



Sumario del Centro Infantil Rayitos de Luz, y su viaje hacia la calidad educativa

Foto: zapatos de niños que jugaron en el exterior del centro Rayitos de Luz

1. CONTEXTO DE COSTA RICA EN EL TEMA DE CALIDAD Y CUIDO

En Costa Rica, según el Marco Curricular de la Educación de la Niñez de 0 a 6 años, existe la aspiración de articular los servicios y programas la calidad educativa (Rodino, 2018).

Además, para el 2019, se registró un total de 964.662 menores de 12 años. De estos, solo un 6,2 que accede a servicios de cuidado por medio de la Red Nacional de Cuido (REDCUDI). La cobertura es más alta entre la población de 0 a 6 años, alcanzando un 8,3 % (Estado de la Nación, 2019). Estos servicios están dirigidos principalmente a familias en situación de pobreza o vulnerabilidad económica, que representan un 14,6 % con menores de 7 años (REDCUDI, 2018).

Las familias de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad social desarrollan estrategias para el cuidado de sus hijos e hijas que. En muchas ocasiones, estas estrategias implican riesgos tanto para los niños y niñas como para las personas encargadas de su cuidado. Además, es importante destacar que estas familias tienen un acceso a los subsidios de cuidado del Estado. Por lo tanto, la

mayoría de ellas debe cubrir por sí mismas los costos de cuidado, que pueden ser significativos, llegando a rondar alrededor de ₡150 000 al mes, una cantidad que resulta inaccesible para muchos hogares.

Sólo el 15% de los niños y niñas de 3 años se beneficia con algún tipo de atención centralizada.

Así, los servicios de cuidado son una **prioridad social**. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha destacado que la escasa disponibilidad de estos servicios es el principal obstáculo para la inserción y permanencia laboral de las mujeres. Este desafío es aún más en el contexto laboral costarricense, donde la tasa de desempleo para mujeres, a enero 2023, fue de cerca de un **15,2**, frente a una del **9,5** para los hombres (INEC, 2023).

La atención y educación en la primera infancia es de suma importancia, dado que los primeros años de vida son trascendentales en el desarrollo humano y social. Brindar una atención adecuada en esta etapa genera un impacto indudable en el proceso educativo y, en general, en toda la vida de los individuos. Por lo tanto, es un aspecto que debemos priorizar, enfocándonos en la calidad y prestando especial atención a las poblaciones menos favorecidas (OCDE, 2006 Rodino, 2018). Además, según UNICEF, se estima que existe un retorno de la inversión de 17 dólares estadounidenses por cada dólar invertido en la primera infancia.

Es crucial que los servicios de cuidado mantengan altos estándares de calidad. Esto implica coordinar esfuerzos de articulación entre las instituciones que trabajan en primera infancia. Además, es esencial estandarizar estos servicios y asegurarse de que aborden el desarrollo integral de toda la niñez. Trabajar en este aspecto es una prioridad nacional, lo cual se reafirma con la creación de estándares esenciales de la calidad de la REDCUDI. Estos estándares tienen en cuenta el impacto de los servicios brindados por los Centros Infantiles en los menores beneficiados.

En la actualidad, Costa Rica está trabajando en el establecimiento de las bases para procesos de evaluación y seguimiento a los centros institucionalizados que brindan servicios a la primera infancia, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad.

Con este propósito, surge *Gane Tr3s*, con el objetivo de investigar, medir, formar, acompañar e implementar indicadores y estrategias que tengan un impacto sostenible y exponencial en el desarrollo en primera infancia.

2. ¿QUÉ ES EL PROYECTO GANE TR3S?

