Operativo	Externo	Salud	Clínica San Ezequiel Moreno	Asistencia médica a personas jóvenes	Fuentes de información secundaria: revisión documental de registros y expedientes.
Social	Interno	Población participante	Personas participantes y sus familias	Personas participantes del programa	Fuente de información primaria: talleres participativos, y entrevistas semiestructuradas.
Social	Externo	Voluntariados, aportes externos	Voluntarios externos	Personas externas a la institución que colaboran con la misión de CdN, prestan sus servicios en diversas actividades.	Fuente de información primaria: entrevistas semiestructuradas.

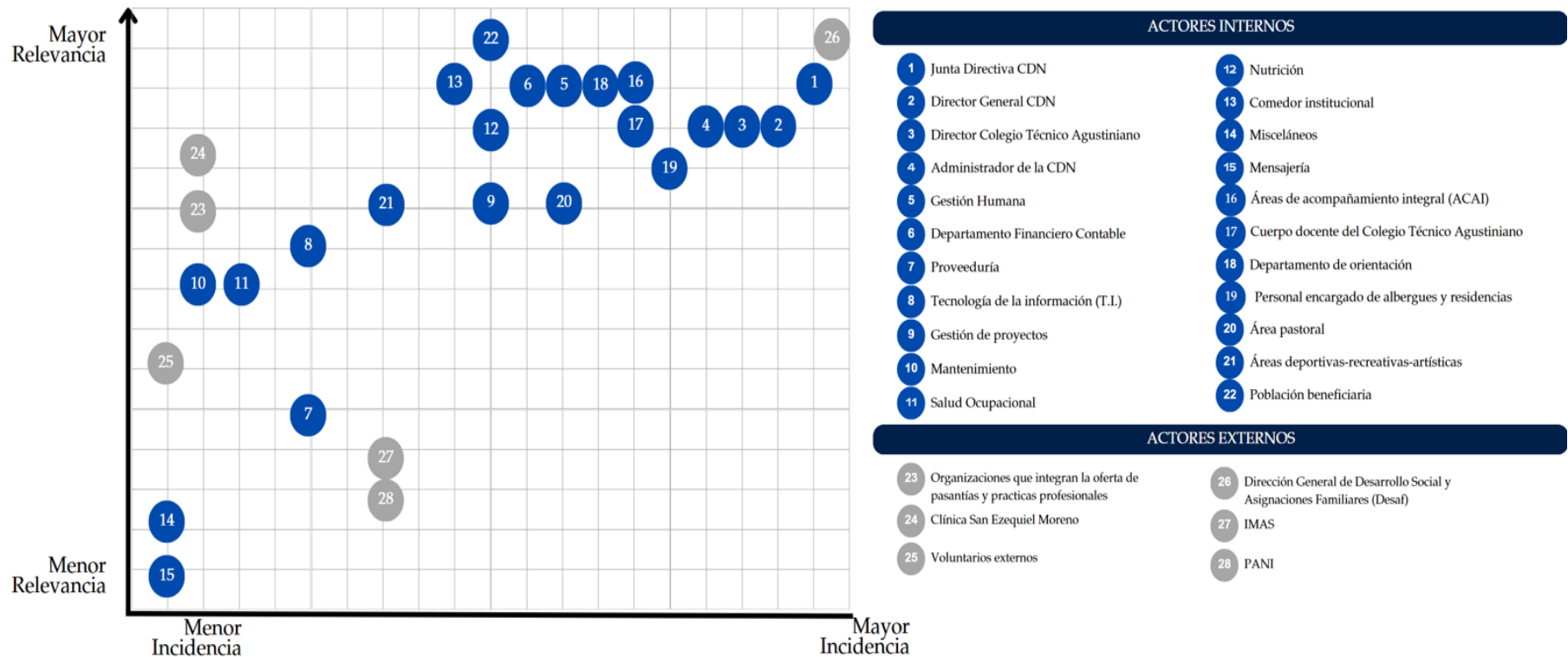


Ambito	Tipo	Área	Actores	Principales funciones en CdN	Rol en la evaluación
Político	Externo	Directivo	Desaf	Fuente de financiamiento del programa, tiene por potestad legal la obligación de controlar y evaluar la operación del programa	Fuente de información secundaria: informes, reportes, entre otros.  Agente articulador con fuentes primarias ejecutoras del programa.  Validación y aprobación de los productos de evaluación.  Participación en la presentación de resultados.
Institucional	Externo	Apoyo financiero	IMAS	Brinda subsidios a población específica	Fuente de información secundaria.
Institucional	Externo	Apoyo financiero	PANI	Brinda subsidios a población específica	Fuente de información secundaria.

Fuente: Documentación de Desaf, 2024.

**Figura 1.**

*Actores que intervienen en el programa CdN, así como el rol que desempeñan en el desarrollo de la evaluación*



Fuente: A partir de información de la Desaf, 2024

#### 4.4. Lógica causal de la intervención

La lógica causal de intervención se refiere a las acciones que se realizan en el marco del programa, para alcanzar los objetivos planteados al mitigar el problema que le originó. De acuerdo con Mideplan (2017), esta debe identificar cómo la intervención logrará los resultados planificados a partir de los insumos disponibles. Sus principales componentes son los siguientes:

- **Insumos:** todos aquellos recursos (humanos, materiales y financieros) utilizados para el desarrollo de la intervención.
- **Actividades:** todas las acciones que se deben emprender en el marco del programa para transformar los insumos y generar los productos.
- **Productos:** hace referencia a los resultados a corto plazo que el programa ha generado, a aquellos bienes o servicios que son proporcionados a la población meta.
- **Efecto:** son los resultados esperados a corto o mediano plazo en la población participante o problema de origen del programa.
- **Impacto:** responden al conjunto de cambios a largo plazo.

En la Tabla 3 se detallan cada uno de estos elementos relacionados con la ejecución del programa CdN. Es importante señalar que la misma se elaboró a partir de cadena de resultados reconstruida por el EG y validada con personal de CdN y de Desaf en el taller realizado el 25 de setiembre del 2024. Se incluyen, además, las actividades y los procesos desarrollados por CdN para el cumplimiento de sus objetivos.

**Tabla 3.**  
*Cadena de resultados del programa CdN*

Insumos o recursos	Actividades	Procesos	Resultados		
			Productos	Efectos	Impactos
<p>Marco normativo (Ley N.º 7157 y sus reformas, Ley N.º 5662, Ley N.º 8783, Ley N.º 9829, Ley N.º 7739)</p> <p>Reglamento al Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia</p> <p>ODS 01, 02, 03, 04, 08, 10, 13, 16</p> <p>Declaración Universal de los Derechos Humanos</p> <p>Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes y políticas públicas vinculantes</p> <p>Recursos financieros de Fodesaf y otras fuentes de financiamiento.</p>	<p>Realización de la solicitud de ingreso</p> <p>Ingreso de solicitud al sistema</p> <p>Valoración profesional de elegibilidad</p> <p>Valoración profesional de admisibilidad</p> <p>Asignación de subsidio</p> <p>Matrícula</p> <p>Aplicación de la malla curricular</p>	<p><b>Proceso administrativo:</b> Solicitud de ingreso y selección, asignación de subsidios y matrícula</p> <p><b>Procesos de soporte administrativo:</b> -Asignación de presupuesto.  -Rendición de cuentas.  -Selección, contratación y capacitación de personal.  -Procesos de comunicación. -Procesos tecnológicos.</p>	<p>Servicios de apoyo (bienestar en residencias, albergues y servicio de comedor)</p> <p>Servicios de formación integral (formación personal, académica y técnica)</p> <p>Atención en el campo de la salud, educación, deporte y recreación</p> <p>Asistencia para incorporación al mercado laboral.</p> <p>Seguridad personal-física.</p>	<p>Personas que superan un entorno familiar y comunitario de riesgo</p> <p>Jóvenes con un mejor perfil de empleabilidad</p> <p>Jóvenes integrados al mercado laboral</p> <p>Núcleos familiares y comunidades con presencia de agentes de cambio</p> <p>Reducción del desempleo juvenil nacional.</p>	<p>Personas que enfrentan con éxito los retos de la vida moderna conforme a las demandas del entorno social y laboral</p> <p>Personas con acceso a un ingreso que le permite tener calidad de vida</p> <p>Contribución al desarrollo económico nacional</p> <p>Reducción de la criminalidad y la violencia</p>

Insumos o recursos	Actividades	Procesos	Resultados		
			Productos	Efectos	Impactos
<p>Infraestructura (instalaciones físicas), equipamiento, mobiliario, materiales, maquinaria, sistema de información.</p> <p>Equipo humano</p> <p>Terreno y animales</p> <p>Inversión y esfuerzos familiares</p>	<p>Ejecución del acompañamiento</p> <p>Diagnóstico pedagógico</p> <p>Atención de enfermería</p> <p>Expediente salud</p>	<p><b>Proceso estratégico:</b> -Área de Convivencia y Acompañamiento Integral (ACAI): formación humana, psicología y trabajo social.</p> <p><b>Proceso estratégico:</b> -Área educativa: académica, técnica, moral, física, cultural, tecnológica y pastoral.</p> <p><b>Proceso estratégico:</b> -Atención: psicopedagógica, médica, nutricional y psicológica.</p>	<p>Disminución del riesgo a problemáticas sociales.</p> <p>Cuidado de la salud, desarrollo de habilidades blandas, autoestima, proyección de vida</p>	<p>Crecimiento profesional y personal</p>	

Fuente: A partir de la documentación de Desaf y taller de validación con personas funcionarias de CdN, 2024.

#### 4.5. Análisis de la consistencia de la lógica de la intervención

Las actividades y los procesos identificados por el EG y el EE deben ser verificados y complementados durante la ejecución de la evaluación. Sin embargo, es posible observar que, los resultados propuestos guardan relación con la teoría de la intervención de CdN. Los impactos responden a la visión declarada del programa, los efectos cubren el objetivo general de este, y los productos se relacionan con sus objetivos específicos. En la Tabla 4, se presenta el análisis de los elementos de la teoría de la intervención en relación con los elementos de la cadena de resultados que le corresponden.

**Tabla 4.**

*Elementos de la teoría de la intervención y de la cadena de resultados asociados*

Teoría de la intervención		Elemento de la cadena de resultados
<b>Visión</b>	Ser modelo a nivel nacional e internacional de institución de bien social de excelencia, en la formación integral de los adolescentes, que promueva oportunidades en el ámbito personal, técnico y académico, para enfrentar con éxito los retos de la vida moderna conforme a las demandas del entorno social y laboral, que a su vez fomente un modelo de unidad familiar y contribuya al desarrollo de una sociedad solidaria e inclusiva.	<b>Impactos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personas que enfrentan con éxito los retos de la vida moderna conforme a las demandas del entorno social y laboral</li> <li>▪ Personas con acceso a un ingreso que le permite tener</li> <li>▪ calidad de vida</li> <li>▪ Contribución al desarrollo económico nacional</li> <li>▪ Reducción de la criminalidad y la violencia</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Contribuir a generar oportunidades de acceso a trabajo y educación a jóvenes en situación de riesgo social, en condición de pobreza o pobreza extrema mediante una educación integral, en un ambiente sano y familiar.	<b>Efectos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personas que superan un entorno familiar y comunitario de riesgo</li> <li>▪ Jóvenes con un mejor perfil de empleabilidad</li> <li>▪ Jóvenes integrados al mercado laboral</li> <li>▪ Núcleos familiares y comunidades con presencia de agentes de cambio.</li> <li>▪ Reducción del desempleo juvenil nacional.</li> <li>▪ Crecimiento profesional y personal</li> </ul>

Teoría de la intervención	Elemento de la cadena de resultados
<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender las necesidades básicas como albergue digno, alimentación, vestido, educación, recreación, viáticos para visitar a sus familias, necesidades psicosociales y atención médica de los jóvenes, que mediante la modalidad de internado residen en CdN, para una mejor formación personal, académica y técnica.</li> <li>2. Equipar a CdN del mobiliario, equipo y maquinaria necesarios para facilitar el aprendizaje de los jóvenes internos y el bienestar en residencias, albergues y servicio de comedor.</li> <li>3. Dotar a CdN de la infraestructura básica necesaria para albergar mayor población, y ofrecer una mejor atención en el campo de la salud, educación, deporte y recreación.</li> </ol>	<p><b>Productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios de apoyo (bienestar en residencias, albergues y servicio de comedor)</li> <li>▪ Servicios de formación integral (formación personal, académica y técnica)</li> <li>▪ Atención en el campo de la salud, educación, deporte y recreación</li> <li>▪ Asistencia para incorporación al mercado laboral.</li> <li>▪ Seguridad personal-física.</li> <li>▪ Disminución del riesgo a problemáticas sociales.</li> <li>▪ Cuidado de la salud, desarrollo de habilidades blandas, autoestima, proyección de vida</li> </ul>

Fuente: Documentación técnica, y taller de validación con personas funcionarias de CdN, 2024.

#### 4.6. Identificación de factores externos que han fomentado u obstaculizado la solución del problema

El proceso de consulta en CdN ha evidenciado una apertura significativa por parte de las personas que conforman su estructura organizacional, facilitando de manera efectiva la información necesaria para la evaluación del programa. A lo largo de este proceso, fue posible percibir una visión optimista sobre el trabajo realizado, reflejando un reconocimiento positivo hacia los esfuerzos encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este contexto, los factores externos se catalogan, en gran medida, como elementos potenciadores que han contribuido a mitigar el problema al que responde el programa, aunque también se pueden puntualizar algunos obstáculos.

Entre los factores que han fomentado la solución del problema, se destaca el tejido de apoyo con actores externos. La colaboración entre CdN y aliados estratégicos, como voluntarios, donantes y otras organizaciones ha sido crucial para proporcionar recursos esenciales, los cuales permiten mantener las actividades, cumplir con los objetivos establecidos y garantizar la mejora continua. En esta línea, las buenas relaciones con estos actores y el reconocimiento del programa como una institución comprometida con el desarrollo integral de los jóvenes han sido determinantes. La reputación positiva de CdN ha facilitado la atracción de nuevos patrocinadores y alianzas estratégicas.

En contraste, algunos factores han obstaculizado, en cierta medida, la solución del problema, entre ellos, se encuentran factores macroeconómicos y sociales como lo son los cambios en políticas públicas, la reducción de presupuestos institucionales y la falta de inversión externa en programas como CdN han limitado sus oportunidades de expansión, mejora de instalaciones, y prestación de más servicios. Estos factores externos desempeñan un papel dual, ya sea como facilitadores o como barreras para la solución del problema que busca atender el programa.

De modo que CdN enfrenta una alta dependencia de fondos públicos y donaciones externas, lo que la hace especialmente vulnerable a recortes presupuestarios y fluctuaciones económicas. La volatilidad económica, tanto a nivel nacional como internacional, ha afectado su capacidad para diversificar las fuentes de ingresos y mantener una planificación financiera estable. Además, ajustes en las prioridades gubernamentales, como la reducción de presupuestos destinados a programas sociales, han representado un obstáculo significativo para la continuidad y expansión de los servicios de la institución. Si bien CdN cuenta con factores externos que potencian su misión, también enfrenta desafíos importantes que requieren atención estratégica, para garantizar su sostenibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Lo anteriormente planteado, será profundizado más adelante en el apartado de hallazgos del proceso evaluativo.

## 5. Diseño y proceso de la evaluación

### 5.1. Alcance

Seguidamente, en la Tabla 5 se detallan los alcances del proceso evaluativo delimitado por el EG para el desarrollo de la presente evaluación. Estos incluyen: población, unidad de estudio, temporalidad, delimitación geográfica, tipos de evaluación y criterios evaluativos.

**Tabla 5.**

*Alcances del proceso evaluativo*

<b>Población</b>	● Área Administrativa
	● Área de Convivencia y Acompañamiento Integral (ACAI)
	● Área Educativa
	● Área Pastoral
	● Personas participantes de CdN
	● Personas egresadas participantes de CdN
	● Personas que solicitaron el beneficio, pero no se les otorgó



<b>Unidad de estudio</b>	● Diseño del modelo de gestión: Estrategia de Atención Integral
	● Personas participantes de CdN
	● Personas que solicitaron el beneficio, pero no se les otorgó
<b>Temporalidad</b>	● 2022 – 2023
<b>Delimitación geográfica</b>	● Nacional
<b>Tipo de evaluación</b>	● Contenido: Diseño y Resultado
	● Agente Evaluador: Externo
	● Funcionalidad: Formativa
<b>Criterios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pertinencia</li> <li>● Eficacia</li> <li>● Participación</li> <li>● Sostenibilidad</li> </ul>

Fuente: Diseño Evaluativo del Programa Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social - Ciudad de los Niños 2024, IDE-MTSS-DMT-DESAF-DECS-UE-1-2024.

## 5.2. Objetivos de la evaluación

A continuación, se detallan los objetivos elaborados por el EG para el desarrollo de la presente evaluación.

### Objetivo general:

Valorar el programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños (CdN) con respecto a su estrategia de atención integral, en función de su pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad para apoyar la toma de decisiones.

### Objetivos específicos

1. Valorar el nivel de pertinencia del diseño del programa en función de su capacidad para responder a las necesidades y realidades de la población destinataria y su entorno.
2. Evaluar la eficacia de la estrategia de atención integral de CdN para el cumplimiento de los objetivos planteados en términos de formación humana y sociolaboral de la población destinataria.
3. Valorar las formas de participación de las personas jóvenes residentes en la Ciudad de los Niños y su incidencia en la toma de decisiones.
4. Evaluar la sostenibilidad financiera y social de CdN para su permanencia y adaptación a las condiciones futuras.

### 5.3. Criterios y preguntas de evaluación

A continuación, se detallan los criterios y preguntas planteados por el EG para el desarrollo de la presente evaluación.

**Tabla 6.**  
*Criterios y preguntas de evaluación*

<b>Criterios</b>	<b>Preguntas de evaluación</b>
<b>Pertinencia</b>	¿En qué medida la estrategia de atención de CdN es pertinente para mejorar la situación de desarrollo humano integral en la población destinataria?
	¿En qué medida la intervención permite asegurar la equidad de oportunidades de acceso para la población objetivo?
	¿De qué manera el modelo de convivencia implementado por CdN es percibido por la población destinataria?
<b>Eficacia</b>	¿En qué medida ha contribuido la estrategia planteada al cumplimiento de los objetivos en términos de desarrollo humano e inserción laboral de la población destinataria?
	¿De qué forma el desarrollo de los roles establecidos para los diferentes actores de CdN contribuye al logro de los resultados?
<b>Participación</b>	¿De qué manera el programa garantiza el involucramiento y participación efectiva de los jóvenes en el desarrollo de la intervención?
	¿Cuál es el nivel de transmisión, incorporación e implementación de la opinión de los jóvenes en los espacios de toma de decisión?
<b>Sostenibilidad</b>	¿De qué manera el sistema de planificación contempla herramientas de resiliencia ante posibles ajustes en el panorama financiero?
	¿En qué medida el programa contempla mecanismos de adaptación a los cambios sociales, económicos y políticos a mediano y largo plazo?

Fuente: Diseño Evaluativo del Programa Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social - Ciudad de los Niños 2024, IDE-MTSS-DMT-DESAF-DECS-UE-1-2024.

## 5.4. Metodología de la evaluación

El resumen de la metodología de la evaluación se detalla en la Tabla 7, la cual, expone el trabajo realizado, tanto lo sugerido en la propuesta inicial del Plan de Trabajo como la aplicación efectiva de las técnicas de recolección de la información.

**Tabla 7.**

*Resumen del trabajo de campo realizado*

### Talleres participativos

Actor	Cantidad de participantes	Técnica	Estado
EE, EG, y personal CdN	23 personas	1 validación del Plan de Trabajo y de la cadena de resultados	Realizado
Estudiantes activos CdN	42 personas, 21 por cada ciclo	2 talleres participativos	Realizado

### Entrevistas semiestructuradas

Actor	Cantidad de participantes	Técnica	Estado
Población no admitida	3	Entrevista telefónica individual	Realizado
Familiares población no admitida	3	Entrevista telefónica individual	Realizado
Familiares población activa	3	Entrevista telefónica individual	Realizado
Estudiantes egresados	4	Entrevista telefónica individual (Historias de vida)	Realizado
Organizaciones de prácticas profesionales	5	Entrevista telefónica individual	3 realizado
Entes de financiamiento	3	Entrevista telefónica individual	Realizado
Voluntariado externo	2	Entrevista telefónica individual	Realizado
(+) Estudiantes activos participantes del voluntariado	2	Entrevista individual presencial	Realizado

Actor	Cantidad de participantes	Técnica	Estado
<b>ACAI (37):</b>			
1 coordinación	1	Entrevista grupal presencial	Realizado
7 personas psicólogas	1		
5 personas Trabajadoras Sociales	1		
14 formadores Humanos – Albergue	5	Entrevista grupal presencial	Realizado
10 formadores Humanos – Residencia	3		
<b>Administrativo – Docente (6):</b>			
1 coordinación Académica	1	Entrevista grupal presencial	Realizado
1 coordinación Técnica	1		
1 coordinación – Empresas	1		
<b>Docencia (51):</b>			
19 docentes Técnicos	7	Entrevista grupal virtual	Realizado
28 docentes Académicos	15	2 entrevistas grupales presenciales	Realizado
<b>Frtailes (5):</b>			
1 director	1	Entrevista individual virtual	Realizado
(+1) subdirector	2	Entrevista individual presencial	Realizado
3 personas encargadas de Área	3	Entrevista grupal presencial	Realizado

### Administración (32):

1 administrador	1	Entrevista individual presencial	Realizado
-----------------	---	----------------------------------	-----------

### Encuestas virtuales

Actor	Cantidad de participantes	Técnica	Estado
Estudiantes en práctica profesional	8	Encuesta virtual	Realizado
Estudiantes activos CdN	354	Censo virtual	Realizado
Estudiantes egresados CdN 2022-2023	12	Encuesta virtual (Correos electrónicos y grupos de WhatsApp)	Realizado

A modo de resumen se observa la aplicación de 10 técnicas (revisión documental, talleres participativos, entrevistas semiestructuradas individuales y grupales, entrevistas semiestructuradas individuales presenciales, virtuales y telefónicas; encuesta virtual, censo virtual, e historias de vida), el involucramiento de 24 actores claves diferentes y la participación de al menos 504 personas informantes (ya que, algunos estudiantes activos de CdN participaron de la aplicación de dos técnicas diferentes, por ejemplo del taller participativo y del censo virtual). Potenciando de esta forma una mayor triangulación de la información y la robustez de los hallazgos de la evaluación. Asimismo, el trabajo de campo se desarrolló en total apego del respeto de los derechos humanos, la confidencialidad de la información y el anonimato de las personas informantes.

## 5.5. Matriz de evaluación

A continuación, se presenta la Tabla 8 que contiene la matriz de evaluación. En ella se aborda el objetivo general de la evaluación, los criterios, objetivos específicos, temas de análisis, interrogantes, métodos, técnicas y fuentes de información que orientaron el trabajo del EE.

**Tabla 8.**

*Matriz de evaluación*

Objeto de evaluación	El diseño y los resultados del Programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños (CdN) con respecto a su estrategia de atención integral, en función de su pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad para apoyar la toma de decisiones.						
Objetivo general	Criterios	Objetivos específicos	Tema de análisis	Pregunta de evaluación	Método	Técnicas	Fuentes de información
Valorar el programa de Atención Integral a jóvenes en riesgo social-Ciudad de los Niños con respecto a su estrategia de atención, en función de su pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad para apoyar la toma de decisiones.	<b>Pertinencia:</b> el grado en que los objetivos y el diseño del programa responden a las necesidades y realidades de la población destinataria, sus familias y su comunidad; así como la percepción de las mismas y con los cambios que se puedan presentar en las condiciones de las personas y del entorno.	Valorar el nivel de pertinencia del diseño del programa en función de su capacidad para responder a las necesidades y realidades de la población destinataria y su entorno	Suficiencia del servicio	¿En qué medida el diseño de la estrategia de atención de CdN es pertinente para mejorar la situación de desarrollo humano integral en la población destinataria?	Cualitativo	-Revisión documental -Entrevistas semiestructuradas -Taller participativo	-Diseño de la estrategia de atención -Oferta de servicios (tipo y cantidad) -Demanda de servicios (satisfecha y no) -Informantes claves: familiares de jóvenes no admitidos en CdN -Estudiantes de CdN
			Modelo pedagógico diseñado		Mixto	-Revisión documental -Censo en línea -Entrevistas semiestructuradas	-Diseño del modelo pedagógico -Censo (jóvenes de 12 a 17 años de CdN)

Objeto de evaluación	El diseño y los resultados del Programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños (CdN) con respecto a su estrategia de atención integral, en función de su pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad para apoyar la toma de decisiones.						
Objetivo general	Criterios	Objetivos específicos	Tema de análisis	Pregunta de evaluación	Método	Técnicas	Fuentes de información
							<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informantes claves: familiares</li> <li>-Personas funcionarias de CdN</li> </ul>
			Parámetros y perfil de ingreso de las personas destinatarias	¿En qué medida la intervención permite asegurar la equidad de oportunidades de acceso para la población objetivo?	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental</li> <li>-Entrevistas semiestructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perfil de ingreso, instrumentos y criterios de selección</li> <li>-Marco jurídico y normativo de CdN</li> <li>-Personas funcionarias de CdN</li> <li>-Población no admitida en CdN</li> </ul>
			Trazabilidad del proceso de atención integral de los jóvenes	¿En qué medida ha contribuido la estrategia planteada al cumplimiento de los objetivos de desarrollo humano e inserción laboral de la población destinataria?	Mixto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental</li> <li>-Entrevistas semiestructuradas</li> <li>-Encuesta en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información CdN</li> <li>-Personas funcionarias de CdN</li> <li>-Jóvenes egresados de CdN</li> </ul>
Perfiles de empleabilidad		Mixto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental</li> <li>-Entrevistas semiestructuradas</li> <li>-Encuesta en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perfiles de empleabilidad de CdN</li> <li>-Jóvenes egresados de CdN</li> </ul>			

Objeto de evaluación	El diseño y los resultados del Programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños (CdN) con respecto a su estrategia de atención integral, en función de su pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad para apoyar la toma de decisiones.						
Objetivo general	Criterios	Objetivos específicos	Tema de análisis	Pregunta de evaluación	Método	Técnicas	Fuentes de información
			Labores de la intervención en intermediación e inserción laboral		Mixto	-Revisión documental -Entrevistas semiestructuradas -Encuesta en línea	-Información CdN -Personas funcionarias de CdN -Organizaciones participantes de procesos de pasantía y prácticas profesionales -Estudiantes en pasantía -Jóvenes egresados de CdN
			Análisis de los roles de los diversos actores	¿De qué forma el desarrollo de los roles establecidos para los diferentes actores de CdN contribuye al logro de los resultados?	Mixto	-Revisión documental -Entrevistas semiestructuradas -Censo -Taller participativo	-Información de planificación de CdN -Personas funcionarias de CdN -Estudiantes de CdN -Estudiantes en pasantía
	<b>Participación:</b> análisis de las formas efectivas de implicación de las personas jóvenes residentes en la Ciudad de los Niños, en las diferentes	Valorar las formas de participación de las personas jóvenes residentes en la Ciudad de los Niños y su incidencia en la toma de decisiones	Análisis de niveles de convivencia interna (jóvenes y otros actores)	¿De qué manera el modelo de convivencia diseñado por CdN es percibido por la población destinataria?	Mixto	-Taller participativo -Censo en línea -Entrevistas semiestructuradas -Revisión documental	-Estudiantes de CdN -Personas funcionarias de CdN -Diseño del modelo de convivencia



Objeto de evaluación	El diseño y los resultados del Programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños (CdN) con respecto a su estrategia de atención integral, en función de su pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad para apoyar la toma de decisiones.						
Objetivo general	Criterios	Objetivos específicos	Tema de análisis	Pregunta de evaluación	Método	Técnicas	Fuentes de información
	etapas de la planificación e implementación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.		Incidencia de los jóvenes en la planificación e implementación del modelo de la intervención	¿De qué manera el programa garantiza el involucramiento y participación efectiva de los jóvenes en el desarrollo de la intervención?	Mixto	-Censo en línea -Taller participativo -Entrevistas semiestructuradas -Revisión documental	-Estudiantes de CdN -Personas funcionarias de CdN -Diseño del modelo de convivencia
			Incidencia de los jóvenes en la definición de las normas de convivencia (Clubes, ACAI, Albergues y residencias)		Mixto	-Revisión documental  -Taller participativo -Censo en línea  -Entrevistas semiestructuradas	-Normas de convivencia (Clubes, ACAI, Albergues y residencias) -Estudiantes de CdN -Personas funcionarias de CdN
			Mecanismos de parte de los tomadores de decisión para canalizar, incorporar e implementar la opinión de los jóvenes	¿Cuál es el nivel de transmisión, incorporación e implementación de la opinión de los jóvenes en los espacios de toma de decisión?	Mixto	-Entrevistas semiestructuradas -Taller participativo -Censo en línea -Revisión documental	-Personas funcionarias de CdN -Estudiantes de CdN -Información y normativa de CdN para la toma de decisiones

Objeto de evaluación	El diseño y los resultados del Programa de Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños (CdN) con respecto a su estrategia de atención integral, en función de su pertinencia, eficacia, participación y sostenibilidad para apoyar la toma de decisiones.						
Objetivo general	Criterios	Objetivos específicos	Tema de análisis	Pregunta de evaluación	Método	Técnicas	Fuentes de información
	<b>Sostenibilidad:</b> el grado en que el servicio integral brindado por la intervención se mantiene o puede mantenerse en el tiempo, desde el punto de vista financiero y social	Evaluar la sostenibilidad financiera y social de CdN para su permanencia y adaptación a las condiciones futuras	Sistema de planificación	¿De qué manera el sistema de planificación contempla herramientas de resiliencia ante posibles ajustes en el panorama financiero?	Cuantitativo	-Revisión documental -Entrevistas semiestructuradas	-Información financiera y de planificación de CdN -Personas funcionarias de CdN
			Fuentes de financiamiento		Cuantitativo	-Revisión documental -Entrevistas semiestructuradas	-Análisis de fuentes de financiamiento -Personas funcionarias de CdN -Representantes de entes de financiamiento (Pendiente definir)
			Resiliencia de la intervención ante cambios sociales, económicos y políticos	¿En qué medida el programa contempla mecanismos de adaptación a los cambios sociales, económicos y políticos a mediano y largo plazo?	Cualitativo	-Revisión documental -Entrevistas semiestructuradas	-Información normativa, financiera y de planificación de CdN -Personas funcionarias de CdN -Jóvenes no admitidos en CdN

## 5.6. Enfoque metodológico y técnicas aplicadas

El enfoque metodológico utilizado es el mixto, este parte de la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y de análisis de la información. Por cuanto, la definición de los criterios (pertinencia, eficacia, sostenibilidad y participación), así como las interrogantes propuestas, demandaron la triangulación entre fuentes, entre técnicas de recopilación y análisis de la información, para suministrar hallazgos debidamente sustentados en evidencia que faciliten la derivación de juicios de valor (Cea D’Ancona, 2001), que consideran dos dimensiones básicas para el análisis, a saber:

- Dimensión estructural, buscando regularidades objetivas e identificación de explicaciones generalizables.
- Dimensión intersubjetiva, que posibilita la comprensión e interpretación de los agentes de la acción social desde la intersubjetividad.

