

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**EVALUACIÓN DE PROCESOS 2016-2018:
CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDO ANIMAL
DE LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

CALEB ANDRÉS PICHARDO AGUILAR

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

Dedicatoria

A quienes sirven en sus comunidades de manera voluntaria y desinteresada.
Porque siempre son ejemplares.

A quienes queremos un Cartago al servicio del pueblo.
Porque es posible.

Agradecimientos

Al equipo asesor de TFIA,
por su paciencia y ayuda.

A mi madre,
por darme amor.

A mis hermanos Yaya y Bobi,
por creer en mí.

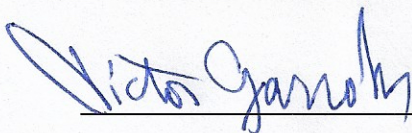
Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo.



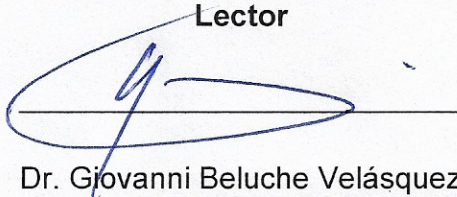
M.Sc. Esteban Llaguno Thomas
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado

Leonardo Castellón R.

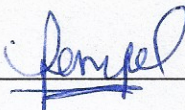
Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Profesor Guía



M.Sc. Víctor Garro Martínez
Lector



Dr. Giovanni Beluche Velásquez
Lector



Mag. Jenyel Contreras Guzmán
Representante del Director del Programa de Posgrado

Caleb Pichardo Aguilar

Caleb Andrés Pichardo Aguilar
Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Tabla de Contenido	v
Presentación	viii
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	x
Lista de Gráficos	x
Lista de Abreviaciones	xi
Glosario	xi
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Descripción de la organización: Municipalidad de Cartago	1
1.1.1. Misión, visión y valores institucionales de la Municipalidad de Cartago	3
1.1.2. Organigrama de la Municipalidad de Cartago	5
1.2. Antecedentes del objeto evaluado	6
1.3. Justificación de la evaluación	11
1.4. Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación	13
1.4.1. Condiciones que favorecieron la evaluación	13
1.4.2. Condiciones que limitaron la evaluación	14
Capítulo II: Referentes teóricos	15
2.1. Teorías que sustentan el programa CMECA	15
2.1.1. Salud pública	17
2.1.2. Educación	19
2.2. Teoría del programa	20
2.2.1. Contexto de la intervención	20
2.2.2. Problema que origina la intervención	22
2.2.2.3. Misión, visión y objetivos del CMECA	24
2.2.3. Mapeo de actores	25
2.2.4. Definición de la lógica causal de la intervención	32
Capítulo III: Metodología	38

3.1 Propósito, Objetivos y Alcance de la Evaluación	40
3.1.1 Problema de evaluación	40
3.1.2 Objeto de evaluación	41
3.1.3 Objetivos de la evaluación	41
3.1.4 Interrogantes	42
3.1.5 Criterios	42
3.1.6 Participantes y audiencias	43
3.2. Modelo de evaluación: enfoque y tipo de evaluación	44
3.2.1. Tipo de evaluación	47
3.2.1.1. Según quién la realiza	47
3.2.1.2. Según momentos	47
3.2.1.3 Según funcionalidad	48
3.3. Metodología de la evaluación	48
3.3.1. Abordaje metodológico	48
3.3.2. Técnicas e instrumentos para recolectar información	51
3.3.3. Procedimientos para recolectar información	54
3.3.4. Técnicas de análisis de la información y de valoración	61
3.3.5. Triangulación	62
3.4. Operacionalización de la evaluación	64
3.5. Delimitación temporal	68
3.6. Evaluabilidad	68
3.7 Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo	71
Capítulo IV: Presentación y discusión de resultados	73
4.1. Resultados	77
4.1.1. Pertinencia	77
4.1.2. Eficiencia	88
4.1.3. Eficacia	97
4.1.4. Calidad	104
4.2. Juicios valorativos	109
4.2.1. Pertinencia	109
4.2.2. Eficiencia	111
4.2.3. Eficacia	113

4.2.4. Calidad	115
4.3. Síntesis valorativa	116
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	117
5.1. Conclusiones	117
5.2. Recomendaciones	118
5.3. Lecciones aprendidas del proceso evaluativo	120
Referencias	122
Anexos	130
Anexo 1: Centro Municipal de Educación para el Cuido Animal	130
Anexo 2: Tablas de evaluabilidad	131
Anexo 3: Instrumentos de evaluación	138
Anexo 4: Oficios de la Municipalidad de Cartago	162
Anexo 5: Divulgación sobre maltrato animal	165
Anexo 6: Factores de Riesgo CMECA por la Auditoría Interna	166
Anexo 7: Calificación de Riesgo CMECA por la Auditoría Interna	167

Presentación

El presente documento consiste en la evaluación del programa “Centro Municipal de Educación para el Cuido Animal” de la Municipalidad de Cartago en Costa Rica (CMECA). El CMECA fue iniciativa de la Alcaldía mayor de Cartago para mejorar la salud pública y promover la educación animal en el cantón, con recursos al presupuesto municipal. Desde el 2016 el Centro se encuentra en funcionamiento y debido a su innovador modelo de gestión se ha decidido tomar en cuenta para realizar una evaluación de procesos, con el fin de identificar la pertinencia, eficiencia, eficacia, y calidad de la intervención para el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo tanto, se perciben múltiples usos de la evaluación, desde evidencia para la toma de decisiones y mejora del programa hasta rendición de cuentas a la ciudadanía de Cartago. La Municipalidad de Cartago y el evaluador consensuaron la evidente necesidad de llevar a cabo una evaluación de procesos, pues al encontrarse el programa en sus primeros años de gestión, es necesario contar con información para enriquecer el diseño del programa y mejorar la efectividad operativa del mismo.

Este programa, producto de la latente necesidad para controlar la sobrepoblación de perros callejeros y sus problemas derivados en las vías públicas, constituye una iniciativa sensible a un tema que ha sido foco de atención: el maltrato animal. Por ejemplo, en los últimos años, noticieros y medios de comunicación nacional han evidenciado la ola de muertes y maltrato a la población de perros callejeros en Cartago. En el corto plazo, producto de los alcances de la intervención, se espera una mejora en las tasas de reproducción de caninos en la calle y el cuidado responsable de mascotas en hogares cartagineses.

El objetivo de la evaluación es evaluar los procesos del programa CMECA de la Municipalidad de Cartago con el fin de determinar si atienden, en alguna medida, las necesidades de control de sobrepoblación de animales callejeros y educación

para el bienestar animal y, además generar información para aprendizaje y mejora de la gestión operativa. El periodo de esta evaluación comprende desde el inicio de operaciones del centro en 2016 hasta el 2018, y se espera que pueda generar una cultura evaluativa en un municipio pionero, que ha desarrollado grandes iniciativas vanguardistas en el país durante los últimos 10 años. Por ejemplo, además del CMECA, el municipio ha desarrollado iniciativas de atención a la persona adulta mayor, en condición de indigencia, programas de movilidad urbana y de impacto ambiental, entre otras.

Para esta evaluación, se usó el modelo de evaluación CIPP (contexto, insumo, proceso, producto), del autor Daniel L. Stufflebeam y desarrollado a finales de la década de 1960 (Stufflebeam y Shinkfield, 1987). Este enfoque es consistente con el uso de la evaluación en mejorar la gestión de la intervención, al presentar una perspectiva integral de la evaluación por fases y con criterios establecidos de cómo llega la Municipalidad de Cartago a alcanzar los objetivos del programa. Por otra parte, el diseño propone un paradigma mixto en el uso de técnicas para la recolección de información y su respectivo análisis, con el fin de responder las preguntas de evaluación, las cuales forman parte sustancial en el desarrollo de esta.

En el capítulo 1 se reflejan los aspectos introductorios; por ejemplo, la descripción de la Municipalidad, justificación, condiciones de la evaluación y antecedentes del objeto. El capítulo 2 desarrolla la teoría del programa, se presenta una valoración crítica de lo que propone la intervención y las teorías que la sustentan. El capítulo 3 aborda la estrategia metodológica y operación de la evaluación. La parte de presentación y discusión de resultados se encuentra contenida en el capítulo 4, misma que comprende los hallazgos encontrados y respuesta a las preguntas de evaluación según los criterios definidos, además de una síntesis valorativa en respuesta a la pregunta central de la evaluación. Finalmente, el capítulo 5 propone las conclusiones mediante el enfoque de evaluación y, posteriormente, las recomendaciones al programa junto con lecciones aprendidas en el proceso evaluativo.

Lista de Tablas

Tabla 1 Mapeo de Actores CMECA.....	p.26
Tabla 2 Supuestos del Paradigma Pragmático de la Evaluación.....	p.45
Tabla 3 Uso de técnicas e instrumentos.....	p.52
Tabla 4 Instrumentos aplicados.....	p.55
Tabla 5 Matriz de Evaluación.....	p.64
Tabla 6 Evaluabilidad de Programa CMECA.....	p.71
Tabla 7 Primera opinión de personas usuarias en relación con el conocimiento que tienen del CMECA.....	p.84
Tabla 8 Segunda opinión de personas usuarias en relación con el conocimiento que tienen del CMECA.....	p.85
Tabla 9 Consulta a personas usuarias sobre propuesta del CMECA y sus propósitos.....	p.87
Tabla 10 Tabla Presupuesto CMECA 2016-2018.....	p.91
Tabla 11 Flujo de perros 2016-2018 CMECA.....	p.98
Tabla 12 Flujo de atención de personas participantes en educación animal y número de ferias del CMECA 2016-2018.....	p.100

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama de la Municipalidad de Cartago.....	p.5
Figura 2 Problema que da origen al CMECA.....	p.23
Figura 3 Descripción gráfica Mapeo de Actores de CMECA.....	p.31
Figura 4 Cadena de Resultados CMECA.....	p.33
Figura 5 Funcionamiento del CMECA.....	p.35
Figura 6 Funcionamiento del módulo de educación del CMECA.....	p.37
Figura 7 Abordaje metodológico.....	p.49
Figura 8 Lógica conceptual para responder al criterio de pertinencia.....	p.78
Figura 9 Nube de palabras de participantes sobre eficacia.....	p.104

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Lugar de residencia de población de estudio.....	p.74
Gráfico 2 Nivel educativo de población de estudio.....	p.75
Gráfico 3 Frecuencia en que la población de estudio se informa de las decisiones que se discuten en la Municipalidad de Cartago.....	p.76
Gráfico 4 Frecuencia en que la población de estudio se entera de los programas, proyectos y políticas que impulsa la Municipalidad de Cartago.....	p.77

Lista de Abreviaciones

Centro Municipal de Educación para el Cuido Animal (CMECA)
Contexto-Insumo-Proceso-Producto (CIPP)
Ministerio de Educación Pública (MEP)
Organización Mundial de Salud (OMS)
Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE)
Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA)

Glosario

Abandono animal: Acto cruel y degradante que condiciona un estado de bienestar en el animal al quedar este desprotegido fuera de un hogar o alcance de sus dueños (MEP, 2014).

Bienestar Animal: Postura que afirma que es moralmente aceptable para que los humanos posean y tengan animales evitando siempre sufrimiento innecesario. (MEP, 2014).

Capacidad de respuesta: Es la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones con rapidez y respondiendo rápidamente a las demandas (Guzmán y Ramos, 2018; Sandoval, 2006).

Confiabilidad: Consiste en respetar lo prometido al cliente, así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el producto o servicio ofrece (Guzmán y Ramos, 2018; Sandoval, 2006).

Credibilidad: Desempeñarse con veracidad y honestidad, con objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Comprende el producto o servicio, la reputación de la empresa y las características del producto. El cliente debe poseer la seguridad de que su elección realmente fue correcta (Guzmán y Ramos, 2018; Sandoval, 2006).

Educación para el bienestar animal: Educación humanitaria es una corriente proactiva para promover comportamientos positivos, morales y sociales aceptados. Se enfoca en la comunidad y en la salud pública. (MEP, 2014).

Población beneficiaria: Munícipes del cantón de Cartago que se educan en bienestar animal y tenencia responsable de mascotas y/o forman parte de procesos de control de sobre población de perros callejeros.

Salud Pública: Práctica social integrada que tiene como sujeto y objeto de estudio, la salud de las poblaciones humanas y se le considera como la ciencia encargada de prevenir la enfermedad, la discapacidad, prolongar la vida, fomentar la salud física y mental, mediante los esfuerzos organizados de la comunidad, para el saneamiento del ambiente y desarrollo de la maquinaria social, para afrontar los problemas de salud y mantener un nivel de vida adecuado. (Figuroa, 2012) (p.2).



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, CALEB ANDRÉS PICHARDO AGUILAR, con cédula de identidad 113900668, en mi condición de autor del TFG titulado EVALUACIÓN DE PROCESOS 2016-2018:
CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDO ANIMAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: CALEB ANDRÉS PICHARDO AGUILAR

Número de Carné: B69708 Número de cédula: 113900668

Correo Electrónico: caleb.pichardo89@live.com

Fecha: 11 de marzo de 2021 . Número de teléfono: (506) 8920 66 00

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Dr. Leonardo Castellón Rodríguez

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Capítulo I: Introducción

1.1. Descripción de la organización: Municipalidad de Cartago

El Centro Municipal de Educación para el Cuido Animal (CMECA) es un programa de la Municipalidad de Cartago que inició operaciones en el mes de octubre del año 2016, con una inversión de 140 millones de colones (Jiménez, 2016). Este centro (ver anexo 1) tiene capacidad para atender 50 perros¹ en estado de abandono y maltrato, que permanecen por un tiempo máximo de 15 días después de la castración, con el fin de ser tratados y eventualmente adoptados por alguna persona.

En caso de que no sean adoptados, se regresan castrados al lugar donde fueron capturados para que no estén en hacinamiento y no se continúe incrementando las tasas de reproducción de perros callejeros en Cartago, y con esto, evitar la afectación de la salud pública por contaminación de heces y enfermedades de transmisión animal (Municipalidad de Cartago, 2017b). Además de esto, el Centro cuenta con un aula educativa para promover la educación sobre bienestar animal.

La Municipalidad de Cartago es un gobierno descentralizado del cantón primero de la provincia de Cartago, Costa Rica. Según el Código Municipal en su artículo 1, el municipio está constituido por el conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del Gobierno municipal (IFAM, 2016). Además, en el artículo 2 se indica que la municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad y capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines (IFAM, 2016).

¹ El programa espera atender gatos en el futuro. Actualmente, debido a la capacidad de instalaciones, se trabaja únicamente con perros.

La jurisdicción territorial de la Municipalidad de Cartago corresponde al cantón de Cartago, que tiene un área de 287,77 km² y una población de 159.142 habitantes, aproximadamente (INEC, 2016; Municipalidad de Cartago, 2017a). Además, el artículo 4 del Código Municipal indica que la municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de esa jurisdicción, la ciudad de Cartago está conformada por 11 distritos, que incluye zona urbana y rural.

El CMECA se inscribe dentro de la Municipalidad de Cartago como un programa social, pues pretende mejorar las condiciones de vida de población. Es importante destacar que, si bien el Centro atiende a población animal en primera instancia, el beneficiario final del programa son las personas usuarias de los servicios de la municipalidad, pues se puede eventualmente malinterpretar la razón de ser y uso del programa al intervenir animales en estado de abandono.

Las necesidades de atención más evidentes de la población a nivel local pueden ser atendidas por el gobierno municipal. Lo anterior, según la autonomía administrativa, financiera y política que le confiere la Constitución Política de Costa Rica, pues goza de un perfil descentralizado. En ese sentido, el CMECA cuenta con un aval legal, en tanto este resuelve un problema que atenta contra los intereses de la ciudadanía, según se afirma en inciso c del artículo 4 del Código Municipal, el cual indica la atribución de la municipalidad de administrar y prestar servicios públicos municipales (IFAM, 2016).

Asimismo, una de las obligaciones esenciales de la municipalidad es fomentar la participación, consciente y democrática de las personas munícipes en las decisiones del gobierno local (IFAM, 2016). Para lo anterior, existen diversos mecanismos en los que la ciudadanía pueda administrar sus intereses, de una manera integral y sostenible. El CMECA, al ser un programa con uso de recursos públicos, recibe opiniones sobre su gestión constantemente de quienes están

interesados en el programa o son personas beneficiarias directas, con una incidencia política e incluso administrativa dentro del mismo.