Descripción del proyecto

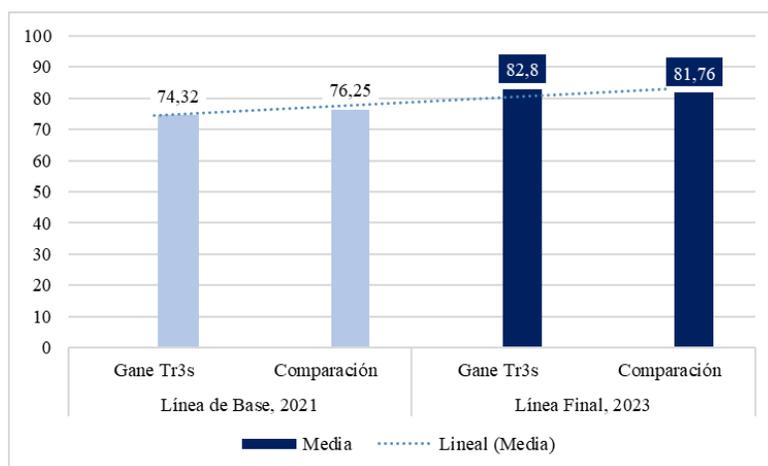
El proyecto “Gane, Gane, Gane: Corresponsabilidad público-privada para mejorar la calidad de los servicios de Desarrollo Infantil Temprano y la inserción laboral femenina”, basado en los estándares esenciales y denominado “Gane Tr3s”, comenzó en junio 2020 y finaliza en octubre 2023. Surgió gracias al Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) y la Fundación DEHVI. Este proyecto se relaciona con la necesidad de contribuir a la mejora de la calidad de los servicios de desarrollo infantil temprano. Consiste en un modelo de acompañamiento e innovación para la mejora de la calidad de los servicios de desarrollo infantil en centros que atienden a esta población, particularmente en espacios donde se ha promovido la participación de empresas mediante la modalidad de copago. Esto ha establecido la corresponsabilidad empresarial como una estrategia para la sostenibilidad y calidad en la atención a la primera infancia.

El proyecto implicó el desarrollo de un proceso de mejora de calidad con Centros Infantiles. Especialmente, la intervención en estos centros se realizó desde febrero de 2022 hasta abril de 2023.

Referencia a resultados:

Gráfico 1.

Comparación del Índice de calidad de los centros que participaron en el programa Gane Tr3s, 2021 y 2023:



Fuente. Monitoreo y Evaluación de Gane Tr3s, 2021- 2023.

Objetivo general:

Establecer los mecanismos de colaboración transversal, transferencia de recursos y contraprestaciones técnicas y financieras para la ejecución del Proyecto denominado “Gane, Gane, Gane: Corresponsabilidad público-privada **para mejorar la calidad de los servicios de Desarrollo Infantil Temprano y la inserción laboral femenina**”, y a su vez, fortalecer y medir los efectos de un esquema de financiamiento privado sobre la mejora de la calidad de los servicios de desarrollo infantil temprano; los cual impacta directamente en la empleabilidad de las mujeres.

Para este objetivo, Fundación DEHVI seleccionó cuatro Centros Infantiles en los que poder medir los componentes base, sobre los que se desarrollaron los planes de acción para el mejoramiento de la calidad educativa, con el objetivo de obtener información diversa y completa en base a la diferenciación del ADN de cada CI. Así, los centros de referencia, sobre los que detallaremos como *Casos*, figuran en la siguiente tabla, y las dimensiones que se investigaron:

Tabla 1.

Centros de referencia

Dimensión	Centro	Grupo	Tutora
Salud y Nutrición	IBCE Kids Academy	Gane Tr3s	Pilar García Villegas
Pedagogía	Sweet Kids	Gane Tr3s	Alejandra Álvarez Pérez
Infraestructura y Seguridad	Kids for Christ	Gane Tr3s	Anyehri Beita Jiménez
Gestión, Administración y Talento Humano	Rayitos de Luz	Gane Tr3s	Margie Moreno Briceño

Fuente. Monitoreo y Evaluación de Gane Tr3s, 2021- 2023.

Metodología

Se desarrolló un proceso de diagnóstico, diseño de planes de acción, intervención, acompañamiento y medición de impacto en 11 CI, fundamentado en la educación para adultos, desde una perspectiva de desarrollo en primera infancia, con la idea de “**aprender haciendo**”, con la finalidad de mejora continua, centrada en la optimización de la calidad educativa y basado en los estándares esenciales.

Así, se implementó un acompañamiento técnico, que abordó las necesidades de los CI a través de capacitaciones virtuales con micro cursos en la *Plataforma Entrelaza* de Fundación DEHVI y el apoyo del BAC San José. Además, se llevaron a cabo capacitaciones presenciales en diversos seminarios con temáticas variadas, como neurociencia, aprendizaje activo, desarrollo de habilidades conductuales, la

importancia del espacio como tercer educador, habilidades administrativas, formatos y protocolos de gestión, entre otros.