Cabe indicar que, paralelamente, se toma en cuenta el enfoque específico de la evaluación centrada en el uso, pues este se basa en un proceso para la toma de decisiones que se encuentra en función de un grupo meta – personas usuarias prioritarias –, seleccionadas de un conjunto más amplio de partes interesadas; de manera que permite enfocarse en los usos previstos de la evaluación, por ende, todos los aspectos (propios de las fases de preparación, diseño, desarrollo y uso) se eligen y aplican para maximizar la probabilidad de que estas personas usuarias utilicen los resultados (Stufflebeam, 2000) de la evaluación.

Además, para el desarrollo del trabajo de campo, se utilizaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos detalladas a continuación.

### a. Técnica: Revisión y análisis documental de fuentes secundarias de información

Consiste en un conjunto de operaciones intelectuales que buscan describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico – sintético que – al mismo tiempo– incluye la descripción bibliográfica, la clasificación, extracción y la confección de reseñas (Dulzaides y Molina, 2004), incluye:

- Revisión de base conceptual: permitirá la comprensión del fenómeno en estudio, orientar la discusión y presentación de los resultados que se esperan obtener con el proceso de intervención.
- Análisis del marco normativo: permitirá identificar el marco de acción del programa CdN, establecer su correspondencia con marco de legalidad, planes y otros documentos definidos en el ámbito de la gestión pública en educación, y específicamente la disminución de la exclusión educativa.

- Reconocimiento de documentación técnica: esta técnica permite dar un significado a los contenidos que se identifiquen dentro de la documentación necesaria para el desarrollo del proceso de evaluación.

Esta revisión incluye toda aquella documentación (informes, bases de datos, reportes, presupuestos, manuales, entre otros) que permite una adecuada comprensión de los distintos procesos que se llevan a cabo en CdN, así como la forma en que estratégicamente se cumple con sus objetivos, la obtención de sus resultados, y se garantiza la sostenibilidad de estos.

#### **b. Técnica: Entrevistas semiestructuradas**

Esta técnica es "parte de una pauta o guía de preguntas con los temas o elementos claves que se quieren investigar o profundizar de una exploración previa con el informante" (Martínez, 2011, p. 38). Las entrevistas permitieron identificar y comprender en mayor profundidad los aspectos que se identificaron a partir del análisis documental. Estas se orientan mediante el instrumento de guía de preguntas orientadoras, en la cual se abordan interrogantes sobre temáticas de interés para el cumplimiento de los distintos objetivos de la evaluación, tales como: participación, convivencia, articulación, planificación, normativa, actores de la intervención, recursos, contexto, población meta, organigrama, mecanismos de seguimiento y determinación de procedimientos, entre otros. Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas según se detalló en la Tabla 7 y en el Anexo 1.

#### **c. Técnica: Talleres participativos**

De acuerdo con la Universidad de Antioquia (s. f.), esta técnica implica la reunión de un grupo de personas con una finalidad u objetivo, en la cual se producen ideas, materiales e información, de utilidad para el proceso de consulta. Los talleres conllevan actividades específicas, coherentes y sistemáticas. Son integradores, complejos y reflexivos. Además, a partir de estos se puede contrastar la teoría con la práctica. Estos se llevaron a cabo a partir de la matriz de planificación del taller, ver Anexo 14.

Los talleres participativos se diseñaron tomando en consideración las características específicas de la población de estudiantes activos, entre las herramientas que se incluyeron en este proceso se plantearon las dinámicas rompehielos y de integración para facilitar la convivencia entre el EE y el grupo de participantes, así como propiciar un ambiente de confianza. Durante los talleres se trabajó con otras herramientas como lluvia de ideas, preguntas generadoras, termómetro para la medición del modelo pedagógico, para la identificación de incidencia de actores internos y el Cambio Más Significativo (CMS). Esta última técnica fue aplicada según se detalla en la Tabla 7.

#### d. Técnica: Censo en línea

El censo es la operación estadística que recopila y procesa datos del número total de las personas conformantes de una población estadística, definida como un conjunto de N elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

De modo que, para el desarrollo de la presente evaluación, se realizó un censo autosuministrado con la población activa – estudiantes de CdN, obteniendo un total de 354 respuestas, cuyo ingreso correspondió al período 2022 – 2023. Este se aplicó en línea, y el EE evaluador contempló:

- El envío del formulario al correo institucional de CdN con el que cuentan los estudiantes, así como a su número de teléfono celular.
- Envío de recordatorios para el llenado del formulario.
- Se colocaron afiches en CdN con la invitación a participar del censo.
- Solicitud de recordatorios a las personas funcionarias de CdN para que los estudiantes completaran el formulario.

#### e. Técnica: Encuesta en línea

Es una técnica que acarrea procedimientos por los que se recolectan datos, a su vez, requiere de una muestra de una población más amplia, y mediante ella se pretenden explicar algunas características de interés. Al igual que el instrumento de cuestionario que se utilizó, conlleva una estandarización para que los datos generados sean comparables entre sí.

Meneses y Rodríguez (2010) plantean que el cuestionario es “el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente. Las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (p. 9). Por su parte, el EE considera que dadas las condiciones de acceso a la información (base de datos) de la que se disponía en CdN, esta técnica se pudo llevar a cabo de forma virtual (en línea) a través de un formulario enviado a la población objetivo vía correo electrónico, para que estas se lo auto suministraran (completaran individualmente). La encuesta se trabajó con estudiantes egresados y con familiares de estudiantes activos.

Se aplicó muestreo simple al azar para el de personas egresadas, con representación de las cuatro especialidades de CdN, y para el caso de los familiares se desarrollaron entrevistas semiestructuradas.

### 5.7. Estrategias de análisis y sistematización de la información

La triangulación “se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno” (Okuda y Gómez, 2005. p. 119). Se justifica la utilización de la triangulación debido a que con ella

se consiguen datos polifacéticos y confiables. Por ejemplo, se puede investigar una pregunta, a través de diferentes fuentes de datos, puntos de vista o documentos. Para el caso de la presente evaluación se utilizó la triangulación de métodos, técnicas y fuentes de información.

Asimismo, de acuerdo con Chávez (2006) la sistematización de la información consiste en un método que busca:

- Organizar la información disponible
- Analizarla minuciosamente para entender lo que ha sucedido
- Extraer conclusiones que ayudan a producir conocimiento nuevo, y
- Presentar los resultados en la forma deseada

La estrategia de sistematización se basó en un enfoque estructurado para garantizar la integridad, transparencia y utilidad de los datos recolectados. Esta estrategia garantiza una organización efectiva de los datos y facilita su análisis, lo que permite una revisión clara y sistemática del proceso de recolección, validación y posterior análisis y presentación de resultados. De modo que este proceso incluyó las siguientes fases:

1. **Registro y almacenamiento:** todos los datos fueron registrados y almacenados utilizando los instrumentos diseñados específicamente para el procesamiento de información. Estos instrumentos garantizan que los datos fueron capturados de manera consistente y estructurada, e incluyen, por ejemplo: la base de datos (software de procesamiento de datos estadísticos SPSS) de la encuesta en línea, las grabaciones y transcripciones de las entrevistas semiestructuradas, los registros fotográficos y de audio de los talleres participativos, las familias de análisis de los datos cualitativos textuales a través de la utilización del software Atlas.ti, entre otros.
2. **Control de calidad:** se establecieron criterios de control de calidad para asegurar que los datos cumplieran con estos estándares de calidad. Cada registro de datos incluye detalles sobre las fuentes de información y las fechas de recolección, permitiendo una trazabilidad completa y verificable. Así como, el registro ya sea digital, físico o fotográfico, según corresponda
3. **Gestión de datos y resguardo de la información:** como política fundamental se establece que el manejo de los datos será responsabilidad del EE. Todos los datos recopilados son confidenciales y se utilizaron exclusivamente para el desarrollo de la presente consultoría hasta su publicación oficial. Asimismo, el EG y la UE tienen la posibilidad de acceder a la información y supervisar su transparencia.

La información digital fue resguardada en el servidor del CICAP, con un respaldo adicional en la nube y copias de seguridad en un disco duro externo. La generación de material fotográfico y de video es un recurso para la documentación del proceso, pero se priorizó el resguardo de la seguridad de las personas menores de edad, por lo que este material tendrá difusión restringida.

## 5.8. Principales limitaciones y riesgos

En el presente apartado se enlistan las limitaciones o riesgos que fueron parte del desarrollo de esta evaluación, así como las maneras en las que se mitigaron las situaciones presentadas.

**Tabla 9.**

*Limitaciones de la evaluación*

<b>Limitación</b>	<b>Manera de gestionarlo</b>
Acceso limitado a información de ejecución financiera detallada: falta de acceso completo a información de ejecución financiera desglosada y actualizada, lo que dificultó su análisis exhaustivo.	Para mitigar esta situación, se realizaron reuniones adicionales con las personas responsables de las áreas administrativas, logrando recopilar información clave mediante entrevistas semiestructuradas y solicitudes específicas de datos adicionales.
Dependencia en gran medida de la percepción de los actores internos y externos: La evaluación se basó en gran medida en las opiniones y percepciones de los actores internos (directivos, administrativos y personal docente) y externos (donantes, aliados estratégicos). Esto podría introducir sesgos subjetivos en los resultados.	Para contrarrestar esta limitación, se trianguló la información obtenida mediante el uso de diferentes fuentes y técnicas de recolección y análisis de la información, asegurando así una perspectiva más equilibrada.
Variabilidad en la disponibilidad de los actores clave: Algunos actores relevantes para la evaluación, como familiares de población no admitida, estudiantes en pasantía y exalumnos, no estuvieron disponibles durante las fases iniciales del proceso de consulta.	Para mitigar esta limitación, se extendió el plazo de recolección de datos y se recurrió a métodos adaptados a las posibilidades de las personas participantes, lo que permitió completar la recolección de información durante el trabajo de campo.

## 6. Hallazgos

A continuación, se presentarán los resultados, desagregados según los criterios y las interrogantes de evaluación.

### 6.1. Criterio de pertinencia

La valoración del nivel de **pertinencia** del **diseño** del programa de CdN se expresó en tres temas de análisis que se desarrollan a continuación: el de la suficiencia del servicio ofrecido, el de la pertinencia del modelo pedagógico, y el de la pertinencia de los parámetros y del perfil de ingreso de las personas destinatarias del servicio. El análisis de estos temas permitió responder, en su conjunto a dos interrogantes a saber: ¿En qué medida el diseño de la estrategia de atención de CdN es pertinente para mejorar la situación de desarrollo humano integral en la población destinataria? y ¿En qué medida la intervención permite asegurar la equidad de oportunidades de acceso para la población objetivo?

En síntesis, **el diseño de la estrategia de atención de CdN es en gran medida pertinente**, en cuanto a su capacidad para responder a las necesidades y realidades de la población destinataria, sus familias y su comunidad, y con ello a su capacidad de mejorar la situación de desarrollo humano integral de la población destinataria. Sin embargo, esta pertinencia se sostiene en el ofrecimiento de un servicio que, **necesita de algunas mejoras para ser totalmente suficiente** y requiere mayor equidad en el aseguramiento del acceso a la población objetivo, tal y como se profundiza a continuación.

#### Suficiencia del servicio

La estrategia de atención de CdN se encuentra establecida normativamente desde la ley de su creación y sus reglamentos posteriores, así como operativamente, por medio de planes, protocolos y documentos que desarrollan el modelo de atención integral que ofrece la institución. De acuerdo con la documentación revisada (CdN, 2024), existe un marco de referencia escrito que describe la inspiración cristiana y agustiniana por brindar una formación integral al joven en sus diferentes dimensiones, tanto las intelectuales, las humanas y las espirituales.

El marco de referencia detalla aspectos del enfoque cristiano agustiniano como, filosofía, líneas pedagógicas, didáctica y metodología agustiniana; así como otras orientaciones que también son consideradas como referencia: la humanista, la de desarrollo humano integral, la constructivista, la de derechos y responsabilidades, la de género, la de diversidad sociocultural, la comunitaria y la etaria.

No obstante, **en lo correspondiente a la implementación del enfoque de género**, a partir del trabajo de campo desarrollado, fue posible identificar que **en el programa existen vacíos importantes respecto a cómo operativizar la aplicación de dicho enfoque**, ya que, a pesar de que existe claridad conceptual y contextual, por parte de las personas funcionarias entrevistadas, sobre la importancia de abordar integralmente distintas situaciones relacionadas con las condiciones de género y preferencias sexuales de los estudiantes activos de CdN, no nos fue



posible documentar situaciones en las que dicho abordaje haya sido puesto en marcha. Al tiempo que, se nos indicó que se trataba de orientar a los jóvenes para que no se llevaran a cabo manifestaciones afectivo-amorosas en la institución, ya que esto contraviene los códigos de comportamiento interno.

El modelo de atención integral de CdN establece la modalidad del servicio como la de un internado, en la que los jóvenes residen dentro de las instalaciones durante todo el año, con periodos de vacaciones según lo establecido por la institución. “Durante el tiempo de permanencia en la institución los jóvenes tienen acceso a los diferentes servicios educativos, técnicos, psicosociales, de salud, recreativos y espirituales que se ofrecen” (CdN, 2024, p. 27). Como parte del modelo de atención, se describen también los antecedentes del programa, la estructura organizacional, la misión, visión, principios y valores agustinianos, la descripción de la población beneficiaria, el perfil del joven, la capacidad instalada, cobertura geográfica, horario, proceso de ingreso, los diferentes procesos de atención y los recursos con los que se cuenta.

El diseño del programa de CdN se encuentra establecido a través de 49 documentos, entre reglamentos, protocolos, manuales y procedimientos que intervienen en el servicio que se brinda. Estos documentos describen cómo se debe proceder en temas tanto de convivencia (por ejemplo, de bienestar, hostigamiento sexual, comunicación y otros), como en temas operativos, de carácter organizativo y académico.

La atención en CdN va desde la tercera semana del mes de enero hasta la segunda semana del mes de diciembre. Durante este período se llevan a cabo acciones para atender las necesidades educativas, de rendimiento académico, las habilidades, las aptitudes, los principios y los valores que fortalecen el crecimiento integral del joven. El proceso técnico-educativo abarca al área académica, que se orienta hacia el logro de los objetivos de la educación académica mediante el proceso de enseñanza y otras actividades como actos cívicos, participación de ferias tales como: Expo Ingeniería, Expo Joven, Hackathon, Feria Científica, Festival Estudiantil de las Artes, Junior Achievement, participación en el Festival Estudiantil de las Artes-FEA, así como a actividades deportivas, seguimiento y cumplimiento de las adecuaciones curriculares y de orientación, entre otras. El área técnica impulsa el desarrollo de los programas de estudio de las especialidades de: técnico medio en agroindustria alimentaria, electromecánica, reparación de sistemas de vehículos livianos y mecánica de precisión, talleres exploratorios en agroindustria alimentaria con tecnología agrícola, agropecuaria, ebanistería, electricidad y metalmecánica (CdN, 2024).

Además, la atención de CdN abarca el desarrollo de procesos de cuidado y desarrollo de la autonomía cotidiana, procesos de atención profesional, de salud, recreativo, artístico, cultural y deportivo, de atención pastoral, de atención para la generación de oportunidades para el proyecto de vida, de articulación y de trabajo en red con la comunidad (CdN, 2024). Todo ello además de los servicios de residencia y alimentación. Estos servicios corresponden a los de atención que están establecidos normativamente, por lo que, la valoración de la suficiencia del servicio en este informe, no se limita únicamente a la descripción preliminar de los servicios según la documentación consultada, sino que abarca también la opinión de los jóvenes estudiantes y la de

las personas funcionarias de CdN, tal y como se detallará más adelante en este apartado. Así, el análisis de los servicios de atención de CdN revela aspectos positivos en el desarrollo integral de los jóvenes, pero también destaca áreas que requieren atención para mejorar la calidad del programa.

El programa otorga, además, importancia a la formación académica y técnica, destacando términos como el aprendizaje, la tecnología, la disciplina y el deporte. Sin embargo, la **ausencia de registros sobre el número de solicitantes de jóvenes no admitidos impide evaluar si la demanda del servicio brindado es satisfecha**. Aunque existen esfuerzos por incluir a poblaciones que provenientes de zonas vulnerables, es crucial implementar mecanismos de evaluación con e involucren a diversos actores para mejorar los servicios de salud y de resolución de conflictos, que, a su vez, garanticen una educación de calidad equitativa para todos los estudiantes.

La suficiencia del servicio con respecto a los aspectos antes mencionados, se refleja en parte en la descripción que hicieron los jóvenes estudiantes, durante los talleres desarrollados durante el proceso evaluativo, acerca de su experiencia en CdN, pues utilizaron palabras como: "familia, superación, amistad, amor, formación, comunidad, armonía, comunicación, aprendizaje hogar, tecnología, comprensión, compañerismo, oportunidad, cercanía a Dios, valores, interioridad, equipo, paz, futuro, autoconocimiento, crecimiento, humildad, ayuda, convivencia, fraternidad, felicidad, disciplina, solidaridad, apoyo, deporte, integridad, respeto, tranquilidad, esfuerzo, sentimiento, lealtad, identidad, fe" (talleres con estudiantes, 2024). Otros elementos que se relacionan con las oportunidades que ofrece el programa y con la valoración de la calidad del servicio, como se detalla más adelante.

Las palabras anteriormente mencionadas reflejan que los estudiantes perciben a CdN como un espacio donde se combinan la formación técnica y académica con valores humanos, habilidades como las de relaciones interpersonales y una atención especialmente orientada al bienestar emocional. La mención recurrente de términos relacionados con oportunidades y futuro sugiere que los jóvenes consideran que el programa tiene un impacto importante en su desarrollo personal y en su proyección hacia el ámbito laboral. En cuanto a las relaciones humanas y la comunidad, se destacan palabras como "familia, amistad, comunidad, fraternidad, compañerismo, convivencia, apoyo y solidaridad", estas palabras indican que CdN genera un ambiente de pertenencia, donde **los jóvenes perciben que cuentan en CdN con una red de apoyo que se vuelve cercana**.

Además, las palabras recopiladas durante los talleres reflejan que **los jóvenes aprecian los valores y el bienestar emocional que CdN les facilita**, como se evidencia en términos como "amor, paz, armonía, respeto, tranquilidad, felicidad, sentimiento, integridad y comprensión". Estos conceptos indican que los estudiantes experimentan un ambiente que promueve su desarrollo integral como personas. Finalmente, **CdN se visualiza como un espacio que guía a los jóvenes hacia una proyección de futuro y de oportunidades**. Esto refuerza la idea de que CdN no sólo se centra en la formación académica, sino también en preparar a los jóvenes para enfrentar los desafíos futuros con confianza y habilidades sólidas.

El diseño del programa también incluye la definición de la población destinataria y de sus realidades y necesidades. En Ciudad de los Niños (2024), se aclara que son niños y jóvenes cuyas edades están comprendidas entre los 12-18 años a su momento de ingreso, y hasta los 21 o 22 años al finalizar el periodo de secundaria. Como factor común, dichas personas se caracterizan por presentar una categoría socioeconómica de pobreza extrema o pobreza básica; provienen de zonas rurales, barrios marginales y contar con los siguientes factores de riesgo:

- Hogares con jefatura femenina y bajo desarrollo del capital humano
- Hogares con dificultad para acceder a los servicios básicos
- Vínculos familiares inestables
- Núcleos familiares reconstruidos
- Desempleo o trabajos informales
- Núcleos familiares con personas mayores de edad fuera de la fuerza de trabajo por obligaciones familiares
- Dependencia a sustancias psicoactivas en alguno de los miembros del núcleo familiar
- Violencia intrafamiliar
- Jóvenes con estatus migratorios irregulares
- Falta o ausencia total de límites dentro del hogar
- Poca o escasa formación en valores, habilidades blandas y sociales
- Jóvenes sin supervisión de un adulto
- Personas menores de edad sin redes de apoyo familiares, declarados en abandono
- Antecedentes de institucionalización
- Antecedentes de abuso sexual –víctimas o testigos-
- Rezago educativo
- Dificultades a nivel académico, adecuaciones significativas
- Personas menores de edad fuera del sistema educativo por falta de recursos económicos (p. 36)

En este caso, algunas de estas características se relacionan con adjetivos que utilizaron los jóvenes que participaron en los talleres ejecutados para efectos de esta evaluación, cuando se les consultó acerca de su versión antes del ingreso a CdN, se recopilaron adjetivos que los describían a sí mismos como: “pequeño, débil, alejado de Dios, enfermo, sin cuidado, me costaba el estudio, sin apoyo, sin amigos, quería estar sólo, antisocial, irresponsable, tímido, triste y depresivo”. De manera que, hay **factores de riesgo definidos en el diseño del programa –y en el perfil de ingreso–, que se vinculan con características también identificadas por la población estudiantil.**

De acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2024), los cantones con menor Índice de Desarrollo Humano (IDH) en Costa Rica corresponden a: Osa, Buenos Aires, Matina, Nandayure, Coto Brus, Talamanca, Hojancha, Los Chiles, León Cortés, Guatuso, La Cruz, Guácimo, Sarapiquí, Corredores, San Mateo y Upala. Estos cantones pertenecen a las provincias de Alajuela, Heredia, Guanacaste, Puntarenas y Limón. Por lo que para efectos de esta evaluación sólo se incluye la comparación de estudiantes en CdN que provienen de estos cantones de referencia, es decir, aunque en CdN hay estudiantes de todas las provincias, en este apartado del informe sólo se están tomando como referencia los que provienen

de los cantones de menor IDH ya mencionados y que fueron censados para esta evaluación. De tal manera que, a partir del censo realizado con la población estudiantil activa de CdN (2024), un 29% de los jóvenes proviene de alguno de los cantones con menor IDH. En la tabla 10 se puede observar la distribución de los jóvenes censados provenientes de tales cantones.

**Tabla 10.**

*Cantidad de estudiantes de CdN que provienen de cantones con menor IDH de Costa Rica, 2024*

Provincia de procedencia	Cantón de procedencia	Cantidad
Alajuela	Upala	29
	Los Chiles	21
	Guatuso	1
Heredia	Sarapiquí	20
Guanacaste	La Cruz	3
	Nandayure	2
Puntarenas	Buenos Aires	8
	Coto Brus	3
	Garabito	2
	Osa	2
	Corredores	1
Limón	Talamanca	5
	Matina	4
	Guácimo	1
<b>Total</b>		<b>102</b>

Fuente: PNUD 2024 y censo a estudiantes activos de CdN, 2024.

De acuerdo con el criterio de las personas funcionarias de CdN la estrategia de atención brindada es pertinente en cuanto a la oportunidad que se les brinda a los muchachos de ser un cambio significativo para sus vidas y sus familias: “Lo más importante es que el muchacho salga de acá lo mejor preparado para lo que es el mundo que le espera, bien sea personal, bien sea de ámbito profesional o universitaria” (persona entrevistada académica).

Entonces, la mejora en la situación de desarrollo humano de los jóvenes se traduce, según las personas entrevistadas, “en darles opción para comprender que hay más cosas por descubrir en la vida, que hay realidades que se pueden cambiar, que hay sueños que se pueden cumplir, porque los logros empiezan desde que el muchacho ingresa, poquito a poquito usted va viendo el cambio de ese chico como persona” (persona entrevistada del área académica). Se destacan elementos como la oportunidad de transformación personal, el fortalecimiento de valores y el acompañamiento académico y vocacional. En cuanto a transformación personal se observa una evolución en los estudiantes, quienes adquieren herramientas para enfrentar el mundo personal,

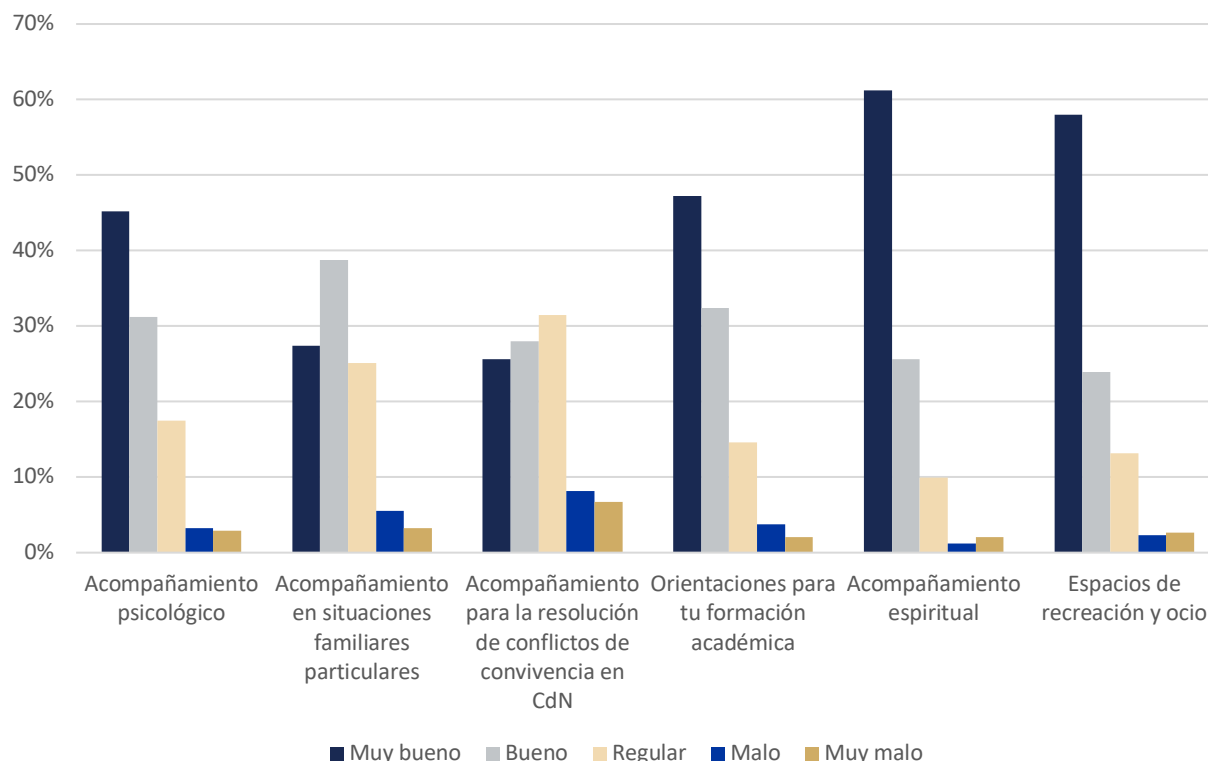
profesional o académico, con un cambio gradual en su actitud y comportamiento. En cuanto al fortalecimiento de valores, la estrategia fomenta valores esenciales, esto último de acuerdo con el testimonio tanto de los estudiantes como del personal entrevistado, consolidando así un aspecto fundamental del desarrollo integral. A la vez que los **planes vocacionales, la vinculación empresarial, y el diseño de trayectorias vocacionales añaden valor a la experiencia educativa.**

En relación con estos últimos elementos, durante el trabajo de campo fue posible identificar una atención pertinente en términos de valores, pues tanto los estudiantes participantes de los talleres, como las personas funcionarias entrevistadas mencionan el aprovechamiento de la atención de CdN en función del fortalecimiento de valores. Son jóvenes que se atienden en diversas áreas, entre ellas, las de salud física y mental, aunque la satisfacción con estos servicios no sea tan alta, de acuerdo con los estudiantes encuestados. Además, existe todo un plan vocacional establecido y todo un plan a nivel de vinculación con empresas, “esto empieza desde que iniciamos el año, desde que iniciamos el año nosotros empezamos a tocar las puertas con las empresas” (persona entrevistada área académica).