La cobertura del programa abarca los 11 distritos del cantón, aunque se prioriza en aquellos lugares donde la problemática es muy evidente; por ejemplo, en los distritos centrales como Oriente y Occidente. Sin embargo, la visión de un gobierno local abierto y cercano a la ciudadanía, ha permitido acercar el programa a distritos rurales como Tierra Blanca, Llano Grande, Corralillo y Quebradilla. Esto hace que el CMECA se caracterice como un servicio universal en Cartago y no focalizado, como otros programas que cuentan con personas beneficiarias específicamente seleccionadas por la municipalidad.

A continuación, se presenta la misión, la visión y los valores institucionales de la municipalidad, los cuales tienen una correspondencia con los fines últimos de los programas que brinda a la población cartaginesa.

1.1.1. Misión, visión y valores institucionales de la Municipalidad de Cartago

Según Municipalidad de Cartago (2017a), los esfuerzos de la corporación municipal deben ser dirigidos a la mejora de calidad de vida de la población, y en esta perspectiva, el programa CMECA se enmarca en una política de salud pública y promoción del bienestar animal en el cantón. Así pues, como misión se establece “contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes del cantón Central de Cartago” y como visión “ser el principal promotor del desarrollo integral y sostenible del cantón de Cartago” (Municipalidad de Cartago, 2017a).

Por otra parte, los valores institucionales del municipio son vinculantes para todas las áreas y dependencias. Por lo tanto, el CMECA debe coordinar su gestión con la filosofía institucional. Los valores institucionales se presentan a continuación:

- **Honestidad:** asumimos con responsabilidad nuestras funciones y obligaciones inherentes al gobierno local, apegándonos a los dictados de la ley, y fundamentándonos en la moral y en la necesidad de que las acciones de gobierno corresponden a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, los ciudadanos.
- **Compromiso en el logro de resultados:** asumimos el compromiso de continuar con el máximo esfuerzo por la consecución de nuestras metas, en busca del logro de los fines que persigue cada acción.
- **Trabajo en equipo municipal y comunal:** comprendemos que nuestro esfuerzo coordinado debe favorecer el agrupamiento y orientación de las voluntades, acordes con las necesidades reales de la población y el desarrollo sostenido de nuestro cantón.
- **Transparencia:** entendemos que el conocimiento público de las motivaciones, acciones y resultados de nuestra gestión es el norte de nuestro accionar diario, además de nuestra disposición de brindar la información que se requiera en forma oportuna y efectiva.
- **Responsabilidad social:** nuestro accionar tiene como finalidad el bien común y éste se construye con la utilización de recursos públicos, por lo que somos responsables con la sociedad del adecuado uso de esos bienes y sus resultados en beneficio general.
- **Solidaridad:** nuestra contribución alcanza a todos los sectores de la sociedad; nuestro esfuerzo se orienta a cumplir con todos los grupos, especialmente con los menos favorecidos en procura de construir igualdad y mejores oportunidades para ellos. (Municipalidad de Cartago, 2017a)

1.1.2. Organigrama de la Municipalidad de Cartago

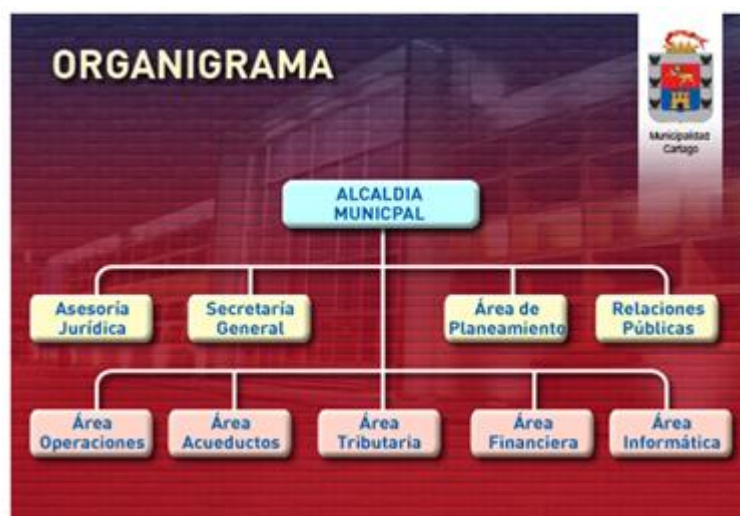


Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Cartago. Tomado de Municipalidad de Cartago (2017a).

Además del organigrama presentado, la municipalidad cuenta con un cuerpo deliberativo llamado Concejo Municipal, órgano de máxima autoridad jerárquica del municipio. El Código Municipal destaca, en su artículo 12, que el gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores y las regidoras que determine la ley; además, por un alcalde o una alcaldesa y su respectiva persona suplente, todos de elección popular (IFAM, 2016). El número de regidores y regidoras de Cartago es de nueve en propiedad y sus respectivos suplentes.

El programa CMECA está adscrito a la Unidad Técnica Ambiental, que es una dependencia del Área de Acueductos. Dicha unidad es la encargada de velar por la promoción y cumplimiento de políticas que mejoren la calidad del ambiente, y el programa se inscribe, precisamente, dentro de una política de salud pública, debido a los problemas derivados que generan los perros callejeros, como heces, bolsas de basura rotas en vías públicas y enfermedades de transmisión animal.

Las decisiones de presupuesto, reglamento y convenios que pueda celebrar el programa con aliados estratégicos es responsabilidad del Concejo Municipal, no así la dirección ejecutiva en la figura del regente veterinario, que permanece en coordinación con la Alcaldía y encargados del Área de Acueductos y la Unidad Técnica Ambiental, además del personal que tiene a cargo en el Centro y personas voluntarias eventualmente.

1.2. Antecedentes del objeto evaluado

Estadísticas del 2011 indican que 49 % de los hogares de la GAM (Gran Área Metropolitana) posee al menos un perro, lo cual equivale a unos 583.000 caninos. De estos, un 13,1 % acostumbra a defecar en la calle, un 17 % acostumbra a salir solos de la casa y solamente un 30,3 % de los perros (tanto machos y hembras) están esterilizados, según la Sociedad Mundial para la Protección Animal (2012), citada por Municipalidad de Cartago (2016a).

Por su parte, Pérez (2009) destaca que los animales callejeros, sin el adecuado cuidado médico, representan un riesgo para las personas, debido a la portación de enfermedades transmisibles a la especie humana mediante posibles ataques. Además, el espacio público se puede ver perjudicado por desechos fecales en las vías públicas, siendo esta una de las principales causas de malos olores, entre otros problemas, que afectan la calidad del ambiente en el que interactúa la ciudadanía. Por otra parte, se podría generar tensión entre algunas personas que lleven a comportamientos de maltrato a los perros por el mismo malestar que generan.

La Sociedad Mundial para la Protección Animal (2012) indica que un 17 % de los animales con dueño salen solos del hogar y el 30,3 % de los perros con hogar no se encuentran castrados. En otras palabras, los animales con hogar podrían estar reproduciéndose con animales de la calle y sus crías se abandonan en el mismo

entorno, lo que produce un círculo vicioso de sobrepoblación, difícil de controlar (Municipalidad de Cartago, 2016a).

En el pasado, los programas dominantes en el control de la población de perros callejeros consistían únicamente en su captura y su muerte. Sin embargo, estas prácticas han sido catalogadas por la Organización Mundial de Salud (OMS) y activistas como insensibles, crueles y, en algunos casos, poco efectivas; además, la vacunación contra la rabia ha sido mencionada como un método de largo plazo para atender esta enfermedad en los seres humanos (Organización Mundial de la Salud, 2001; Municipalidad de Cartago, 2016a).

En este contexto se genera un círculo vicioso, pues el eliminar perros callejeros apunta a que en el corto plazo se dé una mayor migración de esta población para que vuelvan a poblar el lugar, aunado a la reproducción compensatoria. Incluso, esta práctica puede inconscientemente eliminar caninos vacunados, que serán posteriormente sustituidos por animales sin vacunar (Jackman y Rowan, 2007; Municipalidad de Cartago, 2016a).

En el año 2012, la provincia de Cartago tenía registro de 30 asociaciones sin fines de lucro de bienestar animal, para población de caninos en abandono en la calle (Iniciativa Protección Animal San Carlos, 2012). A pesar de ello, tradicionalmente los programas de control animal suelen no ser viables financieramente, pues dependen en gran parte de donaciones y disponibilidad de voluntarios en cooperar con los programas de vacunación y cuidado animal. Es por esto que se evidencia la necesidad de controlar los perros callejeros con un mecanismo sostenible y efectivo en el tiempo, ya que se perciben efectos negativos debido a la incidencia de enfermedades contagiosas que reproducen los perros callejeros (Jackman y Rowan, 2007; Municipalidad de Cartago, 2016a).

La inversión y propuesta del exalcalde de Cartago 2016-2020, Rolando Rodríguez Brenes, sobre un Centro Municipal de Educación para el Cuido Animal, fue aprobado por el Concejo Municipal de Cartago en el periodo 2016-2020. Uno de los principales argumentos para la apertura del CMECA, responde al tema de sobrepoblación de perros callejeros desde una perspectiva de salud pública y del bienestar animal, por medio de la educación. El programa se empezó a gestar en el 2015, cuando Rodríguez trató de abordar el problema con una propuesta de intervención siendo también alcalde del municipio durante esa administración.

A pesar de la existencia de instrumentos legales como la Ley 7451 de Bienestar Animal y sus reformas, además de las reformas a la Ley N° 4573 y el Código Penal, no se aprecia una legislación concisa que identifique las instituciones que deben hacerse cargo de la problemática, pues si bien las municipalidades pueden abordarlo, tienen completa autonomía para la administración de sus recursos, como indica el Código Municipal. Sin embargo, ante el panorama anterior, la Municipalidad de Cartago decidió intervenir y convertirse en el primer gobierno local en desarrollar un programa que incluya procesos de educación sobre bienestar animal y control de sobrepoblación de perros callejeros (Municipalidad de Cartago, 2016a). En palabras del exalcalde de Cartago 2016-2020, Rolando Rodríguez Brenes:

Controlar la proliferación de animales callejeros es protección a la salud humana y un acto de defensa de los mismos animales. Por esto, inauguramos el Centro Municipal de Educación para Cuido Animal (CMECA), en donde se brindará capacitación para el trato de animales y mascotas y se esterilizan perros callejeros para evitar que crezca su cantidad en la ciudad. En el Centro, además, se procurará la adopción de algunos de estos animales, con el fin de proporcionarles un hogar y, a la vez, dar a niños y adultos la posibilidad de tener en su hogar la compañía de estos seres especiales. (Municipalidad de Cartago, 2017b)

Según indica Municipalidad de Cartago (2016a), ha existido una tendencia de realizar programas de vacunación, control del hábitat y tenencia responsable de mascotas. Incluso en la actualidad, la educación veterinaria cuenta con guías de la OMS para el manejo de la población canina, educación pública, y castración, para incluir la extirpación de un ovario o testículo de manera temprana en cachorros para prevenir el incremento de perros callejeros y por ende las consecuencias que se derivan de este problema (Jackman y Rowan, 2007; Municipalidad de Cartago, 2016a).

Para brindar dichos servicios, el Centro cuenta con un aula educativa, además de un módulo donde se esterilizan y vacunan los animales (Municipalidad de Cartago, 2016a). En el Plan Anual Operativo del 2016, en el punto 9, se justifica el uso de recursos del municipio para tal fin:

Las distintas problemáticas ambientales y sociales a las cuales nos enfrentamos actualmente son escenarios lamentables, preocupantes y de los cual debemos responsabilizarnos. Algunas situaciones inquietan de manera considerable a nuestra Municipalidad y han llegado al nivel de ser considerados como problemas de primer orden. Frente a esta situación, es urgente tomar medidas correctivas, preventivas, la sensibilización ciudadana y la promoción de iniciativas que contribuyan a minimizar estos problemas. Uno de estos problemas es el abandono de animales en las calles. Pese a los esfuerzos de muchas organizaciones en pro de los animales, la cantidad de perros sin hogar sigue siendo alta; por otra parte, se dan problemas a nivel social y de salud, ya que estos animales son portadores de enfermedades, causan problemas al husmear entre la basura buscando comida, etc. Es por ello que esta Municipalidad tiene el interés de contar con un edificio que sea un refugio donde los animales reciban cuidados y, sobre todo, un hogar temporal. Asimismo, el interés radica en educar-concientizar a la población por medio de diversas formas y hacia diversos grupos meta, así lograríamos

que la sociedad cambie su forma de pensar y se concienticen con el tema de abandono y maltrato animal. (Municipalidad de Cartago, 2016b, p. 117).

Por otra parte, un importante recurso con el que se debía contar era el de regente veterinario profesional para el Centro. El Concejo aprobó la creación de esa plaza y, dentro del Plan Anual Operativo, indica que este puesto es necesario por los niveles o grados de dificultad, responsabilidad, variedad de tareas y requisitos mínimos para supervisar las labores diarias del CMECA. Para dicho puesto, se estimó un salario base de ¢619,100.00 por mes, el cual se encuentra en equilibrio en comparación con otros puestos similares administrativos en la municipalidad y con el mercado laboral actual (Municipalidad de Cartago, 2016b, p. 84).

El programa CMECA busca brindar una solución tanto para el ser humano como para los animales, además de tener un cantón limpio y seguro, con una mejor imagen, al no contar con animales descuidados vagando por las calles, los cuales representan un riesgo para la población. El CMECA también pretende atraer la atención de la población amante de los animales, la cual crece cada día más; esto sumado a los beneficios de impactar positivamente a una sociedad cada vez más exigente en temas de bienestar animal (Municipalidad de Cartago, 2016a).

Finalmente, el CMECA busca involucrar fuerzas vivas del cantón, como las asociaciones de desarrollo, con el fin de unificar esfuerzos en el control de la población de animales callejeros. El programa, además del control de la población, incluye ocasionalmente iniciativas de investigación con otras instituciones públicas y privadas, así como campañas y talleres de educación para la población sobre temas trascendentales en cuanto al bienestar animal y de la ciudadanía cartaginesa (Municipalidad de Cartago, 2016).

1.3. Justificación de la evaluación

En noviembre del 2015, Cartago recibió la certificación internacional ISO 9001 por la calidad de los procesos y uso de tecnologías de información en la entrega de sus servicios (Cartago Hoy, 2015), la cual permitió evidenciar los alcances de transparencia y eficiencia en la gestión pública del municipio, lo que, a su vez, acercó la Institución a un modelo basado en gestión para resultados. Lo anterior ha representado en la administración un compromiso permanente con la mejora continua de los procesos para el logro de los resultados en cada uno de sus programas, mejorando así su desempeño dentro de un marco de ética y transparencia con la ciudadanía.

Ziccardi y Saltalamacchia (s.f.) indican que la profesionalización e importancia de la actividad evaluativa han generado una gran cantidad de investigaciones y experiencias que permiten discutir presupuestos iniciales de gobiernos locales y calificar sus posibles alcances y objetivos. La mayor parte de ese abundante accionar se ha enfocado en la evaluación de programas sociales. De hecho, de ella pueden obtenerse herramientas muy útiles para medir los alcances y resultados de la acción social.

La evaluación realizada responde a la necesidad de cumplir con los principios de un gobierno abierto. Alujas (2011), citando a Obama (2009), se refiere a tres pilares básicos para dar soporte al concepto de gobierno abierto, el cual sustenta en parte esta evaluación:

- **Transparencia:** un gobierno transparente da a conocer la información pertinente sobre lo que está haciendo, promoviendo rendición de cuentas con la ciudadanía y siendo responsable por su actuar político y administrativo.
- **Participación:** un gobierno participativo promueve la participación de la ciudadanía para beneficiarse del conocimiento, ideas y experiencia de los

ciudadanos. Esto acerca a la ciudadanía a los asuntos públicos y permite mejorar sustancialmente las intervenciones, pues tiene fuente de primera mano para la formulación de políticas y mejora de programas.