Además, se promovió la participación y culminación del curso “Primeros Lazos, crecemos juntos”, del Ministerio de Educación Pública. Este curso se basa en la guía pedagógica y ayuda a las docentes y co-docentes a comprender en qué etapas que se encuentran sus estudiantes y ofrece sugerencias sobre las actividades que pueden desarrollarse el día a día de un CI.

Dentro de la modalidad virtual, para este período, se ofrecieron una serie de cursos asincrónicos gratuitos desde la plataforma Entrelaza a los centros infantiles.

Como parte del aprendizaje del primer período del proyecto, se encuentra el ajuste que se realizó en el acceso a los micro-aprendizajes. Se procedió a ofrecer la modalidad de micro-aprendizajes en formato flexible, asincrónico, accesible y conciso. Se emplearon diferentes canales de formación que estimularon el compromiso de los equipos de trabajo, ya que encontraron viabilidad en su proceso de formación.

Imagen 1.



Fuente: Fundación DEHVI

3. RAYITOS DE LUZ

Los Estándares Esenciales de la Calidad de la Red de Cuido (REDCUDI) son condiciones esenciales por considerar en los servicios brindados a la población infantil (desde el nacimiento hasta los 12 años) (Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, 2019).



Fotos: Entrada del CI e interior

Perfil del centro infantil

- Rayitos de Luz
 - **Nacimiento:** Este CI fue fundado en 2011 y comenzó sus actividades con dos niños.
- **Ubicación:** Se encuentra en Aserrí, a 150 metros al sur de Escuela Manuel Hidalgo Mora.
- **Servicios que brinda:** Ofrece servicios de atención integral a niños y niñas de 0-6 años. Se brinda protección y herramientas para el desarrollo sano de los niños y niñas.
- **Ocupación de las madres de familia:** Principalmente a empleadas domésticas y mujeres que trabajan en ventas. La mayoría son madres solas.
- **Ocupación de los padres de familia:** Mayoritariamente estos hombres trabajan en la construcción.
 - **Matrícula:** Actualmente cuenta con 67 niños y niñas.
 - **Capacidad Instalada:** Puede recibir un total de 73 niños y niñas.
 - **Reseña del programa:** Participó en el programa de mejora de la calidad del proyecto Gane Tr3s. A setiembre de 2023, cuenta con una familia participante y 2 niñas. Recibe a esta familia con modalidad copago asociada al Programa "Mis Primeros Pasos con EBI" de la Empresa Berthier EBI de Costa Rica S.A., empresa vinculada con el tratamiento de residuos sólidos en Costa Rica.
 - **Índice de Desarrollo Distrital:** 69.55 de 100 (nivel de desarrollo en el que se encuentran las comunidades) (Ministerio de Planificación y Política Económica, MIDEPLAN, 2017).



Perfil de la directora

Margie Moreno Briceño

Foto: retrato de Doña Margie Moreno Briceño.

Su sueño era tener un negocio propio que le permitiera poder cuidar a sus propios hijos y hacer algo por la comunidad a la que pertenece, que a su vez ayudara desde la niñez. Como bien lo expresa ella misma: “Se trata de una comunidad accesible, con mucha disposición para hacer actividades y crecer. Es una comunidad muy unida”. (Margie Moreno Briceño, comunicación personal, 5 de mayo de 2023).

Los principales retos de la comunidad en la que se inserta el CI Rayitos de Luz son: delincuencia, tráfico (contaminación, ruido, humo), escasez de agua, pocas oportunidades de crecimiento para desarrollar patentes, y limitada infraestructura, según la directora del Centro.

En cuanto a su formación profesional, doña Margie es Licenciada en administración de empresas. Egresada sin título de una Maestría en Administración y cursó un diplomado en educación preescolar. Durante estos últimos 11 años se ha desarrollado profesionalmente en Rayito de Luz, como gerente de mercadeo y de ventas anteriormente. Tuvo experiencia previa, trabajando en un Cecudi.

Decidió emprender y aplicar su aprendizaje de manera autónoma, y así poder cuidar a sus propios hijos, e impactar en los hijos de vecinos e integrantes de la comunidad.