La pertinencia del servicio para mejorar la situación de desarrollo humano integral de la población estudiantil se midió también entre la población estudiantil activa, por medio de una escala de Likert que permitía a los jóvenes calificar “de muy bueno a muy malo” los servicios recibidos. Como resultado se obtuvo que, el servicio mejor calificado fue el del acompañamiento espiritual, seguido por los espacios de recreación y ocio, y luego por la orientación para la formación académica, pues un 87%, 82% y 80% respectivamente de los encuestados los califica entre muy bueno y bueno. Mientras que el servicio que fue calificado de forma más negativa correspondió al acompañamiento para la resolución de conflictos de convivencia, pues sólo el 54% lo califica entre muy bueno y bueno. En la Figura 2 se visualiza la distribución de la calificación según cada uno de los servicios.

**Figura 2.**

*Calificación por parte del estudiantado activo a los servicios ofrecidos por CdN, 2024*



Fuente: Censo a estudiantes activos de CdN, 2024

Además del acompañamiento para la resolución de conflictos de convivencia, otros acompañamientos como en situaciones familiares particulares y el acompañamiento psicológico recibieron una calificación más negativa que positiva, 34% y 23% de los censados califica el acompañamiento en situaciones familiares particulares y el acompañamiento psicológico respectivamente entre regular a muy malo. Además, los servicios de salud obtienen una calificación aún menor que los de acompañamiento (a excepción del acompañamiento para la resolución de conflictos de convivencia), pues los servicios de odontología y nutrición reciben una calificación entre regular y muy mala por parte del 44% de los encuestados, muy cerca se encuentra el servicio de oftalmología que recibe la misma calificación por parte del 43% de los encuestados y el de consulta médica y de enfermería por un 37%, tal y como se muestra en la Figura 3.

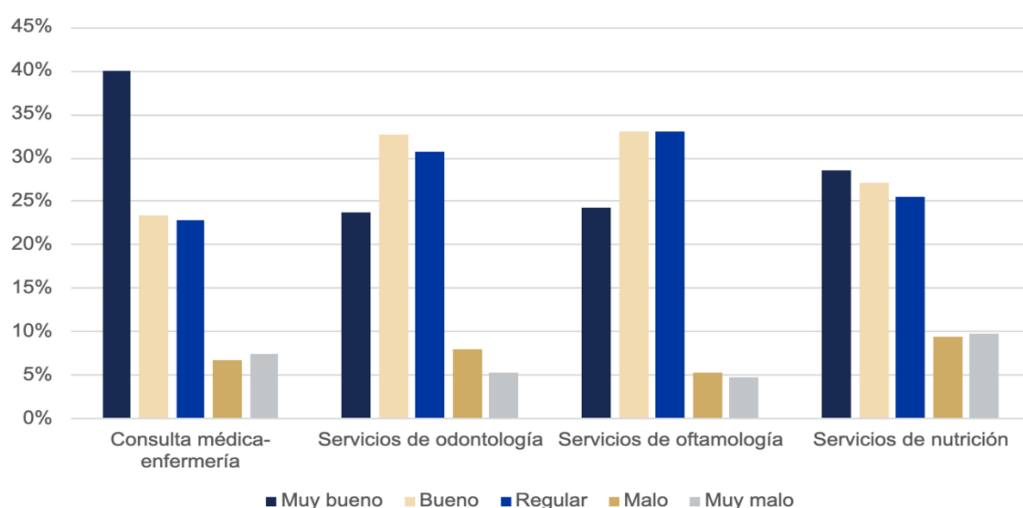
Estos resultados indican una insatisfacción de los jóvenes con respecto a la calidad y eficacia de estos servicios. La proporción de evaluaciones negativas sugiere deficiencias en la prestación de servicios de salud y acompañamiento, lo que podría estar afectando negativamente el bienestar de la población estudiantil, por eso, tal y como se mencionaba al inicio de este

apartado, es necesario implementar mecanismos de evaluación continua, que involucren a diversos actores para mejorar los servicios de salud y la resolución de conflictos para garantizar una educación de calidad y equitativa para todos los estudiantes. En este sentido, la gestión efectiva de conflictos y la satisfacción de los estudiantes con los servicios ofrecidos son componentes esenciales para el éxito de cualquier programa educativo.

Adicionalmente, durante el trabajo de campo se nos indicó que varios de estos servicios de salud, calificados de forma más negativa por los estudiantes, son ofrecidos con menor regularidad (algunas horas algunos días de la semana) a partir de servicios de prácticas profesionales que estudiantes de universidades con las que tiene convenio CdN realizan, situación que podría estar incidiendo en la calidad y suficiencia de los servicios brindados.

### Figura 3.

*Calificación por parte del estudiantado activo a los servicios de salud ofrecidos por CdN, 2024*



Fuente: Censo a estudiantes activos de CdN, 2024.

### Modelo pedagógico diseñado

De acuerdo con la documentación oficial de CdN (Ciudad de los niños, 2024), el modelo pedagógico con el que se trabaja vela por el desarrollo de la persona en tres áreas: la dimensión corporal, la social y la espiritual. Por este motivo y como parte de la dimensión espiritual se considera que el enfoque rector de la institución es el agustiniano, el cual a su vez se complementa con otros enfoques pedagógicos. Y en este caso, la filosofía agustiniana se distingue el aspecto espiritual con la presencia de "Dios en el hombre", el aspecto cognoscitivo mediante el conocimiento de la verdad, el aspecto antropológico con la idea de que el ser humano se va construyendo de manera consciente, libre, responsable y creativa, el aspecto pedagógico con la idea de una pedagogía humanizante y humanizadora, y el aspecto social que da énfasis al valor de la amistad, la solidaridad y la libertad en las relaciones.

De esta manera, el pensamiento educativo de San Agustín se traduce en la enseñanza a través del amor y de la búsqueda de la verdad, por lo que no pretende “absorber conocimientos por el sólo hecho de hacerlo, sino llegar a utilizarlos para saber vivir en armonía con nuestros semejantes y con el medio que nos rodea” (CdN, 2024, p. 6).

Esta noción descrita en la documentación guarda coherencia con lo expresado por las personas entrevistadas, quienes entienden que la formación que brinda CdN no sólo es académica y técnica, sino también espiritual, física (con deportes) y artística. Algunos docentes entrevistados afirman que se utiliza la pedagogía agustiniana, la que aboga por el cambio intelectual, espiritual, emocional, social, cultural, es decir de no sólo el saber hacer, sino saber estar, el saber qué hacer con la información y con las habilidades. Es una formación integral que no separa las áreas de la persona. Se les prepara para la vida, a manejar sus propios límites, con disciplina. “Mas allá de la parte académica, la palabra clave es integral, o sea acompañamiento académico, psicológico, deportivo” (persona docente entrevistada).

De acuerdo con el censo realizado durante el trabajo de campo de la presente evaluación, la **población estudiantil actual de CdN se encuentra satisfecha con la formación académica y técnica recibida**, un 89% y 88% del estudiantado censado así lo considera. Además, un 76%, 78% y 77% se encuentra entre muy satisfecha y satisfecha con: la incorporación de temáticas en las clases que les ayuda para la vida diaria, la preparación emocional – espiritual que está recibiendo para enfrentar la vida y con los valores morales o éticos que se incorporan en las clases, respectivamente, según se puede corroborar en la Tabla 11.

**Tabla 11.**

*Nivel de satisfacción del estudiantado de CdN con respecto a la formación recibida, 2024*

Criterio	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Con la formación académica que he recibido en CdN	59%	30%	8%	1%	1%
Con la formación técnica que he recibido en CdN	63%	25%	9%	1%	2%
Con la incorporación de temáticas en las clases que me ayudan para la vida diaria	41%	35%	15%	4%	5%



Criterio	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Con la preparación emocional - espiritual que estoy recibiendo para enfrentar la vida	47%	31%	14%	6%	3%
Con los valores morales o éticos que se incorporan en las clases	44%	33%	16%	4%	3%

Fuente: Censo a estudiantes activos de CdN, 2024.

Las líneas pedagógicas orientadoras de CdN son las citadas a continuación:

- Formar jóvenes conscientes de la importancia de conocerse a sí mismos, con el fin de construir y manifestar lo mejor que cada persona está llamada a ser.
- Guiar y acompañar a los jóvenes para que logren trascender en su vida y en su entorno personal y social.
- Enfocar su naturaleza libre, crítica, curiosa e impulsiva en elementos de crecimiento interior.
- Ayudar al joven a conocer sus habilidades y lograr un desempeño total en su vida dentro y fuera de CdN.
- Lograr, mediante el diálogo, la disciplina y el respeto, una relación de armonía y comunicación entre alumnos y educadores (profesores, formadores humanos, frailes).
- Realzar los valores innatos que cada individuo posee y ayudar a acrecentarlos.
- Utilizar una disciplina y metodología adecuada para la formación de los adolescentes, ni exagerada ni relajada, sino humanista.
- Estimular la creatividad y la participación de los muchachos, mediante técnicas que los motiven al aprendizaje por gusto e iniciativa, luego por corresponsabilidad.
- El educador/formador no tomará el papel del que enseña, de transmisor, sino de acompañante en este proceso de enseñanza.
- Lograr que los jóvenes vivan de manera juiciosa, con sensatez, prudencia y cordura.
- Fomentar la libertad de aprender y saber aprender, es decir, querer aprender por gusto y no por imposición, por iniciativa y con corresponsabilidad, con reflexión sobre lo que aprenden.
- Lograr en los niños, adolescentes y jóvenes el encuentro con su interioridad, conocerse a sí mismos y disfrutar el estar solos, que brinda como resultado una nueva visión del mundo que los rodea y una nueva visión introspectiva de su misma vida, creciendo como personas, para luego incorporarse a la comunidad para construir su ser social.

- Entender que el aprendizaje es un proceso que dura toda la vida, por lo que es necesario tener la humildad para aceptar que siempre podemos aprender algo nuevo: Aprendizaje permanente o formación continua.
- Apoyar a los jóvenes en este proceso de enseñanza, aclarando que en ocasiones es necesario el sufrir tropiezos y errores para poder llegar a resultados positivos, tomándolos como experiencia de vida y aprendiendo de ellos: considerar el error como fuente de aprendizaje.
- Proporcionar una educación personalizada, sabiendo que cada adolescente es diferente, tomando en cuenta sus diferentes sensibilidades, ritmos, fortalezas y debilidades.
- El respeto por la persona es fundamental, es necesario un equilibrio en la formación marcando claramente los límites, para no caer en la intolerancia ni en el autoritarismo, mucho menos en la indiferencia.
- Tener una vocación educadora por parte de los adultos, sintiendo amor por la actividad formativa y transmitiendo a los jóvenes el gusto por aprender.
- Estar en sintonía formador/educador y joven, buscando dialogar en intereses comunes: posibilitar el contrato pedagógico. Lograr despertar el interés en los jóvenes, mediante ejemplo de vida, vivencias y formación continua y permanente (CdN, 2024, p 6-7).

De las líneas anteriores, las que más fueron destacada por los estudiantes de CdN que participaron en los talleres, fueron la de preparación para la vida en general, así como la de preparación emocional y espiritual para enfrentar la vida, que se puede relacionar con la estrategia de acompañamiento a los jóvenes para que logren trascender en su vida, lo cual guarda coherencia con los resultados del censo en cuanto a la satisfacción con el acompañamiento espiritual. Fue posible observar, además, que los estudiantes de décimo y undécimo año valoran mucho más su preparación para enfrentar la vida, que los estudiantes del tercer ciclo, lo que puede deberse a la cercanía de la graduación, a una mayor preparación práctica y a la maduración de sus proyectos de vida. A esta deducción se llega debido a que los jóvenes de décimo y undécimo año que participaron en los talleres valoran de manera más positiva su preparación para enfrentar la vida, lo que destaca una variación en las percepciones y expectativas de los estudiantes a medida que avanzan en su educación secundaria y cuentan con mayor madurez. Los estudiantes que están a punto de finalizar la secundaria pueden sentir una mayor urgencia y necesidad de estar bien preparados para los próximos pasos en su vida, como el posible ingreso a la universidad, la obtención de un trabajo o cualquier otra meta que tengan.

En lo referente a la preparación emocional y espiritual ofrecida por CdN para enfrentar la vida, aunque sigue siendo valorada con un puntaje alto, los estudiantes mayores puntúan un poco más bajo en este aspecto, lo que podría indicar que, a medida que crecen, tienen expectativas más altas sobre el apoyo emocional y espiritual que necesitan, o bien, que la atención ofrecida por CdN (su alcance u abordaje) difiere en los niveles educativos superiores.

Con respecto a la persona docente como acompañante y facilitadora del proceso de aprendizaje, se evidencia en los talleres realizados con los estudiantes, que se le da una menor puntuación al criterio del trato de las personas docentes, pero sí se nota que los estudiantes más jóvenes valoran mejor el trato de los docentes que los estudiantes mayores, lo que indica que los mayores podrían sentir una menor cercanía, acompañamiento o empatía por parte de los profesores. Por su parte, los resultados del censo revelan que el 80% del estudiantado está entre muy satisfecho y satisfecho con la forma en que le tratan las personas docentes, es decir, existe un 20% que tiene algún nivel de disconformidad con el trato docente recibido.

Por parte de las personas docentes entrevistadas, existen lineamientos claramente definidos sobre el tipo de relación que se debe establecer entre el personal docente y los estudiantes, lineamientos que son expuestos mediante capacitaciones acerca de relaciones impropias, entornos seguros, integridad, entre otras temáticas, tal y como lo demuestra la siguiente cita:

“A principio de año llevamos varias capacitaciones al respecto de los que son, no solamente relaciones impropias, si no los procedimientos a seguir, por ejemplo, es prohibido tomarles fotografías a los estudiantes sino es con fines educativos por la protección al menor, se nos habla también mucho de las relaciones impropias, del vocabulario y todas esas cosas. De hecho, hicimos un y hasta un examen en línea y todo para conocer todos los lineamientos que da Ciudad de los Niños en ese sentido” (persona área académica entrevistada).

Al consultarle a las personas docentes entrevistadas acerca de cambios para mejorar la relación entre el personal docente y los estudiantes, se refirieron a la necesidad de actualización en cuanto a la normativa que tenga que ver con este aspecto, porque muchas veces se hacen cambios de normativa nacional, porque hay rotación de personal, o bien porque debe ser parte del proceso de inducción del nuevo personal.

Por su parte, la didáctica agustiniana habla acerca de la búsqueda de la verdad por medio de un ambiente de grupo, en una acción dialogante, de intercambio de experiencias, de apertura interdisciplinaria y tolerancia, donde “el reto del educador es llevar al educando hacia formas nuevas de vivencia del hombre interior, alcanzando una plena conciencia de su entorno, su comunidad y del conocimiento del medio” (CdN, 2024, p. 8), por lo tanto, propone estudiantes como seres dinámicos, creativos, comprometidos y coherentes consigo mismos y con la sociedad en la que viven. Sin embargo, sólo el 68% del estudiantado censado se encuentra entre muy satisfecho y satisfecho con la confianza que se genera en el aula para que pueda realizar preguntas o comentarios, mientras que para el personal académico entrevistado este aspecto es muy pertinente.

Las personas académicas entrevistadas opinan que los lineamientos sobre las estrategias didácticas a implementar en CdN están medianamente definidos, porque **existen diferencias entre la mediación didáctica que implementa la docencia del área técnica y la que implementa la docencia del área académica**, y porque en el diseño de los recursos hay libertad para que cada persona docente escoja los que mejor considere. Así lo indica una de las personas entrevistadas:

“Tal vez algunos de un área técnica manejan una estrategia más práctica por la temática de la situación y el área académica maneja otro tipo, pero no es que están muy separadas de la realidad, pero según el enfoque de cada materia, pues así va a ser la estrategia de utilizar” (persona entrevistada área académica).

En cuanto a la necesidad de cambios para mejorar las estrategias didácticas utilizadas en CdN, de acuerdo con las personas entrevistadas, existe anuencia hacia la mejora continua, ya que, siempre es posible mejorar los procesos, por lo que estos se mantienen en constante revisión, por ejemplo, en la materia de educación física se integraron mejoras en la parte deportiva, y las clases se hicieron más prácticas. En la materia de religión, al ser una institución católica se hace mayor énfasis en los contenidos católicos que en lo que se define en el plan del MEP. Ya que, de acuerdo con las orientaciones pedagógicas para el curso lectivo 2024 que emitió el MEP, el plan hace énfasis en materia de valores, ética y moral y fomenta la sana convivencia (MEP, 2024) más que guiarse por aspectos religiosos como si ocurre en CdN. Así mismo, en CdN, se trabaja por proyectos con un enfoque agustiniano. Otro ejemplo de mejora se ha dado en el área de la materia de ciencias al trabajar por proyectos, en los cuales se incluyen otras áreas temáticas como sociales, matemáticas y español, creando así una mejor articulación multidisciplinar. Bajo este enfoque se han desarrollado hasta 30 proyectos, algunos con los que se han ganado concursos a nivel nacional.

Es decir, se cree mucho en la mejora continua, por eso se analiza la necesidad de cambios, para ello se les da seguimiento a los estudiantes, y hay retroalimentación continua a todo el personal docentes. Los cambios se documentan en los planeamientos. Las coordinaciones se reúnen generalmente cada uno o dos meses para presentar sus respectivos informes. Además, se evalúa a las personas docentes por medio de una rúbrica y se les da retroalimentación. Cada docente desarrolla su portafolio docente.

El modelo pedagógico de CdN incorpora ciertas **líneas metodológicas** con respecto a: aprendizaje como un proceso continuo, metodología activa, individualización para una formación personalizada al mismo tiempo que atención a la diversidad, el partir de conocimientos e ideas previas, visión integradora o interdisciplinariedad, trabajo colaborativo, funcionalidad, autoestima, motivación y métodos científicos. En este sentido, el censo revela que el 75% del estudiantado se encuentra entre muy satisfecho y satisfecho con la forma colaborativa en la que se discute la materia entre compañeros y docentes, mientras que las personas académicas opinan que este aspecto es muy pertinente en el modelo pedagógico de CdN.

El trabajo colaborativo en el aula tampoco fue uno de los aspectos mayormente priorizados por el estudiantado participante de los talleres; además, los estudiantes de cuarto ciclo perciben este aspecto de manera ligeramente menos positiva que los más jóvenes, lo que podría reflejar una mayor competencia individual a medida que avanzan en su formación.

El modelo pedagógico se basa, además, en el perfil del alumno según lo establece la Red Educativa Agustino Reoleta (EDUCAR), con principios pedagógicos tales como: convertir al alumno en el protagonista de su proceso de enseñanza y aprendizaje, desarrollar la capacidad de

reflexión, aprender a escuchar e interrogar y fomento del diálogo. Son ocho principios pedagógicos que se conectan con la llamada pirámide de aprendizaje, la cual incluye: la estimulación temprana, neurociencia, aprendizaje basado en problemas, proyectos interdisciplinarios, destrezas del pensamiento, pensamiento crítico, aprendizaje significativo, aprendizaje cooperativo, inteligencia espiritual e inteligencias múltiples (EDUCAR, 2023).

Al respecto de estos principios pedagógicos, sólo uno de los docentes entrevistados hizo referencia a ellos al decir que “son ocho principios: protagonismo del estudiante, interioridad, que el conocimiento ayude a transformarse, modelo del diálogo, escucha activa, convivencia en comunidad proyectos en grupo, acompañamiento y búsqueda de la verdad” (persona entrevistada área académica).

Estos principios se ven reflejados en la **mediación pedagógica** que realizan las personas docentes, manifestada en dos criterios valorados como satisfactorios por parte de los estudiantes censados quienes en un 78% y 76% se encuentran entre muy satisfechos y satisfechos con la utilización de prácticas y no sólo de teoría en la enseñanza de las distintas materias, así como con el nivel de reflexión que motivan las personas docentes a tener sobre la materia respectivamente, tal y como se desglosa en la Tabla 12. Además, hay un alto nivel de satisfacción con el conocimiento que tienen las personas docentes de las materias que les corresponden, una de las personas entrevistadas aclaró que el dominio que se tiene de la materia en relación con la formación profesional recibida u otros mecanismos de capacitación no es ni mucho ni poco pertinente debido a que:

“A veces nos dan ciertas capacitaciones, pero lo que se ha solicitado, más bien es que sean más específicas de cada área o cada taller o cada especialidad. No es que del todo no se dan, se han nos han dado algunas, pero muy generales para todos, sino tan específicas como tal vez nos gustaría que fuese para cada área” (persona entrevistada área académica).

**Tabla 12.**

*Nivel de satisfacción del estudiantado de CdN con respecto a la mediación pedagógica, 2024*

Criterio	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Con la utilización de prácticas y no sólo de teoría en las distintas materias	44%	34%	16%	3%	3%
Con el nivel de reflexión que me motivan las personas docentes a tener sobre la materia	43%	33%	17%	3%	3%

Con el nivel de conocimiento que tienen las personas docentes de las materias que les corresponden	52%	36%	9%	2%	2%
--	-----	-----	----	----	----

Fuente: Censo a estudiantes activos de CdN, 2024.

De acuerdo con las personas funcionarias de CdN entrevistadas, en la metodología de la institución el verdadero protagonista del aprendizaje es el estudiante, aunque hay momentos en los que predomina el conductismo<sup>1</sup>, “se fomenta mucho lo que es el aprender haciendo, por ejemplo, aquí en casi todas las especialidades o en los talleres, la parte práctica es uno de los componentes más importantes” (persona entrevistada académica). Entonces, de acuerdo con el criterio de algunas personas docentes entrevistadas, el enfoque es el del aprendizaje significativo, el del constructivismo<sup>2</sup>, se busca el aprendizaje basado en proyectos y la aplicación del método STEAM en las materias. Es decir, según lo entienden las personas docentes entrevistadas el modelo pedagógico es constructivista, con valores agustinianos y donde se valora la diversidad cognitiva.

Sin embargo, con respecto a **la metodología usada en las clases**, fue valorada en los talleres mediante la dinámica de temperatura pedagógica, con un puntaje menor que otros aspectos pedagógicos, es decir, **no resultó ser uno de los criterios con los de mayor satisfacción por parte de los estudiantes**, con la salvedad que, el alumnado de décimo y undécimo valoraron un poco mejor la metodología que los del tercer ciclo; lo que sugiere una mejora percibida a medida que avanzan en su educación, o bien, la adaptación de los estudiantes a las metodologías empleadas. De los estudiantes censados el 79% se encuentra entre muy satisfecho y satisfecho con la metodología de enseñanza utilizada y las personas académicas entrevistadas dicen que este aspecto es pertinente.

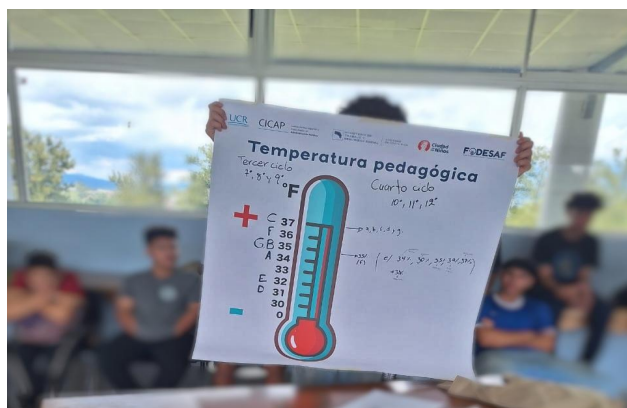
Caso contrario ocurre con **los materiales usados en las clases**, los cuales **fueron calificados como uno de los aspectos de mayor satisfacción por los estudiantes** que participaron en los talleres, siendo los estudiantes de décimo y undécimo los que valoran más positivamente los materiales utilizados, lo que sugiere que los recursos disponibles mejoran o son percibidos como más útiles en los niveles superiores. Además, un 83% y 88% de los estudiantes censados están entre muy satisfechos y satisfechos con los materiales que se utilizan para facilitar las clases y con el uso de tecnología en las clases y las personas académicas entrevistadas afirman la pertinencia de tales.

<sup>1</sup> El conductismo es un paradigma que proviene del racionalismo y del objetivismo, donde se entiende que el aprendizaje de las personas estudiantes se expresa en un cambio de conducta luego de haber recibido el estímulo en el proceso de enseñanza (Cabrera, 2021).

<sup>2</sup> El constructivismo es un paradigma que surge de la dialéctica, en contraposición al conductismo. Propone que el mundo se conoce mediante los sentidos, las interpretaciones y los significados, por lo que, requiere que la persona que va a aprender tome un rol protagónico en la generación de su propio conocimiento y que se retomen los conocimientos anteriores (Araya, 2007).

**Figura 4.**

*Dinámica para medir la temperatura pedagógica por parte de estudiantes*



Fuente: Fotografía del taller realizado con estudiantes de CdN, 2024

Los estudiantes que participaron en los talleres manifestaron una menor satisfacción con el balance entre las obligaciones académicas y técnicas, y el resto de las actividades que pueden realizar en CdN. A pesar de que entre las líneas pedagógicas definidas por CdN se le da valor al crecimiento integral de los estudiantes como personas, existe una menor satisfacción, por parte de los estudiantes que participaron en los talleres, con el balance entre obligaciones académicas-técnicas y el resto de las actividades deportivas, artísticas, religiosas, de salud física y emocional. Además, el puntaje disminuye entre los mayores (cuarto ciclo), lo que sugiere que **a medida que avanzan, sienten que el equilibrio entre las obligaciones académicas y otras actividades es menos adecuado.**

Con respecto a las estrategias de evaluación de los aprendizajes, las personas entrevistadas afirman que existen lineamientos claros acerca de ellas y de su implementación en CdN. Los lineamientos están definidos desde el principio de año, se definen las fechas y qué actividades cotidianas o exámenes se van a ir aplicando.

“Importante he de destacar que bueno, esto definido no son solamente los docentes es, sino los alumnos también tienen el calendario de fechas y conforme van las actualizaciones ellos van sabiendo las fechas, no sólo los docentes y posteriormente lo que es la evaluación, también ellos deben tener este saber cómo se les está evaluando, uno como docente tiene que siempre estar en esta parte” (persona docente entrevistada).

También es importante destacar que se desarrollan cambios para mejorar las estrategias de evaluación de los aprendizajes, por ejemplo, “cada vez se evalúa la mejora que se pueda realizar en el año siguiente, se plantean mejoras y son presentadas en el área administrativa y ellos valoran el proceso realizado y qué cambios se pueden aplicar o cuáles no” (persona docente entrevistada).

### 6.1.3. Parámetros y perfil de ingreso de las personas destinatarias

Para la definición de parámetros y el proceso de ingreso de las personas destinatarias, la institución cuenta con un documento titulado P-CDN-ACAI-01 Procedimiento de admisión, selección de jóvenes y administración del sistema plataforma digital CLOUD CAMPUS el cual describe cómo se desarrolla el proceso de matrícula, los documentos que se deben presentar, los pasos a seguir antes y durante el proceso, los roles que asume cada instancia de CdN, verificación de los documentos, procedimiento para la entrega de documentos faltantes, proceso de matrícula de jóvenes regulares, proceso de asignación y registro de albergues y residencias, proceso de ingreso y traslado de jóvenes (CdN, 2023).

De acuerdo con las personas entrevistadas, el proceso de selección de la población estudiantil es bastante amplio, se basa en el análisis de factores de riesgo y de vulnerabilidad social que incluye la parte económica con el análisis de los ingresos de la familia, y otros factores de riesgo como la comunidad de donde proceden los jóvenes, antecedentes de violencia intrafamiliar y diferentes aspectos que puedan afectar el sano crecimiento de muchachos, como por ejemplo que no hayan condiciones para estudiar. De acuerdo con la opinión de personas funcionarias consultadas, durante el proceso de selección se consideran también a jóvenes de diferentes religiones o quienes ni siquiera practican una religión. Por lo que consideran que el proceso de selección es flexible e inclusivo. Sin embargo, sobre este aspecto no existe evidencia del alcance de su cumplimiento, ya que dicha temática no formó parte de la operacionalización de las preguntas de evaluación.

Para la selección de las comunidades de donde proceden los jóvenes, la institución tiene experiencia con ciertas comunidades que están muy bien identificadas, que tienen bajos índices de desarrollo cantonal (según el Índice de Desarrollo Humano antes referido), por ejemplo, como Los Chiles, Upala y Paso Canoas que son comunidades que cuentan con ciertos actores comunitarios identificados. También se hace un trabajo o un mapeo de actores para buscar gente de las zonas de interés que trabaje directamente con las poblaciones, pueden ser diferentes organizaciones que trabajan con jóvenes, actores comunitarios y de proyectos con los que estratégicamente se busca el vínculo.