- Colaboración: un gobierno colaborativo permite a los ciudadanos y demás interesados resolver problemas de manera conjunta, para promover la coproducción de valor público en la prestación de servicios. (p. 113)

El CMECA dispone en promedio de un presupuesto anual de ₡21 millones y, espera, en el corto plazo, empezar a percibir los impactos de mejora en la salud pública y de la conciencia sobre el bienestar animal. Dado que se encuentra en los primeros años de operación, resulta esencial la evaluación de procesos para la mejora del programa y aprendizaje de la intervención, pues la Alcaldía 2020-2024 espera que los servicios ofrecidos por el CMECA logren el cumplimiento de sus objetivos de una manera eficiente con la ciudadanía.

Por último, otro argumento que justifica la evaluación realizada, además del concepto de gobierno abierto, es la generación de una cultura evaluativa en el municipio. Al ser uno de los primeros ejercicios evaluativos que se realizan en esta municipalidad, puede servir de experiencia para instaurar una afinidad con la evaluación en otros servicios que se ofrecen. Además, la experiencia puede representar un aporte a otros municipios o instituciones que buscan mejorar algún programa, proyecto o política.

1.4. Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación

En el presente apartado se puntualizan las condiciones favorables o limitantes que influyeron en la evaluación².

1.4.1. Condiciones que favorecieron la evaluación

- a. La evaluación del CMECA cuenta con el apoyo del despacho mayor del municipio de Cartago de las administraciones 2016-2020 y 2020-2024, el cual es brazo ejecutor, en conjunto con la unidad técnica asignada, para el funcionamiento del Centro. Con base en la información que se puede obtener de la evaluación para la toma de decisiones, la Alcaldía ha mostrado interés en la evaluación para la mejora de la intervención, en relación con la política pública de salud y aspectos técnicos de la gestión municipal.
- b. La evaluación fue llevada por un evaluador con alto conocimiento del programa y además ex miembro del Concejo Municipal 2016-2020, el cual aprobó el reglamento de funcionamiento del Centro y recursos financieros, además de presidir la Comisión Permanente de Asuntos Ambientales. Esto muestra un alto grado de interés no solo de la Alcaldía, sino de un munícipe y exregidor, para poder generar recomendaciones para la mejora del programa.
- c. El encargado de la evaluación contó con acceso a la información del programa, al igual que a entrevistas dirigidas a jefaturas o encargados del Centro, entre otro tipo de participantes.
- d. Los procesos de gestión operativa del CMECA están dentro de una estructura con funciones claramente especificadas y la responsabilidad de la intervención corresponde a una sola institución. A diferencia de otras evaluaciones que involucran distintas instituciones en la ejecución, la municipalidad es de carácter descentralizado, lo que permite tener un acceso más directo al programa y sus actores estratégicos. Ziccardi y Saltalamacchia

² En el apartado 3.6 se desarrolla con profundidad la evaluabilidad.

(s.f.) consideran que las instituciones que planean y aplican programas específicos tienen una estructura jerárquica institucional bastante definida y, aunque en la práctica no siempre se respeten estos límites, su existencia facilita las tareas del evaluador.

- e. Los objetivos del programa son aceptados plenamente por la Municipalidad, lo que se traduce en facilidad de consenso, por la alta aceptación del programa a evaluar (Ziccardi y Saltalamacchia, s.f.).

1.4.2. Condiciones que limitaron la evaluación

- a. Existen algunos vacíos en estudios que sustentan la intervención en la realidad propia, debido a que el CMECA es un programa muy nuevo a nivel nacional y centroamericano desde un gobierno local. No obstante, el municipio ha generado conocimiento e información mediante recopilación de experiencias en Europa en cuanto a la problemática de salud por abandono de perros callejeros, principalmente, además de recopilar exhaustivamente artículos e información técnica para el abordaje de la lógica del programa.
- b. Existe carencia de datos cuantitativos sobre el estado de población de perros callejeros en el cantón de Cartago. Esto limita el criterio de eficacia sobre los alcances propuestos del programa y efecto que está produciendo de manera cuantitativa. Sin embargo, los procesos de consulta llevaron a generar discusión y opiniones, sobre el alcance y mérito del programa, ante la problemática que se trata de resolver.

Así pues, se concluye que existieron más condiciones favorables que limitantes para el desarrollo de la evaluación. Sin embargo, las limitantes fueron abordadas por el evaluador junto con las partes interesadas, para generar voluntad política y administrativa respecto a la utilidad de la evaluación con los hallazgos encontrados, en el entendido de que no se pretende señalar o cuestionar los procedimientos del programa para lograr lo que se propone, sino más bien generar puntualmente una serie de recomendaciones para mejorar la gestión operativa del programa.

Capítulo II: Referentes teóricos

2.1. Teorías que sustentan el programa CMECA

En esta sección se presentan los referentes teóricos que sustentan el programa evaluado. Es importante dejar claro, una vez más, que el problema de sobrepoblación de perros callejeros se aborda desde una perspectiva de salud pública, y el de bienestar animal desde la educación, para generar sensibilidad y concientización sobre la tenencia responsable de mascotas.

La problemática de la intervención es latente en los países en vías de desarrollo. Esto se debe a que la cantidad de perros callejeros se incrementa rápidamente y, por su condición de abandono, enfrentan una alta tasa de mortalidad, malnutrición, inanición, enfermedad y abuso, lo que explica casi en un 100 % los casos de transmisión de rabia en el mundo (Organización Mundial de la Salud, 2004; Municipalidad de Cartago, 2016a). Esto podría responder tanto a un tema cultural como a uno económico, pues normalmente en los países industrializados existen mayores recursos para el cuidado animal y se posee una cultura de crianza y cuidado responsable, debido a la existencia de más procesos de sensibilización (Jackman y Rowan, 2007).

Según indica UTM (2009), la OMS concibe a un perro callejero como un animal sin supervisión y no vacunado. En muchos países en vías de desarrollo, no se requiere comunicar a una autoridad competente para poseer de manera alguna a un animal como mascota, lo cual explica en parte un comportamiento generalizado de tenencia irresponsable en caso de que el animal le deje de agradar a su dueño y sea expulsado del hogar, pues no existe un registro de datos para identificar responsables como si lo hay en otros lugares, por ejemplo, Europa (UTM, 2009).

Por otra parte, la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE, 2018) cita según el Código Sanitario para los Animales Terrestres que el bienestar animal “designa el estado físico y mental de un animal en relación con las condiciones en las que

vive y muere” (párr.5). Los principios de la OIE se identifican como las “Cinco Libertades”, publicados en 1965 para describir el derecho al bienestar que tienen los animales en posesión de los seres humanos, estas son:

- libre de hambre, sed y desnutrición;
- libre de miedos y angustias;
- libre de incomodidades físicas o térmicas
- libre de dolor, lesiones o enfermedades; y
- libre para expresar las pautas propias de comportamiento. (OIE, 2018)

En resumen, tal como lo refleja Salamanca, Polo y Vargas (2011) citando a Beck (1975):

El hombre siempre ha sido el mayor componente en la evolución y supervivencia de los perros. De esta manera, los perros han sido parte de la dinámica social humana, por ejemplo, han encarado problemas de la sociedad contemporánea asociados con el aislamiento y los temores de la vida urbana. De la misma manera, para otros expertos, los perros han sido fuente de ansiedad y molestias. (p.47)

El programa CMECA, si bien es enfático en abordar el problema de sobrepoblación de perros callejeros desde una perspectiva de salud pública, los cambios en las tasas de reproducción y todo lo que rodean a los perros callejeros en el espacio urbano, como maltrato y agresión, se debe a la acción directa del hombre (Beck, 1975). Por eso, es pertinente para el programa generar cambios de comportamiento, por medio de la educación a las personas usuarias que desean adoptar una mascota o de quienes ya poseen una. A continuación, se detallan las dos perspectivas mencionadas al inicio de este capítulo, del cual son parte medular en el programa CMECA: salud pública y educación.

2.1.1. Salud pública

Para Figueroa (2012) la definición actual de salud pública es la siguiente:

Práctica social integrada que tiene como sujeto y objeto de estudio, la salud de las poblaciones humanas y se le considera como la ciencia encargada de prevenir la enfermedad, la discapacidad, prolongar la vida, fomentar la salud física y mental, mediante los esfuerzos organizados de la comunidad, para el saneamiento del ambiente y desarrollo de la maquinaria social, para afrontar los problemas de salud y mantener un nivel de vida adecuado. (p.2)

En el ámbito veterinario, se conoce que los perros callejeros desarrollan enfermedades como parasitosis, parvovirus, gusano del corazón, leptospirosis y tumores venéreos. Por otra parte, se han identificado enfermedades infecciosas en la piel del canino, como la sarna, con infecciones bacterianas secundarias que afectan en su mayoría a los cachorros, y que se agrava la situación cuando estos son adquiridos a bajo costo, pues se abandonan e incrementa la posibilidad de desarrollo de enfermedades (Jackman y Rowan, 2007; Municipalidad de Cartago, 2016a). Por su parte, la Municipalidad de Cartago (2016a) con base en Jackman y Rowan (2007), considera que:

Dentro de los principales riesgos que representan los perros callejeros para la salud pública se encuentran la transmisión de enfermedades como la rabia, en la cual el 99 % de las muertes se dan en países en vías de desarrollo. Además, existen otras enfermedades que pueden ser transmitidas al ser humano, como la echinococcosis y toxocariasis. (p. 8)

Como alternativa para atender el problema de salud pública antes mencionado, en países en vías de desarrollo se conoce un programa denominado “Capturar-Castrar-Vacunar-Liberar”. Este consiste en esterilizar quirúrgicamente a los

animales callejeros que han sido capturados, además de vacunarlos contra la rabia, para que puedan ser liberados en el mismo punto geográfico donde fueron capturados (Rinzin, 2015).

Rinzin (2015) menciona que este tipo de programa puede desarrollarse tanto en clínicas fijas, como en clínicas móviles. Empero, estos procesos tienen que hacerse acompañar de un proceso de sensibilización mediante la información a las personas usuarias sobre lo que contiene el programa, como por ejemplo los procedimientos quirúrgicos en los caninos y los efectos que producen en el cuidado animal y la salud pública (Jackman y Rowan, 2007). De acuerdo con la Municipalidad de Cartago (2016a) citando a Jackman y Rowan (2007) y Rinzin (2015):

Para estabilizar la población se debe esterilizar al menos un 70% de los animales”. “Al ubicar los animales nuevamente en sus territorios, se reduce el estrés postquirúrgico en los mismos. Hay quienes consideran que para solucionar el problema de sobrepoblación canina, la proporción de hembras fértiles debe ser inferior al 20%”. (p. 5).

La idea es que liberar animales castrados mejora la salud del animal, al prevenir la preñez y disminuir enfermedades del sistema reproductor. Dicha prevención ayuda a disminuir la probabilidad de cáncer, además de mejorar su condición corporal (Jackman y Rowan, 2007). Cuando los animales castrados son devueltos a su lugar de captura, pueden ser identificados mediante una señal en su oreja y se puede ubicar con mayor facilidad cuál necesita una intervención.

Según menciona Municipalidad de Cartago (2016a), los programas de control de sobrepoblación de perros son de mucha aceptación en las comunidades, incluso se solían ofrecer incentivos para capturar animales (Jackman y Rowan, 2007). Si bien, además de este tipo de programa, se debe prestar atención al efecto de inmigración de animales de poblaciones cercanas, ya que cuando se reduce la población, se

abren espacios a ocupar por nuevos animales (Schmidt, Swannack, López y Slater, 2009).

Ahora bien, un programa como el descrito anteriormente debe incluir un monitoreo sobre el control de población canina callejera y con hogar, pues, en gran parte, esto permite aumentar el desempeño de este, en la medida que se asegure la capacidad para vigilar al canino intervenido y su bienestar inmediato (Jackman y Rowan, 2007).

2.1.2. Educación

En las relaciones de convivencia con caninos se pueden presentar comportamientos de violencia que causan dolor o estrés al animal. En el maltrato directo intencionalmente se evaden los cuidados básicos y se incide en actos de crueldad, como abandono y agresión deliberada. Por otra parte, el maltrato indirecto consiste en conocer actos de crueldad o maltrato y no manifestarse en contra de estos (MEP, 2014).

De acuerdo con el MEP (2014), la violencia hacia los animales puede ser relacionada con la violencia familiar. Casi un cuarto de todos los casos de crueldad animal intencional guarda una estrecha correlación con una expresión de violencia familiar. Es precisamente por eso que se deben fomentar relaciones positivas de las personas con los animales para aportar a la reducción de la violencia social.

Asimismo, la educación humanitaria es un movimiento social que busca promover la empatía, mediante el reconocimiento de relaciones con seres vivos que tienen dependencia de sustento y vida misma, para un entendimiento de la necesidad de compasión moral y respeto:

Actualmente, los animales de compañía se valoran también como parte de los elementos que definen la calidad de vida de las personas, pues se convierten en compañeros, amigos y remedio de la soledad, facilitando el

contacto con otros humanos. Los niños, especialmente, pueden beneficiarse de la convivencia con animales sobre todo en las ciudades, pues en el medio rural la observación directa es habitual, de modo que aprendan a responsabilizarse de su cuidado. (MEP, 2014, p. 13)

Por esta razón, el programa CMECA contiene un componente de educación, con el que se pretende generar una cultura de paz para prevenir situaciones de violencia que son producto de las condiciones culturales que afectan negativamente la armonía con los animales.

El avance hacia el respeto se manifiesta en conocimiento, voluntad y sentimiento, que permite la mejora continua de las sanas relaciones de convivencia; en especial reconocer a los animales como seres con sentimientos, merecedores de un trato digno y responsable como seres vivos que son (MEP, 2014).

2.2. Teoría del programa

En el presente apartado se desarrolla la teoría del programa o teoría de la intervención. MIDEPLAN (2017a) la define como “la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad (p. 6)”.

2.2.1. Contexto de la intervención

En el artículo XXII del acta número 25, con fecha de 23 de agosto de 2016, se aprueba reglamento de funcionamiento del CMECA por parte del Concejo Municipal de Cartago, en sesión ordinaria. Dicho Concejo declara, como órgano político del municipio, en el artículo 3 del reglamento, la función del CMECA, según se detalla a continuación:

El CMECA tendrá como función esencial colaborar en el control de la sobrepoblación de perros y gatos callejeros en el cantón de Cartago, mediante esterilizaciones, así como desarrollar programas de salud pública y de educación, con el fin de mejorar las condiciones de vida de personas y animales del cantón, así como procurar el bienestar animal y la tenencia responsable de mascotas. (Municipalidad de Cartago, 2017c; p.2)

Es importante mencionar que si bien el programa es novedoso en su implementación, se ha mantenido un control exhaustivo en cuanto al ingreso de animales al Centro y las adopciones, además de los que son devueltos a su hábitat natural o a su dueño, en caso de extravío. Esto constituye una importante fuente de datos para la valoración de los efectos esperados de la intervención, tanto en el control de perros callejeros como en las actividades de educación para el bienestar animal. Además, el uso de datos sirve para la revisión de cumplimiento de metas por la Unidad de Planificación del municipio, para generar informes de ejecución presupuestaria cada año económico. La municipalidad, aunque es institución descentralizada, es supervisada por la Contraloría General de la República en cuanto a los servicios que brinda.

El Plan Anual Operativo de la municipalidad inserta el contenido económico del Centro en el Programa II de Servicios Comunes, bajo el rubro de protección al medioambiente. Debido al enfoque principal de salud pública de la intervención, el CMECA responde a una unidad superior en este tema, aunque el encargado del centro es un veterinario, con el criterio técnico más importante del programa. Este regente vela continuamente por los servicios que se brindan a las personas usuarias y reporta a la encargada de la Unidad Técnica Ambiental sobre sus labores; además tiene a su cargo dos personas, para cumplir con los objetivos del programa.

El problema de sobrepoblación de perros callejeros, que da origen a la intervención, responde a comportamientos culturales, limitantes biológicas de los caninos y a la

geografía en la que se encuentra el municipio (Municipalidad de Cartago, 2016a). La Municipalidad de Cartago actúa específicamente en el Cantón del mismo nombre, pero tiene una cercanía inmediata con los cantones de La Unión, Oreamuno, El Guarco y Paraíso, lo cual provoca desplazamiento de caninos hacia Cartago (Municipalidad de Cartago, 2016a).