Trabajando por la calidad

Participación en el proceso

Se iniciaron procesos de formación continua a través de la plataforma Entrelaza de Fundación DEHVI, específicamente en temáticas como:

- Sistematización de mapeo de necesidades, previo a cualquier toma de decisión. Desarrollo de perfil de entrada y de necesidades para poder dirigir los esfuerzos hacia el mayor grado de calidad, basados en las necesidades reales del CI.
- Ambientación de aula: luz, ventilación, orden de las estaciones de trabajo, colores, estimulación visual y espacial.
- STEAM y su aplicación práctica en aula en los diferentes períodos sensitivos.
- Desarrollo de acompañamiento docente aplicando un sistema establecido, de reuniones regulares acompañadas por la psicopedagoga.

Se desarrollaron las siguientes buenas prácticas:

1. Concurso de ambientación: la directora realizó un concurso para ambientar cada aula del CI. El mismo se aplica cada dos meses, donde el personal realiza mejoras y cambios que deben permanecer por este período, se emite una votación por parte de todo el personal y la ganadora disfruta de una tarde libre de su jornada laboral.

2. Escuchando necesidades: se identifica que los niños y niñas de mayor edad, parecían no sentirse integrados dentro del CI, por lo que se hizo un “espacio de escucha de necesidades”. Las PME plantearon incorporar juegos de mesa y una cancha de fútbol, algo que fue escuchado y en este momento se encuentran valorando las adaptaciones.

3. Comités: antes de pandemia, el CI contaba con algunos comités de familias, para el apoyo con diferentes objetivos del CI, como paseos o fiestas. La directoria

desea implementarlo, pero tiene temor a que se pueda tornar conflictivo, por lo que en el conversatorio se le sugirió realizar un reglamento para estos comités y definir con claridad el objetivo de los comités.

4. Posadas: La directora indicó que cada diciembre realizan las posadas navideñas en la comunidad, donde niños y niñas del CI visitan diferentes actores sociales o instituciones de la comunidad, como el Ministerio de Salud y la Municipalidad.

Mejoras en la ambientación del CI



Salud y nutrición



Foto: momento de convivencia del personal, a través de la alimentación

A través del paso de Rayitos de Luz por el programa Gane Tr3s, se han implementado algunas mejoras. En este momento, se continúa trabajando de forma sostenida en este fundamento. A raíz de los acompañamientos y supervisiones se establecieron los siguientes cambios:

- 1.- Se rehicieron los menús bajo un lente variado, completo y estimulante desde la salud y el aspecto sensorial.
- 2.- Se procedió a un cambio en el personal de la cocina, que pudiera dar respuesta al nuevo enfoque en relación con la alimentación.

3.- Se desarrolló un nuevo procedimiento para compra de insumos de alimentación. Se ha estandarizado el proceso, para ser más eficientes, y resulte el proceso más ordenado, por lo tanto, se va a tener más control en el aprovechamiento de alimentos y disminución de desechos.

Pedagogía



Fotos: trabajos y prototipados de proyectos de niños y niñas

La apuesta pedagógica del CI, tras el paso por Gane tr3s se enfocó en primera instancia en:

- Se modificaron las plantillas de evaluaciones del desarrollo, aplicando los insumos de los espacios formativos del programa.
- Se comenzó a involucrar más a la comunidad y a las mamás en actividades tanto especiales como regulares para que puedan adueñarse del proceso y progreso de sus niños y niñas, generando de este modo apoyos en la casa que fortalezcan los resultados. Por ejemplo, sesiones de observación en las aulas y en actividades que ameriten para reforzar los procesos.
- Se comenzó a diseñar una estrategia para involucrar a papás de la comunidad, cuya participación suele ser mínima o nula.

Infraestructura y seguridad





Fotos: espacio de juego exterior del CI Rayitos de Luz. Conchita de fútbol y actividades de juego al aire libre.

A través de la experiencia integral en Gane Tr3s, se desarrollaron mejoras en relación con la ambientación en el aula por medio de diversos componentes, y, sobre todo, con respecto al mobiliario, que se tornó más funcional, lúdico y flexible, de este modo, se suplen las necesidades dinámicas de las actividades. Se tomó la decisión de invertir en mobiliario pedagógico y en materiales sugeridos a través de la formación en la plataforma Entrelaza de Fundación Dehvi.

Se apostó por incorporar una canchita de fútbol como resultado del mapeo de intereses de los niños y niñas, tomando en cuenta su voz en el proceso y la implementación de nuevas ideas.