Así mismo, a través de los centros educativos del MEP se han hecho contactos importantes para dicha identificación. Entonces se cuenta con un mapeo de actores estratégicos. Es así como con estos contactos se coordinan las visitas y se brindan charlas informativas e incluso de una vez se llenan formularios y se hacen entrevistas, porque hay familias que tienen muchas dificultades para viajar lejos o que tienen problemas de acceso a Internet. Entonces se cuenta con esta opción de giras en las que no sólo se va a promocionar a la institución, sino de una vez a llenar formularios de posibles estudiantes.

Las giras se organizan a partir de contactos ya conocidos o llamando a personal docente, y directivo de las escuelas de las zonas de interés.



“Entonces ahí nos va quedando un montón de contactos y son los que utilizamos, pero que, dentro de las funciones de la ACAI, por ejemplo, está promover esas relaciones y establecer estas redes. Lo tenemos que hacer y es resultado del conocimiento que tenemos con la misma gente, la misma que nos llama y nos dice: “¿Y cuándo va a ser? ¿Y cuándo va a estar? ¿Y ya está el proceso?” (persona entrevistada).

En cuanto al perfil de los jóvenes admitidos, se ajusta a las necesidades y características de la población que el programa pretende atender, porque no se admiten jóvenes que no estén dentro del perfil o dentro de los criterios de selección definidos institucionalmente. Aunque existe una sensación entre las personas entrevistadas de que la selección no sólo incorpora el criterio de vulnerabilidad social y económica de los jóvenes, sino también el del rendimiento académico, al afirmar que:

“Nosotros, los técnicos, discrepamos de algunas cosas del modelo, por que la cosa de tener un colegio técnico que tenga además una carga académica importante ya filtra a un montón de muchachos que están en el perfil que la institución, pero por una condición cognitiva por rendimientos académico no van a alcanzar. Entonces esas competencias institucionales están muy relacionadas no sólo con la condición socioeconómica, sino también con la capacidad de rendir académicamente” (persona funcionaria entrevistada).

**Esta es una condición que está excluyendo a jóvenes que no cuentan con un desempeño académico suficiente como para asimilar la educación técnica y académica, pero es parte del modelo educativo definido por la institución.** “Distinto sería si también tuviéramos formación técnica que abarque estos casos, entonces ayudaríamos a muchachos que no tienen cómo ingresar al sistema formal [...] y nos duele mucho cuando un muchacho no rinde y se desmotiva y hay intención de egreso. A nosotros como institución nos preocupa esta situación que es muy difícil de resolver” (persona funcionaria entrevistada).

Otro aspecto que preocupa a las personas entrevistadas es que muchos de los jóvenes que ingresan sean de la gran área metropolitana del país (GAM), donde se cuenta con todas las redes de apoyo y toda la institucionalidad para atender con política social y que no se esté beneficiando lo suficiente a jóvenes que residen fuera de la GAM, a muchachos que están en desventaja social pero que no pueden acceder a todo el aparato de cuidado social estatal. De acuerdo con el censo realizado, **el 71% de los jóvenes que participaron proviene de cantones no clasificados con menor IDH.**

Para la identificación de los jóvenes que necesitan del programa, se realizan giras de promoción y afiliación para acceder a población fuera de la GAM. Con la llegada de la pandemia Covid-19 disminuyeron las giras, pero se prevé volver a hacer una gira de promoción y afiliaciones fuera del GAM, lo que es zona rural e ir un poco más allá. Covid-19 disminuyeron las giras, pero se prevé volver a hacer una gira de promoción y afiliaciones fuera del GAM, lo que es zona rural e ir un poco más allá.

“En mi caso yo he ido a zonas indígenas, ya que uno sabe que son zonas más difíciles de acceder, esas son parte de las estrategias que estamos utilizando, el llegar a esa población, y tratar de brindar mayor accesibilidad” (persona funcionaria entrevistada).

De acuerdo con algunas personas entrevistadas, las giras se han realizado de manera coyuntural, con los contactos que tienen las personas funcionarias. Pero se cree en la necesidad de la existencia de una estrategia institucional o en inversión de recursos para aplicar una estrategia planificada de promoción. Se debe fortalecer el área de reclutamiento para llegar a la población necesitada y ubicada en lugares alejados.

“Hay zonas como Corredor Norte Atlántico, la Cruz, Upala, Los Chiles, Guatuso que ahí no tiene que irse una semana a esa zona, sólo promocionar, son demasiados lugares y demasiado lejos, y hay mucha mala cobertura, hay lugares que para usted llegar tiene que irse preparado, con internet, el teléfono y el conocimiento. Este año tuve una gira en Coto Brus y fue hasta 2 horas de recorrido sin internet, se tenía que cargar el mapa desde antes y llevar buena batería en el teléfono” (persona funcionaria entrevistada).

Para identificar a los jóvenes objetivo del programa existen criterios institucionales ya validados. Estos criterios se aplican por igual a los estudiantes que proceden de las distintas regiones geográficas del país. Sin embargo, durante el proceso evaluativo, no fue posible verificar la proporción de jóvenes que ingresa a CdN desde la GAM versus otras regiones del país, debido a que las bases de datos proporcionadas para el análisis no presentaban la información desagregada según zona geográfica de procedencia.

Los criterios están claros, son muy precisos, están muy definidos y se han venido puliendo cada vez más.

“Yo que soy de trabajo social, puedo decir que sí, llega gente con gran necesidad, se ha alcanzado gente que está en situaciones muy complicadas. Puedo decir que un 85% son de pobreza extrema, y el resto son pobreza básica y vulnerabilidad, entonces aquí hay muchísima necesidad y se ve en como vienen lo jóvenes: desnutridos, sin ropa, con pésimos hábitos de higiene, acostumbrados a comer muy poco y con pocos límites” (persona funcionaria entrevistada).

Puede que exista algún nivel de exclusión por el rezago académico que se produjo a raíz de la pandemia, o por el caso de quienes no logran adaptarse al colegio porque tienen muy malos hábitos de estudio o de convivencia. Algunos jóvenes provienen de condiciones de mucha precariedad donde incluso carecen del acceso a electricidad y a agua potable.

“Son condiciones que uno que tal vez ha tenido un nivel de vida medio se puede llegar a sorprender ya que uno ni se imagina que es lo que pasa aquí en el país, entonces yo siento que el perfil sí es muy preciso y si se llega más bien a gente que tiene demasiadísima necesidad” (persona funcionaria entrevistada).

## 6.2. Criterio de eficacia

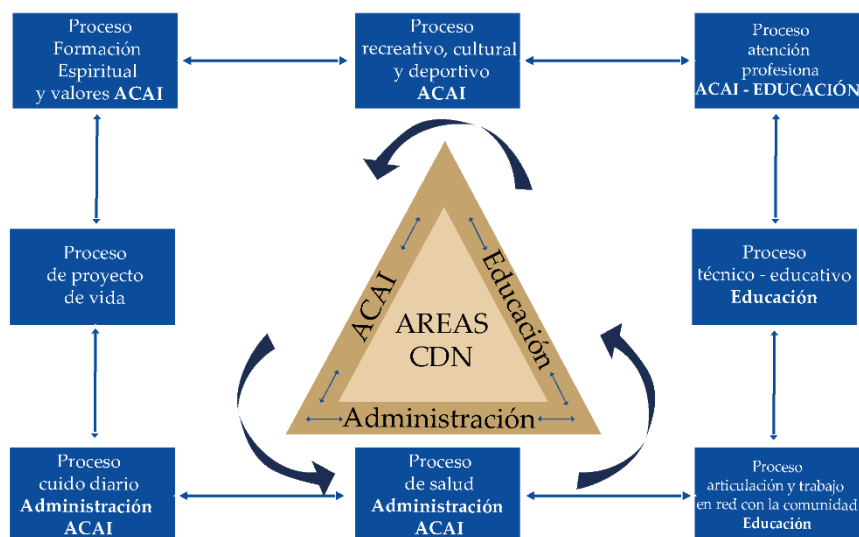
La valoración de la eficacia del programa de CdN se expresó en tres temas de análisis que se desarrollan a continuación: trazabilidad del proceso de atención integral de los jóvenes, perfiles de empleabilidad, y labores de la intervención en intermediación laboral.

El análisis de estos temas permite responder, en su conjunto a dos interrogantes que se refieren a: ¿En qué medida ha contribuido la estrategia planteada al cumplimiento de los objetivos en términos de desarrollo humano e inserción laboral de la población destinataria? ¿De qué forma el desarrollo de los roles establecidos para los diferentes actores de CdN contribuye al logro de sus resultados?

### 6.2.1. Trazabilidad de los procesos de atención integral de los jóvenes

El Modelo de Atención Integral Ciudad de los Niños (2024) detalla ampliamente los procesos atencionales que se llevan a cabo en la institución los cuales están conformados por las áreas de: Administración, Acompañamiento y Atención Integral (ACAI) y el área Educativa, Colegio Técnico Agustiniano – Ciudad de los Niños, y cuya interacción es presentada en la Figura 5.

**Figura 5:**  
*Proceso de atención integral de CdN*



Fuente: Modelo de Atención Integral Ciudad de los Niños, 2024, p. 42.

El programa cuenta, además, con una amplia documentación que establece claramente, entre otras cosas:

- La legislación que regula a la institución
- Sus antecedentes históricos
- Su organigrama de trabajo
- Sus principios base, valores, misión y visión
- Las modalidades de atención que ofrece CdN y las opciones de beca
- La población meta, el perfil de ingreso del joven, y la cobertura territorial de CdN
- Su capacidad instalada (14 albergues y 5 residencias), los clubes y su presupuesto
- Los servicios brindados
- Los procesos de atención del que todo joven que forma parte de CdN dispone
- Los enfoques teóricos que dan sustento al programa (filosofía agustiniana, enfoque de desarrollo humano integral, enfoque constructivista, enfoque de derechos humanos, enfoque de género, enfoque de diversidad sociocultural, enfoque comunitario y enfoque etario).

Esta serie de manuales, procedimientos, protocolos y reglamentos<sup>3</sup> de los que dispone el programa regulan todos los aspectos operativos de CdN. Algunos de los cuales debieron implementarse durante la pandemia por Covid-19, dados los retos de convivencia que el confinamiento significó.

Por otro lado, cada joven cuenta con un expediente personalizado que incluye, entre otras cosas:

- Solicitud de ingreso
- Entrevista psicológica de solicitud de ingreso y de estadía
- Entrevista de trabajo social de solicitud de ingreso y de estadía
- Expediente académico
- Expediente médico
- Plan de atención individual

El Modelo de Atención Integral Ciudad de los Niños (2024) establece a su vez los ocho procesos atencionales que se llevan a cabo en la institución. El documento anteriormente citado describe, además, a los actores responsables y a los beneficiarios del proceso; los procedimientos a seguir y la normativa institucional que debe ser contemplada para su debido cumplimiento. Los procesos atencionales corresponden a:

1. Proceso de cuidado y de desarrollo de la autonomía cotidiana
2. Proceso de atención profesional
3. Proceso de salud
4. Proceso recreativo, artístico, cultural y deportivo
5. Proceso de atención pastoral
6. Proceso de atención para la generación de oportunidades para el proyecto de vida
7. Proceso técnico-educativo
8. Proceso de articulación y trabajo en red en la comunidad

En cada uno de estos procesos descritos, se contempla a su vez: i. La fase de ingreso, ii. La fase de estadía, iii. La fase de preparación para el egreso y iv. La fase de seguimiento de los jóvenes que formaron parte de CdN, como ejes de análisis transversal de cada proceso.

Sobre la generalidad de los procesos llevados a cabo por CdN, y a modo de ejemplos, se presentan las siguientes citas textuales resultantes de las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo con las personas funcionarias de la institución, quienes describen la labor realizada:

---

<sup>3</sup> Ejemplo de ellos son: el manual de convivencia; el protocolo de actuación en situaciones de bullying; el protocolo de actuación en situaciones de hallazgo, tenencia, consumo y tráfico de drogas; el protocolo para la atención de lesiones autoinfligidas y/o riesgo por tentativa de suicidio en CdN; el protocolo de actuaciones en situaciones de violencia física, psicológica, sexual acoso y hostigamiento sexual; el manual del comité de prevención del acoso sexual infantil y acoso laboral y relaciones impropias en CdN; el protocolo de actuación en situaciones de hallazgo, tenencia y uso de armas en CdN; el registro de intervención en crisis; el protocolo de limpieza y desinfección de CdN; el protocolo de salidas e ingresos de formadores humanos y sus familiares. Entre muchos otros documentos claves para el funcionamiento de CdN.

“Se realiza labores socioeducativas con muchachos con diferentes temas de interés relacionados con lo que es convivencia que es todo un tema acá, ya que son muchachos de todo el país, con diferentes personalidades, entonces lo que se busca es hacer esa mediación en clase para que ellos logren, seguir las normas institucionales y a convivir con muchos muchachos”.

“Es un tema de acompañamiento a nivel familiar, estar hablando con lo familiares y coordinando diferentes cosas (...) tenemos las visitas domiciliarias anuales y nos vamos a cualquier lugar donde vivan ellos”.

“Los muchachos aquí empiezan por el tema de la nutrición, que usted ve el cambio como crecen y como cambian a nivel físico, y todo el diferente acompañamiento profesional, logra validar derechos de personas que están en condiciones muy vulnerables, y que tal vez no han recibido ese apoyo”.

Se identifica una **clara trazabilidad en los ocho procesos de atención integral de los jóvenes** -que en lo específico del área educativa se corresponden también con los lineamientos establecidos por el MEP-. Además, estos procesos atencionales son valorados de forma positiva tanto por la población de jóvenes<sup>4</sup> como por la población funcionaria de CdN. No obstante, a partir del trabajo de campo fue posible identificar **posibilidades de mejora en el desarrollo de procesos de articulación interáreas, que permitan una mayor trazabilidad de los procesos y cambios desarrollados** por los jóvenes. Ya que, si bien cada área cuenta con procedimientos claros sobre sus acciones y competencias, y las personas entrevistadas muestran dominio de estos, estas desconocen en gran medida los procedimientos específicos de otras áreas de trabajo, y por ende el seguimiento puntual que desde esas otras áreas se realiza con la población estudiantil. Por lo que **podría estarse desaprovechando oportunidades de articulación para una atención mucho más integral de la población estudiantil**.

Las personas funcionarias entrevistadas, reiteraron, además, la importancia de contemplar que **la eficacia del programa no debe ser medida exclusivamente en términos de inserción laboral**, ya que la atención integral (arte, música, deporte, salud, psicología, educación académica, educación técnica, principios y valores, entre otras) que se brinda a los jóvenes desde CdN es en sí misma una herramienta protectora y de desarrollo que no depende exclusivamente de la finalización del proceso formativo o del ingreso al mercado laboral. Tal y como lo muestra la siguiente cita:

“Es importante considerar que Ciudad ahora da mucha apertura, [para] que [los jóvenes] también conozcan que pueden continuar con los estudios para tener mejores posibilidades. Entonces puede ser o que el chico se quede trabajando [dónde realizó su práctica profesional] o incluso hasta entre en la

<sup>4</sup> Tal y como se mostró en los datos presentados en el criterio anterior, así como en los análisis de resultados de encuesta dirigida a jóvenes de CdN, Cedeño 2023 y 2023.

Universidad [al finalizar el proceso formativo en CdN]. En el caso nosotros nos pasa, algunos están todavía estudiando en la Universidad, como algunos se quedan trabajando” (Docente del área técnica entrevistada).

Sin embargo, a partir del proceso evaluativo desarrollado, fue posible identificar que el programa presenta dificultades para poder sistematizar, documentar, y presentar estos importantes cambios como resultados de cumplimiento de los objetivos del programa, ya que como mencionaban varias de las personas funcionarias entrevistadas "estos cambios [mejoras en la autoestima, nutrición y salud] son percibidos independientemente de que se finalice o no el proceso educativo o se logre la inserción laboral".

El trabajo de campo desarrollado permitió identificar a su vez, que **la fase de preparación para el egreso y la fase de seguimiento** de los jóvenes que formaron parte de CdN, **en la práctica suelen tener un menor nivel de trazabilidad** en los procesos atencionales.

El Modelo de Atención Integral Ciudad de los Niños (2024) en el apartado 15.7.3. señala como fase de preparación para el egreso técnico-educativo que:

“En el caso de los jóvenes regulares que por algún motivo deseen egresar ya sea por problemas de no adaptación, problemas de convivencia, conductuales, bajo rendimiento, etc., en primera instancia se trata de buscar una solución de forma que el joven continúe el proceso de enseñanza- aprendizaje (...) ser realiza un trabajo interdisciplinario donde intervienen las diferentes áreas (...) si la decisión tomada es abandonar se procede a ayudar en brindar la documentación solicitada por las instituciones educativas (...) siempre pensando en ayudar al joven a continuar con sus estudios” (p. 84).

Asimismo, el P-CDN-ACAI-07 Procedimiento de Preparación para el Egreso (2021), distingue entre:

- Egreso voluntario: cuando el joven decide retirarse de la institución de manera voluntaria, por diferentes causas personales familiares o académicas.
- Egreso involuntario: cuando el joven realiza reiteradas faltas graves que concluyen con un egreso involuntario.
- Finalización del proceso en CdN<sup>5</sup>: cuando el joven finaliza su proceso formativo en CdN.

El proceso de egreso (voluntario o involuntario) conlleva a su vez una atención individual, en la que se analizan los motivos de egreso, los pros y los contras, los planes futuros del joven, y si la decisión es definitiva se informa a la familia. Cuando la población es menor de edad y es parte de la lista de jóvenes subsidiados por el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), se envía un informe a la oficina local, sobre el regreso del menor, y las razones que mediaron en su salida.

---

<sup>5</sup> En algunos documentos se nombra a este proceso también como egreso.

Caso contrario el procedimiento de egreso se completa a través de un formulario de CdN. Una vez realizado el egreso CdN deja de tener vinculación con el estudiante.

El Modelo de Atención Integral Ciudad de los Niños (2024) indica lo siguiente al respecto de la fase de preparación para el egreso y de la fase de seguimiento:

**Tabla 13.**

*Detalle sobre las fases de preparación para el egreso y la fase de seguimiento*

Proceso atencional	Fase
Proceso de cuidado y desarrollo de la autonomía cotidiana	<p><b>Preparación para el egreso:</b> los formadores humanos procuran motivar a los jóvenes para que continúen con su formación técnica, estudios universitarios u obtengan trabajo y apoyen a sus familias.</p> <p><b>Seguimiento:</b> algunos jóvenes egresados mantienen comunicación con los formadores humanos y participan de la celebración del día del egresado.</p>
Proceso de atención profesional	<p><b>Preparación para el egreso:</b> diseño de un perfil psicológico (undécimos años); orientación vocacional; proyecto de vida; identificación de redes de apoyo; seguimiento individual</p> <p><b>Seguimiento:</b> celebración anual del día del egresado; bolsa de empleo; seguimiento a la condición académica de los jóvenes; seguimiento por parte de ACAI durante los primeros 6 meses posteriores al egreso; página web, Facebook y foros virtuales.</p>
Proceso de salud	Al egresar de la institución no se les da seguimiento médico.
Proceso recreativo, artístico, cultural y deportivo	A los egresados que practican algún deporte, o actividad artística o recreativa se les invita a participar de las actividades que organiza CdN.
Proceso de atención pastoral	<p><b>Preparación para el egreso:</b> convivencias; encuentros de oración, actividades de formación</p> <p><b>Seguimiento:</b> invitación a través de redes sociales virtuales a los encuentros de oración y a las actividades de formación.</p>
Proceso de atención para la generación de oportunidades para el proyecto de vida	<p><b>Preparación para el egreso:</b> plan de atención integral; proyecto de vida; proceso vocacional (escogencia de talleres en octavo, y de especialidades técnicas en décimo); talleres socioeducativos.</p> <p><b>Seguimiento:</b> actividades de carácter lúdico donde se invita a estudiantes egresados a CdN.</p>
Proceso técnico-educativo	<p><b>Preparación para el egreso:</b> traslado de información al nuevo centro educativo al que el joven se dirige.</p> <p><b>Orientación y vinculación con la empresa:</b> planificación anual durante las horas guía sobre: orientación vocacional, ingreso a universidades, presupuesto, mercado laboral, entrevistas de trabajo, currículum vitae, reuniones con padres de familia, entre otras.</p>



Proceso atencional	Fase
	<b>Seguimiento a estudiantes activos:</b> control de asistencia; adecuaciones curriculares; apoyo docente académico y técnico, de formadores humanos, y ACAI
Proceso de articulación y trabajo en red con la comunidad	<b>Preparación para el egreso:</b> todas las actividades anteriormente señaladas. <b>Seguimiento:</b> día del egresado, página web, Facebook y foros virtuales.

Fuente: Modelo de Atención Integral Ciudad de los Niños (2024)

La institución presenta retos para una mejor concreción de acciones de seguimiento con estudiantes que finalizaron su proceso formativo (seguimiento), pese a que su modelo de atención establece una serie de acciones (tal y como muestra la Tabla 13), en la práctica estos no siempre logran concretarse. Lo cual, incluso “inicia desde el momento en que los jóvenes de duodécimo inician sus prácticas profesionales y empiezan a “perder vínculo” con la institución “(persona docente entrevistada). Similar ocurre con los estudiantes que realizan el proceso de selección, pero por distintas razones no ingresan a CdN, es una población con la que CdN no mantiene contacto. Dicha población, durante el trabajo de campo realizado, indicó incluso haber desconocido el detalle del proceso de selección realizado por CdN.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, fue posible constatar lo anteriormente indicado. Ya que, se aplicó un formulario en línea tanto a estudiantes activos como a estudiantes que finalizaron su proceso formativo en CdN (generaciones 2019, 2021, 2022 y 2023), en el primer caso se recibieron un total de 357 respuestas, mientras que en el segundo caso tan sólo se recibieron 12 respuestas. Es importante acotar, además, que para la aplicación del formulario con los estudiantes activos de CdN se contó con el apoyo docente, quienes durante la hora guía habilitaron unos minutos para completar el formulario. A los estudiantes que finalizaron su proceso formativo se les envió (vía correo electrónico) el formulario, así como recordatorios para el llenado de este. Personal de CdN colaboró también en el envío del formulario vía WhatsApp al chat de egresados de las generaciones 2019, 2021, 2022 y 2023.

A partir del trabajo de campo realizado, fue posible identificar también, que en ocasiones el seguimiento que se realiza a estudiantes que finalizaron su proceso formativo en CdN corresponde a comunicaciones personales que algunos estudiantes entablan con sus anteriores docentes o con el personal de CdN, para eventualmente ponerse en contacto y contarles sobre su trayectoria de vida (empleo, estudios, familia, entre otros). Sobre este aspecto, se transcriben algunas de las respuestas de la encuesta virtual autosuministrada a estudiantes egresados realizada, en donde el 66,7% (8 de un total de 12 estudiantes) indican el tipo de seguimiento que han recibido por parte de CdN, luego de su egreso de la institución:

“[información] de ofertas laborales, consultadas del estado laboral”

“Me han ayudado enormemente con mi ingreso a la universidad y dudas respecto a ello”

“Envío de encuestas”

“La coordinadora de empresas, me preguntó sobre el estado del empleo”

“Me preguntan cómo me ha ido y también nos ayudan mandándonos ofertas de trabajo para mandar el currículum”

Las personas funcionarias entrevistadas plantearon a su vez como parte de algunas de las dificultades que se presentan para la trazabilidad de los procesos con estudiantes que están fuera de la institución tres aspectos concretos:

- Cambios en las dinámicas cotidianas de los jóvenes (horarios disponibles, responsabilidades familiares, jornadas de trabajo, lugar de residencia, dinámicas familiares- habitacionales, entre otras).
- Cambio constante de números de teléfonos: se señala que los jóvenes, y en ocasiones sus familiares, cambian constantemente sus números de teléfono, siendo que algunos incluso utilizan más de un mismo número a la vez. Este cambio no siempre es informado a CdN por lo que rápidamente los registros de la institución pueden quedar desactualizados.
- Acceso a correo electrónico: todos los estudiantes activos de CdN reciben una cuenta de correo electrónico de CdN, la cual se convierte en el medio de comunicación oficial durante su estadía en la institución. Sin embargo, al egreso de los jóvenes esta cuenta es deshabilitada, por lo que se pierde dicho medio de comunicación, y no necesariamente los jóvenes se han habituado al uso del correo electrónico personal.

Pese a que estas **dificultades son externas** al trabajo desarrollado desde CdN, inciden en el cumplimiento de sus objetivos y dificultan la puesta en marcha de acciones concretas y más sistemáticas establecidas en su modelo de atención, tales como: el establecimiento de una bolsa de empleo; el seguimiento a la condición académica de los jóvenes por parte del personal administrativo, de ACAI y de orientación; una mayor interacción de los jóvenes con el sitio web, la página de Facebook y los foros virtuales; y la participación en actividades orientadas a población egresada de CdN.

Otro importante reto, se corresponde con la necesidad **de mejorar los sistemas de registro** (bases de datos) de los que CdN dispone. Ya que, durante el trabajo de campo realizado fue posible constatar que la información disponible (datos de población activa, población egresada, y familiares) se encuentra desactualizada, particularmente en lo que responde a la información de contactos, y no se disponen de variables que permitan análisis cruzado, para poder ejemplo poder identificar a la población según de acuerdo a la región de procedencia, nivel educativo que cursa, o cualquier otra información que pudiese ser de relevancia para análisis más robustos de las características de las poblaciones atendidas en CdN.

Finalmente, las personas familiares de estudiantes activos de CdN entrevistadas, manifestaron la importancia de **mejorar los canales de comunicación entre la institución y las familias**, ya que indicaron que en ocasiones no disponen de información clara y expedita del transcurrir cotidiano de los estudiantes en la institución.

## Perfil de empleabilidad

A partir de la revisión documental fue posible constatar que el Colegio Técnico Agustiniano de CdN cuenta con perfiles de salida del estudiante, claramente establecidos para las cuatro especialidades de técnico medio que se brindan en la institución, las cuales corresponden a:

- Agroindustria alimentaria con tecnología pecuaria
- Electromecánica
- Mecánica de precisión
- Reparación de los sistemas de vehículos livianos

Estos perfiles de salida incluyen información relacionada con:

- Características del perfil profesional o competencias específicas del estudiante
- Características del perfil ocupacional o competencias genéricas del estudiante
- La malla curricular: total de 24 lecciones semanales, de 60 min cada una, según nivel (décimo, undécimo, duodécimo) y subárea temática
- Unidades temáticas específicas de estudio según nivel (décimo, undécimo, duodécimo) y subárea temática

En el proceso de consulta llevado a cabo con estudiantes activos que ingresaron a sus procesos de práctica profesional en octubre del año en curso, el 75% (6) consideró que la formación recibida en CdN le prepara “mucho” para conseguir un empleo en el futuro, en contraste con el 25% (2) que indicaron que dicha formación los prepara “bastante”.

Asimismo, en el proceso de consulta llevado a cabo con estudiantes egresados (encuesta virtual autosuministrada) de CdN (años de 2019 a 2023) del total de respuestas recibidas (12), el 50% (6) indicó sólo encontrarse trabajando actualmente; el 33,3% (4) indicó sólo estar estudiando actualmente; y el restante 16,7% (2) indicó estar trabajando y estudiando actualmente. Tal y como resume el siguiente gráfico.

**Figura 6.**

*Estado actual de trabajo – estudio de estudiantes egresados de CdN (años 2019 a 2023)*



Fuente: Trabajo de campo, 2024.

Por su parte, las personas funcionarias de CdN entrevistadas comentaron que:

“Aquí uno se da cuenta cuando los chiquillos regresan en el día del egresado, que la movilidad social que ellos tienen es bastante grande, porque gracias a las carreras técnicas que sacan acá logran progresar, logran de un buen puesto de trabajo, ya pueden ayudar a mantener a la familia o ellos ya mismo forman una familia, pero ya tienen un método de subsistencia y la movilidad social es muy importante en ese sentido”.

“Nosotros siempre nos basamos en lo que establece el Ministerio de Educación Pública y actualmente en las especialidades técnicas que nosotros damos, el Ministerio de Educación Pública ha hecho cambios para poder estar actualizado y alineados a lo que las empresas hoy se están demandando”.

“Siempre hay opción de mejora continua, pero, dado a los resultados y buenas recomendaciones que nos dan los empresarios, en la parte técnica me parece que estamos muy acertados en lo que se realiza”.

“Desde mi especialidad, que es mecánica en precisión, el 90% de los estudiantes están ubicados [laboralmente], por lo que la especialidad de nosotros si tiene una aceptación muy alta.”

### **Labores de la intervención en intermediación laboral**

En lo correspondiente a los procesos de intermediación laboral, CdN cuenta con un proceso de prácticas profesionales que los estudiantes de duodécimo año deben desarrollar como requisito de graduación para optar por el título de técnico medio -según especialidad-, al finalizar su programa formativo en CdN. Dicha práctica es una experiencia que vincula a las organizaciones no gubernamentales, empresas públicas y/o privadas con la aplicación de los conocimientos atinentes a la especialidad del estudiante, permitiéndole a este que tenga una experiencia directa en el campo laboral de su especialidad.

Esta da inicio el segundo lunes del mes de octubre, tiene una duración de 320 horas, con un promedio de 40 horas semanales. El estudiante que incumpla con el tiempo mínimo deberá repetir la práctica profesional completa. Para la evaluación de la práctica profesional se deben aplicar instrumentos que permitan medir y evaluar el desempeño demostrado por el estudiante durante ese periodo, dicho instrumento lo define el Departamento de Educación Técnica del MEP, la persona responsable de realizar la evaluación es la encargada por parte de la empresa, de atender al alumno durante el desarrollo de la práctica profesional

Durante el período de práctica profesional se deben realizar dos evaluaciones, una al mes de transcurrida y otra al finalizar. La nota mínima de aprobación es de 70 puntos en la escala de 1 a 100.