Las consecuencias que produce la migración de caninos son la contaminación de residuos sólidos en las vías públicas, debido al mecanismo de subsistencia de los perros callejeros, y el incremento desproporcionado de heces que agravan la salud pública de vecinos y vecinas de Cartago. Además, la sobrepoblación canina se presenta y sustenta por causa de la poca educación sobre trato animal, así como por falta de concientización y sensibilización (Esquivel, 2013).

Ante este contexto, se presenta seguidamente el problema que origina la intervención, sus causas y consecuencias, de una forma más precisa dentro de la lógica argumentativa de la intervención del CMECA.

2.2.2. Problema que origina la intervención

Los perros callejeros son un problema que se origina por la falta de cultura y educación sobre la tenencia responsable de animales (Morán, 2012). Por ejemplo, los dueños de caninos están acostumbradas a tener mascotas que salen constantemente de la casa sin el propietario, y al no estar esterilizadas, esto puede significar reproducción de caninos no planificada, además de situaciones fortuitas que atentan contra la integridad del animal, como lo es el maltrato y el contagio de enfermedades.

Por otra parte, una limitante biológica que agrava la sobrepoblación de perros callejeros es la condición prolífica de los caninos. Se estima que de una sola pareja de perros se pueden producir aproximadamente 2.000 animales más en cinco años, tomando en cuenta sus descendientes (Municipalidad de Cartago, 2016a). Esta

situación da pie, incluso, a la propagación de enfermedades, impactando la salud pública de una manera negativa. Además, la migración ocasiona un flujo de caninos con altos efectos en la contaminación; por ejemplo, a causa de las heces o del incremento de la dispersión de la basura comunal en vías públicas.

A continuación, en la figura 2 se representa una lógica causal del problema descrito anteriormente y sus consecuencias.

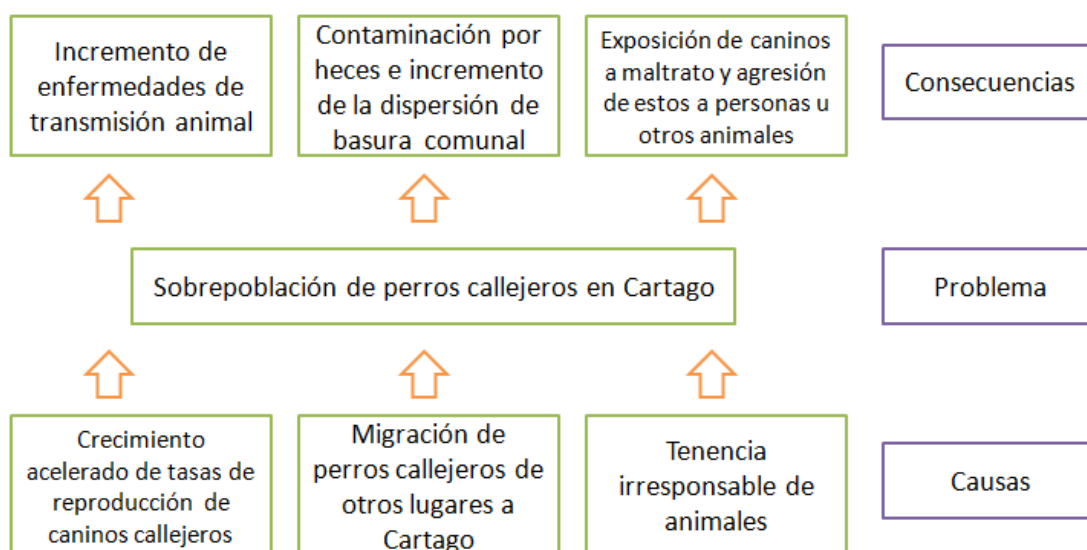


Figura 2. Problema que da origen al CMECA, Municipalidad de Cartago. Elaboración propia con base en revisión documental³ (2018).

Morán (2012) destaca la complejidad de la población de perros callejeros en dos puntos. El primero es el mito de los dueños de mascotas en cuanto a la seguridad del procedimiento de castración; las creencias de que puede alterarse la conducta del animal o su virilidad, en el caso de los machos, por un proceso quirúrgico, imposibilita mitigar el riesgo de que se eleven las tasas de reproducción fuera del hogar. Por otra parte, no existe concientización de que los procesos quirúrgicos pueden evitar enfermedades en los animales, como el cáncer en las hembras y próstata en los machos. El segundo punto es que los dueños de mascotas no

³ Ver referencias.

profundizan regularmente en la reflexión sobre lo que implica tener un perro, sus necesidades y responsabilidades que demanda.

Según organismos internacionales, este problema puede ser abordado desde tres mecanismos: primero, la educación, debido a que el comportamiento humano es el más influyente en la dinámica de perros callejeros; segundo, el control reproductivo, ya que en parte puede solventar la contención de tasas de reproducción de perros en las calles; y tercero, la eutanasia, lo cual consiste en provocar la muerte predeterminadamente al animal (Valencia, 2012).

La visión política de la Municipalidad de Cartago de atender la problemática de manera integral, llevó a optar por los procesos de control de sobrepoblación de perros callejeros y a la educación en bienestar animal. Esto pues se espera, en el largo plazo, generar una cultura de tenencia responsable de mascotas y control de la población de perros callejeros, ya que la eutanasia no cambiaría la dinámica de cómo se incrementan las tasas de reproducción de perros, sino que simplemente consiste en un procedimiento sin sentido social de la problemática planteada.

2.2.2.3. Misión, visión y objetivos del CMECA

A continuación, se transcribe la misión, la visión y los objetivos del CMECA.

Misión: Proteger la salud de la ciudadanía mediante un programa de control de la sobrepoblación de animales callejeros, así como vacunación de estos y concientizando la población sobre salud pública, tenencia responsable de mascotas y bienestar animal (Municipalidad de Cartago, 2016a; p.3).

Visión: Ser el principal impulsor en abordar de forma integral el problema de sobrepoblación de animales callejeros y sus implicaciones en la salud pública (Municipalidad de Cartago, 2016a; p.3).

Objetivo: Promover la salud pública mediante un programa de educación a la ciudadanía y control de la sobrepoblación de animales callejeros en el cantón de Cartago (Municipalidad de Cartago, 2016; p.4).

Objetivos específicos:

- Brindar talleres interactivos acerca de salud pública, zoonosis, tenencia responsable de animales y bienestar animal.
- Esterilizar perros callejeros en el Centro Municipal de Educación para el Cuido animal.
- Realizar campañas masivas anuales de concientización de la población acerca de temas de tenencia responsable de mascotas, bienestar animal y prevención de zoonosis (Municipalidad de Cartago, 2016; p.4).

2.2.3. Mapeo de actores

La Municipalidad de Cartago debe concebirse como un actor político-administrativo, por lo cual su programa CMECA involucra diversos actores desde la posición local y nacional. Esto tomando en cuenta también el tipo de intervención que realiza y el tema en el que se encuentra inmerso el programa, como lo es el de bienestar animal, el cual ha ganado espacio en el debate nacional durante los últimos años, debido a la conmoción de la ciudadanía ante situaciones de maltrato (Ángulo, 2015).

A continuación, se realiza una recopilación de actores claves del programa, su rol, relaciones de afinidad y nivel de influencia. Además, se plantea una descripción de cada actor sobre los posibles conflictos que puede tener con la municipalidad, que es la principal interesada y gestora del programa (ver tabla 1). Posteriormente, se representa de una manera gráfica, en la figura 3, el mapeo de actores del programa.

Tabla 1.
Mapeo de actores CMECA,
Municipalidad de Cartago

CLASIFICACIÓN DE ACTOR	NOMBRE ACTOR	ROL	RELACIÓN PREDOMINANTE	NIVEL DE INFLUENCIA	PRINCIPALES CONFLICTOS
Institución pública	Municipalidad de Cartago (Alcaldía mayor)	Ejecutor centralizado y <i>policy-maker</i> .	A favor, pues es el encargado de dirigir política del centro para el cumplimiento de objetivos.	Alto, pues es el ejecutivo del programa.	Posibles conflictos con el Concejo Municipal por agenda de desarrollo o priorización de recursos.
Órgano colegiado	Concejo Municipal	Deliberativo	A favor, pues el programa responde a una necesidad del cantón.	Alto, pues es encargado de aprobar presupuesto.	Podría tener conflictos con la Alcaldía municipal por agenda de desarrollo o priorización de recursos.
Institución pública	Contraloría General de la República	Fiscal	Indiferente. Aunque la evaluación puede aportar interés de generar una cultura evaluativa en el sector público.	Bajo, pues las municipales gozan de autonomía administrativa y financiera. Aunque, puede ejercer algún poder si el objetivo de interés público no se cumple.	Podría tener conflicto con el municipio por los criterios de gestión de recursos.

CLASIFICACIÓN DE ACTOR	NOMBRE ACTOR	ROL	RELACIÓN PREDOMINANTE	NIVEL DE INFLUENCIA	PRINCIPALES CONFLICTOS
Institución pública	SENASA	Supervisor de que se cumpla con la normativa y el bienestar animal.	A favor, pues su razón de ser se encuentra de lado de la salud animal.	Alto, pues dicta política para cumplir con la salud animal en donde se gestione alguna actividad relacionada a este tema.	Podría haber discrepancias en el manejo del centro o la forma en que este opera.
Gobierno local	Unidad técnica ambiental	Encargado del equipo técnico del centro.	A favor, pues dependen del plan de trabajo de la Alcaldía.	Alto, pues tienen un grado directo de comunicación entre la Alcaldía y el centro.	Ninguno.
Gobierno local	Regente veterinario	Encargado de operar el centro.	A favor, responde a un plan de trabajo y fue responsable de formular el programa.	Alto, pues tiene asignado las tareas de cumplimiento del centro.	Ninguno.
Grupos organizados	Asociaciones de Desarrollo	Organización para trabajos colaborativos con el centro.	A favor, pues desean reproducir educación en sensibilidad ambiental en sus comunidades.	Bajo, pues no tienen injerencia mayor en la operación del centro.	Ninguno.

CLASIFICACIÓN DE ACTOR	NOMBRE ACTOR	ROL	RELACIÓN PREDOMINANTE	NIVEL DE INFLUENCIA	PRINCIPALES CONFLICTOS
Instituciones públicas	Escuelas y colegios	Organización para trabajos colaborativos con el centro.	A favor, pues desean reproducir educación en sensibilidad ambiental en su población.	Bajo, pues no tienen injerencia mayor en la operación del centro.	Ninguno.
Centros comunales	Centros de Adulto Mayor	Organización para trabajos colaborativos con el centro.	A favor, pues desean reproducir educación en sensibilidad ambiental en su población.	Bajo, pues no tienen injerencia mayor en la operación del centro.	Ninguno.
Grupos de activismo	Asociación Nacional Protectora de Animales de Costa Rica	Activismo de rescate animal.	Indiferente, pues el centro cumple en parte con la postura de bienestar animal, pero no de rescate únicamente.	Bajo, pues no tienen injerencia mayor en la operación del centro.	Ninguno.

CLASIFICACIÓN DE ACTOR	NOMBRE ACTOR	ROL	RELACIÓN PREDOMINANTE	NIVEL DE INFLUENCIA	PRINCIPALES CONFLICTOS
Comunidad	Municipes del cantón	Personas beneficiarias de algún servicio del centro.	A favor, pues pueden acceder al módulo de educación, y se benefician del efecto esperado del programa. Además, pueden adoptar algún canino.	Medio, pues pueden demandar algún otro servicio o expresar algún descontento.	Pueden demandar alguna priorización de política u otras necesidades en relación con el centro. Por ejemplo, exigen cosas que no corresponden al municipio, como atención de animales (callejeros o no) que requieren atención en hospitales o clínicas veterinarias y no en el CMECA (centro de esterilización, vacunación y atención de casos que no tengan mayor complejidad).
Otras organizaciones	Interesados generales en celebrar convenios, por ejemplo: Embajada Americana, Súper Perro y	Celebraron convenios de apoyo con el centro.	A favor, pues compartían el desarrollo del programa al inicio de su gestión.	Bajo, pues aún sin convenios el centro puede operar con normalidad.	Ninguno.

CLASIFICACIÓN DE ACTOR	NOMBRE ACTOR	ROL	RELACIÓN PREDOMINANTE	NIVEL DE INFLUENCIA	PRINCIPALES CONFLICTOS
Institución de gobierno	Ministerio de Salud	Gestor de política pública en el área de salud	A favor, pues el programa se inscribe en un enfoque de salud pública	Medio.	Podría generar y comunicar recomendaciones, aunque no existe vinculación directa.

Fuente: elaboración propia (2018) a partir de revisión documental⁴.

⁴ Ver referencias.