Cambios en la dimensión de administración, gestión y talento humano



Foto: participación de una actividad formativa de la directora del CI

En base a los aprendizajes dirigidos a la alta gestión en educación, se incorporaron en el CI Rayitos de Luz algunos insumos que sin duda reportaron grandes cambios y bienestar. “Se incorporaron procedimientos, manuales de los mismos, planilla y caja chica: eso fue muy enriquecedor” (M. Moreno, comunicación personal, 5 de mayo de 2023).

Las alianzas estratégicas que se generaron apoyaron los procesos de mejora de la calidad. Un ejemplo claro fue el personal del BAC, que acompañó al CI y a su personal administrativo en un refrescamiento de conocimientos y aplicabilidad de recursos para ser más eficientes y ordenados en este departamento.

Se afianzaron los protocolos, trabajando con el de plan de emergencia, y se integraron como parte habitual en el hacer del CI. Como lo señala la directora:

La supervisión y apoyo de Fundación Dehvi ha sido muy bueno. La comunidad y las familias han sido de bastante apoyo. Después de pandemia se reactivaron poco a poco las cosas. Pero sin duda, el estar presentes: las reuniones con ellas, a raíz del programa, hizo toda la diferencia. (M. Moreno, comunicación personal, 5 de mayo de 2023)

La aplicabilidad del Plan de mejora en relación al clima organizacional fue una experiencia muy positiva, ya que los resultados de la primera aplicación en contraposición a las siguientes permitieron medir el impacto y visualizar los mejores resultados, marcando la diferencia.

Estrategias para lograr los cambios

A través de la experiencia Gane Tr3s, se implementaron numerosas estrategias concretas y prácticas que rindieron resultados de forma inmediata.

Para el centro Rayitos de Luz, una de las claves fue desarrollar una cultura de apoyo en instituciones colindantes y con visiones a fines, e implementar una cultura colaborativa. Esto se desarrolló de manera significativa con el IMAS, la municipalidad y la escuela de Aserrí, específicamente.

Las mejoras aplicables en el área administrativa, en cuanto a planificación, orden y aprovechamiento de los recursos, sin duda ha sido una estrategia exitosa de relativa sencilla aplicabilidad.

Retos experimentados en el desarrollo del Proyecto Gane Tr3s

Los principales retos, para Doña Margie, no se encontraron en el desarrollo del proyecto per se, sino en aspectos estructurales como la infraestructura. Ella comenta: "Hay bastante que hacer, necesitamos bodegas para organizar mejor para materiales, modificar áreas para ambientar mejor los espacios, cambiar la fachada" (Margie Moreno Briceño, comunicación personal, 5 de mayo de 2023).

La experiencia del proyecto puso sobre la mesa la necesidad de desarrollar estos cambios, que sin duda se encuentran como prioritarios en la planificación, para cuando se logren ejecutar.

Asimismo, consideran importante asignar un presupuesto estratégico para la implementación de mejoras en el aspecto de nutrición, así como métodos para crear recetas que puedan nutrir y refrescar los menús.

Aprendiendo sobre calidad...

Sin duda, para el CI Rayitos de Luz, el descubrimiento de los componentes que fortalecen la calidad educativa y su aplicabilidad en la vida cotidiana ha sido muy significativa. La calidad educativa comienza desde las ambientaciones y organización de los espacios físicos, no sólo a nivel estético, iluminación, ventilación y orden, sino a nivel de optimización de los recursos y aprovechamiento de los espacios en función de las necesidades reales del centro y de la comunidad que alberga.

La formación continua para docentes, personal en general y familias ha sido un aprendizaje que se implementará de forma regular, señalando el deseo de elegir espacios formativos muy específicos que sean altamente aprovechables. El CI señala gratamente las capacitaciones de Entrelaza sobre diferentes temáticas relacionadas con el desarrollo integral de niños y niñas.

El aspecto relacional entre las personas que componen el equipo del CI es clave, según el centro Rayitos de Luz y sus docentes: la comunicación entre los docentes y de la dirección con ellas, hacia los niños también y, sin duda, con los padres de familia. Como materiales reseñables, considera Doña Margie en su proceso hacia la calidad educativa: los videos de Entrelaza, la capacitación de procedimientos, formación en STEAM, talleres sobre el uso y aprovechamiento de materiales reciclados.

El equipo del centro ha manifestado el alto aprovechamiento de estos espacios y la inmediata aplicabilidad. Esto ha vertido mejoras en la calidad del aprendizaje en general y en ciertas competencias específicas.