Durante el trabajo de campo se conversó con 8 estudiantes (2 por tipo de especialidad) que iban a ingresar a sus procesos de prácticas profesionales para conocer el proceso de preparación y de acompañamiento previo por parte de CdN. Los principales resultados de ese proceso de consulta son presentados a continuación<sup>6</sup>.

Respecto a los recursos o acompañamientos recibidos por parte de CdN previo al inicio de su práctica profesional los estudiantes consultados indicaron haber contado con:

“Viáticos [pasajes y alimentación] para ir a mi casa. Ayuda para ir a las entrevistas, y para enviar todos los requisitos para poder ingresar a la empresa”.

“Muchos profesores que me ayudaron a creer en mí mismo y sentirme capaz”.

“Charlas informativas y motivacionales sobre temas como preparación para las entrevistas, y relaciones laborales”.

“Todo, desde la logística hasta ayuda económica”.

“Estudio, preparación y mensajes de apoyo”.

“Estudios de ubicación geográfica, posibilidad financiera de traslado, alquiler, familiarización con el lugar de práctica, formación por parte de psicología para entrevista laboral”.

“Reuniones para actualización de información, para detallar algunos aspectos. Entrevista o inducción en las empresas. Apoyo de parte del área técnica para buscar las empresas adecuadas según la necesidad de cada uno. Acompañamiento social de parte de los psicólogos para orientarnos a lo que viene siendo la vida de un trabajador y prepararnos mentalmente para afrontar algún problema laboral. De parte de orientación nos brindaban charlas sobre diferentes aspectos habilidades blandas, maneras de como generar ingresos, como organizar nuestros gastos y más.”

<sup>6</sup> Es importante mencionar que el EE contempló realizar un segundo proceso de consulta con dichos estudiantes, para poder conocer y comparar sus experiencias durante el proceso de desarrollo de la práctica profesional, sin embargo, para la entrega del presente informe preliminar de evaluación no fue posible llevar a cabo dicha consulta, por lo que los datos y el análisis serán incluidos en la entrega final del informe de evaluación.

El 100% de los estudiantes (8) concebían la práctica profesional como su primera experiencia de acercamiento al mercado laboral. Respecto a la consulta sobre si los distintos servicios de acompañamientos de CdN le han ayudado para prepararse para la práctica profesional los estudiantes consultados indicaron:

- El 87,5% (7) mencionaron que los servicios de acompañamiento psicológico le han ayudado mucho para prepararse para la práctica profesional, en contraste con el 12,5% (1) que indicaron que bastante.
- El 75% (6) mencionaron que los servicios de acompañamiento académico le han ayudado mucho para prepararse para la práctica profesional, en contraste con el 25% (2) que indicaron que bastante.
- El 87,5% (7) mencionaron que los servicios de acompañamiento técnico le han ayudado mucho para prepararse para la práctica profesional, en contraste con el 12,5% (1) que indicaron que bastante.
- El 75% (6) mencionaron que los servicios de acompañamiento social le han ayudado mucho para prepararse para la práctica profesional, en contraste con el 25% (2) que indicaron que bastante.
- El 50% (4) mencionaron que los servicios de acompañamiento espiritual le han ayudado mucho para prepararse para la práctica profesional, en contraste con el 25% (2) que indicaron que bastante y algo respectivamente. Siendo este el servicio de acompañamiento que fue valorado menos positivamente.

En lo referente a los aspectos de mejora que CdN puede desarrollar para brindarles un mejor acompañamiento en el proceso de práctica profesional, los jóvenes indicaron:

*“Una mayor supervisión del estudiante practicante.”*

*“Ayuda económica, ya que un 25% - 35% del salario mínimo recibido por el estudiante es requerido para cubrir gastos personales del proceso de práctica.”*

*“Que las tareas asignadas durante las prácticas sean mejor valoradas, ya que algunas empresas menosprecian las mismas, al ser desarrolladas por estudiantes practicantes de colegio.”*

Estos jóvenes indicaron a su vez que, en lo referente a otras habilidades que necesitan desarrollar para mejorar su inserción laboral:

“Independencia”

“Comunicación asertiva y resolución de conflictos”

“Aprender a trabajar bajo presión y administrar mejor el tiempo disponible”

“Ver el trabajo desde un punto de vista más práctico que teórico”

Asimismo, en el proceso de consulta llevado a cabo con estudiantes egresados (encuesta virtual autosuministrada) de CdN (años de 2019 a 2023), del total de 12 estudiantes que respondieron la encuesta y que indicaron encontrarse trabajando actualmente, el 37,5% (es decir 3 estudiantes) indicaron encontrarse trabajando actualmente en la empresa en la que realizó la práctica profesional durante su estadía en CdN.

Respecto a la experiencia de trabajo en el lugar en dónde llevaron a cabo su práctica profesional los estudiantes indicaron:

“Trabajé cuatro meses y realizaba mantenimiento a las diferentes máquinas al igual que a las instalaciones.”

“Horarios rotativos, las funciones son apegadas con los conocimientos brindados en la formación académica de CdN.”

“Trabajé un año y tres meses, era técnico en mantenimiento y también daba soporte técnico a la empresa”.

“Tenía muchas áreas de trabajo, pero, la paga era mala”.

“Mi experiencia ha sido muy bonita, porque me ha ayudado a aprender más y desenvolverme más en la especialidad que saqué.”

“Se trabaja de lunes a sábado cumpliendo las ocho horas laborales, comúnmente se realizan horas extras, las funciones principales son variadas ya sea realizar trabajos de mantenimiento correctivo y preventivo de máquinas, instalaciones u otras funciones similares, y además se realizan labores del mantenimiento de edificios y soldadura.”

“En cuanto a tiempo accesibles y en cuanto a funciones son muy estrictos con la documentación y la calidad de los productos finalizados.”

En lo correspondiente a si han enfrentado dificultades para acceder a oportunidades laborales después de graduarse de CdN, los estudiantes indicaron exclusivamente la falta de experiencia, la cual dependiendo de la empresa o rama de especialidad puede de ser de un año o más.

Con relación al acompañamiento de CdN en su preparación para el ingreso al mercado laboral, 7 estudiantes la calificaron como “muy buena”, 4 como “buena” y 1 como “mala”. Sobre la consulta de las habilidades o conocimientos adquiridos en CdN que estos jóvenes consideran más útiles para su inserción laboral, indicaron:

“Calificación técnica de calidad”.

“El trabajo en equipo y capacidad de adaptarse qué se aprende en Ciudad es sumamente beneficioso”.

Desarrollo en el aprendizaje de las tecnologías y la comunicación asertiva con las personas y la disciplina adecuada para el bienestar personal”.

“En la parte técnica pues todo me ayudó”.

“Habilidades blandas, convivencia, conocimiento práctico de la especialidad cursada”.

“Comunicación asertiva, emprendedurismo y el manejo del tiempo. Ya que en el ámbito laboral es de suma importancia estás habilidades mencionadas para así tener un trato ameno con los demás y pues la iniciativa de ver oportunidades en los problemas que surgen”.

“Madurez, trabajo en equipo, respeto y agilidad”.

“El trabajo en equipo y la responsabilidad”.

“Proactividad, pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa”.

“Habilidades blandas, técnicas y sobre todo las ganas de superarse y aprender”.

En lo correspondiente a las entrevistas semiestructuradas realizadas con personas representantes de tres de las empresas (Envases Comeca S.A., Purdy Motors S.A., SIQ Sistemas Qualitativos) en las que los estudiantes de CdN han realizado sus prácticas profesionales, sus respuestas frente a la consulta sobre cómo calificarían la preparación técnica de los estudiantes provenientes de CdN fueron:

“Muy buena. Han sido muchachos que nos han aportado muchísimo, no solamente en la parte técnica, lo diría yo, sino también a parte personal (...) vienen muy disciplinados, aporta mucho, muy proactivos (...). Cosas que tal vez no son meramente técnicas, pero que sí son muy compatibles a la hora de desarrollar sus trabajos, de poder este hacer clic, por decirlo de esa manera, con el equipo de trabajo (...) los supervisores han estado, bastante contentos con ellos. Muchachos que vienen muy disciplinados y enfocados en realizar su trabajo, sus objetivos. Entonces sí nos ha ido muy bien”.

“[El estudiante es] muy competente, es muy espabilado y es muy maduro. Porque, digamos, son jóvenes. Y a veces tienen un tipo inmaduro de así, ¿no? Uno lo ve a él como con una seriedad, haciendo las cosas, a pesar de su juventud”.

Con relación a los principales retos que enfrentan los estudiantes de CdN cuando inician el proceso de práctica profesional mencionaron:



“Yo diría que en general, los estudiantes que vienen de colegios -porque aquí también recibimos practicantes que vienen del INA, que ya son muchachos con otra madurez, que ya han laborado, que tienen familia (...) -vienen más jóvenes, o nunca han laborado, entonces el tema de tener que cumplir un horario, cumplir órdenes (...) es su primera experiencia laboral, les cuesta un poco más”.

“Ambientarse en el trabajo, en realidad, porque son estudiantes, son muy jóvenes, y entonces entran en la dinámica de ir todos los días a un lugar, que tal vez no es un trabajo formal, pero sí tiene responsabilidad, yo creo que eso es importante, que es la parte como del comportamiento, no es la formación académica, sino ese comportamiento y la actitud que deben tener, digamos, para hacer las cosas que se les asignan”.

“El principal reto es enfrentarse a la realidad. El segundo reto es aprender de todos los estilos y los tipos de vehículos que están. El reto también es enfrentarse al mundo laboral. Y un reto también interesante, que todavía no lo hemos explotado, es enfrentarse a los vehículos eléctricos, estamos nosotros en proceso de desarrollo, pero la idea es que ojalá que los muchachos que se van incursionando o van siendo contratados puedan ser capacitados en esta nueva tecnología”.

En lo correspondiente a los aspectos de mejora, sobre la forma en que actualmente se llevan a cabo las prácticas profesionales con estudiantes de CdN, se mencionó:

“Considero que tal vez el período de la práctica es muy corto, es menos de dos meses, pero ya eso no es un aspecto que va más allá de CdN, depende del MEP porque así funciona en todos los colegios”.

“Es importante capacitar mucho más a los jóvenes en herramientas digitales, por ejemplo, para la elaboración de modelos, planos, diseños... ya que es notorio como estudiantes de otras instituciones como el INA, tienen un mejor manejo de esas herramientas”.

### **6.3. Criterio de participación**

La valoración de la participación del programa de CdN se expresó en cuatro temas de análisis que se desarrollan a continuación: análisis de niveles de convivencia interna (jóvenes y actores internos), incidencia de los jóvenes en la planificación e implementación del modelo de intervención, incidencia de los jóvenes en la definición de las normas de convivencia (Clubes, ACAI, albergues y residencias), y mecanismos de parte de los tomadores de decisión para canalizar, incorporar e implementar las opiniones de los jóvenes.

El análisis de estos permite responder, en su conjunto a dos interrogantes que se refieren a: ¿De qué manera el programa garantiza el involucramiento y participación efectiva de los jóvenes en el desarrollo de la intervención? ¿Cuál es el nivel de transmisión, incorporación e implementación de las opiniones de los jóvenes en los espacios de toma de decisiones?

La participación, entendida como un proceso de compartir decisiones que afectan tanto la vida individual como la de la comunidad, constituye un elemento central para evaluar la democracia y la equidad en una institución como CdN. En este sentido, Hart (1992) define la participación como: "el proceso de compartir las decisiones que afectan a la propia vida y a la vida de la comunidad en la que uno vive. Es el medio por el que se construye una democracia y es un estándar con el que deben medirse las democracias" (p. 5). Este enfoque subraya la importancia de garantizar que la participación juvenil no se limite a consultas simbólicas, sino que se traduzca en un empoderamiento real que permita a los jóvenes influir en las decisiones que los afectan.

El presente apartado tiene como objetivo identificar cómo CdN promueve y facilita la participación de los jóvenes, este ejercicio de análisis permitirá valorar en qué medida la institución se alinea con los principios de participación efectiva y qué ajustes pueden ser necesarios para fortalecer la incidencia de los jóvenes en la toma de decisiones y mejora continua del programa.

### 6.3.1. Niveles de convivencia interna

Este apartado analiza la percepción que tienen los jóvenes de CdN sobre el modelo de convivencia diseñado por la institución. La información para este análisis se recopiló a través de diversas técnicas como talleres participativos, observación participante, censos en línea y entrevistas semiestructuradas realizadas con estudiantes activos de CdN.

El análisis se centra en los niveles de convivencia interna desde la perspectiva juvenil y se fundamenta en técnicas de investigación participativa, que permitieron explorar cómo los jóvenes valoran los espacios y los mecanismos destinados a facilitar su participación. En CdN, **los espacios de convivencia se dividen en tres áreas principales: el ambiente académico, los clubes artísticos y deportivos, y las residencias o albergues.** También se analizan las interacciones entre los jóvenes y los actores administrativos y directivos. Estos espacios están regidos por normativas, procedimientos y protocolos diseñados para garantizar una convivencia armoniosa, pero la percepción de los jóvenes muestra que existen variaciones en la implementación y el alcance de estas regulaciones.

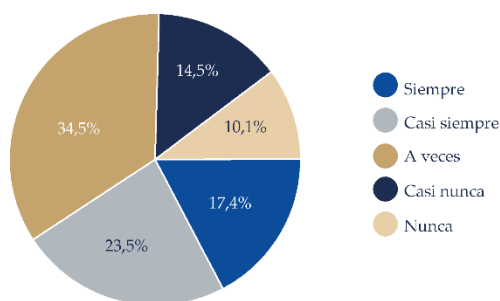
Durante el proceso de consulta, se indagó sobre cómo los jóvenes perciben su participación en el modelo de convivencia de CdN. En términos generales, la percepción sobre la convivencia muestra una valoración que se sitúa en un nivel intermedio-alto. Al agrupar las respuestas positivas, se observa que un 23.5% de los jóvenes consideran que participan "casi siempre", mientras que un 34.5% opina que participan "a veces", lo cual refleja una categoría de término medio con el mayor porcentaje, lo que significa un nivel de participación genuino categorizado según la escala de Hart (1992), como participación asignada pero informada.

De igual manera, las percepciones negativas, como "casi nunca" con un 14.5% o "nunca" con un 10.1%, suman un total de 24.5% de la población, cuya opinión debe considerarse para comprender las áreas de mejora en la participación de los jóvenes. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 7, donde se presenta una agrupación de las percepciones para facilitar la interpretación de los datos y su utilidad para la planificación futura.

### Figura 7.

#### *Percepción de los jóvenes sobre su participación en la toma de decisiones*

Desde su experiencia, ¿En qué medida participan los jóvenes en la toma de decisiones sobre aspectos importante para el funcionamiento de CdN?



Adicionalmente, los jóvenes perciben el modelo de convivencia de CdN como estructurado y con reglas claras, desde el diseño mismo del programa. Aunque algunas respuestas sugieren una falta de participación en la toma de decisiones o incidencia sobre el modelo de convivencia y dinámicas entre actores. También, mencionan que la participación se ve limitada a decisiones sin alcance estructural.

Algunos ejemplos de participación mencionada por los jóvenes son:

- Participación en actividades deportivas y recreativas (fútbol, balonmano, clubes)
- Elección del gobierno estudiantil
- Participación en eventos como festivales, ferias educativas, ferias artísticas y eventos deportivos
- Encuestas y formularios para evaluar la calidad de actividades y el ambiente de CdN

Es importante diferenciar entre estos dos tipos de participación. Por un lado, la participación en actividades recreativas y culturales se concentra en involucrar a los jóvenes en dinámicas que promuevan la socialización, recreación y el desarrollo personal. Por otro lado, la elección del gobierno estudiantil y la respuesta a encuestas representan formas de participación de índole más democrática, ya que involucran la posibilidad de expresar opiniones, tomar decisiones colectivas y contribuir a la gobernanza institucional. Esta distinción es crucial para entender cómo se están promoviendo diferentes dimensiones de la participación dentro de CdN, y dar un indicio de cómo estas pueden complementarse para fortalecer el empoderamiento de los jóvenes.

En general, **los jóvenes expresan un fuerte sentido de pertenencia hacia CdN**, el cual evoluciona a lo largo de su estancia. Desde su diseño, el programa busca fomentar valores y una formación integral que permita a los jóvenes percibir la institución como un espacio seguro, con apoyo en los ámbitos académico, social y espiritual. Durante las consultas, los jóvenes describieron a CdN con términos como “hogar”, “familia”, “apoyo” y “crecimiento”. Esto refleja no sólo un sentido de pertenencia y familiaridad, sino también un entorno que fomenta la colaboración y el compañerismo, al utilizar palabras como “equipo”, “comunidad” y “armonía”.

Este contexto facilita que los jóvenes se perciban no sólo como beneficiarios del programa, sino también como agentes de cambio y parte esencial de la institución. No obstante, **los jóvenes señalaron que, aunque se sienten escuchados en ciertos espacios, identifican como único mecanismo formal el gobierno estudiantil, perciben que sus sugerencias no siempre son implementadas o traducidas en acciones concretas**. Si bien reconocen un ambiente de aceptación y respeto, **la falta de mecanismos claros para materializar sus opiniones genera insatisfacción**. Esto es particularmente evidente en las residencias y albergues, donde los jóvenes sienten que su participación se limita a tareas operativas como limpieza y mantenimiento, sin que se les ofrezcan oportunidades significativas para influir en las dinámicas de convivencia. Algunos jóvenes, también sugieren que la comunicación abierta con los formadores humanos puede ayudar a resolver estos problemas de manera más efectiva y mantener un ambiente de convivencia más positivo.

En contraste, **los clubes deportivos y artísticos son percibidos como espacios donde los jóvenes tienen una participación significativa**. Estas actividades fomentan el trabajo en equipo y el desarrollo personal y social. Algunos jóvenes mencionan que los entrenadores y los responsables de los clubes les consultan regularmente sobre sus opiniones para mejorar las actividades o cambiar ciertos aspectos de las sesiones de trabajo. Mencionan que las personas que facilitan estos espacios propician ambientes que los estudiantes perciben como abiertos para expresar su opinión. Además, la preparación emocional y espiritual proporcionada por el equipo pastoral, se valora especialmente entre los jóvenes de niveles superiores, destacando el acompañamiento como un factor clave para su bienestar y participación continua.

El análisis muestra que los jóvenes perciben distintos niveles de participación según el contexto:

1. En los clubes deportivos y artísticos, los jóvenes sienten que su participación es activa y tiene un alcance real, en el desarrollo de estos espacios.
2. **En las residencias y albergues**, perciben una participación parcial, con espacios limitados para la negociación e implementación de sus sugerencias.
3. **En la interacción con actores directivos y administrativos**, los jóvenes sienten que sus opiniones no son valoradas ni comprendidas completamente, lo que genera una sensación de “desconexión”, según lo expresado durante la consulta realizada.

Esta última opinión es más evidente en los niveles superiores, donde los estudiantes perciben que las decisiones de las autoridades no siempre responden a sus necesidades. Sin embargo, en espacios como clubes, voluntariado y actividades pastorales, los jóvenes destacan un mayor nivel de reconocimiento y escucha.

Aunque el diseño del programa busca promover la participación juvenil, la implementación presenta desafíos. Entre las principales barreras identificadas están la falta de coherencia en las sanciones, ya que **los jóvenes expresan que no existe proporcionalidad entre las faltas cometidas y las sanciones asignadas** por los responsables, la limitada atención a sus opiniones en decisiones estratégicas y la escasez de mecanismos para generar cambios significativos. **El gobierno estudiantil**, aunque reconocido como un espacio formal de participación, **es percibido como insuficiente en su capacidad de incidencia**.

Los datos obtenidos en el censo realizado reflejan que el 62,2% de los jóvenes considera que su opinión debería ser tenida en cuenta en aspectos específicos, como: las reglas de convivencia en albergues y residencias, los menús en los comedores y la estructura de las actividades obligatorias y el desarrollo de los clubes. Al respecto, algunos jóvenes expresaron respuestas como “porque somos los que vivimos aquí”, o “nos otorga un sentido de pertenencia y responsabilidad”, esto sugiere que valoran la posibilidad de influir en decisiones que afectan su vida cotidiana.

**Los jóvenes solicitan más espacios de diálogo con los tomadores de decisiones**, valorando a las personas adultas como guías y referentes. En sus respuestas, señalan que, si bien los adultos deben tomar ciertas decisiones, estas deben equilibrarse con la participación juvenil, destacando la importancia de un diálogo horizontal y colaborativo.

En esta misma línea un aspecto crítico para analizar los niveles de convivencia interna en CdN es el proceso de resolución de conflictos. Los principales actores institucionales que intervienen son los formadores humanos (80%), seguidos por las personas trabajadoras sociales (58.8%) y las personas psicólogas (33%). Esta distribución resalta la importancia del equipo de ACAI y la necesidad de fortalecer sus interacciones con los jóvenes, dado su papel central en garantizar una convivencia armónica y gestionar adecuadamente los conflictos.

En este caso, la participación de los jóvenes en la resolución de conflictos en residencias y albergues varía según los actores involucrados. A continuación, se desglosan las percepciones de los jóvenes sobre el desempeño de cada grupo de actores, con observaciones puntuales:

1. **Formadores humanos:** son reconocidos por su accesibilidad y rapidez al intervenir en conflictos. Sin embargo, los jóvenes destacan que, en varias ocasiones, las soluciones propuestas son superficiales y no abordan las causas subyacentes del conflicto. Esto sugiere la necesidad de reforzar sus habilidades en mediación y en enfoques de resolución que promuevan cambios sostenibles.

2. **Personal de trabajo social:** mientras que algunos jóvenes valoran su capacidad para estructurar y guiar procesos, otros perciben que su enfoque está excesivamente orientado hacia sanciones disciplinarias. Esto genera la impresión de que las medidas adoptadas son desproporcionadas o inadecuadas para la naturaleza del problema. Este hallazgo evidencia la necesidad de adoptar enfoques restaurativos, donde busquen reparar relaciones en lugar de imponer únicamente consecuencias punitivas.
3. **Personal de psicología:** son altamente valoradas por el apoyo emocional que ofrecen, pero la percepción de los jóvenes señala que sus intervenciones suelen ser tardías, lo que limita su capacidad para abordar conflictos en momentos críticos. Esto subraya la importancia de optimizar los tiempos de respuesta del equipo psicológico, implementando sistemas de alerta temprana que permitan actuar de manera más preventiva y efectiva.

La participación de los jóvenes en la resolución de conflictos es percibida como limitada, ya que, aunque algunos expresan sus preocupaciones, sienten que sus opiniones no siempre son consideradas de manera efectiva. Predomina la percepción de que las decisiones de los formadores humanos y personal de trabajo social están más enfocadas en resolver rápidamente los problemas que en construir consensos entre las partes involucradas. Además, la **falta de espacios formales para que los jóvenes aporten soluciones** restringe su implicación activa en estos procesos. Es necesario establecer mecanismos estructurados que permitan una participación más significativa y constructiva, fortaleciendo tanto su empoderamiento como las dinámicas de convivencia institucional.

En síntesis, la participación activa de los jóvenes se da principalmente en actividades recreativas, deportivas y en los clubes. Estas actividades son bien valoradas por los jóvenes, ya que promueven una convivencia más fluida e integradora. No obstante, en cuanto a normativas y estructura organizacional, los jóvenes perciben que su intervención es limitada. En general, sienten que su voz es escuchada en algunos momentos, sin embargo, no siempre tiene un impacto real en las decisiones clave de la institución, incluso aquellas que inciden en su cotidianidad.

### 6.3.2. Incidencia de los jóvenes en la planificación e implementación del modelo de la intervención

Como parte del diseño del programa, existen documentos que establecen mecanismos para facilitar espacios de participación juvenil. Uno de estos documentos clave es el Modelo de Atención Integral Ciudad de los Niños (2024), el cual define estrategias para integrar la participación de los jóvenes en la vida institucional. En este documento, se enfatiza la importancia de generar un sentido de pertenencia hacia CdN, mediante actividades cotidianas que promueven el compromiso y la participación de los jóvenes.

Asimismo, el documento plantea mecanismos específicos como las elecciones estudiantiles y la integración de los jóvenes en clubes artísticos, culturales y deportivos, los cuales facilitan la expresión de opiniones y la toma de decisiones. Estos espacios, además de fortalecer el sentido de pertenencia, promueven la colaboración dentro de la comunidad. La percepción de los jóvenes sobre estos espacios de participación es consistente con lo planteado en el diseño del programa,

lo cual indica que los jóvenes perciben estos espacios como oportunidades reales para participar. Además, estas actividades contribuyen al desarrollo de habilidades sociales, de liderazgo, y de interacción grupal, fomentando la integración y la cohesión en la comunidad.

En relación con el gobierno estudiantil, se llevan a cabo elecciones para elegir a los representantes, quienes actúan como la voz de los jóvenes en los espacios de toma de decisiones de CdN. Este proceso promueve el compromiso cívico y la práctica de la democracia, brindando a los estudiantes la oportunidad de expresar sus opiniones sobre temas relevantes para la institución. Aunque el diseño del programa incluye este mecanismo, los jóvenes expresan que les gustaría que la incidencia del gobierno estudiantil fuera más significativa y se implementen estrategias para que su participación sea más activa. Es necesario, además, que el gobierno estudiantil disponga de más herramientas, para desempeñar un rol más efectivo en la toma de decisiones.

De manera similar, el Modelo de Atención Integral de Ciudad de los Niños (2024) menciona que la institución promueve la convivencia y la participación juvenil en la organización de espacios comunes y el mantenimiento de los albergues y residencias. Sin embargo, desde la perspectiva de los jóvenes, estas actividades no son percibidas como oportunidades de participación significativa, sino más bien como mecanismos sancionadores. Los jóvenes consideran que no se les incluye en la definición de estas dinámicas, sino estas les son impuestas.

Otro documento fundamental en el diseño del programa es el Reglamento de Convivencia Ciudad de los Niños (2021), el cual menciona la integración de los jóvenes en actividades de limpieza como un mecanismo para promover la convivencia y el respeto mutuo. Esta estrategia se justifica bajo el criterio de que la colaboración en tareas colectivas, como el mantenimiento del orden en las residencias, fomenta la responsabilidad compartida y el sentido de comunidad. Además, el reglamento establece normas para la participación en actividades académicas y culturales, asignando roles y responsabilidades claras que buscan implicar a los jóvenes en sus propios procesos educativos y de socialización.

Es importante señalar que, en este documento, no se mencionan mecanismos para que los jóvenes puedan influir en la formulación o modificación de estas normas. Tampoco se contempla cómo incluir la perspectiva juvenil para permitir que su participación tenga un alcance real, en el contenido del reglamento y en las decisiones que afectan su vida diaria.

Asimismo, el Procedimiento de Supervisión de la Población Meta y sus Necesidades (2021) describe cómo los estudiantes, junto con el personal, tienen roles asignados en situaciones de emergencia. En este marco, los estudiantes líderes asumen la responsabilidad de asistir a compañeros con condiciones de discapacidad durante las evacuaciones, fomentando así una participación activa y organizada en los protocolos de seguridad. Sin embargo, este documento no menciona mecanismos de consulta que permitan incorporar la perspectiva de los jóvenes para mejorar continuamente las estrategias de respuesta, tomando en cuenta sus vivencias y necesidades específicas, lo que evidencia falencias para operacionalizar la inclusión de los jóvenes como lo indica el documento.

En el ámbito de la gestión de riesgos, el Plan de Gestión de Riesgos en Ciudad de los Niños (2018) establece que los estudiantes, junto con el personal, tienen roles específicos en situaciones de emergencia, asignando a los jóvenes responsabilidades clave, especialmente en la asistencia a condiciones de discapacidad. Esta asignación de roles refleja la inclusión de los jóvenes como actores importantes en las estrategias de atención de riesgos. Además, la institución organiza simulacros regulares, capacita a los jóvenes en prevención y mitigación de riesgos, fortaleciendo su participación informada y preparándolos para actuar de manera efectiva ante posibles emergencias.

Por un lado, se encuentra el Comité de Prevención y Bienestar del Joven, que, según el diseño del programa, actúa como un mecanismo para generar espacios de escucha hacia los jóvenes. Este comité establece programas de capacitación y organiza espacios de consulta, donde los jóvenes pueden expresar sus opiniones y preocupaciones. A través de talleres, conversatorios y jornadas de educación en temas de prevención de acoso y ciberseguridad, se crea un ambiente participativo que contribuye activamente a la seguridad y el bienestar de los jóvenes en la institución.

Por otro lado, dentro de la estructura de planificación del programa, el Plan Educativo 2019-2023 reporta que para el 2023 se ofrecieron 20 deportes, 20 talleres y varias actividades recreativas, orientadas a fomentar la participación de los jóvenes y su desarrollo integral. Para el 2024, se amplió la oferta de actividades recreativas y formativas, con un incremento en la cantidad de talleres y programas extracurriculares. Esta expansión proporciona una mayor variedad de oportunidades para el desarrollo personal de los jóvenes, asegurando que encuentren espacios relevantes para sus intereses y participación.