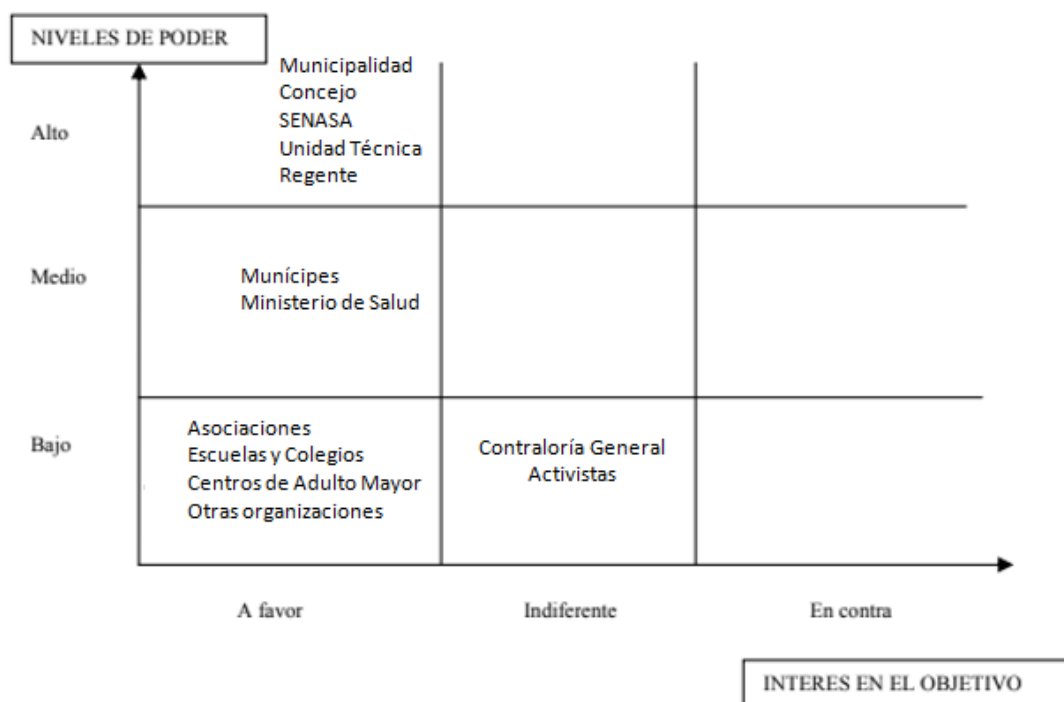


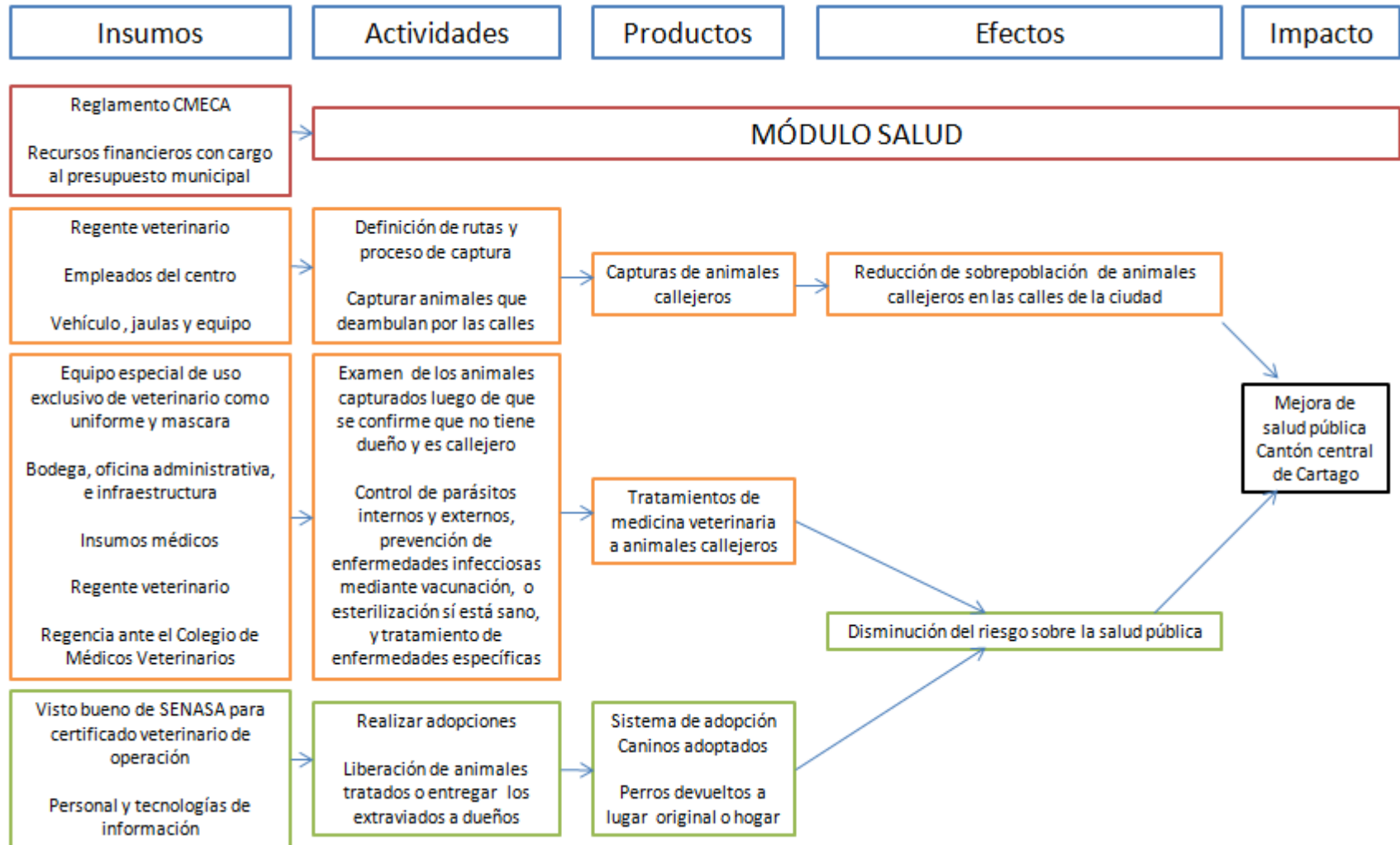
Figura 3. Descripción gráfica Mapeo de Actores de CMECA, Municipalidad de Cartago. Elaboración propia con revisión documental⁵ (2018), utilizando instrumento de Tapella (2007).

En el programa CMECA, existe una mayoría considerable de actores que se encuentran a favor del programa. Sin embargo, cabe destacar que al recaer la operación del programa sobre una institución política-administrativa (municipio), la coordinación de actividades que requieren de supervisión externa (por ejemplo, SENASA) debe ser de constante seguimiento por las unidades técnicas encargadas; al igual que el cumplimiento del reglamento por el órgano político del municipio. De existir algún incumplimiento o anomalía, se puede iniciar un debate político con mucha facilidad, lo que tendría alta incidencia en la operación del programa y en los servicios que brinda a la ciudadanía.

⁵ Ver referencias.

2.2.4. Definición de la lógica causal de la intervención

Para la definición de la lógica causal de la intervención, se utiliza la propuesta de Mideplan, en su *Guía de la Teoría de la Intervención*. Según indica Mideplan (2017a), la cadena de resultados es un medio para representar la lógica secuencial que subyace en la teoría de la intervención. En otras palabras, indica, de una manera concreta y alineada, cómo se transforman los insumos y actividades en determinados servicios (para el caso de CMECA) y en cómo estos interactúan para generar efectos esperados y lograr el impacto último de la intervención. En la figura 4, se detalla la cadena de resultados del programa, la cual ha sido construida con revisión documental y sugerencias de las personas encargadas del programa CMECA.



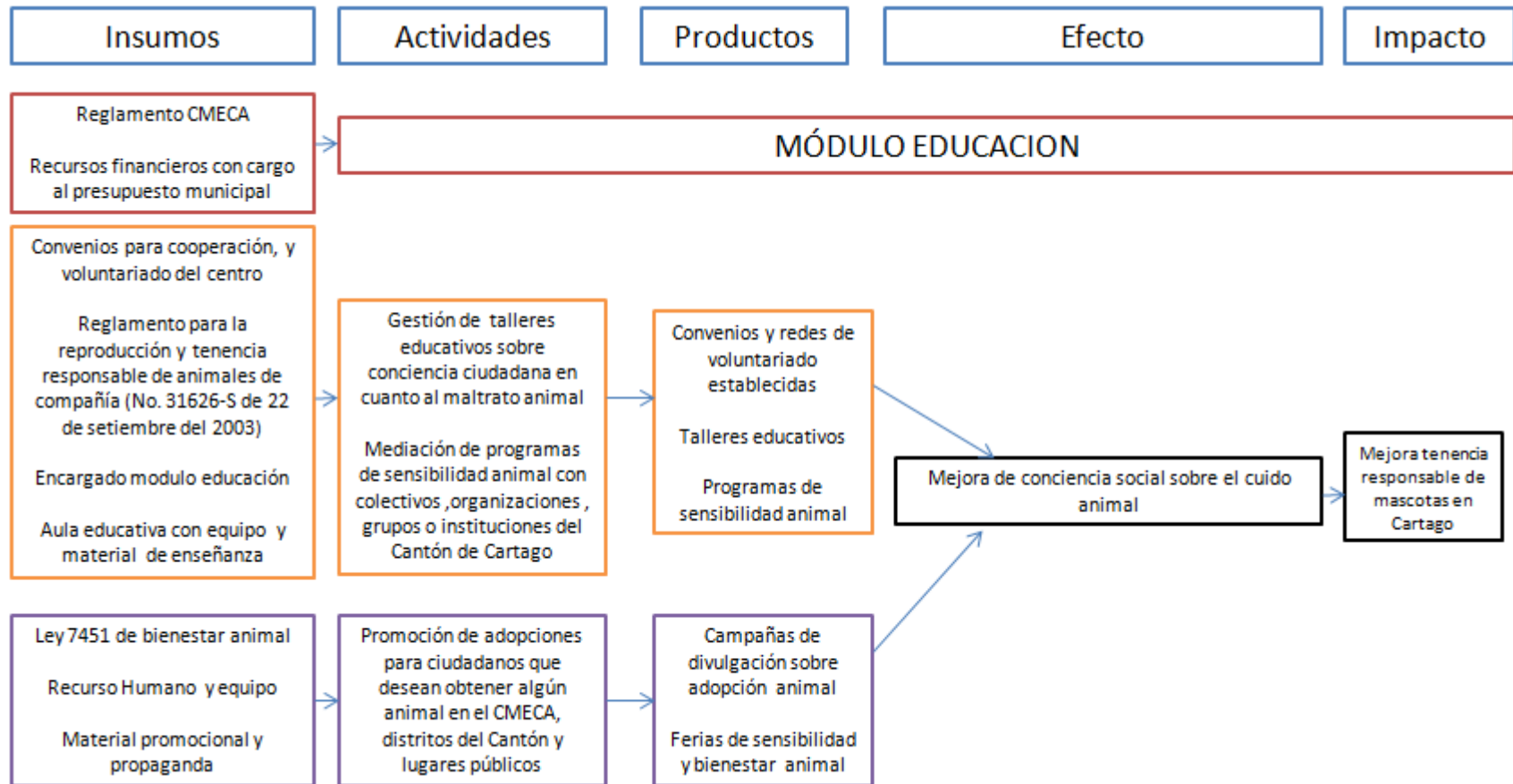


Figura 4. Cadena de Resultados CMECA, Municipalidad de Cartago Elaboración propia a partir de revisión documental⁶ (2018).

⁶ Ver referencias.

En la figura 5, se puede observar el funcionamiento del CMECA para la captura y trato de los perros que se llevan al centro. Es importante aclarar que estos se devuelven a su sitio de captura, en un tiempo razonable, pues por un mecanismo natural, se da una compensación en la población faltante, mediante un aumento de la reproducción y la migración de animales, llenando el espacio vacío que dejaron los perros capturados.

Por otra parte, las adopciones tienden a ser sumamente bajas y las instalaciones del CMECA se llenarían muy rápido y no habría más espacio para nuevos animales si los que ingresan no se devuelven al entorno al que están acostumbrados, como por ejemplo zonas o barrios donde se les alimenta y donde tienen un estilo de vida definido (Municipalidad de Cartago, 2017b).



Figura 5. Funcionamiento del CMECA, Municipalidad de Cartago. Tomado de la Municipalidad de Cartago (2017b).

El CMECA dispone de un aula, en la cual se impartirán talleres y programas educativos dirigidos a la población cartaginesa, especialmente a la niñez y juventud, con el fin de que en el largo plazo se disminuya el abandono y maltrato de animales (Municipalidad de Cartago, 2017c). En el artículo 8 del reglamento del CMECA se cita textualmente la función educativa de este centro:

El CMECA contará con personal capacitado para educar a la ciudadanía del cantón, que tendrá entre sus funciones desarrollar talleres de educación para niños y jóvenes y campañas masivas, sobre temas de salud pública animal, con énfasis en zoonosis, bienestar animal y tenencia responsable de animales de compañía. (Municipalidad de Cartago, 2017c; p.3).

En la figura 6, se puede observar el funcionamiento del CMECA en cuanto al módulo educativo. Esta actividad dentro del CMECA pretender elevar una conciencia social sobre el abandono y maltrato a la población animal, en especial a los perros y gatos que han sido víctimas de actos inhumanos en el cantón central de Cartago (Corrales, 2016). Los programas de educación tienen como meta promover una población adulta más sensible y menos violenta, pues, según la Municipalidad de Cartago (2017b), hay una alta correlación entre el maltrato animal y las manifestaciones de actos delictivos.



Figura 6. Funcionamiento del módulo de educación del CMECA Municipalidad, de Cartago. Tomado de la Municipalidad de Cartago (2017b).

Finalmente, en busca de estar en contacto con la ciudadanía, el programa dispone de una página web con fotos de animales extraviados para adopción y cápsulas informativas para educar a la población. Desde un inicio, el contacto con la ciudadanía se ha dado por medio giras a escuelas y colegios, que en gran parte concentra la población meta del CMECA en el módulo de educación (Garza, 2016).

Capítulo III: Metodología

El Programa CMECA (Centro Municipal de Educación para el Cuido Animal) de la Municipalidad de Cartago fue una propuesta del exalcalde Rolando Rodríguez en su segunda administración en el municipio (2011-2016). Posterior a su reelección en 2016, el programa constituyó una propuesta integral que beneficiaría no solo la salud pública, sino que, eventualmente, podría mediar procesos de educación, al igual que otros programas de la municipalidad.

En su tercer periodo como alcalde del municipio (2016-2020), inauguró el centro en medio de un intenso debate político por diferencias técnicas con los regidores y regidoras del Concejo Municipal, quienes tenían la responsabilidad, en ese momento, como órgano colegiado de la corporación, de aprobar el reglamento de uso del centro, además de su presupuesto. En su momento, tanto el Concejo Municipal como la alcaldía empezaban un nuevo periodo, en el que la discusión política concentraba una agenda mayor, pero con un programa trascendental por su modelo innovador a nivel nacional y en el Caribe.

El evaluador de este programa compartió una relación estrecha con Rodríguez debido a diferentes razones. Primero, fue regidor propietario, vecino de Cartago y miembro afín a la agrupación política que estuvo representada en la alcaldía durante los primeros años del programa, por lo que apoyaba la propuesta de la administración con sus propias opiniones que fueron de conocimiento de esta en su momento. Segundo, fue partícipe en el debate interno del reglamento y sus modificaciones y de la aprobación presupuestaria para la construcción del módulo de educación. Tercero, presidía la Comisión Permanente de Asuntos Ambientales de la municipalidad desde 2016, lo que generaba un interés directo en la realización de un programa que contribuyera con el ambiente y mejora de la salud pública de los vecinos y las vecinas del cantón de Cartago.

Por otra parte, el evaluador se mostró interesado en mejorar la intervención y generar un aprendizaje que permitiera al centro optar por implementar mejoras en su gestión operativa. Esto fue conversado con los involucrados en el programa, quienes estuvieron de acuerdo con una evaluación de procesos; por el corto tiempo del programa, por lo que se inició de forma oportuna y meritoria. Cabe aclarar que las intenciones del evaluador no fueron meramente de control político; por el contrario, el interés radicó en poder generar una cultura evaluativa en el municipio y proporcionar instrumentos que sirvan para fortalecer el alcance del programa.

Uno de los principales retos del evaluador fue convencer al exalcalde sobre lo que representan en la actualidad las evaluaciones de intervenciones públicas. Actualmente, se ha presenciado una resistencia de jerarcas en instituciones públicas para evaluar programas, proyectos o políticas, debido a que se malentiende la evaluación como un instrumento de control, únicamente, el cual no da paso al aprendizaje y mejora de las iniciativas. El evaluador estuvo consciente de que esto fue una limitante, pues el proceso de evaluación involucra otras etapas de desarrollo que generan en las personas involucradas diferencias tanto técnicas (propias de la evaluación) como políticas (propias de la discusión entre partes). Para tratar de abordar lo anterior, se buscó involucrar, en la medida de lo posible, a quien gustara participar de la corporación municipal, para que pudieran observar de cerca el proceso de evaluación. Así mismo, se solicitó apoyo para dicha evaluación al alcalde electo para el periodo 2020-2024, Mario Redondo Poveda.

El reto de desmitificar la evaluación y la moderación de las eventuales discrepancias que pudieran surgir en el proceso permitió acordar entre las partes contribuir, de una manera receptiva, en la discusión que lleva la investigación evaluativa. En ese sentido, hubo una gran voluntad de colaboración por parte de los actores involucrados, esto con el objetivo de alcanzar los propósitos de la evaluación, pues ya se conocía desde su diseño lo que la disciplina representa en pleno. Cabe

aclarar, que el evaluador fue consciente de que su trabajo debe limitarse a sustentar, de una manera robusta, los juicios de valor que proporcione la evaluación.

3.1 Propósito, Objetivos y Alcance de la Evaluación

En el presente proceso evaluativo, se entiende por evaluación la definición que dan Stufflebeam y Shinkfield (1987):

(...) proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” (p. 183).

En ese sentido, la evaluación de procesos 2016-2018 servirá de insumo para la mejora en la toma de decisiones en los primeros años de gestión operativa del programa. Además, se perciben otros usos, como rendición de cuentas a la ciudadanía para su reconocimiento y fortalecer la transparencia municipal. Puesto que es un ejercicio nuevo en la Institución, se aspira también a que se genere una cultura evaluativa de cara a otros programas, proyectos o políticas que ejecuta la corporación municipal.

3.1.1 Problema de evaluación

Las evaluaciones de desempeño en gobiernos locales son procesos que buscan evidenciar el logro de resultados esperados. En este sentido, la guía de análisis debe ayudar a identificar tanto cuantitativamente como cualitativamente los resultados de una intervención en relación con los compromisos adquiridos en el Plan Anual Operativo del municipio (Olivera y Cano, 2015).

Sin embargo, los esquemas actuales de evaluación en una municipalidad no están ligados necesariamente a evidenciar el logro de resultados mediante la evaluación de procesos de gestión operativa. Dado lo anterior, se vuelve cada vez más apropiado preguntar cómo los procesos de una intervención pública ayudan a cumplir con sus objetivos para atender una problemática ciudadana (Olivera y Cano, 2015). Por tanto, se plantea el siguiente problema de evaluación para el programa CMECA de la Municipalidad de Cartago:

¿De qué manera los procesos de gestión operativa del CMECA están contribuyendo al control de la sobrepoblación de perros callejeros de Cartago y a la sensibilización de la ciudadanía en temas de tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?

3.1.2 Objeto de evaluación

El objeto de evaluación son los procesos de gestión operativa del programa CMECA de la Municipalidad de Cartago en el periodo 2016-2018. Este es abordado con la finalidad principal de conocer si el programa cumple con sus objetivos para atender la problemática planteada en la intervención.