A continuación, se muestra la tabla de porcentajes que compara el índice de calidad del centro desde la línea de base en 2021 hasta la línea final en 2023, después de su participación en el programa Gane Tr3s.

Tabla 2.

Proyecto Gane Tres-Proceso de mejora de la calidad 2021-2023										
Basado en los "Estándares esenciales de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil de Costa Rica"										
% aumento en la mejora en cada una de las dimensiones al finalizar la implementación del proyecto										
Año	Salud y Nutrición	% Mejora	Pedagogía	% Mejora	Infraestructura y Seguridad	% Mejora	Gestión, Administración y Talento Humano	% Mejora	Promedio de mejora	Aumento % de mejora
2021	52,58 %	39,09 %	53,16 %	46,84 %	82,22 %	15,78 %	58,34 %	41,66 %	61,57 %	35,84 %
2023	91,67 %		100 %		98 %		100 %		97,41 %	

Fuente: Informe de Resultados 2021-2023 "Monitoreo y Evaluación del proyecto Gane"

Como se evidenció en los datos estadísticos resultantes del análisis del proceso/experiencia de los Centros en el programa Gane Tr3s, la mejora en todos y cada uno de los componentes evaluados es notable. En cada una de las dimensiones de trabajo, se ha producido una mejora significativa tanto en el cumplimiento de mis mismos como en la calidad de los servicios. Esto se refleja en un aumento promedio de 35,84 % en el caso de Rayitos de Luz.

Recomendaciones para avanzar en calidad en los centros infantiles desde la experiencia de Rayitos de Luz

“Que aprovechen cuando se da oportunidad para participar, a largo y mediano plazo, el impacto es real” (M. Moreno, comunicación personal, 5 de mayo de 2023).

En la parte administrativa, Doña Margie sugiere formarse y buscar apoyo, ya que las docentes no tienen esa experiencia y se desgastan mucho intentando buscar soluciones. La formación técnica en ese sentido es clave.

¿Por qué es importante dirigir los esfuerzos hacia la calidad educativa en los CI?

Doña Margie responde que es “porque estamos trabajando con la población y la comunidad del mañana” (M. Moreno, comunicación personal, 5 de mayo de 2023).

Para un proceso de mejora en calidad, es imprescindible el compromiso. Esto significa adquirir las competencias y herramientas a desarrollar para tal efecto, y, sin duda, la constancia y sostenibilidad de los cambios y los planes de acción. Dentro de las recomendaciones del CI Rayitos de Sol, encontramos estos dos ingredientes:

- Compromiso.
- Sostenibilidad.

A veces hacemos cambios puntuales, que en ese contexto no generan cambios. El aplicar esos cambios de forma constante, sostenible y medible para poder siempre mejorar, es clave en el proceso de mejora de la calidad.

Referencias:

Estado de la Nación. (2019). Informe Estado de la Nación. [Informe Estado de la Nación 2019 - Programa Estado Nación : Programa Estado Nación \(estadonacion.or.cr\)](#)

Mideplan (2017). Repositorio de Información. Sistema Nacional de Educación. Índice de Desarrollo Social de Costa Rica. [Costa Rica, Índice de Desarrollo Social 2017 \(mideplan.go.cr\)](#)

Paniagua, R. (2023). *Monitoreo y Evaluación del proyecto Gane Tr3s. Efectos del programa de copago de los servicios de Desarrollo Infantil temprano sobre la calidad de estos servicios y sobre las condiciones laborales de las mujeres beneficiadas. Informe de Resultados 2021-2023.* Banco Interamericano de Desarrollo Costa Rica. *Proyecto Gane-Gane- Gane (Gane Tr3s) Corresponsabilidad público-privada para mejorar la calidad de los servicios de Desarrollo Infantil Temprano y la inserción laboral femenina (CR-T1208).* Asunción, Paraguay.

Red Nacional de Cuido (2018). Plan Estratégico Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) 2018-2022. [plan_estrategico_redcudi_aprobado_por_la_cc.pdf \(imas.go.cr\)](#)

Rodino, A. (2018). *Marco Curricular para la Educación de la niñez desde el nacimiento hasta los seis años.* Ministerio de Educación Pública. http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/marco_curricular_primera_infancia_final.pdf

Red Nacional de Cuido (2018). Plan Estratégico Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI) 2018-2022. [plan_estrategico_redcudi_aprobado_por_la_cc.pdf \(imas.go.cr\)](#)