En el mismo documento, se menciona que en 2023 se incluyó la participación juvenil a través del gobierno estudiantil, permitiendo a los jóvenes elegir representantes en los espacios de toma de decisiones. Para 2024, el presupuesto sigue promoviendo este sistema democrático, con un enfoque en fortalecer el alcance de las decisiones estudiantiles dentro de la estructura institucional. Se asignan recursos específicos para apoyar estas actividades, garantizando que los jóvenes tengan voz y presencia en las decisiones que afectan su vida cotidiana.

También, programa establece procesos de evaluación diseñados para captar las percepciones de los jóvenes sobre la vida institucional y su aprendizaje, a través de formularios e instrumentos de consulta generados por departamentos como el ACAI. Aunque estas herramientas permiten recoger opiniones y expectativas, es necesario evaluar críticamente su efectividad y plantear mecanismos formales para su operacionalización. Si bien reflejan un compromiso institucional con la mejora continua, la profundidad con la que estas opiniones se traducen en cambios concretos no siempre es evidente, lo que también resalta la necesidad de documentar el proceso y socializar sus resultados.



El ajuste de políticas y actividades basado en estas evaluaciones es un paso positivo, pero se debe valorar hasta qué punto estas modificaciones responden de manera efectiva, a las necesidades exteriorizadas por los jóvenes en los instrumentos de consulta, y a su vez la implementación de mecanismos dirigidos a que los estudiantes perciban un abordaje tangible de sus aportes. Por lo tanto, sería importante fortalecer estos mecanismos con criterios de trazabilidad y resultados demostrables que respalden su utilidad y efectividad en la mejora institucional.

Desde el punto de vista administrativo, los actores responsables de la toma de decisiones reconocen que los jóvenes tienen ciertos mecanismos de participación en CdN, aunque estos son principalmente informales y se limitan a áreas específicas de la vida institucional. Los jóvenes tienen la oportunidad de proponer actividades recreativas, como deportes o eventos culturales, dentro de un horario flexible (después de las clases o durante los fines de semana). Este tipo de participación está relacionado principalmente con su bienestar emocional y físico, y es en espacios como los clubes deportivos donde los jóvenes pueden influir más directamente en el funcionamiento de CdN. Sin embargo, desde la perspectiva de las personas funcionarias, esta participación se considera limitada y no tiene un alcance sustancial en las decisiones estratégicas de la institución.

En este sentido, y según la consulta a fuentes primarias realizadas, no existe un órgano formal de participación ni un sistema de gobernanza estudiantil con poder de decisión. Aunque la opinión de los jóvenes es tomada en cuenta, este proceso no es estructurado; los jóvenes pueden hacer propuestas a través de sus formadores humanos, personal de trabajo social y psicología, quienes las evalúan. Sin embargo, **el proceso de toma de decisiones está centralizado en la dirección y administración de la institución**. Este modelo de participación revela una limitación en la capacidad real de los jóvenes para influir en aspectos clave de su experiencia en CdN, como el modelo pedagógico o las políticas institucionales. Aunque algunas sugerencias, especialmente las relacionadas con el deporte y las actividades recreativas, son implementadas, el alcance de su participación en otros ámbitos cruciales es restringido.

Esta perspectiva es complementada por la visión del cuerpo docente, quien, según una entrevista realizada, también considera que la participación de los jóvenes en la toma de decisiones sobre el funcionamiento de CdN es limitada. **Los docentes coinciden en que los estudiantes prácticamente no intervienen en decisiones significativas para la institución**. Si bien algunos procesos, como encuestas sobre preferencias académicas, ofrecen un espacio de consulta, la participación en áreas como políticas institucionales, académicas y administrativas es casi inexistente. Esto se debe a que, en muchos casos, los criterios y regulaciones ya están definidos por la administración, y los estudiantes sólo deben ajustarse a ellos. No obstante, los docentes sugieren que la participación juvenil podría ser más relevante en áreas como la convivencia y las actividades extracurriculares, que afectan directamente el bienestar social de los jóvenes. Estas son las áreas donde la integración de la voz estudiantil tendría un alcance real. En cambio, en temas como la estructura académica o administrativa, la participación estudiantil es percibida como irrelevante.

Aunque se reconoce la relevancia de la participación juvenil, el consenso general entre los docentes, administrativos y actores directivos de CdN es que esta participación debería limitarse a aspectos puntuales de la vida cotidiana de la institución, como: actividades recreativas, convivencia o normas no estrictamente académicas. Según las personas consultadas, la participación es "algo relevante", pero no esencial para el funcionamiento general de CdN. Esta perspectiva sugiere que, aunque las opiniones de los estudiantes son valiosas, no deberían influir en las decisiones claves que afectan a la institución. Así, se refleja una postura de los actores sobre cómo se debe estructurar la participación juvenil.

En suma, el análisis de la participación se observa que los mecanismos formales son limitados y, en su mayoría, están relacionados con actividades informales, como encuestas y propuestas para actividades que no cuentan con mecanismos formales, para operacionalización y no se prioriza la socialización de estos resultados. Los jóvenes no cuentan con un sistema estructurado que les permita influir en los aspectos más decisivos de la institución, esto se evidencia en la revisión documental, y además concuerda con los procesos de consulta tanto a la población de estudiantes como al cuerpo administrativo y académico de la institución. Aunque se menciona que el ACAI podría desempeñar un papel en canalizar las voces de los estudiantes, las decisiones importantes siguen siendo tomadas principalmente por la dirección. Esto muestra una estructura jerárquica en la que la participación estudiantil tiene un alcance limitado en las decisiones institucionales.

### **6.3.3. Incidencia de los jóvenes en la definición de las normas de convivencia (Clubes, ACAI, Albergues y residencias)**

Según los documentos que componen el diseño del programa y proceso de consulta al grupo de personas formadoras, se garantiza el involucramiento y participación efectiva de los jóvenes en el desarrollo de la intervención, específicamente en lo relacionado con la definición de las normas de convivencia en los espacios de clubes, ACAI, albergues y residencias. En este contexto, la participación juvenil es considerada fundamental para el buen funcionamiento de estos espacios. Así lo refleja el Comité de Prevención y Bienestar del Joven (2021), que respalda la idea de que escuchar a los jóvenes y reconocer su importancia es esencial para el éxito del programa, ya que son ellos quienes representan el propósito central de la institución.

Particularmente, se reconoce que los espacios de residencias y albergues juegan un papel crucial en la formación de los jóvenes durante su estadía en CdN, ya que son claves para que los estudiantes reconozcan su capacidad de influir en las normas que regulan su convivencia, donde tienen la oportunidad de expresar sus necesidades y empezar a desarrollar su capacidad para incidir en las decisiones relacionadas con la convivencia y vida cotidiana en la institución.

El trabajo en los albergues debe comenzar bajo la premisa: de espacios donde se inicia la convivencia entre jóvenes provenientes de diversos entornos. En muchos casos, estos llegan a CdN con experiencias previas de conflictos y carencias, tanto económicas como afectivas o sociales. Por ello, para garantizar una participación efectiva, es crucial considerar estas diversidades y experiencias previas. Según UNICEF (1992), "la participación de los jóvenes en la

comunidad es una cuestión compleja que varía no sólo con el desarrollo de las motivaciones y capacidades del niño, sino también según el contexto familiar y cultural particular” (p. 6).

Aunque las normas de convivencia son claras y se encuentran ampliamente establecidas, también existe un enfoque educativo que promueve valores como la empatía y la tolerancia, especialmente en aquellos casos, donde los jóvenes provienen de contextos muy distintos o han enfrentado dificultades emocionales o conductuales. Así, el programa no sólo busca integrar las voces de los jóvenes en las decisiones cotidianas, sino también promover un entorno en el que se eduque en la convivencia respetuosa y el entendimiento mutuo, elementos esenciales para que los jóvenes puedan sentirse verdaderamente parte de la comunidad y ejercer una participación activa.

En este sentido, es fundamental enfatizar el valor que la participación juvenil aporta a la mejora continua del programa y al cumplimiento de los objetivos establecidos en su diseño. Como señala Shier (2001), “el control compartido entre jóvenes y adultos proporciona un arreglo social ideal para el desarrollo positivo de la juventud y su empoderamiento” (p. 108). Este enfoque resalta la importancia de involucrar a los jóvenes de manera activa y corresponsable en los procesos de toma de decisiones, no sólo como receptores de acciones externas, sino como agentes de cambio dentro de la comunidad.

De manera complementaria, Sinclair (2004) afirma que “la participación juvenil no debe ser un acto simbólico o una consulta superficial. La verdadera participación implica un empoderamiento que permita a los jóvenes percibir que tienen un impacto real en las decisiones y acciones” (p. 109). En CdN, esto se traduce en la necesidad de diseñar mecanismos en los que los jóvenes no sólo sean escuchados, sino también puedan ver resultados tangibles de su participación, como cambios en las políticas internas, mejoras en el entorno o nuevas actividades que respondan a sus necesidades. Este enfoque refuerza la idea de que la “participación activa”, siguiendo a Sinclair (2004), debe ir más allá de una consulta superficial, impulsando a los jóvenes a creer que su involucramiento tiene un alcance real y significativo en su entorno. La participación efectiva permite a los jóvenes sentirse empoderados, con la certeza de que su participación puede marcar una diferencia en la construcción de su comunidad.

Según la consulta realizada a las personas formadoras, la participación de los jóvenes en la definición de las normas de convivencia es limitada, pero posible. Al principio, se les presenta a los jóvenes un manual de normas y luego se les da la oportunidad de agregar o resaltar algunas reglas. Sin embargo, no todas las normas son negociables, ya que ciertas reglas son esenciales para el funcionamiento adecuado del albergue y la residencia, tales como el horario de descanso o el uso del teléfono. Aunque se permite cierta flexibilidad en aspectos como la reprogramación de tareas o el ajuste de horarios, las normas fundamentales, como la puntualidad o la higiene personal, se mantienen estrictas.

Esto indica que, si bien existe una apertura por parte de los formadores, ellos también mantienen su responsabilidad como actores clave en la formación integral de los jóvenes, actuando como figuras guía dentro del programa. En este contexto, **se observa una relación cercana entre los formadores y los jóvenes, lo que facilita espacios de negociación y consenso.** Algunos formadores mencionan que, en ocasiones, los jóvenes proponen cambios, como la reorganización de las horas de descanso o el uso de los aparatos tecnológicos. Sin embargo, estas propuestas son evaluadas cuidadosamente para asegurar que beneficien tanto al grupo como al individuo. Esta flexibilidad muestra que los formadores favorecen la participación de los jóvenes en la definición de las normas, pero siempre dentro de un marco estructurado que prioriza la disciplina y el orden.

Además, en estos espacios, la participación de los jóvenes es más visible en aspectos relacionados con la convivencia y la adaptación social. **Se les involucra en la definición de normas de convivencia, pero no en decisiones de gestión o políticas institucionales.** Una vez más, los actores consultados coinciden en señalar que los jóvenes tienen una participación limitada en las decisiones clave de la institución, y su incidencia se restringe a actividades cotidianas y aspectos directamente relacionados con su entorno. En este sentido, estos actores coinciden con los actores directivos, administrativos y docentes al reconocer que la participación juvenil es relevante en áreas como la convivencia y el desarrollo social, pero no en decisiones organizacionales de gran escala.

De igual manera, existe una brecha en la participación de los jóvenes en la creación o modificación de las normas de convivencia. Aunque hay momentos en los que se les escucha o involucra, no es un proceso constante ni siempre efectivo. El involucramiento de los jóvenes en este aspecto podría fortalecerse, promoviendo espacios donde puedan expresar sus opiniones y tener incidencia real en las normas que afectan su convivencia, además, plantea mecanismos para visibilizar la implementación de estas observaciones.

Según la perspectiva de los jóvenes, las respuestas indican que la transmisión y la implementación de sus opiniones ocurre con frecuencia, pero también sugieren que no siempre se lleva a cabo de manera efectiva. Las respuestas "a veces" y "casi siempre" muestran que los jóvenes son escuchados en algunos momentos, pero la falta de consistencia o la percepción de no ser completamente incorporados en las decisiones es clara en respuestas como "nunca". Esto indica que los jóvenes tienen una voz en los espacios de toma de decisiones, pero la efectividad de esos mecanismos es incierta. Existen ocasiones en que las opiniones de los jóvenes son consideradas y aplicadas, pero también hay momentos en los que no se implementan adecuadamente, o se les da poca relevancia.

En conclusión, aunque el diseño del programa establece ciertos espacios de participación, es evidente que se necesita formalizar y fortalecer estos mecanismos, para que las opiniones de los jóvenes tengan un alcance más tangible y constante en las decisiones que afectan su vida cotidiana. Mejorar la consistencia en la implementación de sus propuestas y asegurar que sus voces se traduzcan en acciones concretas, sería un paso clave para fomentar una participación más efectiva y empoderadora en CdN.

### 6.3.4. Mecanismos de parte de los tomadores de decisión para canalizar, incorporar e implementar la opinión de los jóvenes

Con respecto a los mecanismos establecidos por los tomadores de decisiones para canalizar, incorporar e implementar la opinión de los jóvenes, los procesos de consulta y revisión documental indican que existen elementos en el diseño del programa que promueven espacios de escucha para los jóvenes. Las personas encargadas de liderar y facilitar estos espacios mencionan una apertura para recibir opiniones y sugerencias de los jóvenes. Sin embargo, en la práctica, estos espacios de diálogo suelen ser informales. Aunque las normas de convivencia son principalmente definidas por los formadores y la dirección de CdN, los jóvenes tienen la posibilidad de proponer ajustes o destacar algunas normas que consideran importantes. A pesar de estas oportunidades, la toma de decisiones en aspectos clave sigue estando centralizada.

Los jóvenes participan en la definición de normas relacionadas con actividades recreativas y la organización de los clubes, pero no tienen un rol decisivo en normas más estrictas y fundamentales, como los horarios o el uso de instalaciones. En algunos casos, se les permite sugerir cambios en la estructura de las actividades, pero las normas más fundamentales se imponen sin su participación en la toma de decisiones. Igualmente, el sistema de planificación institucional incluye elementos que buscan fomentar la participación, pero en la práctica, estos mecanismos no siempre se perciben como funcionales o relevantes por los jóvenes.

Con el fin de analizar la participación de los jóvenes, tanto en su incidencia dentro del sistema de planificación como en las dinámicas de convivencia en espacios como albergues, residencias y clubes, se puede utilizar la herramienta creada por Roger Hart, la *Escalera de Participación*, presentada en *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship* (1992). Este modelo clasifica los diferentes niveles de participación infantil y juvenil, desde la no participación hasta la participación plena y auténtica. Según Hart, el nivel adecuado de participación depende de las capacidades de los niños, la naturaleza del proyecto y el contexto cultural. Sin embargo, se debe evitar que las iniciativas se queden en los niveles de *tokenismo* o no participación. La escalera es una herramienta útil para reflexionar sobre cómo mejorar y garantizar una participación genuina de los niños y jóvenes.

La escalera consta de ocho peldaños, organizados en tres categorías principales:

**1. No participación (riesgos de manipulación o tokenismo):** Esta categoría incluye varias formas de participación superficial. En la *manipulación*, los jóvenes son involucrados en actividades, proyectos o eventos sin ser informados sobre el propósito de su participación. Aunque su presencia es visible, no tienen control alguno sobre las decisiones, y su participación se limita a cumplir una función predeterminada por los adultos. En la *decoración*, se incluye a los jóvenes de manera simbólica para "adornar" proyectos o actividades. Aunque su presencia se destaca, no existe un verdadero esfuerzo por involucrarlos y no se les permite opinar, influir o comprender el proceso. La participación es únicamente superficial y de exhibición. En el *tokenismo*, aunque se simula que los jóvenes tienen voz, esta participación es meramente aparente. Se les consulta o se les incluye, pero sin que sus aportes tengan peso real en las decisiones o resultados. En esta forma

de participación, la presencia de los jóvenes da la impresión de inclusión, pero carecen de influencia genuina.

**2. Participación genuina (con grados de involucramiento):** En esta categoría se incluyen varias formas de participación activa, pero con diferentes niveles de control. La participación denominada *“asignados, pero informados”* implica que los jóvenes participan en roles asignados por adultos, pero comprenden claramente los objetivos del proyecto y el propósito de su participación. En *“consultados e informados”*, los jóvenes son consultados y sus opiniones son tomadas en cuenta, y se les informa de cómo sus contribuciones influyen en las decisiones. En la categoría *“iniciativa adulta, decisiones compartidas con los jóvenes”*, los adultos inician el proyecto, pero comparten la toma de decisiones con los jóvenes, quienes participan activamente en el proceso.

**3. Participación plena (iniciativa de los jóvenes):** Esta categoría incluye los niveles más altos de participación, donde los jóvenes tienen una mayor autonomía. En *“iniciativa juvenil y dirigida por los jóvenes”*, los jóvenes inician y gestionan proyectos, mientras los adultos proporcionan apoyo técnico o logístico si es necesario. En *“iniciativa juvenil, decisiones compartidas con adultos”*, los jóvenes inician proyectos y buscan apoyo de los adultos para colaborar en la toma de decisiones y en la implementación.

En la siguiente figura, se aprecia con mayor claridad la escalera planteada por Roger Hart:

**Figura 8.**

*La Escalera de Participación de Roger Hart*



Fuente: Hart (1992).

Según los datos recopilados, la participación de los jóvenes en CdN se encuentra en la categoría de **participación genuina**, específicamente en el nivel de "asignados, pero informados". Este cuarto nivel de la escalera de Hart implica que los jóvenes participan en roles definidos por los adultos, pero con una comprensión clara de los objetivos y el propósito de sus actividades. Este nivel es positivo, ya que significa que los jóvenes no sólo están presentes en los procesos, sino que entienden la importancia y el alcance de su contribución en el proyecto.

Sin embargo, en el caso de CdN al estar en este nivel y no en los peldaños superiores de la **participación plena**, los jóvenes aún tienen una participación limitada en términos de iniciativa y toma de decisiones autónoma. Aunque son consultados e informados sobre cómo se implementan sus ideas, su participación sigue estando bajo la dirección adulta, sin alcanzar una verdadera independencia o cogestión en la planificación y ejecución de proyectos.

En CdN, esto significa que, además de incluir a los jóvenes en las discusiones, se debe garantizar que sus aportes sean parte integral de las decisiones estructurales, culturales y operativas de la organización. Esta postura se respalda en el trabajo de Shier (2001), quien señala que uno de los pasos fundamentales para garantizar que la participación sea efectiva es asegurar que los jóvenes tengan un alcance real en las decisiones y procesos de toma de decisiones. El alcance de la participación debe ir más allá de procesos simbólicos.

#### 6.4. Criterio de sostenibilidad

La valoración de la sostenibilidad del programa de CdN se expresó en tres temas de análisis que se desarrollan a continuación: sistema de planificación, fuentes de financiamiento y resiliencia de la intervención ante cambios sociales, económicos y políticos.

El análisis de estos permite responder, en su conjunto a dos interrogantes que se refieren a: ¿De qué manera el sistema de planificación contempla herramientas de resiliencia ante posibles ajustes en el panorama financiero?, ¿En qué medida el programa contempla mecanismos de adaptación a los cambios sociales, económicos, y políticos a mediano y largo plazo?

##### 6.4.1. Sistema de planificación

###### Nivel de planificación: Estratégica

CdN cuenta con un marco filosófico claro, sustentado en su razón de ser y en su objetivo de atender a la población beneficiaria dentro de un contexto social específico. Sin embargo, **la planificación estratégica de la institución necesita fortalecerse. Actualmente, los planes institucionales tienen un horizonte temporal menor a cinco años, careciendo de una visión prospectiva que permita anticipar y adaptarse a los cambios del entorno financiero, social o político.**

Aunque las áreas individuales trabajan con herramientas y reportes anuales, no existe un instrumento que integre a detalle las acciones estratégicas de toda la organización. Este enfoque limita la capacidad de desarrollar líneas estratégicas a largo plazo que prioricen la sostenibilidad y la resiliencia del programa frente a eventuales recortes de financiamiento o cambios en el entorno externo. La falta de una planificación estratégica consolidada afecta la capacidad de CdN para definir metas claras a largo plazo y adaptarse de manera oportuna a desafíos emergentes.

### **Nivel de planificación: Táctica**

Por un lado, a nivel táctico, cada área de CdN elabora un plan anual que incluye metas y acciones específicas. Estos planes son socializados periódicamente con los responsables de otras áreas y ajustados según los resultados obtenidos al final de cada ciclo. No obstante, no existe una estandarización en la metodología utilizada por los distintos departamentos, lo que dificulta una coordinación eficaz entre áreas. Por otro lado, la planificación táctica actual se beneficia del personal capacitado y de la flexibilidad para incorporar ajustes según las necesidades del momento. Sin embargo, la ausencia de una planificación estratégica sólida afecta la capacidad de los planes tácticos para alinearse con una visión integral de largo plazo, limitando su alcance en la mejora continua y la adaptabilidad a cambios significativos.

### **Nivel de planificación: Operativa**

CdN documenta su planificación operativa en informes anuales que incluyen información cuantitativa y métricas de control y seguimiento, especialmente en áreas académicas y técnicas. Este nivel de planificación se centra en operaciones diarias y en el cumplimiento de objetivos inmediatos, facilitando la optimización de procesos y la incorporación de ajustes durante el ciclo de implementación. Aunque los reportes periódicos permiten una mejora constante, se identificó la ausencia de mecanismos estandarizados para el seguimiento y trazabilidad de los procesos. Esta falta de sistematización podría dificultar la documentación de aprendizajes y la identificación de áreas de mejora, afectando la capacidad de los líderes para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de manera eficiente.

De igual manera, la interrelación entre los niveles estratégico, táctico y operativo es fundamental para garantizar la eficiencia en los procesos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, la falta de cohesión entre estos niveles en CdN representa una barrera para alcanzar una planificación integral. Contar con un sistema sólido que conecte estos niveles facilitaría una respuesta más estructurada y adaptativa a los desafíos internos y externos.

Por ejemplo, la planificación en CdN se lleva a cabo principalmente mediante reuniones internas entre el director y los responsables de área. Si bien existen controles externos y reportes periódicos para las entidades financiadoras, la planificación interna requiere mayor alineación estratégica y herramientas que permitan integrar los objetivos de todas las áreas en un marco común que priorice la sostenibilidad, la mejora continua y la adaptabilidad a **largo plazo (superior a cinco años)**.



Durante el período de emergencia sanitaria por el Covid-19, aunque no está incluido en el periodo de análisis de esta evaluación, se reconoce como un antecedente valioso para evaluar la capacidad de CdN de adaptar su estructura de planificación frente a eventos imprevistos. Este contexto puso de manifiesto la implementación de protocolos específicos que demostraron la resiliencia de la institución ante situaciones de crisis. En dicho contexto, la respuesta de CdN incluyó medidas como la regulación del flujo de personas y actividades, asegurando la continuidad operativa y protegiendo la salud de su comunidad. Estas acciones reflejan una planificación estructurada que prioriza la seguridad y el bienestar de los jóvenes, además de garantizar la operatividad de los servicios esenciales bajo condiciones excepcionales.

El Plan de Gestión de Riesgos (2018) de CdN se presenta como una herramienta clave para reforzar su capacidad de respuesta. Este documento incluye protocolos detallados para enfrentar riesgos naturales y sanitarios, como sismos y pandemias. Asimismo, establece el principio de optimización de recursos, al identificar y maximizar el uso de instalaciones, equipos móviles y personal capacitado. A través del Comité de Emergencias, se monitorean los recursos críticos necesarios para asegurar la continuidad de los servicios esenciales, fortaleciendo la resiliencia institucional.

Sin embargo, se observa una limitada atención a la resiliencia financiera en los planes actuales. Aunque se cuenta con un Plan de Presupuesto anual que prioriza áreas críticas como alimentación, salud y salarios del personal, se carece de una estrategia de planificación financiera de largo plazo que contemple posibles fluctuaciones en las fuentes de financiación. A pesar de ello, el plan anual permite redirigir recursos hacia los servicios fundamentales en caso de emergencia, lo que asegura la sostenibilidad operativa de CdN y protege la atención a los jóvenes.

La asignación presupuestaria también prioriza áreas clave como educación, infraestructura y actividades recreativas, lo que contribuye a la sostenibilidad institucional y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este enfoque presupuestario garantiza que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente, fortaleciendo la capacidad de CdN para enfrentar contingencias y mantener la calidad de sus servicios.

**Aunque CdN ha demostrado una capacidad significativa para adaptarse a desafíos operativos y gestionar riesgos, existe una oportunidad para fortalecer la planificación estratégica financiera a largo plazo.** Este enfoque permitirá una mayor capacidad de adaptación y sostenibilidad, asegurando que la institución esté preparada para enfrentar futuros cambios en su entorno financiero y operativo.

#### 6.4.2. Fuentes de financiamiento y resiliencia antes los cambios

Este apartado evalúa la sostenibilidad del servicio brindado por CdN, con el objetivo de determinar el grado en el que la intervención puede mantenerse en el tiempo, desde el punto de vista financiero y social, para su permanencia y adaptación a las condiciones futuras.

Los recursos financieros son importantes, porque permiten hacer frente a las obligaciones como la contratación del recurso humano, el cual ha ido aumentando en la institución con los años para dar respuesta al servicio y cumplir con lo requerido por los entes de financieros. No obstante, necesidades económicas siempre existen y aunque CdN cuenta con estrategias para solventarlas, por ejemplo, con la finca que les genera recursos propios, si se requiere mejorar o ampliar el servicio (como fortalecer la atención psicológica o ampliar y remodelar las residencias) hace falta más financiamiento, razón por la cual se ha solicitado aumento del presupuesto a Fodesaf.

De acuerdo con el presupuesto ordinario de CdN 2023, la institución cuenta con ingresos corrientes de instituciones y empresas públicas que provienen de la subvención del PANI Ley N.º 7648, subvención de la Junta de Protección Social de San José (JPSS) Ley N.º 8718, y del MEP, así como de otros ingresos provenientes del gobierno central por medio de la ley especial de CEMENTO, del presupuesto nacional Leyes N.º 7157/2291/4849, de Ley especial FODESAF, Ley N.º 8783, y Ley especial de CORREOS Ley N.º 6849.

En palabras de una de las personas funcionarias entrevistadas, con el presupuesto asignado:

“Se está construyendo ahora una residencia que es uno de los principales proyectos que tenemos, pues se está pensando en el bienestar de estos muchachos y que se rompa el paradigma de cómo vienen, [...] que les haga pensar los muchachos que pueden marcar una diferencia entre un antes y un después” (persona directiva entrevistada).

Uno de los requerimientos principales de los entes de financiamiento de CdN es mantener la rendición de cuentas y la transparencia presupuestaria, por lo que constantemente se realizan auditorías que se traducen en mejoras operativas, a partir de las recomendaciones generadas del análisis. De manera que, se considera importante el cumplimiento o estar al día con todos los requerimientos financieros. A partir de las recomendaciones, se discute en la Junta Directiva un plan de acción y una vez aprobado, los ajustes se van realizando a lo largo del año.

**Los principales retos financieros actuales de CdN derivan de las decisiones políticas nacionales que pueden provocar recorte de gastos al sector de asistencia social**, lo cual es suscitado por la situación macroeconómica o de déficit fiscal nacional. Entonces, hay un riesgo de recorte de fondos por disminución del presupuesto nacional, lo cual provoca una reducción en los fondos destinados a programas como el de CdN, mientras la inflación hace que los gastos aumenten, al tiempo que la gestión de recursos privados no es fácil.

“Si tenemos algún proyecto especial, quizá, pues solemos pedir fondos a o ayudas a personas, o a empresas en concreto. Y si no, pues hasta que tengamos un fondo de ahorro hacemos estos proyectos que no son cubiertos por los fondos públicos” (Persona directiva entrevistada).

Es decir, la disponibilidad de fuentes de financiamiento es importante para complementar la línea productiva que tiene CdN, relacionada con el comercio de productos derivados de la leche, alimentos agrícolas como huevos y otros. A lo interno de la institución, se considera que no es posible seguir operando sin el financiamiento público.

Sobre este tema, según la opinión de las personas funcionarias de CdN, ante el eventual caso de recortes presupuestarios, se tendría que pensar en la contratación de menos personal docente, en una educación no tan personalizada o en salones más recargados, por lo que, para asegurar la sostenibilidad del programa es fundamental mantener el apoyo económico que ya se recibe. La idea que se tiene en la institución es aumentar la capacidad instalada para llegar a 600 o 650 estudiantes. Por lo tanto, si bien, los recortes presupuestarios pueden tener un alcance significativo en la calidad de la educación ofrecida, se deben generar proyecciones y escenarios financieros para verificar si estas preocupaciones son válidas, y si se puede garantizar la continuidad de una educación de calidad.