De acuerdo con la construcción de la teoría del programa, este contiene dos procesos, uno de educación en bienestar animal y otro en control de sobrepoblación de perros callejeros, cuyo propósito es la sensibilización ciudadana en bienestar animal y la mejora de salud pública del cantón de Cartago.

3.1.3 Objetivos de la evaluación

Objetivo general: Evaluar los procesos del programa CMECA de la Municipalidad de Cartago con el fin de determinar si atienden, en alguna medida, las necesidades de control de sobrepoblación de animales callejeros y educación para el bienestar animal y, además generar información para aprendizaje y mejora de la gestión operativa.

Objetivos específicos:

- a. Valorar la pertinencia de los procesos operativos del CMECA para dar respuesta a las necesidades de educación sobre bienestar animal y control de sobrepoblación de perros callejeros en Cartago.
- b. Razonar la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión operativa que dispone el programa CMECA para cumplir con sus propósitos.
- c. Determinar la calidad de los servicios brindados por el CMECA a la ciudadanía del cantón de Cartago.

3.1.4 Interrogantes

- a. ¿En qué medida los procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros son pertinentes para afrontar el problema?
- b. ¿De qué manera los procesos del CMECA realizan un uso eficiente de los recursos económicos y tiempo para brindar los servicios a la ciudadanía?
- c. ¿De qué forma los procesos operativos del CMECA son eficaces para atender la demanda pública en educación y control animal?
- d. ¿En qué grado la gestión operativa del CMECA logra brindar un servicio de calidad para mejorar la salud pública, tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?

3.1.5 Criterios

- **Pertinencia:** se refiere a la adecuación de la intervención para dar respuesta a las necesidades de las distintas entidades y colectivos involucrados durante la ejecución (Cors y Mosangini, s.f.).
- **Eficiencia:** se refiere al uso adecuado de los recursos y la manera en cómo se realizaron las actividades para la entrega de los productos, con el fin de que tuvieran el resultado esperado.

- Eficacia: se centra en el análisis del grado de avance hacia los objetivos del programa (Just Governance Group Ltd., 2012). En ese sentido, es uno de los criterios más importantes en la evaluación, pues revela en qué sentido los procesos operativos ayudan al cumplimiento de los efectos esperados del programa.
- Calidad: se refiere a la producción y entrega de servicios útiles para afrontar el problema inicial, que además incluye satisfacción de las personas beneficiarias de la intervención pública (Sarramona et al., 1998).

3.1.6 Participantes y audiencias

Los roles de participantes y audiencias durante la evaluación se detallan a continuación:

- Personas beneficiarias: son participantes del programa en alguno de sus dos módulos o en ambos. Formarán parte en la etapa de recolección de la información y validación de resultados, según una selección mediante un perfil del usuario⁷. Por otra parte, cuentan como público clave para conocer alcances de la evaluación y, el tratamiento de la información durante el proceso ha sido conocida según instrumento utilizado.
- Municipalidad de Cartago: encierra a las personas con un algún grado de involucramiento en el programa. Entre estos se encuentran: la encargada de la Unidad Técnica Ambiental, la jefatura del Área de Acueducto, personal del CMECA (incluido el regente) y encargados o encargadas del Área de Planeamiento de la municipalidad. Estos actores poseen un rol de informantes o de consulta sobre algún aspecto técnico que pueda surgir durante la evaluación, por lo que no es necesario reportarles los avances de la evaluación.

⁷ Que hayan adquirido un servicio (en cualquier modalidad) durante el periodo de estudio de evaluación.

- Gobierno municipal: el rol del gobierno recae en el ejecutivo mediante la Alcaldía municipal que, como máxima autoridad ejecutiva de la institución, es la que puede dictar pautas de mejora. Por tal razón, se le brindará audiencia al alcalde y Concejo municipal sobre los hallazgos de la evaluación, a conveniencia y consulta del despacho del alcalde en ejercicio. En dichas audiencias podrán participar, eventualmente, las personas encargadas del CMECA, entre otro personal técnico que sea convocado por la alcaldía.

3.2. Modelo de evaluación: enfoque y tipo de evaluación

La definición de evaluación de Stufflebeam y Shinkfield (1987), presentada al inicio de este capítulo, evidencia en parte el posicionamiento epistemológico del evaluador. Sin embargo, cabe aclarar que no se dejan de lado otros posicionamientos filosóficos; por ejemplo, ontológicos, axiológicos y metodológicos. La evaluación propone, en concreto, proporcionar información útil para la toma de decisiones, así como aprendizaje en la comprensión de los fenómenos implicados en el programa.

Mertens y Wilson (2012) señalan que existen cuatro paradigmas en el mundo de la evaluación actual que funcionan para identificar las distintas visiones de la realidad; a saber: post-positivista, constructivista, transformador y pragmático. En el presente caso, por el uso que contempla el diseño de la evaluación, se acerca al paradigma pragmático, ya que se busca probar la efectividad de la intervención mediante la recopilación de información, la cual permita generar juicios de valor sobre el programa (Mertens y Wilson, 2012).

Por su parte, Sauto (2005) concibe el paradigma como “la orientación general de una disciplina, el modo de orientarse y mirar aquello que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo” (p. 24). En ese sentido, el presente apartado refiere a un paradigma empleado en la investigación social, con el fin de

conectar los métodos con las referencias teóricas necesarias para la construcción del conocimiento (De Miguel Díaz, 2000).

A continuación, se presenta la clasificación de Mertens y Wilson (2012) del paradigma pragmático de la evaluación y los supuestos que determinan el posicionamiento del evaluador para acercarse al objeto de estudio (ver tabla 2).

Tabla 2.
Supuestos del paradigma pragmático de la evaluación

Paradigma pragmático	
Axiológico	El valor de la evaluación radica en su uso y en los resultados de ese uso.
Ontológico	La evaluación no se basa en la búsqueda de la verdad; por el contrario, se centra en el uso de los resultados con el objeto de estudio que es abordado en la evaluación.
Epistemológico	Se es libre de estudiar lo que interesa y lo que se considera que genera valor mientras los resultados aporten elementos positivos dentro del sistema de valores.
Metodológico	Se enfoca principalmente en los datos que encuentra útil de los actores involucrados, con una postura inclinada al uso de métodos mixtos. En ese sentido, el evaluador escoge el método sobre lo que considera apropiado en un contexto particular o actores involucrados particulares.

Fuente: elaborado con base en Mertens y Wilson (2012).

Matos (2005) menciona que el conocimiento construido a partir de la evaluación ayuda en la toma de decisiones pertinentes, que sirven, a la vez, para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los resultados y procesos de la intervención. Es por esto que el presente diseño debe contar con un modelo de evaluación que sea capaz de incorporar métodos mixtos para la generación de conocimiento, con el fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas respecto al objeto de estudio.

La evaluación de procesos del programa CMECA será abordada por medio del modelo CIPP (contexto, insumo, proceso, producto) del autor Daniel L. Stufflebeam (Stufflebeam y Shinkfield, 1987). Este modelo es consistente con el uso de la evaluación, en lo que corresponde a la toma de decisiones para mejorar el programa; además, es un modelo integrador de cuatro etapas que se dirigen hacia una sola perspectiva global del desarrollo de la intervención (Gobierno de Navarra, s.f.).

El modelo CIPP proviene del ámbito educativo y Gobierno de Navarra (s.f.) indica que parte sustancial del mismo es que hace referencia a aspectos frecuentes dentro de los sistemas de evaluación en relación con la naturaleza del objeto de estudio, fundamentación, contexto, ejecución del programa, recursos disponibles para operacionalización y resultados obtenidos. Los componentes de este modelo de evaluación son:

- Contexto: esta etapa busca contextualizar el objeto de estudio en la institución ejecutora, sus *stakeholders* e intereses de estos sobre la intervención. En ese sentido, se puede decir que evalúa la correspondencia entre los objetivos del programa con las necesidades identificadas por las personas beneficiarias o actores involucrados. Además, cualquier otro aspecto que tiene un grado de influencia en la operación del programa es contemplado en esta etapa, esto por la característica de permitir o no el correcto funcionamiento del programa.
- Insumos: esta etapa busca identificar y valorar todos los elementos necesarios para la operación del programa y cumplimiento de objetivos. Por ejemplo, marco normativo de la intervención, recursos financieros, capital humano, estrategias y objetivos.
- Procesos: esta etapa busca identificar debilidades o fortalezas en la planificación de las estrategias y administración del programa, para brindar

un resultado a las personas beneficiarias o quienes participan, de cierta manera, en la intervención.

- **Productos:** esta última etapa pretende recopilar juicios de los resultados del programa en relación con las necesidades de las personas beneficiarias. En parte, busca una alineación con el contexto, insumos, y procesos para determinar su valor y mérito (Gobierno de Navarra, s.f.).

Como se observa, a pesar de que el modelo CIPP ofrece una perspectiva integradora de cuatro evaluaciones distintas, estas pueden llevarse a cabo separadas, pero de manera acumulativa. Herreras (2003), hace referencia a que cada etapa del modelo desempeña funciones únicas, pero existe una relación estrecha entre ellas, aunque cada una puede utilizar diferentes métodos.

3.2.1. Tipo de evaluación

3.2.1.1. Según quién la realiza

La evaluación es de tipo externa, llevada cabo por un estudiante de la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica (UCR). Esto a pesar del rango que tuvo el evaluador dentro de la corporación municipal como regidor del Concejo Municipal 2016-2020, no es además funcionario de planta ni está involucrado en la ejecución directa del programa CMECA.

3.2.1.2. Según momentos

Según CONEVAL (2017), se sugiere que una evaluación que involucra procesos se realice no antes del tercer año de operación de los programas. En ese sentido, la evaluación coincide durante la ejecución del programa. Esto resulta importante, ya que los primeros años son cruciales para poder mejorar la gestión operativa y consolidar un programa que brinde el mayor uso posible a las personas usuarias. El municipalismo presenta importantes retos políticos en cuanto a la continuidad de programas por relevo de administraciones cada 4 años, razón por la cual las

evaluaciones constituyen un mecanismo para justificar aún más la importancia de la intervención y que sea continua en el tiempo.

3.2.1.3 Según funcionalidad

Según cita CONEVAL (2017), una evaluación de este tipo brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas en cuanto a producir los resultados esperados. En ese sentido, la evaluación es formativa por su funcionalidad de servir como insumo en la mejora de toma de decisiones y, con esto, incluir los cambios pertinentes.

3.3. Metodología de la evaluación

El presente apartado aborda los aspectos del método empleado en la evaluación. Es importante mencionar que la lógica que sigue este proceso debe ser congruente con el enfoque de evaluación, pues se deben proporcionar resultados que sirvan en la toma de decisiones como establece el modelo CIPP y la funcionalidad de la evaluación.

3.3.1. Abordaje metodológico

El abordaje metodológico describe los elementos sustanciales del método para dar respuesta a los objetivos de la evaluación. De esa manera, se propone una alineación de las técnicas utilizadas para lograr responder a las preguntas conforme a cada uno de los criterios definidos. Por otra parte, según el paradigma pragmático y funcionalidad de la evaluación, el enfoque seleccionado lleva a que los resultados y análisis respondan a las preguntas de evaluación de acuerdo con cada etapa del modelo CIPP. Esto es consistente con la funcionalidad que tiene la evaluación en proporcionar recomendaciones y mejoras al programa CMECA (ver figura 7).

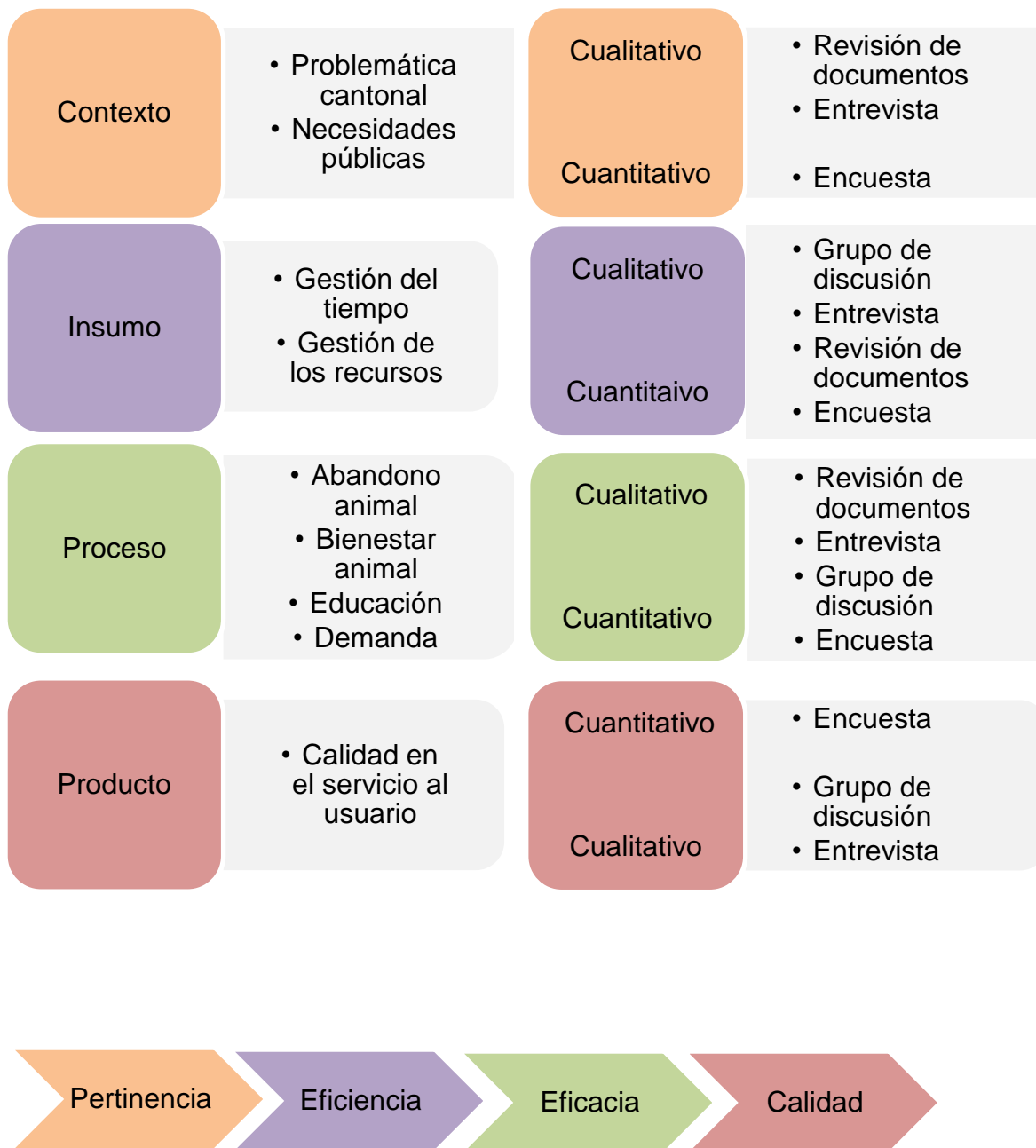


Figura 7. Abordaje metodológico. Elaboración propia (2019).

Con base en la figura 7, se considera la entrevista y revisión documental para conocer sobre los aspectos relativos al **CONTEXTO** del cantón de Cartago en cuanto al problema de salud pública y bienestar animal que sustenta la lógica de intervención del programa, para lo que se considera el criterio de **PERTINENCIA**. Además de la técnica cualitativa, se propone un cuestionario dirigido a personas beneficiarias para obtener apreciaciones de estas en cuanto al problema cantonal y aceptación de los procesos del programa según sus necesidades.

En lo referente a **INSUMOS** para operación de los procesos del CMECA, se recurre a un cuestionario para conocer la gestión del tiempo en la entrega de los productos del CMECA desde el criterio de **EFICIENCIA**. Incluso, también se recurre a la revisión documental para determinar el grado de racionalidad sobre los recursos económicos empleados para operación del programa, además de entrevistas y grupo de discusión.

A su vez, se recurre a la entrevista y grupo discusión para determinar el alcance del programa mediante el control de sobrepoblación de perros callejeros y educación para el bienestar animal (**PROCESOS**), desde el criterio de **EFICACIA**. Además, el cuestionario a población beneficiaria constituye un instrumento útil para obtener datos y determinar el grado de efectividad de los componentes del programa. Por otra parte, la revisión documental sirve para la construcción de indicadores cuantitativos sobre lo que generan los procesos del centro.