En 2024, el Plan de Presupuesto de la Ciudad de los Niños refuerza su enfoque en la adaptabilidad frente a riesgos económicos y sociales, mediante la incorporación de un fondo de contingencia y ajustes en el presupuesto destinado a infraestructura crítica. Este enfoque permite a la institución responder de manera ágil a eventos imprevistos, garantizando la continuidad operativa sin interrupciones significativas. La comparación entre los años 2023 y 2024 evidencia un enfoque constante en la sostenibilidad, **destacándose en 2024 una mayor resiliencia ante contingencias y una expansión en la infraestructura, lo que fortalece las capacidades institucionales.**

Respecto a la sostenibilidad social del programa, CdN cuenta con el Plan de Acompañamiento Integral, una herramienta fundamental que aborda áreas de desarrollo académico, deportivo, administrativo, entre otras. Este plan ofrece una estructura personalizada para cada joven, enfocada en su formación integral. Sin embargo, se identifica una falta de seguimiento adecuado en la implementación de estos planes, lo que representa un desafío para garantizar la efectividad de la estrategia. Esta es una limitación que podría afectar la sostenibilidad del programa al no asegurar resultados tanto a nivel individual como comunitario, y no maximizar el impacto positivo en la población beneficiaria y en su entorno social.

En materia de sostenibilidad social, se ha ajustado el programa para continuar siendo efectivo ante los cambios sociales, por ejemplo, se han establecido campañas en las comunidades para hacer difusión de CdN y se está tramitando ante la Asamblea Legislativa una renovación de la Ley especial de CORREOS Ley N.º 6849. Desde la óptica académica, se trabaja en el

reconocimiento de CdN mediante ferias científicas, torneos deportivos o promoción por medios de comunicación televisivos, lo cual contribuye a la sostenibilidad de la legitimidad institucional.

Hasta cierto punto, la sostenibilidad de CdN depende de darla a conocer lo suficiente nivel nacional, e incluso en organismos internacionales que financien proyectos sociales en la región, para ello es necesario contar con personal dedicado a generar y gestionar el financiamiento de proyectos, así como cambios a nivel de planificación estratégica y de forma colaborativa, en la que se involucren todas las instancias de la institución.

Además, a pesar del llamado social a adecuarse a nuevas visiones ideológicas, a lo interno se trabaja por mantener la relevancia y legitimidad social de CdN en el contexto dinámico actual, a medida que cambian las prioridades y las realidades sociales. Tal relevancia y legitimidad se pretende mantener con el ofrecimiento de una formación integral, porque al enfocar esfuerzos por el desarrollo no sólo académico, sino también personal, social y emocional de los estudiantes, la institución demuestra su compromiso con la formación de personas quienes pueden enfrentar la vida y esto le da relevancia en cualquier contexto, pero en especial en contextos actuales en el que el postmodernismo hace un llamado hacia el pluralismo y hacia una sociedad respetuosa de las libertades y derechos humanos, una sociedad que pretende la adaptabilidad y la inclusión de estudiantes con trasfondos sociales difíciles y con diferencias personales y culturales. Entonces, el reconocimiento y prestigio de CdN se genera a partir de su contribución social, del bienestar que pueden reproducir sus egresados a su entorno y de su reconocimiento como agentes de cambio en un contexto con grandes desafíos o religiosos, al transmitir lo que son nuestros valores católicos, religiosos, desde lo que es la formación integral de la persona y que al final eso lo termine de asumir como parte de su proceso de crecimiento personal, para cuando salga de aquí, en la vida totalmente autónoma pueda ejecutarlo” (persona directiva entrevistada).

Con respecto a la sostenibilidad social, esta pasa también por el cuestionamiento de la incorporación de niñas a la institución, por parte de actores como los entes de financiamiento, sin embargo, se comprende que este es un tema de diseño del modelo educativo (modelo de internado) que implicaría incluso una reforma a la ley de su creación para su aplicación, por lo que no se visualiza como una opción de corto plazo. Así como una implementación mucho más integral y transversal de los enfoques orientadores del programa, particularmente del de género.

Además, el análisis de la sostenibilidad implica incorporar otro tipo de especialidades en la educación técnica que se ofrece actualmente, para que esta vaya acorde con las condiciones de empleo o las demandas laborales actuales y futuras, por ejemplo, la incorporación de especialidades orientadas a aspectos tecnología y ciberseguridad. Las necesidades de las industrias se están actualizando constantemente, por lo que los planes de estudio también deben actualizarse. Se debe contar con una formación técnica que sea sostenible en el tiempo, en un mundo que tecnológicamente cambia con rapidez, y que requiere de jóvenes preparados para adaptarse e insertarse en el entorno laboral.

Asimismo, el personal de CdN debe adaptarse a los nuevos contextos, a la evolución de la sociedad, ya que, de acuerdo con las personas directivas entrevistadas “la institución se está adaptando para formar a una población con necesidades o con carencia de valores”. En esta dirección, en CdN se han realizado adaptaciones a los riesgos actuales como lo son la introducción de drogas, de modo que se han reforzado los controles internos de prevención y de identificación de estas posibles situaciones. Igualmente, frente a posibles cambios y requerimientos normativos o de políticas gubernamentales se trata de mantener todos los procedimientos administrativos y la documentación actualizada.

En lo relacionado con la actualización de los planes de estudio de las especialidades técnicas, **pese al reconocimiento institucional de la importancia de mantener los planes actualizados y vigentes, no existe evidencia que sea un tema que esté incluido dentro de la planificación estratégica institucional**, y que se realicen dichos procesos de actualización en concordancia con acciones estratégicas institucionales y en concordancia con las necesidades actuales del mercado laboral.

Durante el trabajo de campo realizado, fue posible identificar también, que **no todas las personas representantes de las instituciones financiadas conocen en detalle las labores desarrolladas por CdN**, ya que su conocimiento se limita en la mayoría de los casos al aporte monetario que por ley les corresponde realizar. Se observó también, desconocimiento sobre el modelo de atención integral y el marco normativo que da sustento a CdN, ya que en ocasiones se suele recomendar la incorporación de mujeres con el fin de garantizar criterios de inclusión social, sin embargo, no se reflexiona sobre los cambios del modelo de atención, financiamiento y normativa que esto implicaría para la institución en el mediano y largo plazo.

## 7. Conclusiones

### 7.1. Conclusiones sobre el criterio de pertinencia

El diseño de la estrategia de atención de CdN es en gran medida pertinente, en cuanto a su capacidad para responder a las necesidades y realidades de la población destinataria, sus familias y su comunidad, y con ello en su capacidad por mejorar su situación de desarrollo humano integral. Esta pertinencia se sostiene en el ofrecimiento de un servicio que, necesita de algunas mejoras para ser totalmente suficiente y requiere mayor equidad en el aseguramiento del acceso a la población objetivo. A continuación, se profundiza en conclusiones que explican la anterior aseveración.

#### Suficiencia del servicio

Los jóvenes reconocen en su perfil de ingreso a CdN la coincidencia con algunos de los factores de riesgo establecidos en el diseño del programa. CdN es visto por los jóvenes como un espacio de desarrollo personal y crecimiento espiritual, donde se enfatizan conceptos como superación, crecimiento, interioridad, autoconocimiento, humildad, lealtad, cercanía a Dios y fe. Esto sugiere que el programa no sólo atiende las necesidades académicas de los estudiantes, sino que también fomenta su desarrollo integral. En cuanto a la formación académica y técnica, términos como *formación, aprendizaje, tecnología, disciplina, esfuerzo y deporte* destacan la importancia que CdN otorga a la preparación integral de los jóvenes, quienes perciben estar adquiriendo conocimientos valiosos para su futuro profesional.

Sin embargo, no se puede determinar si la demanda del servicio es satisfecha o no debido a que no se cuenta con un registro del número de solicitantes que han sido no elegidos para ingresar a CdN. **De acuerdo con los datos recopilados en el censo se puede concluir que, CdN está contribuyendo con el ingreso en un 29% de jóvenes que provienen de cantones con menor IDH.**

Así mismo, según los datos recopilados de población estudiantil actual, se debe revisar la pertinencia de los servicios de salud en general y el acompañamiento para la resolución de conflictos de convivencia, pues existe un 42% y 46% de estudiantes que los califica entre regular a muy malos respectivamente. Esto implica la realización de una evaluación focalizada en estos servicios que incluya a varios actores (estudiantes, personal docente y administrativo de CdN, y organizaciones socias de CdN que prestan los servicios de salud) para triangular la información y derivar conclusiones más específicas.

En lo correspondiente a la implementación del enfoque de género, fue posible identificar en el programa existen vacíos importantes respecto a cómo operativizar la aplicación de dicho enfoque, ya que, no fue posible documentar situaciones en las que dicho abordaje haya sido puesto en marcha de manera transversal, de tal manera es importante desarrollar una estrategia de atención que permita al programa identificar, documentar y atender las necesidades e

inquietudes que la población estudiantil activa pudiese estar experimentando. Esto toma gran relevancia a la luz de la prestación de los servicios, el modelo pedagógico y la población beneficiaria de CdN, de cara al fortalecimiento de masculinidades género-sensibles en los jóvenes estudiantes.

### **Modelo pedagógico**

En general, existe satisfacción por parte del estudiantado con los aspectos del modelo pedagógico evaluados durante la aplicación del censo. Lo que parece indicar que el ámbito académico-pedagógico funciona adecuadamente, y no requiere de intervenciones importantes para su mejoramiento. De igual forma, el personal académico se encuentra en total satisfacción con la pertinencia del concepto de formación no sólo académica, sino técnica, espiritual, deportiva y cultural, pues la pedagogía agustiniana abarca todas las áreas de formación de la persona estudiante de manera integral.

Existen, sin embargo, mejoras que se deben realizar en el diseño del modelo pedagógico tales como la actualización de la normativa de referencia, o mejoras en la aplicación del paradigma educativo, así como en la didáctica implementada en el aula para fortalecer la confianza de participación entre los estudiantes. El modelo pedagógico de CdN tiene amplias bases teóricas, con principios y lineamientos definidos, que trascienden hasta la mediación didáctica, metodológica y evaluativa. Se cuenta con documentación que lo hace explícito y con estrategias de capacitación e inducción que intentan proyectarla y hacerla del conocimiento de las personas docentes para su aplicación. No obstante, la recopilación de enfoques y teorías pedagógicas en un sólo documento requiere de profundidad, para un análisis comparativo y relacional de los diferentes conceptos y aplicaciones en CdN.

En cuanto a los aspectos, no académicos ni técnicos que forman parte del modelo pedagógico de CdN resultan ser los valorados de manera más positiva por la población estudiantil y la docencia entrevistada, porque prepara a los jóvenes para la vida, más allá que la formación para ingresar al mundo laboral. Esto tiene gran injerencia en la pertinencia del modelo diseñado.

Aunque existe algún grado de definición con los lineamientos didácticos, se valora como positivo que se cuente con un cierto nivel de flexibilidad para determinar las técnicas o estrategias según sea el área académica y la temática por tratar, por lo que, no se cierra la posibilidad de revisión y mejora del modelo pedagógico diseñado por el programa.

No todas las personas docentes entrevistadas emiten un criterio claro que permita deducir que existe una completa apropiación teórica de los principios pedagógicos agustinianos adoptados por CdN, ya que al consultarles por aspectos específicos de la mediación pedagógica los encuentran muy pertinentes y relacionados con la cotidianidad académica de la institución, lo cual refleja un conocimiento más práctico que teórico del modelo pedagógico agustiniano. Sin embargo, no necesariamente hay una clara vinculación teórica-práctica con la relación de los valores y principios agustinianos y el modelo pedagógico implementado por la institución. Por su parte, el concepto mayormente reconocido por el personal docente es el del constructivismo.

## Parámetros y perfil de ingreso de las personas destinatarias

Los parámetros y el perfil de ingreso de la población destinataria están diseñados, y se encuentran operacionalizados en diferentes protocolos e instrumentos del proceso de selección e ingreso que están enfocados a dar prioridad a los sectores más pobres, vulnerables y excluidos. Entonces, sí existen criterios actuales de selección que permiten identificar a los jóvenes que realmente necesitan el apoyo del programa. Sin embargo, se perciben ciertas disonancias en la aplicación de los criterios de selección debido, no a aspectos de diseño de la estrategia de atención, sino de promoción y reclutamiento de los jóvenes.

Por ejemplo, la institución cuenta con parámetros para el perfil de ingreso de las personas destinatarias, que incluye la priorización de jóvenes provenientes de comunidades con bajos índices de desarrollo cantonal, lo cual es pertinente para asegurar la equidad de oportunidades y de acceso entre los jóvenes que viven en tales comunidades. Sin embargo, falta establecer e invertir recursos en actividades de divulgación en estas comunidades para ampliar el ingreso de sus jóvenes a CdN.

Existen estrategias para la identificación de jóvenes de zonas vulnerables, como son los contactos ya establecidos a través del tiempo por las personas funcionarias de CdN, así como charlas informativas ofrecidas en visitas presenciales a las comunidades de interés. Sin embargo, se cree conveniente valorar la sostenibilidad de estas estrategias y el desarrollo de otras nuevas tal y como se detalla en las recomendaciones.

Un aspecto de preocupación por parte de algunas personas funcionarias de CdN, es si el programa estará o no excluyendo a jóvenes, que no cuentan con un desempeño académico suficiente para hacer frente a la educación académica y técnica, y que, a pesar de contar con el perfil socioeconómico objetivo, no ingresan o no continúan en la institución por causa de este desempeño. Durante el trabajo de campo, varios actores (personal docente y personal administrativo de CdN, así como estudiantes) señalaron que la permanencia en CdN es un reto importante, ya que los jóvenes deben enfrentarse a retos como el vivir lejos de sus familias, el cumplir con una importante carga educativa (académica y técnica) y con horarios extensos, lo cual se suma a otras situaciones personales-familiares a las que deben hacer frente.

## 7.2. Conclusiones sobre el criterio de eficacia

### Trazabilidad de los procesos de atención integral de los jóvenes

Los procesos atencionales desarrollados en CdN están ampliamente descritos en una importante cantidad de documentación del programa, al tiempo que las distintas personas funcionarias entrevistadas señalan conocer claramente los procedimientos atinentes a su área de intervención. Sin embargo, en ocasiones se desconocen aspectos puntuales de los procesos que se llevan a cabo en otras áreas, tal es el caso, por ejemplo, de las personas docentes de las áreas



técnicas con relación al ACAI, y viceversa. Lo cual, sin embargo, puede deberse, a la gran cantidad de acciones-atenciones que cada área de trabajo debe desempeñar diariamente para poder cumplir con los procesos consignados, y no necesariamente, a la escasez de instrumentos de planificación-comunicación de los procesos interáreas de CdN.

Además, durante el proceso de revisión documental y de trabajo de campo fue posible constatar que existe una clara trazabilidad en los ocho procesos de atención integral de los jóvenes en CdN, la mayoría de los cuales son operacionalizados en procesos de planificación, en normativas institucionales (protocolos, procedimientos, reglamentos, entre otros) y sistemas de información. Asimismo, se identificó, a su vez, que el proceso de articulación y trabajo en red en la comunidad, así como las fases de análisis transversal de los ocho procesos: fases de egreso y fase de seguimiento de los jóvenes que formaron parte de CdN, suelen ser el proceso y las fases que en la práctica tienen un menor nivel de trazabilidad, particularmente la fase de seguimiento, la cual suele desarrollarse más como una acción particular de las personas formadoras humanas, y del personal docente y de ACAI para conocer lo ocurrido con la trayectoria de vida de los estudiantes, que como un procedimiento ampliamente normado sobre: ¿Qué hacer?, ¿Frente a qué situaciones?, como sí ocurre con los otros procedimientos que forman parte del accionar cotidiano de CdN.

Se identificaron, además, una serie de dificultades externas al trabajo desarrollado desde CdN que inciden en el cumplimiento de los objetivos relacionados específicamente con el proceso y las fases anteriormente señaladas, sobre los cuales resulta importante tomar acciones de mejora.

### **Perfil de empleabilidad**

En este tema, fue posible constatar que el programa cuenta con perfiles de salida del estudiante, claramente establecidos para las cuatro especialidades de técnico medio que se brindan en la institución. Que, a su vez, estos perfiles de empleabilidad son valorados de forma bastante positiva por las personas docentes de las áreas técnicas, así como por los estudiantes consultados que actualmente se encuentran realizando su práctica profesional y los estudiantes que finalizaron su proceso formativo con CdN (años de 2019 a 2023). Si bien estos datos no son representativos a la totalidad de la población, dan cuenta de la pertinencia del modelo de atención de CdN, a la vez que plantean la mirada sobre la comprensión global del programa, de modo que la eficacia del programa no deba ser medida exclusivamente en términos de inserción laboral, sino en el proceso de atención integral de acompañamiento brindado a los jóvenes que forman parte de CdN.

### **Labores de la intervención en intermediación laboral**

El proceso de intermediación laboral del que dispone CdN es la facilitación del desarrollo de las prácticas profesionales con empresas que los estudiantes de duodécimo año deben realizar como requisito de graduación para optar por el título de técnico medio. Este es de corta duración y corresponde al primer acercamiento laboral de la población estudiantil.

Sin embargo, en términos formales la práctica profesional no significa inserción laboral, ya que durante el proceso de práctica los jóvenes reciben distintos apoyos, que varían según cada empresa en la que participan, y no se garantiza la contratación laboral del estudiante al finalizar el proceso de práctica. Si bien, esta primera experiencia laboral es importante, los jóvenes egresados de CdN entrevistados indicaron que resulta insuficiente, ya que las empresas a las que aplicaron posteriormente en su búsqueda de empleo, les solicitaron tiempos de experiencia laboral mucho mayores, situación que es importante que sea tomada en cuenta en CdN, de modo que **se analicen las posibilidades de realizar ajustes a los períodos de las prácticas profesionales que se negocian con las empresas.**

### 7.3. Conclusiones sobre el criterio de participación

La *escalera de participación* de Roger Hart es una herramienta útil para evaluar los niveles de involucramiento juvenil en CdN. Según dicho instrumento, los jóvenes actualmente participan de manera informada, pero bajo la dirección de adultos. Aunque desempeñan un rol significativo en algunos procesos, aún queda espacio para avanzar hacia niveles más autónomos y empoderados. Avanzar hacia los niveles de participación plena contribuiría a fortalecer su sentido de pertenencia, compromiso y desarrollo personal, haciendo que los jóvenes se sientan verdaderamente valorados como agentes de cambio dentro de CdN.

En CdN, existe una estructura jerárquica que limita la participación juvenil, dicha participación está centrada principalmente en ámbitos informales. Los jóvenes tienen poca influencia en las decisiones clave de la institución. Según las percepciones del personal docente y administrativo, su participación debería restringirse a aspectos puntuales relacionados con la convivencia y el bienestar social. Esta visión refleja una postura restrictiva sobre el papel de los jóvenes en la toma de decisiones clave, limitando su capacidad para incidir en los aspectos fundamentales de la vida institucional.

Los mecanismos formales de participación juvenil en CdN son escasos, y los jóvenes no cuentan con un sistema estructurado, que les permita influir en las decisiones más relevantes de la institución. Aunque existen actividades informales, como encuestas y propuestas de actividades, estas no son suficientes para garantizar una participación real y significativa en áreas críticas, como el modelo pedagógico, las políticas institucionales o decisiones administrativas.

Bajo esta misma línea, la mayoría de los actores de CdN consultados coinciden en que, la participación juvenil debe mantenerse en áreas que no interfieran directamente con la estructura organizacional de la institución. Esta visión refleja una postura que considera que los jóvenes tienen un rol relevante en aspectos puntuales, pero su capacidad de influir en decisiones de gran escala sigue siendo limitada. Esto restringe su empoderamiento y el desarrollo de su liderazgo dentro de CdN, al no permitirles una participación más autónoma en la toma de decisiones clave.

A pesar de estos desafíos, es evidente que hay margen para mejorar, ya que desde el diseño del programa se enuncia contar con la participación de los jóvenes. Promover espacios de participación más estructurados, donde los jóvenes no sólo sean escuchados, sino también incluidos en el proceso de implementación, la cual es esencial para asegurar una participación activa y transformadora. La participación de los jóvenes en la definición de las normas de convivencia no sólo contribuiría a una mayor efectividad en la implementación de las reglas, también a una convivencia más armónica y a un mayor bienestar social, ya que los jóvenes se sentirían más comprometidos y responsables del entorno en el que viven.

Para que la participación juvenil tenga un alcance real, es fundamental que los jóvenes tengan la capacidad de influir en las decisiones que afectan su vida diaria. De acuerdo con Shier (2001), el empoderamiento juvenil es clave para garantizar que la participación no se quede en un nivel superficial, sino que conduzca a un cambio tangible en las políticas y prácticas de la institución. A pesar de que los jóvenes tienen voz en algunos aspectos, el alcance de su participación en las decisiones clave sigue siendo limitado. Para que su participación sea más efectiva, debe ir más allá de los procesos simbólicos. Los jóvenes deben ser incluidos en las decisiones estructurales, culturales y operativas de la organización, no sólo como participantes informados, sino como cogestores que influyen directamente en los procesos de toma de decisiones.

#### **7.4. Conclusiones sobre el criterio de sostenibilidad**

En la actualidad no se visualizan amenazas fuertes a la sostenibilidad financiera de la institución. La asignación de recursos públicos está establecida por ley, y aunque existe la amenaza constante de la reducción del presupuesto estatal, se espera contar siempre con una base presupuestaria. Existen algunos compromisos económicos que han ido aumentando con el paso del tiempo y se espera continúen en aumento si se desea mantener o ampliar la cobertura de los servicios de CdN, pero el aporte de varias fuentes de financiamiento, así como la generación de recursos propios son acciones de la búsqueda institucional por la sostenibilidad financiera.

Sin embargo, la dependencia de fondos externos es un desafío significativo para CdN. Aunque se han implementado estrategias como la diversificación de fuentes y la generación de ingresos propios, estas no son suficientes para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Si bien, el Plan de Presupuesto 2024 incorpora un fondo de contingencia, lo que refuerza la capacidad de adaptación financiera, aún persiste la necesidad de un modelo financiero más autónomo.

En términos de sostenibilidad social, no se visualizan problemas en materia de legitimidad, pues se considera que la institución se adapta a los cambios del entorno y sigue teniendo relevancia social gracias al modelo de formación integral que ofrece, así como la capacidad que tiene para hacer cambios normativos y administrativos en función de los requerimientos del contexto social y educativo en el que la institución se encuentra inmersa. Aun así, se debe profundizar en la valoración de la actualización de las especialidades existentes de acuerdo con las exigencias de los entornos laborales actuales, así como valorar la incorporación

de otras especialidades tecnológicas como ciencias de la comunicación y de la información, la inteligencia artificial, la ciberseguridad, entre otras.

Por su parte, CdN ha logrado consolidar redes de apoyo externas, como alianzas con universidades y empresas, que fortalecen la inserción laboral y el desarrollo integral de los jóvenes. Además, el Plan de Acompañamiento Integral es una base para la sostenibilidad social, pero requiere de mayor seguimiento en su implementación para no limitar su alcance.

Respecto a la estructura de la planificación institucional, CdN cuenta con un marco filosófico sólido que define su misión y objetivos principales. Sin embargo, la planificación estratégica necesita fortalecerse, ya que los planes actuales tienen un horizonte temporal limitado y carecen de una visión prospectiva que permita anticipar y adaptarse a cambios en el entorno. A nivel táctico, las distintas áreas elaboran planes anuales específicos, pero la falta de una mayor estandarización y coordinación interáreas afecta la alineación con objetivos estratégicos de largo plazo.

## 8. Recomendaciones

### 8.1. Recomendaciones sobre el criterio de pertinencia

**8.1.1.** Se recomienda que el ACAI en conjunto con el personal de tecnología diseñe e implemente el registro de solicitantes que no han sido elegidos para ingresar a CdN, con el fin de contar con esta información cada año y de manera acumulada. Esto implicaría la elaboración del procedimiento para el registro durante el proceso de selección y la inclusión de los datos en una aplicación automatizada, y permitiría realizar análisis sobre la cobertura y suficiencia de los servicios brindados.

**8.1.2.** Es necesario gestionar una evaluación de los servicios de salud brindados en CdN. Tal evaluación se puede formalizar ante Desaf, u otros entes u organismos de cooperación con el propósito de ampliar el análisis acerca de la calidad de estos servicios. Adicionalmente, desarrollar una evaluación de resultados del ACAI, y en especial del servicio de acompañamiento para la resolución de conflictos, para de esta forma profundizar en las mejoras que son necesarias de realizar. Asimismo, se puede considerar como un próximo paso luego de la entrega de este informe, la etapa de uso de evaluación que consiste en desarrollar un plan de trabajo, para dar solución a las acciones indicadas por parte del EE, producto de los hallazgos del presente ejercicio evaluativo.

**8.1.3.** Generar de manera formal un espacio de discusión y análisis entre las coordinaciones académicas y técnicas, donde se revise cómo se entrelazan los diferentes enfoques considerados en el marco de referencia del programa, para establecer las dimensiones teórico-epistemológicas de la formación ofrecida por CdN. Es decir, definir las relaciones existentes entre los enfoques que definen o dan estructura al modelo de atención de CdN. Hay criterios, características o lineamientos que se trazan en los diferentes paradigmas, pero aún es necesario resumir, esquematizar o detallar cómo dan vida al modelo de atención de CdN en su conjunto.

**8.1.4.** Por un lado, generar de manera formal un espacio de discusión y análisis entre el personal docente que permita implementar la teoría del modelo pedagógico agustiniano de forma transversal en los procesos formativos del estudiantado.

**8.1.5.** Por otro lado, el cuerpo directivo puede idear e implementar formas interactivas de divulgar el contenido de este modelo entre el personal docente, como, por ejemplo, con cápsulas informativas digitales.

**8.1.6.** En lo referente a los cambios para mejorar la relación entre el personal docente y los estudiantes, se recomienda que las coordinaciones académicas y técnicas visualicen la actualización de la normativa que tenga que ver con este aspecto.

**8.1.7.** Al personal docente académico se le sugiere mejorar en el establecimiento de un ambiente seguro en el aula, para generar confianza entre los estudiantes en socializar muchas más preguntas, comentarios, y aportes. Esto requiere de la mejora en ciertas habilidades blandas y del conocimiento de estrategias didácticas que pueden ser facilitadas por medio de procesos de capacitación formales, no formales, autodidactas e institucionales.

**8.1.8.** Desarrollar a nivel institucional e implementar una estrategia que incluya la realización de actividades de simulacro y la puesta en común de buenas prácticas entre pares académicos, para mejorar habilidades blandas y conocimiento de herramientas didácticas entre el personal docente.

**8.1.9.** Para la identificación de jóvenes de zonas vulnerables se recomienda que el equipo de ACAI implemente campañas con el uso de tecnología en redes sociales para llegar a un público meta más amplio, así como establecer alianzas con otras organizaciones con presencia en las comunidades de interés, con el fin de identificar a los jóvenes que más necesitan apoyo. También se podría establecer un programa de mentoría, en el que egresado de CdN guíen o sirvan de contacto para la identificación de otros jóvenes.

**8.1.10.** Se recomienda igualmente desarrollar una estrategia de atención que permita al programa identificar, documentar y atender las necesidades e inquietudes que la población estudiantil activa pueda estar experimentado en materia de género.

## **8.2. Recomendaciones sobre el criterio de eficacia**

**8.2.1.** Mejorar los sistemas de registro (bases de datos) de la población estudiantil de CdN, para poder realizar análisis cruzados sobre variables de interés como región de procedencia o nivel educativo que se cursa, y esto permita a su vez una mayor trazabilidad de los procesos desarrollados con la población estudiantil y egresada de la institución, así como con los familiares de estos.

**8.2.2.** Establecer estrategias de seguimiento para los jóvenes egresados de CdN, las cuales permitan analizar la sostenibilidad de los cambios generados. Disponer de información que permita documentar lo ocurrido con los jóvenes, al menos en los primeros 2 años, posterior a su egreso de la institución. Dichos cambios deben ser documentados y medidos en términos de inserción laboral, continuidad del proyecto educativo (técnica y/o universitaria) y cambios en los proyectos de vida, de manera que el acompañamiento integral que CdN desarrolla pueda ser dimensionado adecuadamente.

**8.2.3.** Desarrollar una estrategia robusta de acompañamiento y seguimiento durante las prácticas profesionales. El trabajo de campo permitió identificar que las acciones en este sentido son puntuales y aisladas, y no se corresponden con una estrategia clara que permita analizar, por ejemplo, el cumplimiento de los objetivos de la práctica profesional, las necesidades de acompañamiento y el nivel de satisfacción de la población estudiantil y el cumplimiento de los compromisos asumidos por parte de las empresas receptoras de estudiantes practicantes.

**8.2.4.** Desarrollar procesos de articulación interáreas que permitan una mayor trazabilidad de los procesos y cambios desarrollados con los jóvenes. Cada una de las áreas de CdN realiza labores muy importantes para la atención de la población estudiantil, sin embargo, dicha labor carece de una mayor articulación, diálogo y reflexión colectiva interáreas, de manera que se pueda garantizar una mejor atención integral de las distintas situaciones académicas, técnicas y de convivencia dentro de la institución, un mejor uso de los recursos y no duplicaciones de labores de atención estudiantil.

**8.2.5.** Mejorar los canales de comunicación entre la institución y las familias, de manera que se garantice un mayor conocimiento e involucramiento por parte de los familiares-comunidades en las distintas dinámicas cotidianas de permanencia de los estudiantes en CdN.

### **8.3. Recomendaciones sobre el criterio de participación**

Seguidamente, se presentan algunas recomendaciones que buscan no sólo mejorar la participación juvenil en los espacios actuales, sino también transformar CdN en un entorno más inclusivo y empoderador, donde los jóvenes puedan tener un alcance real en las decisiones que afectan su vida cotidiana.

**8.3.1.** Se recomienda promover espacios de diálogo donde los jóvenes puedan iniciar proyectos y participar activamente en la toma de decisiones, desde el proceso de planificación hasta su implementación, en aras de la evolución hacia la participación plena de los jóvenes en el desarrollo los mismos. Establecer un modelo de toma de decisiones compartida, en el que los jóvenes trabajen junto con los adultos para definir y ejecutar iniciativas, fortalecería su rol en la institución y ampliaría su alcance.

**8.3.2.** Para fomentar una participación más activa y efectiva, es esencial proporcionar formación en liderazgo, toma de decisiones y habilidades de comunicación. Se deben generar programas de capacitación que permitan a los jóvenes desarrollar las habilidades necesarias para liderar proyectos, asumir mayores responsabilidades y tener un alcance significativo en las dinámicas de CdN, incluso esto podría tener un alcance significativo a nivel comunitario. Además, la participación juvenil no debe limitarse a momentos aislados, sino convertirse en un proceso continuo. Asimismo, se deben fomentar espacios de participación periódicos, como asambleas o talleres regulares, donde los jóvenes puedan discutir, proponer y modificar las normas de convivencia. Estos espacios deben ser accesibles y permitir la participación de todos los jóvenes, garantizando que sus opiniones sean tomadas en cuenta de manera inclusiva.

**8.3.3.** Crear un comité estudiantil formal que estaría conformado por jóvenes líderes identificados y que participen activamente en las decisiones que afectan directamente su vida en CdN, como la organización de actividades y la mejora de los reglamentos internos. Esto les otorgaría una voz formal en el gobierno de la institución, aumentando su sensación de implicación y pertenencia.

**8.3.4.** Es fundamental fortalecer el alcance del gobierno estudiantil, otorgándole más herramientas y recursos para que pueda influir de manera significativa en la toma de decisiones. al consultarles por aspectos específicos de la mediación pedagógica que reflejen tales principios, los encuentran muy pertinentes a la cotidianidad académica de CdN, lo cual refleja un conocimiento más práctico que teórico del modelo pedagógico. También, se debe promover un sistema democrático en el que los jóvenes puedan tener un rol más activo y visible, con mayor autonomía para definir y gestionar iniciativas que afecten a la comunidad.

**8.3.5.** Es esencial identificar quiénes participan y quiénes quedan excluidos en las actividades de participación (perfiles, motivaciones, interés) de CdN para mejorar las condiciones de participación que priorice la equidad y la inclusión. Se debe asegurar que todos los grupos representativos estén incluidos. Antes de implementar mecanismos de participación, se recomienda realizar un diagnóstico **multidisciplinario e interseccional** de la población estudiantil, para reconocer sus diversidades y necesidades, y abordar de manera inclusiva sus perspectivas.

**8.3.6.** Socializar con los jóvenes los resultados de las encuestas aplicadas y los avances en la implementación de cambios o adaptaciones sugeridas por ellos. Mostrar cómo su voz se refleja en la mejora continua fortalecerá su sentido de agencia y compromiso con la comunidad. Además, esto contribuirá a fortalecer la confianza y el sentido de agencia entre los estudiantes, generando un alcance positivo en su percepción del modelo de convivencia. Además, es importante reforzar la transparencia y la comunicación sobre cómo se toman las decisiones y se implementan las intervenciones.

## **8.4. Recomendaciones sobre el criterio de sostenibilidad**

**8.4.1.** Los directivos deben fortalecer el establecimiento de alianzas estratégicas, es decir, buscar alianzas con el sector privado y/u organismos internacionales para obtener recursos adicionales que permitan sostener y mejorar la infraestructura y los programas de CdN. Establecer un equipo dedicado a la generación y gestión de financiamiento de proyectos, buscando oportunidades tanto a nivel nacional como internacional.

**8.4.2.** El ACAI y el personal directivo debe mejorar el seguimiento del plan de acompañamiento integral, esto implica implementar un sistema de seguimiento y evaluación más riguroso para asegurar que los planes personalizados se lleven a cabo de manera efectiva y se ajusten según sea necesario.

**8.4.3.** Los directivos y las coordinaciones académicas y técnicas deben trabajar en la identificación y aplicación de los mecanismos de adaptación a los cambios sociales actuales: continuar ajustando el programa para mantenerse relevante ante los cambios del entorno, incluyendo la revisión y actualización de los planes de estudio de la formación técnica, para alinearse con las demandas laborales actuales y futuras.



**8.4.4.** Se recomienda desarrollar un plan estratégico con un horizonte temporal superior a cinco años, que incluya metas claras, líneas de acción priorizadas y estrategias adaptativas para enfrentar cambios en el entorno social, político y financiero. De forma paralela a este plan, se recomienda crear indicadores de cumplimiento que permitan evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, promoviendo un enfoque basado en la medición de los resultados y la mejora continua.

**8.4.5.** Ofrecer formación al personal encargado de la planificación táctica para fortalecer sus habilidades y asegurar la calidad y consistencia de los planes departamentales. Además, establecer mecanismos de coordinación periódica entre las áreas para identificar sinergias, evitar duplicidades y potenciar los resultados.

**8.4.6.** Implementar un sistema estandarizado para el monitoreo y trazabilidad de los procesos operativos, facilitando la documentación de aprendizajes y la identificación de áreas de mejora. Para esto se sugiere, introducir herramientas tecnológicas, como un software para la gestión de proyectos, mejorando la eficiencia y la transparencia en la evaluación de objetivos a corto plazo.

**8.4.7.** Actualizar el Plan de Gestión de Riesgos para incluir aspectos financieros y nuevos contextos emergentes, asegurando una respuesta integral ante eventuales crisis.

## 8.5 Resumen y priorización de las recomendaciones

En el siguiente apartado se presenta la Tabla 14 que consolida las recomendaciones derivadas de la presente evaluación. Esta tabla incluye la priorización de cada recomendación, así como los actores responsables de su implementación.

El proceso de priorización se llevó a cabo mediante una matriz, la cual evalúa cada enunciado según una serie de criterios de análisis, diseñados para garantizar que las recomendaciones sean pertinentes, viables y efectivas. Los criterios considerados durante el proceso de priorización son los siguientes:

### 8.5.1 Criterios de priorización:

1. **Recursos:** disponibilidad de recursos económicos, humanos y de tiempo necesarios para su implementación.
2. **Complejidad:** grado de dependencia de actores internos y externos, así como la necesidad de cambios estructurales o normativos.
3. **Criticidad:** nivel de urgencia, considerando el alcance directo en el funcionamiento de CdN.

4. **Incidencia:** relevancia de la recomendación en el cumplimiento de los objetivos del programa.
5. **Cambio:** capacidad de CdN para adaptarse al cambio que implica la recomendación.
6. **Relevancia:** importancia en términos del beneficio que aporta a la población destinataria.
7. **Viabilidad técnica:** disponibilidad de conocimientos especializados para llevar a cabo la recomendación.

#### 8.5.2 Asignación de valores:

Cada criterio fue evaluado en una escala de 1 a 7, donde:

- **1:** La recomendación no cumple con el criterio.
- **7:** La recomendación cumple a cabalidad con el criterio.

#### 8.5.3 Escala de prioridad:

El nivel de prioridad fue determinado según el promedio de los valores asignados en la matriz, de acuerdo con la siguiente escala:

- **1 a 2.5:** Prioridad baja.
- **2.6 a 4.5:** Prioridad media.
- **4.6 a 7:** Prioridad alta.

Este ejercicio busca enfocar los esfuerzos en aquellas recomendaciones que tienen un mayor alcance y son más viables de implementar en el contexto actual de CdN.

**Tabla 14.**  
*Priorización de las recomendaciones*

Criterio	Enunciado	Actor responsable	Prioridad
<b>Pertinencia</b>	8.1.1 Implementar registro de solicitantes	ACAI en conjunto con el personal de tecnología	Media
	8.1.2 Gestionar una evaluación de los servicios de salud brindados en CdN, una evaluación de resultados del ACAI, y un plan de trabajo de los hallazgos del presente ejercicio evaluativo.	Personal directivo	Media
	8.1.3 Relacionar el modelo de atención de CdN con otros enfoques formativos	Coordinaciones académicas y técnicas	Media
	8.1.4 Ampliar conocimiento acerca de la teoría del modelo pedagógico agustiniano	Personal docente	Media
	8.1.5 Implementar formas interactivas de divulgar el contenido de este modelo entre el personal docente	Personal docente	Baja
	8.1.6 Actualizar la normativa para mejorar la relación entre el personal docente y los estudiantes	Coordinaciones académicas y técnicas	Media
	8.1.7 Establecer un ambiente seguro en el aula	Personal docente	Alta
	8.1.8 Implementar estrategia para la mejora didáctica	Personal docente	Media
	8.1.9 Implementar otras acciones para la identificación de jóvenes en zonas vulnerables	ACAI	Alta
	8.1.10. Desarrollar una estrategia de atención que permita al programa identificar, documentar y atender las necesidades e inquietudes que la población estudiantil activa pueda estar experimentado en materia de género.	ACAI	Alta
<b>Eficacia</b>	8.2.1 Mejorar los sistemas de registro (bases de datos) de la población estudiantil de CdN	ACAI en conjunto con el personal de tecnología	Alta
	8.2.2 Establecer estrategias de seguimiento para los jóvenes egresados de CdN que permitan analizar la sostenibilidad de los cambios generados	ACAI junto a coordinaciones técnicas y académicas	Baja
	8.2.3 Desarrollar una estrategia de acompañamiento y seguimiento durante las prácticas profesionales	Coordinaciones de áreas técnicas	Alta
	8.2.4. Desarrollar procesos de articulación interáreas que permitan una mayor trazabilidad de los procesos y cambios desarrollados con los jóvenes	ACAI junto a coordinaciones técnicas y académicas	Media
	8.2.5. Mejorar los canales de comunicación entre la institución y las familias	ACAI junto a coordinaciones técnicas y académicas	Media

<b>Participación</b>	8.3.1 Promover espacios de diálogo donde los jóvenes puedan iniciar proyectos y participar activamente en las decisiones	Coordinaciones de áreas académica, área administrativa, y ACAI	Alta
	8.3.2 Proporcionar formación en liderazgo, toma de decisiones y habilidades de comunicación	ACAI	Media
	8.3.3 Creación de un comité estudiantil formal	Personal directivo	Alta
	8.3.4 Fortalecer el alcance del gobierno estudiantil	Personal directivo	Media
	8.3.5 Realizar un diagnóstico multidisciplinario e interseccional de la población estudiantil	Coordinaciones de áreas académica, área administrativa, y ACAI	Alta
	8.3.6 Socializar con los jóvenes los resultados de las encuestas aplicadas y los avances en la implementación de cambios o adaptaciones	Coordinaciones de áreas académica, área administrativa, y ACAI	Media
<b>Sostenibilidad</b>	8.4.1. Establecer alianzas estratégicas	Personal directivo	Alta
	8.4.2. Mejorar el seguimiento del plan de acompañamiento integral	ACAI y personal directivo	Media
	8.4.3. Fortalecer la adaptación a cambios sociales: actualización de planes de estudio	Personal directivo y coordinaciones académicas y técnicas	Alta
	8.4.4. Desarrollar un plan estratégico y crear indicadores de seguimiento	Personal directivo y administrativo	Alta
	8.4.5. Ofrecer formación al personal encargado de la planificación táctica	Personal directivo y administrativo	Media
	8.4.6. Implementar un sistema estandarizado para el monitoreo y trazabilidad de los procesos operativos, con esto la introducción de herramientas para la gestión de proyectos	Personal directivo y administrativo	Baja
	8.4.7. Actualizar el Plan de Gestión de Riesgos para incluir aspectos financieros y nuevos contextos emergentes, asegurando una respuesta integral ante eventuales crisis	Personal directivo y administrativo	Alta

## 9. Buenas prácticas y lecciones aprendidas

### 9.1. Buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el criterio de pertinencia

- Se considera una buena práctica en CdN, el tiempo y esfuerzo dedicado a documentar protocolos, reglamentos e instrumentos que han diseñado la estrategia y el modelo educativo del programa. Esto ha permitido evidenciar la pertinencia de CdN y del diseño de los servicios ofrecidos.
- Otra buena práctica es el diseño de estrategias, y el saber explicitar el concepto de formación que da lugar a CdN, así como la implementación de actividades para la atención no sólo de aspectos académicos, sino también de la preparación integral de los adolescentes.
- Ha sido relevante contar con personas funcionarias que mantienen apertura a la reflexión y a la búsqueda de mejoras en la suficiencia de los servicios, la pertinencia del modelo pedagógico, la mejora de la estrategia, y la definición de criterios de ingreso de la población destinataria. El cuestionamiento y la criticidad siempre son provechosas para este tipo de instituciones.
- Algunas acciones como las de las visitas a comunidades en condiciones de vulnerabilidad han resultado ser una buena estrategia de promoción y reclutamiento de jóvenes, dichas acciones pueden mantenerse y fortalecerse.
- Una lección aprendida, identificada durante el desarrollo de la presente evaluación es la necesidad de seguir realizando este tipo de ejercicios evaluativos, con la finalidad de profundizar en algunos aspectos detectados como mejorables, o bien, para ampliar los aprendizajes identificados.

### 9.2. Buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el criterio de eficacia

- Las buenas prácticas identificadas en el análisis de este criterio tienen que ver con la claridad de los procedimientos y acciones que cada área desarrolla para la prestación de los servicios y la atención de los jóvenes participantes de CdN; así como las acciones de intermediación laboral, específicamente los procesos de prácticas profesionales, para acercar a la población estudiantil a la experiencia laboral. Así mismo, se reconoce claridad y pertinencia en los perfiles de salida de las áreas técnicas que se imparten en la institución.
- Sin embargo, las lecciones aprendidas muestran la importancia de realizar mejores acciones de articulación interáreas y desarrollar estrategias de seguimiento claras con estudiantes participantes de las prácticas profesionales y estudiantes engrasados de CdN. Así como mejorar los canales de comunicación con las personas familiares de los estudiantes activos de CdN.

### 9.3. Buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el criterio de participación

- A lo largo del análisis, se identificaron diversas lecciones aprendidas que resaltan cómo la participación juvenil en CdN puede fortalecerse para alcanzar niveles más inclusivos y efectivos. En primer lugar, la falta de mecanismos formales y estructurados limita significativamente la capacidad de los jóvenes para incidir en decisiones claves de la institución. Aunque existen espacios donde su voz es escuchada, como los clubes y actividades extracurriculares, se evidencia la necesidad de establecer canales formales y constantes que aseguren su participación efectiva de los jóvenes en los procesos institucionales.
- Asimismo, se reconoce que la formación en liderazgo y habilidades de comunicación es fundamental para que los jóvenes asuman roles más protagónicos dentro de la institución. Esta lección resalta que la participación juvenil no sólo depende de la disposición institucional, sino también de la preparación de los propios jóvenes para liderar y tomar decisiones. De igual manera, las opiniones de los jóvenes reflejan una desconexión entre lo que el diseño del programa plantea y su implementación práctica. Esto demuestra la importancia de monitorear de manera constante sus percepciones para alinear las acciones institucionales con los objetivos propuestos.
- Otra lección aprendida es el valor de reconocer y abordar las diversidades presentes en CdN. La institución alberga a jóvenes de diversos contextos culturales, sociales y económicos, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad para diseñar estrategias inclusivas que aseguren una participación equitativa. Finalmente, el uso de procesos de consulta, como encuestas y formularios, se ha consolidado como una herramienta valiosa para la mejora continua. Estas herramientas han permitido identificar áreas de oportunidad y reforzar el compromiso de la institución con la escucha activa.
- En términos de buenas prácticas, se destacan varios elementos que han contribuido positivamente al desarrollo de CdN. La integración de actividades extracurriculares, como talleres, clubes y deportes, ha fomentado el sentido de pertenencia y compromiso entre los jóvenes, fortaleciendo su desarrollo integral. El gobierno estudiantil, aunque limitado en su alcance, ha funcionado como un canal formal para la representación juvenil, promoviendo valores cívicos y democráticos. Además, los roles asignados a los jóvenes en la gestión de riesgos, particularmente en simulacros y situaciones de emergencia, han demostrado ser una estrategia efectiva para involucrarlos de manera activa y responsable.
- También, los procesos de consulta y evaluación, como las encuestas de satisfacción, han permitido ajustar las políticas y actividades según las necesidades y expectativas de los jóvenes, mostrando un compromiso con la mejora continua. Asimismo, los espacios abiertos en actividades recreativas han creado un entorno, donde los jóvenes perciben que sus opiniones son valoradas y consideradas, reforzando su confianza en la institución.
- Estas lecciones aprendidas y buenas prácticas subrayan la importancia de continuar fortaleciendo los mecanismos de participación juvenil, asegurando que los jóvenes no sólo sean escuchados, sino también incluidos de manera efectiva en la toma de decisiones que afectan su vida diaria y su experiencia en CdN.

#### 9.4. Buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el criterio de sostenibilidad

- CdN ha implementado varias buenas prácticas que han contribuido al fortalecimiento de su sostenibilidad y resiliencia institucional. Una de estas es la gestión de riesgos, ejemplificada en el Plan de Gestión de Riesgos y los protocolos específicos para emergencias sanitarias y naturales. Estas herramientas han demostrado ser efectivas para garantizar la continuidad operativa en situaciones de crisis, protegiendo tanto a la comunidad como a los recursos de la institución.
- Otra buena práctica destacada son las redes de apoyo externas. Las alianzas estratégicas con universidades, empresas y organizaciones internacionales han fortalecido la sostenibilidad social y económica del programa, ofreciendo a los jóvenes, oportunidades de desarrollo integral y mejorando su preparación para enfrentar desafíos futuros.
- La planificación adaptativa es también un pilar clave en CdN. La flexibilidad en la planificación táctica y operativa permite incorporar ajustes según las necesidades emergentes, favoreciendo la mejora continua y optimizando los procesos. Además, la institución ha apostado por la producción propia como un modelo eficiente para complementar los recursos externos. Ejemplo, actividades como la producción agropecuaria y agroindustria generan ingresos adicionales que refuerzan la sostenibilidad financiera, reduciendo la dependencia de fuentes externas.
- En términos de lecciones aprendidas, destaca la importancia de la planificación estratégica. La falta de un enfoque estratégico a largo plazo (mayor a cinco años) limita la capacidad de CdN para anticipar y adaptarse a cambios en su entorno. Este aprendizaje subraya la necesidad de fortalecer esta dimensión para garantizar la sostenibilidad institucional.
- La resiliencia ante emergencias es otra lección clave. La experiencia durante la pandemia de Covid-19 evidenció la importancia de contar con protocolos claros y sistemas de monitoreo que aseguren la continuidad de los servicios en condiciones adversas, protegiendo tanto a los jóvenes como al personal.

## 10. Referencias bibliográficas

- Araya, M., y Andonegui, M. (2007). Constructivismo: Orígenes y perspectivas. *Laurus*, 13 (24), 76-92.
- Cabrera, G. (2021). Conductismo y constructivismo en la educación universitaria. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 5 (2), I-V. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.895>
- Cea D'Ancona (2001). *Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis S.A.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2021). *Modelo de atención integral Ciudad de los Niños 2021*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2021). *Reglamento de convivencia Ciudad de los Niños*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2021). *Protocolo para jóvenes antes y después de la cuarentena en CdN (Versión 2)*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2021). *Procedimiento de admisión e ingreso en Ciudad de los Niños (P-CDN-ACAI-01)*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2021). *Comité de prevención y bienestar del joven (M-CDN-ADM-01)*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2019). *Plan educativo 2019-2023*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2023). *Cronograma de metas e inversión: Plan presupuesto 2023*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2023). *Cronograma de metas e inversión: Plan presupuesto 2024*. Ciudad de los Niños.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2023). *P-CDN-ACAI-01 Procedimiento de admisión, selección de jóvenes y administración del sistema cloud campus CDN*.
- Ciudad de los Niños. (CdN). (2024). *Modelo de atención integral Ciudad de los niños 2024*.
- Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares. (Desaf). (2024). *Contexto del Estudio Evaluativo del Programa Atención Integral a Jóvenes en Riesgo Social Ciudad de los Niños 2024*.
- Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 12 (2), s.d.
- EDUCAR. (2023). Bases pedagógicas agustinianas. *Red educativa internacional Agustino Recoleta*.
- Hart, R. (1992). *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. UNICEF International Child Development Centre.
- Martínez, J. (2011). Métodos de investigación Cualitativa. *Silogismo de Investigación*, 8 (1), 1-43.
- Meneses, R. y Rodríguez, D. (2010). *El cuestionario y la entrevista*. Cataluña: Universitat Oberta de Catalunya.
- Ministerio de Educación Pública. (MEP). (2024). Orientaciones pedagógicas curso lectivo 2024. [https://ddc.mep.go.cr/documentos?utm\\_source=chatgpt.com](https://ddc.mep.go.cr/documentos?utm_source=chatgpt.com)
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Mideplan). (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*.



- Okuda, M. y Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (1), 118-124.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (PNUD). (2024). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal. Análisis de resultados*.
- Shier, H. (2001). Pathways to participation: Openings, opportunities and obligations. *Children & Society*, 15(2), 107-117. <https://doi.org/10.1002/chi.617>
- Sinclair, R. (2004). Participation in practice: Making it meaningful, effective and sustainable. *Children & Society*, 18(2), 106-118. <https://doi.org/10.1002/chi.817>
- Stufflebeam, D. (2000). The CIPP Model for Evaluation. In L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation* (2nd ed., pp. 280-317). Boston, MA: Kluwer Academic.
- Taylor. S. y Bodgan. R. (2000) [1984] (3° ed.). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós.

## 11. Anexos

### Anexo 1. Listado de instrumentos metodológicos elaborados durante el trabajo de campo.

En el siguiente apartado únicamente se enlistan los instrumentos elaborados a modo de referencia, ya que los mismos se encuentran disponibles en el Plan de Trabajo de la evaluación.

1. Guías de entrevista semiestructurada a personal directivo de CdN: director, subdirector, administrador y personas encargadas de área.
2. Guía de entrevista semiestructurada a personal académico de CdN: coordinaciones académicas, coordinaciones técnicas y personal docente.
3. Guía de entrevista semiestructurada a formadores humanos de albergues y residencias de CdN.
4. Guía de entrevista semiestructurada a personal de psicología y de trabajo social de CdN.
5. Censo virtual a estudiantes activos de CdN.
6. Encuesta virtual a estudiantes egresados de CdN.
7. Encuesta virtual autoadministrada a estudiantes en práctica profesional de CdN.
8. Guía de entrevista semiestructurada a organizaciones participantes de prácticas profesionales con CdN.
9. Guía de entrevista semiestructurada a familiares de jóvenes no admitidos en CdN.
10. Guía de entrevista semiestructurada a jóvenes no admitidos en CdN.
11. Guía de entrevista semiestructurada a familiares de estudiantes activos de CdN.
12. Guía de entrevista semiestructurada a representantes de entes financiadores de CdN.
13. Guía de entrevistas semiestructuradas. Historias de Vida CMS: estudiantes egresados de CdN.
14. Instrumento de taller con estudiantes activos de CdN.

## Anexo 2. Matriz de priorización de las recomendaciones

Alta	4,6-7
Media	2,6-4,5
Baja	1-2,5

Criterio	Enunciado	Actor	Recursos	Complejidad	Criticidad	Incidencia	Cambio	Relevancia	Viabilidad técnica	Sumatoria	Promedio	Prioridad
Pertinencia	8.1.1 Implementar registro de solicitantes	ACAI en conjunto con el personal de tecnología	5	1	4	5	5	4	7	31	4,42857143	Media
Pertinencia	8.1.2 Evaluar los servicios de salud y hacer uso de esta evaluación	Personal directivo	4	4	6	4	4	4	5	31	4,42857143	Media
Pertinencia	8.1.3 Relacionar el modelo de atención de CdN con otros enfoques formativos	Coordinaciones académicas y técnicas	4	3	4	3	3	4	4	25	3,57142857	Media
Pertinencia	8.1.4 Ampliar conocimiento acerca de la teoría del modelo pedagógico agustiniano	Personal docente	6	1	1	4	1	4	7	24	3,42857143	Media
Pertinencia	8.1.5 Implementar formas intuitivas de divulgar el contenido de este modelo entre el personal docente	Personal directivo	3	1	1	3	2	3	3	16	2,28571429	Baja
Pertinencia	8.1.6 Actualizar la normativa para mejorar la relación entre el personal docente y los estudiantes	Coordinaciones académicas y técnicas	7	1	7	6	3	3	5	32	4,57142857	Media
Pertinencia	8.1.7 Establecer un ambiente seguro en el aula	Personal docente	7	4	7	7	5	6	5	41	5,85714286	Alta
Pertinencia	8.1.8 Implementar estrategia para la mejora didáctica	Personal directivo	3	4	5	5	2	4	4	27	3,85714286	Media
Pertinencia	8.1.9 Implementar otras acciones para la identificación de jóvenes en zonas vulnerables	ACAI	4	6	6	7	2	7	3	35	5	Alta

Pertinencia	8.1.10. Desarrollar una estrategia de atención que permita al programa identificar, documentar y atender las necesidades e inquietudes que la población estudiantil activa pueda estar experimentado en materia de género.	ACAI	7	4	7	7	5	6	5	41	5,85714286	Alta
Eficacia	8.2.1 Mejorar los sistemas de registro (bases de datos) de la población estudiantil de CdN	ACAI en conjunto con el personal de tecnología	4	6	5	4	3	5	3	30	4,28571429	Alta
Eficacia	8.2.2 Establecer estrategias de seguimiento para los jóvenes egresados de CdN que permitan analizar la sostenibilidad de los cambios generados	ACAI junto a coordinaciones técnicas y académicas	2	3	1	3	3	3	3	18	2,57142857	Baja
Eficacia	8.2.3 Desarrollar una estrategia de acompañamiento y seguimiento durante las prácticas profesionales	Coordinaciones de áreas técnicas	5	6	4	4	5	4	5	33	4,71428571	Alta
Eficacia	8.2.4. Desarrollar procesos de articulación interáreas que permitan una mayor trazabilidad de los procesos y cambios desarrollados con los jóvenes	ACAI junto a coordinaciones técnicas y académicas	5	4	4	4	5	4	5	31	4,42857143	Media
Eficacia	8.2.5. Mejorar los canales de comunicación entre la institución y las familias	ACAI, coordinaciones técnicas y académicas	5	4	4	3	3	3	3	25	3,57142857	Media

Participación	8.3.1 Promover espacios de diálogo donde los jóvenes puedan iniciar proyectos y participar activamente en las decisiones	Coordinaciones de áreas académica, área administrativa, y ACAI	4	5	5	6	2	6	4	32	4,57142857	Alta
Participación	8.3.2 Proporcionar formación en liderazgo, toma de decisiones y habilidades de comunicación	ACAI	3	3	5	4	4	5	2	26	3,71428571	Media
Participación	8.3.3 Creación de un comité estudiantil formal	Personal directivo	6	5	7	7	4	6	4	39	5,57142857	Alta
Participación	8.3.4 Fortalecer el impacto del gobierno estudiantil	Personal directivo	3	3	2	3	1	3	3	18	2,57142857	Media
Participación	8.3.5 Realizar un diagnóstico multidisciplinario e interseccional de la población	Coordinaciones de áreas académica, área administrativa, y ACAI	7	7	7	7	4	6	5	43	6,14285714	Alta
Participación	8.3.6 Socializar con los jóvenes los resultados de las encuestas aplicadas y los avances en la implementación de cambios o adaptaciones	Coordinaciones de áreas académica, área administrativa, y ACAI	4	4	2	3	3	4	4	24	3,42857143	Media
Sostenibilidad	8.4.1. Establecer Alianzas Estratégicas	Personal directivo	4	5	6	6	3	5	3	32	4,57142857	Alta
Sostenibilidad	8.4.2. Mejorar el seguimiento del plan de acompañamiento integral	ACAI y personal directivo	2	5	7	6	2	6	2	30	4,28571429	Media
Sostenibilidad	8.4.3. Fortalecer la adaptación a cambios sociales: actualización de planes de estudio	Personal directivo, y coordinaciones académicas y técnicas	1	7	7	7	3	6	3	34	4,85714286	Alta
Sostenibilidad	8.4.4. Desarrollar un plan estratégico y crear indicadores de seguimiento.	Personal directivo y administrativo	2	6	7	7	4	6	2	34	4,85714286	Alta
Sostenibilidad	8.4.5. Ofrecer formación al personal encargado de la planificación táctica	Personal directivo y administrativo	3	5	5	6	3	6	3	31	4,42857143	Media

Sostenibilidad	8.4.6. Implementar un sistema estandarizado para el monitoreo y trazabilidad de los procesos operativos, con esto la introducción de herramientas para la gestión de proyectos.	Personal directivo y administrativo	1	2	3	3	2	4	2	17	2,42857143	Baja
Sostenibilidad	8.4.7. Actualizar el Plan de Gestión de Riesgos para incluir aspectos financieros y nuevos contextos emergentes, asegurando una respuesta integral ante crisis	Personal directivo y administrativo	3	6	5	7	7	5	4	37	5.3	Alta



Fotografías tomadas del Facebook: Ciudad de los Niños