Por último, se utiliza la encuesta para determinar la capacidad de respuesta, credibilidad y confiabilidad de los **PRODUCTOS**, desde un criterio de **CALIDAD**. Además, se utiliza la entrevista grupal y grupo de discusión para triangular datos.

Si bien la evaluación gira alrededor de los procesos del CMECA, el modelo CIPP es acumulativo y, por lo tanto, la etapa de productos debe considerar las otras que la anteceden. Se justifica así el uso de la última etapa del modelo desde la calidad,

pues esta última se refiere a la producción y entrega de servicios útiles (Sarramona et al., 1998).

Esto es consistente con el paradigma pragmático adoptado en el enfoque metodológico, que busca probar la efectividad de la intervención mediante la recopilación de información para determinar valor y mérito del programa. Por lo anterior, y según señala Gobierno de Navarra (s.f.), cada etapa es necesaria para lograr una alineación con el contexto, insumos y procesos para la toma de decisiones de la intervención pública.

3.3.2. Técnicas e instrumentos para recolectar información

El modelo de evaluación seleccionado, CIPP, permite una metodología dentro de un paradigma mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas (Ortiz, Marín y Ospina, 2015; Briones, 1996). El paradigma mixto ha sido llamado el tercer paradigma, pues es una alternativa a los dos paradigmas históricos, en el cual existe compatibilidad en la investigación (Johnson y Christensen, 2008; Tashakkori y Teddlie, 2003; Ortiz, Marín y Ospina, 2015). Johnson y Onwuegbuzie (2004) consideran que:

La investigación mixta también es un intento de legitimar el uso de múltiples enfoques para responder a las preguntas de investigación, en lugar de restringir o limitar las opciones de los investigadores (ej., rechaza el dogmatismo). Es una forma expansiva y creativa de la investigación, no una forma limitante de investigación. Es incluyente, plural, y complementaria. (p. 17)

De acuerdo con lo anterior, y según la guía de Gobierno de Navarra (s.f.), se tomaron los siguientes instrumentos que corresponden a los objetivos de los distintos componentes del modelo descritos en el apartado 3.2.1 (ver tabla 3).

Tabla 3.
Uso de instrumentos y técnicas

	Técnicas	Instrumentos
Contexto	Revisión de documentos	Guía de revisión
	Encuesta	Cuestionario
	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada
Insumo	Revisión de documentos	Guía de revisión
	Encuesta	Cuestionario
	Grupo de discusión y entrevista grupal	Guion de debate
	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada
Proceso	Revisión de documentos	Guía de revisión
	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada
	Grupo de discusión y entrevista grupal	Guion de debate
	Encuesta	Cuestionario
Producto	Encuesta	Cuestionario
	Grupo de discusión y entrevista grupal	Guion de debate
	Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada

Fuente: elaboración propia con base en Gobierno de Navarra (s.f.).

En la tabla 3 se indican las técnicas que reúnen los procedimientos prácticos aplicables en una investigación para obtener información. Los instrumentos se conciben como un medio donde se registra la información obtenida, además de conservarla y plasmarla (Cuauro, 2014). A continuación, se describen brevemente las técnicas de recolección de información contempladas en la presente evaluación:

- Revisión de documentos: permite reunir documentos relacionados con un tema en especial de una manera sencilla y rápida. Es una técnica complementaria para confirmar o dudar de lo que indican otras fuentes, por

ejemplo, grupos entrevistados. Esta técnica sirve para seleccionar registros del objeto de estudio, con el fin de construir antecedentes de partida para analizar las relaciones que el investigador desea establecer. La guía de revisión, por su parte, permite asentar, ordenar y clasificar la información para favorecer el análisis de la información obtenida durante el proceso de investigación (Mayorga, s.f.).

- Entrevista: facilita al investigador entablar una conversación con algún actor clave o bien, varios si incluye modalidad grupal. En ese sentido, la información generada es de una fuente primaria y permitirá detectar aspectos sustanciales del tema que se desea abordar con el entrevistado (Cuauro, 2014). En esta evaluación es de tipo semiestructurada, en la que, además de tener la información ordenada y organizada, se pueden establecer preguntas que permiten al investigador obtener razonamiento y argumentación sobre las que este desee.
- Encuesta: provee datos e información específica de un tema de manera rápida y eficaz. Esta técnica acude a la interrogación del público meta, con el fin de conocer puntos de interés de la investigación (Anguita, Labrador y Campos, 2003).
- Grupo de discusión: reúne a participantes de una intervención para que estos puedan expresar lo que piensan y opinan sobre un tema planteado por el investigador. Los participantes se eligen por selección y los grupos no deben superar 10 personas (Cuauro, 2014). El guion de debate permite al investigador organizar y sistematizar la interpretación de la información recolectada en el proceso (Cuauro, 2014).

Los instrumentos aplicados se revisaron de manera que la información generada permitiera un análisis bajo un enfoque sistémico. Esto porque el modelo propuesto (CIPP) se divide en etapas para dar respuesta a las interrogantes de evaluación, que convergen en una perspectiva global del objeto de estudio.

3.3.3. Procedimientos para recolectar información

La recolección de la información se lleva a cabo en varias fases. La primera corresponde a la revisión documental que se realizó previamente para detallar antecedentes, contexto del programa, teoría del programa y aspectos metodológicos. Los documentos fueron solicitados al CMECA y al municipio, para convenir la propuesta de evaluación que se detalla en este capítulo.

La segunda fase contemplaba la elaboración de instrumentos (ver tabla 4) para poder aplicarlos a las personas participantes voluntarias y actores relacionados con el objeto de estudio. Para esta fase, y tomando en cuenta el enfoque de evaluación (CIPP), se desarrollaron los instrumentos según cada etapa del enfoque y criterios, para mantener el hilo conductor con el modelo y facilidad en el análisis de los resultados. No obstante, según la disponibilidad de participantes, se aplicaron varios instrumentos, con el propósito de ahorrar tiempo y debido a la disponibilidad limitada de participar del proceso evaluativo. Cabe mencionar nuevamente que el CMECA cuenta con bases de datos que se usaron para realizar las invitaciones de colaboración con el evaluador y coordinar las participaciones de campo.

Una vez elaborados los instrumentos, se sometieron a revisión por parte del guía de comité asesor y fueron, eventualmente, aplicados en un plan piloto para lograr su optimización en el uso de la evaluación. Así pues, en diversas sesiones de trabajo, los instrumentos fueron sometidos a consulta y probados para generar confianza antes de la aplicación formal a las diversas fuentes de información. Con base en lo anterior, según detalla en la tabla 4, se aplicaron los siguientes instrumentos para recopilación de datos:

Tabla 4.
Instrumentos aplicados

	Instrumentos	Fuentes
Contexto	Guía de revisión	Periódicos nacionales, datos consultados y documentos de estudio.
	Cuestionario	Población beneficiaria: 80
	Guía de entrevista semiestructurada	Alcalde Encargada de Unidad Técnica Ambiental Jefatura del Área de Acueducto Regente veterinario y personal del CMECA
Insumo	Guía de revisión	Área de Planeamiento Estratégico/ Auditoría Interna
	Cuestionario	Población beneficiaria: 80
	Guion de debate	Personas Beneficiarias
	Guía de entrevista semiestructurada	Alcalde y regente veterinario, encargados del CMECA
Proceso	Guía de revisión	CMECA
	Guía de entrevista semiestructurada	Regente veterinario, personas voluntarias y peones del CMECA
	Guion de debate	Personas Beneficiarias
	Cuestionario	Personas Beneficiarias
Producto	Cuestionario	Personas Beneficiarias: 43
	Guion de debate	Personas Beneficiarias
	Guía de entrevista semiestructurada	Personas voluntarias del CMECA

Fuente: elaboración propia (2020).

La tercera fase consiste, una vez realizada la aplicación de los instrumentos, en el análisis de resultados y su sistematización para cada criterio de la evaluación, además de las etapas del modelo de evaluación en el capítulo de conclusiones. Posteriormente, se establecen las conclusiones y recomendaciones de la evaluación para cumplir con el propósito de proponer acciones de mejora a las personas tomadoras de decisión.

Sobre las fuentes

Debido a que la evaluación es sobre procesos de gestión operativa del CMECA, los informantes principales fueron las personas encargadas del centro, así como las personas voluntarias ocasionales, entre otras figuras de la Municipalidad de Cartago. Sin embargo, parte de la triangulación propuesta señala que mediante la variedad de datos se puede ofrecer una validación de los resultados. Por lo anterior, se involucró a una población usuaria del centro durante el periodo de estudio, quienes accedieron a una invitación del evaluador a participar como informantes en el proceso evaluativo, con las diversas técnicas propuestas.

Las personas beneficiarias del CMECA son consideradas una fuente de consulta por su interacción con los procesos de los que dispone el centro. Estas no solo disponen de información importante sobre criterios considerados en la evaluación, sino que representan el fin último al que se debe la intervención pública y el gobierno municipal de Cartago.

Población de estudio: personas usuarias del CMECA 2016-2018.

En cuanto a las personas beneficiarias de la intervención, el CMECA posee un registro físico de las personas usuarias del centro en un expediente físico que contiene las solicitudes realizadas para optar por alguno de los servicios de adopción, retiro de animales y módulo de educación dentro del periodo de estudio.

El evaluador recopiló una base de datos con detalles de contacto de casi 400 personas usuarias y ofreció una descripción sobre en qué consiste la evaluación para invitar a quienes quisieran colaborar en esta. Los expedientes de las personas beneficiarias del programa, así como sus datos e información son privados por política de la municipalidad y fueron utilizados con el permiso antes indicado para propósitos de la evaluación únicamente.

De 80 personas que accedieron a llenar el cuestionario principal, 42 accedieron a participar en la evaluación para otros instrumentos como grupo de discusión u otra encuesta; sin embargo, solo 22 personas proporcionaron información de contacto para ser localizados por el evaluador para entrevista grupal⁸ y grupo focal⁹. En el caso del cuestionario de calidad, únicamente 43 accedieron a llenarla bajo el mismo método de recolección antes indicado.

Dicho muestreo no probabilístico llevó a recolectar los datos por conveniencia, y no pretende generalizar los datos a una población más amplia. Sin embargo, son útiles para conocer características de una pequeña población en un momento determinado (2016-2018) y es consistente con la accesibilidad de las personas encuestadas no solo en participar con un cuestionario sino en otros instrumentos de la evaluación, como las consultas participativas que, por su dinámica, enriquecen la validación e insumos para la presentación de hallazgos. En ese sentido, si bien se propone un uso de técnicas mixto, la manera en que se han procesado los datos (y su alcance) lleva a un acercamiento más profundo de carácter cualitativo al objeto de estudio por el evaluador.

⁸ Se realizaron 2 en grupos de 2 y 3 personas beneficiarias.

⁹ Participación de 7 personas beneficiarias.

Fuentes documentales

Se consideraron fuentes documentales mediante el proceso de revisión en algunos criterios de la evaluación. Estas incluyen informes del CMECA, estudios técnicos, periódicos de comunicación colectiva e informes de oficinas de la municipalidad como auditoría y área de planeamiento estratégico (ver tabla 4). En otras palabras, las fuentes documentales provienen de medios escritos y estudios con un grado de afinidad al objeto de estudio. Estas fuentes documentales son, en su mayoría públicas, por lo que no resultaron de difícil acceso y solicitud de consentimiento informado.

Personal del CMECA

El CMECA opera con tres personas involucradas en sus procesos de gestión. Se cuenta con un regente veterinario, quien lleva a cabo las diversas tareas administrativas, además de las cirugías y atención médica a los caninos que ingresan al módulo clínico. Por otra parte, se suman dos asistentes (peones) para las labores técnicas de captura y cualquier otra que el regente asigne; por ejemplo, limpieza de instalaciones, captura de animales y atención a la población canina, entre otras. De esta manera, es importante dejar claro que la relación de estas fuentes de información con el objeto de estudio es estrecha y son, por lo tanto, fuentes primarias para efectos de la presentación de resultados. El CMECA cuenta con voluntarios y voluntarias que están interesados en el programa, por lo que también son fuente de consulta¹⁰.

¹⁰ Se entrevistaron a 2 personas que realizaron voluntariado en el CMECA durante el periodo de estudio de la evaluación.

Personal de la municipalidad

Dentro de otras fuentes de consulta, se encuentra la Unidad Técnica Ambiental, que recibe de manera periódica reportes de información de las actividades del centro; sin embargo, esto ocurre por un proceso administrativo y no necesariamente técnico. Aunque existe una relación jerárquica, no interviene en la operación directa del centro, pues el responsable único es quien cuenta la formación técnica y profesional (el regente veterinario). De igual manera ocurre con la jefatura del área de acueductos, pues la relación con el objeto de estudio es muy reducida, pues la ubicación del programa se da por conveniencia en la tarea de buscar un área donde asignarlo dentro de la corporación municipal. Durante el proceso de recolección de información se percibió un escaso involucramiento tanto de la jefatura como de la unidad técnica en la labor profesional del CMECA.

Autoridad política

Finalmente, el exalcalde municipal 2016-2020 fue una fuente dentro de la discusión política en relación con algunas decisiones que se llevan a cabo en el centro. Por ejemplo, asignación de presupuesto y plazas para los procesos de gestión del CMECA, y otras sugerencias que pueden surgir dentro del quehacer ejecutivo. Al ser la figura que lleva a cabo la articulación para generar el programa en el cantón, debe tomarse en cuenta dentro de las fuentes a consultar de la evaluación. La información recolectada por esta fuente fue en el momento que aún se encontraba como alcalde del municipio, febrero 2020, pues finalizó funciones en el mes de mayo del mismo año.

Sobre la recolección de información

Para la aplicación de los instrumentos propuestos, se utilizaron herramientas electrónicas como Google Forms. Por ejemplo, las encuestas dirigidas a la población beneficiaria se elaboraron en Google y fueron enviadas mediante uso de correo electrónico e Internet. La revisión documental se llevó a cabo a partir de fichas de trabajo, para seleccionar la información necesaria según categoría de análisis, variable de estudio y aspecto a evaluar. En los otros casos, se acordaron reuniones con las fuentes para llevar a cabo las entrevistas y grupos focales, en algunos casos, con la participación de observadores externos para validar y enriquecer la información obtenida en los grupos focales.

El registro de la información se llevó a cabo en una hoja de trabajo en Excel para la revisión documental. En cuanto a las entrevistas, se utilizó grabadora y notas del evaluador en algunos casos; de la misma manera en el grupo focal y la entrevista grupal, además de video. En 2020, la situación mundial de la pandemia COVID-19 llevó a que los procesos de consulta con el instrumento de guion de debate se utilizara la técnica de grupo focal y entrevista grupal en diferentes sesiones por la asistencia y disponibilidad de participantes, así como la entrevista a voluntarios del CMECA que fue de manera virtual, mediante el uso de la plataforma Zoom. En los otros casos, sí se pudieron realizar de manera presencial. Las encuestas electrónicas se descargaron, una vez completadas y en el tiempo que el evaluador definió la apertura y cierre, en una hoja de Excel para realizar un análisis detallado.

Finalmente, mediante oficio AM-OF-731-2019 (ver anexo 4), el exalcalde 2016-2020 de la municipalidad dio su visto bueno para llevar a cabo la evaluación de procesos del CMECA. De igual forma, mediante oficio AM-OF-520-2020 el alcalde 2020-2024 dio aval para que se pudiera continuar con el proceso iniciado en la administración pasada (ver anexo 4). Así pues, las personas encargadas del centro o de cualquier otra dependencia tenían disposición en colaborar con el proceso evaluativo, por lo

que los procedimientos para recolectar la información se desarrollaron en un proceso sencillo y de gran provecho para el evaluador.

3.3.4. Técnicas de análisis de la información y de valoración

Dado que la evaluación se aborda desde un paradigma mixto, existen dos técnicas de análisis de la información y valoración. Primero, los datos que son de tipo cuantitativo se recolectaron mediante una plataforma electrónica, y procesados por el programa Excel, con el fin de realizar un análisis estadístico descriptivo, que permitiera ayudar a responder las preguntas de evaluación y determinar los juicios de valor. Segundo, los datos cualitativos fueron tratados mediante análisis documental, técnica que permite reconocimiento y comprensión del documento para representar su contenido y forma con el fin de facilitar su consulta o recuperación de una manera ordenada, sistemática y gradual (García, 1993).

Tanto la información cualitativa como la cuantitativa fueron sometidas a una rigurosidad para su utilización en la evaluación. De acuerdo con Saiz (s.f.) los procedimientos de análisis de información para que el estudio resulte sencillo de elaborar fueron los siguientes:

- a. Revisión permanente y reducción de datos: los datos recolectados se revisaron detenidamente y se simplificaron para su tratamiento. La reducción implicó seleccionar la información pertinente y excluir la que no cumplía con criterios teóricos y prácticos.
- b. Disposición y transformación de los datos: se dispuso la información de una forma gráfica y organizada para facilitar una mejor comprensión y análisis. Se consideraron en este procedimiento gráficas o matrices con representaciones descriptivas o explicativas para comprender el fenómeno estudiado. En el caso de los datos de corte cuantitativo, siguieron criterios de fiabilidad y validez; por otra parte, los datos de corte cualitativo se

trabajaron mediante el sistema de categorías, donde se elaboraron dimensiones a partir de conceptos, ideas y temas.

- c. Obtención de resultados y conclusiones: a partir de los resultados obtenidos, las conclusiones se basaron en los conocimientos generados a partir del análisis y enfoque de evaluación propiamente para uso del proceso evaluativo.
- d. Revisión de conclusiones: esta última etapa se fundamentó en verificar las conclusiones mediante la comprobación de que estas corresponden a las respuestas, significados e interpretaciones de los individuos.

3.3.5. Triangulación

La triangulación es una técnica para que los hallazgos basados en una información sean consistentes (Mideplan, 2017b). Okuda y Gómez (2005) definen triangulación como: “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 (p. 119)”.

La triangulación de métodos y técnicas, además de triangulación de datos tomaron parte como técnica dentro de esta evaluación.

1. Triangulación metodológica: busca entender un fenómeno con acercamientos cuantitativos y cualitativos para capturar la visión de algunos aspectos del objeto de estudio. Okuda y Gómez (2005) citan que: “El arte de este tipo de triangulación consiste en dilucidar las diferentes partes complementarias de la totalidad del fenómeno y analizar por qué los distintos métodos arrojan diferentes resultados” (p. 121).

2. Triangulación de datos: para realizar la triangulación de datos se requiere que los métodos utilizados para abordar el objeto de estudio sean de tipo cualitativo (Okuda y Gómez, 2005).

El análisis de las razones por las que los datos difieren sirve para analizar el papel de la fuente que produjo los datos en el fenómeno observado y las características que la acompañaban en el momento en el que el fenómeno se observó (Okuda y Gómez, 2005; p.122).

En la evaluación realizada se contempló tanto la triangulación de métodos como la de datos. Como se mencionó anteriormente, el modelo adoptado permite la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para abordar el objeto de estudio. Además, en algunas etapas del modelo se desarrolló la triangulación de datos para lograr mayor credibilidad de los resultados. En la siguiente sección, la operacionalización de la evaluación muestra las relaciones entre las técnicas utilizadas y fuentes de datos para esta evaluación.

3.4. Operacionalización de la evaluación

En esta sección se presenta la operacionalización de la evaluación, mediante la matriz de evaluación:

Tabla 5.
Matriz de evaluación

Interrogante principal										
¿De qué manera los procesos de gestión operativa del CMECA están contribuyendo al control de la sobrepoblación de perros callejeros de Cartago y a la sensibilización de la ciudadanía en temas de tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?										
Objetivo general	Objetivos específicos	Criterios de evaluación	Interrogantes secundarias	Categoría de análisis	Variable en estudio	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento de recolección	Fuentes de información	Técnica de análisis
Evaluar los procesos del programa CMECA de la Municipalidad de Cartago con el fin de determinar si atienden, en alguna medida, las necesidades de control de sobrepoblación de animales callejeros y educación para el bienestar	Valorar la pertinencia de los procesos operativos del CMECA para dar respuesta a las necesidades de educación en bienestar animal y control de sobrepoblación de perros callejeros de Cartago.	Pertinencia	¿En qué medida los procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros son pertinentes para afrontar el problema?	Problemática cantonal	Salud pública y bienestar animal	Grado de correspondencia entre las acciones del programa y necesidad de procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros.	Revisión de documentos	Guía de revisión	Periódicos y Documentación de Municipalidad de Cartago	Análisis documental
							Encuesta	Cuestionario	Población beneficiaria	Estadística descriptiva
							Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada	Alcalde, encargada de Unidad Técnica Ambiental, jefatura del Área de Acueducto y personal del CMECA (regente veterinario).	Análisis documental

Interrogante principal										
¿De qué manera los procesos de gestión operativa del CMECA están contribuyendo al control de la sobrepoblación de perros callejeros de Cartago y a la sensibilización de la ciudadanía en temas de tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?										
Objetivo general	Objetivos específicos	Criterios de evaluación	Interrogantes secundarias	Categoría de análisis	Variable en estudio	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento de recolección	Fuentes de información	Técnica de análisis
animal y, además generar información para aprendizaje y mejora de la gestión operativa.				Necesidades públicas	Educación animal y control de sobrepoblación de perros callejeros	Grado de aceptación ciudadana de los procesos de educación animal y control de sobrepoblación de perros callejeros	Encuesta	Cuestionario	Población beneficiaria	Estadística descriptiva
	Razonar la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión operativa que dispone el programa CMECA para cumplir con sus propósitos.	Eficacia	¿De qué forma los procesos operativos del CMECA son eficaces para atender la demanda pública en educación y control animal?	Abandono animal	Control de sobrepoblación de perros callejeros	Número de perros callejeros tratados médicamente en el CMECA	Revisión de documentos	Guía de revisión	CMECA/ Unidad Técnica Ambiental	Estadística descriptiva
				Bienestar animal	Perros devueltos a su hábitat en condiciones saludables	Número de perros dados en adopción mediante el CMECA Número de perros perdidos Número de perros devueltos a la calle	Revisión de documentos	Guía de revisión	CMECA/ Unidad Técnica Ambiental	Estadística descriptiva

Interrogante principal														
¿De qué manera los procesos de gestión operativa del CMECA están contribuyendo al control de la sobrepoblación de perros callejeros de Cartago y a la sensibilización de la ciudadanía en temas de tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?														
Objetivo general	Objetivos específicos	Criterios de evaluación	Interrogantes secundarias	Categoría de análisis	Variable en estudio	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento de recolección	Fuentes de información	Técnica de análisis				
				Educación	Personas con formación en bienestar animal	Número de personas participantes en educación animal dentro y fuera del CMECA	Revisión de documentos	Guía de revisión	CMECA/ Unidad Técnica Ambiental	Estadística descriptiva				
				Demanda	Alcance del programa con la problemática	Grado de efectividad de los componentes del programa CMECA para cumplir sus propósitos	Grupo de discusión y entrevista grupal	Guion de debate	Población beneficiaria	Análisis documental				
							Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada	Personal del CMECA Personas voluntarias	Análisis documental				
							Encuesta	Cuestionario	Población beneficiaria	Estadística descriptiva				
				Gestión del tiempo	Percepción de la eficiencia del tiempo en entrega de productos del CMECA	Cantidad de tiempo para entrega de productos	Encuesta	Cuestionario	Población beneficiaria	Estadística descriptiva				
				Gestión de los recursos	Aprovechamiento de los recursos	Grado de racionalidad sobre los recursos empleados para operación del CMECA	Revisión de documentos	Guía de revisión	Área de Planeamiento Estratégico/ Auditoría Interna	Razón de presupuesto ejecutado y metas del CMECA				
				Eficiencia	¿De qué manera los procesos del CMECA cuentan con un uso eficiente de los recursos económicos y tiempo para brindar los servicios a la ciudadanía?									

Interrogante principal											
¿De qué manera los procesos de gestión operativa del CMECA están contribuyendo al control de la sobrepoblación de perros callejeros de Cartago y a la sensibilización de la ciudadanía en temas de tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?											
Objetivo general	Objetivos específicos	Criterios de evaluación	Interrogantes secundarias	Categoría de análisis	Variable en estudio	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento de recolección	Fuentes de información	Técnica de análisis	
							Grupo de discusión y entrevista grupal	Guion de debate	Población beneficiaria	Análisis documental	
							Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada	Regente veterinario y alcalde	Análisis documental	
	Determinar la calidad de los servicios brindados por el CMECA a la ciudadanía del cantón de Cartago.	Calidad	Calidad	¿En qué grado la gestión operativa del CMECA logra brindar un servicio de calidad para mejorar la salud pública, tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?	Calidad en el servicio al usuario	Capacidad de respuesta	Grado de calidad del programa CMECA	Encuesta	Cuestionario	Población beneficiaria	Estadística descriptiva
						Confiabilidad					
						Credibilidad		Grupo de discusión y entrevista grupal	Guion de debate	Población beneficiaria	Análisis documental
								Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada	Personas voluntarias	Análisis documental

Fuente: elaboración propia (2018).

3.5. Delimitación temporal

La evaluación se llevó a cabo desde mayo 2019 a noviembre 2020. Se dedicó medio tiempo a la evaluación por cada semana en el periodo antes señalado. En la Municipalidad de Cartago existía una alta disposición para empezarlo. El diseño fue valorado en el mes de enero 2019 y, con su aprobación en febrero, pudo empezarse a trabajar en su desarrollo durante el mes de mayo 2019. En junio 2019, se realizaron los diseños de instrumentos para empezar con las etapas valorativas de pilotaje y revisión de estos -antes de la selección de participantes- para iniciar con el trabajo de campo y, posteriormente, en enero 2020 tener primeros resultados para su disposición y transformación. El proceso de obtención de conclusiones y verificación se llevó a cabo a partir del mes de setiembre 2020 para tener un informe en noviembre de 2020, con el fin de realizar observaciones y/o modificaciones posteriores antes de presentar el informe final a la institución.

3.6. Evaluabilidad

Según Gobierno de Navarra (2013), existen ciertos elementos que condicionan el alcance de una evaluación, los cuales se pretenden abordar según el programa y el contexto en el que este se encuentra dentro de la organización.

- a) Calidad de la planificación: el programa CMECA inició con algunos informes que revelaban la problemática de salud en el cantón de Cartago y de la Gran Área Metropolitana en su mayoría (Sociedad Mundial para la Protección Animal, 2012). El estudio técnico del programa, que involucra muchos recursos económicos, demandó un conocimiento profundo sobre la lógica de intervención del CMECA para controlar el incremento de perros callejeros y mejorar la salud de los habitantes de Cartago, además de procesos de sensibilización. La planificación de la operacionalización del centro fue consumida en gran parte desde su formulación, esto con el fin de que

existiera coherencia en la intervención, así podría ser demostrable el hilo conductor del programa desde la prestación del servicio hasta los objetivos planteados; con el fin de poder rendir cuentas a la ciudadanía. La formulación del centro revela importante información documental sobre el razonamiento de la intervención y cómo puede lograr contribuir al alcance de política de salud del cantón de Cartago; asimismo, presenta los flujos de trabajo para producir un efecto en el problema identificado (ver figura 4).

- b) Calidad del sistema de información: el programa inició en el 2016, por lo que es muy nuevo para tener una construcción de línea base de más de tres años, a pesar de que en la organización se ha procurado mantener un control de datos para controlar el cumplimiento de metas y plan de trabajo asignado del centro. Por otra parte, el Área de Planeamiento Estratégico de la Municipalidad tiene un sistema robusto para seguimiento del cumplimiento de metas del centro. Esto debido a que está acreditada en ISO 9001 y los programas y proyectos se encuentran dentro de un modelo de gestión para resultados en cada uno de sus componentes, siendo el de presupuesto para resultados uno de los más importantes, tomando en cuenta la rendición de cuentas a la ciudadanía.

- c) Claridad en los propósitos de la evaluación: existe claridad del uso de la evaluación del CMECA, pues incluso existe una responsabilidad del evaluador de este programa en aportar insumos para las mejoras que se puedan implementar en el centro. La cultura evaluativa debe ser cada vez más insertada en gobiernos locales, esto con el propósito de generar una cultura de rendición de cuentas en la ciudadanía. Contextos institucionales como los de América Latina reclaman cada vez más transparencia. y en esa línea es que se proclama una claridad absoluta para realizar la evaluación del CMECA.

- d) Recursos destinados a la evaluación: la evaluación es asumida en su totalidad por el evaluador. Además, esta evaluación forma parte de un trabajo aplicado de la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, por lo que también se dispone de recurso humano de apoyo para la orientación de la evaluación desde el inicio hasta la divulgación de resultados a los involucrados.

- e) Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación: existe en la organización un buen clima para recibir la evaluación, sumado al hecho de que el personal de la municipalidad tiene una gran disponibilidad para observar de cerca la evaluación y poder llevar los conocimientos a otro tipo de intervenciones, además de la aplicación de mejoras. La voluntad política se encuentra a disposición del equipo evaluador y personal técnico del centro han mostrado incluso interés en el abordaje de una evaluación desde el gobierno local.

Lo anterior se fundamenta en la evidencia que generan las fichas técnicas para cada elemento de análisis y sus preguntas específicas (Gobierno de Navarra, 2013). Las fichas muestran alta evaluabilidad del programa CMECA de la Municipalidad de Cartago (ver anexo 2), dada las altas puntuaciones para cada una de las dimensiones del protocolo de evaluabilidad. En la tabla 6 se detalla un resumen, el cual arroja un 90 como expectativa de cumplimiento de la evaluación propuesta¹¹.

¹¹ El número 90 es producto de la sumatoria de las diversas notas obtenidas.

Tabla 6.
Evaluabilidad programa CMECA

Dimensiones protocolo de evaluabilidad	Promedio	Ponderación %	Nota
Calidad del sistema de información	94,23	50	47,115
Calidad de la planificación			
a) Calidad del diagnóstico 80	85,83	20	17,17
b) Definición de objetivos 87.5			
c) Coherencia interna 90			
Recursos destinados a la evaluación	80	15	12
Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación	86,37	10	8,637
Claridad en los propósitos de evaluación	95	5	4,75

Fuente: elaboración propia con base en instrumento de Gobierno de Navarra (2013).

Parte del alto grado de evaluabilidad, se debe a que el programa no fue una idea espontánea en su formulación y primeros pasos, sino que, por el contrario, se generó a partir de un gran abordaje teórico sobre la conducción de la intervención y operación del Centro. Por otra parte, sobresale el sistema de información, ya que, como se mencionó anteriormente, la Municipalidad de Cartago tiene una certificación de ISO 9001. Además, el uso de la evaluación es un punto muy importante para tomar en cuenta dentro de este razonamiento así como la voluntad política existente para realizarla, con el fin de mejorar el programa.

3.7 Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo

A continuación, se detallan las estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo:

- a) Dado el compromiso de la municipalidad con el evaluador en esta evaluación, existió un acuerdo para tener acceso a las bases de datos y a la información necesaria que se requería para su desarrollo. Las visitas al Centro fueron programadas y existió coordinación y apoyo logístico de la persona encargada del CMECA, para las reuniones con quienes participaron en la evaluación.
- b) La comunicación entre el evaluador y el municipio fue por medio de correos electrónicos u oficios enviados a la unidad que así correspondía para obtener acceso a la información. De igual manera, se dieron comunicaciones vía telefónica para alguna consulta que requería ser atendida en el momento.
- c) Se sostuvo una bitácora para el registro de visitas con la programación previamente establecida, según los acuerdos entre el evaluador y el CMECA.
- d) La información recolectada en el proceso fue de uso confidencial y solo se mostró en conjunto para la sección de hallazgos en el informe de evaluación. En caso de fotografías y bitácoras de registro, solo serán publicadas con previo consentimiento del participante, si fuera esto necesario.
- e) El evaluador tuvo plena comunicación con la persona encargada del centro para contar con criterio de experto en temas relacionados a la operación del este y actividades técnicas del programa. La parte metodológica de instrumentos y estrategia de aplicación será responsabilidad del evaluador y comité asesor.

Con lo anterior se llevó a cabo una evaluación satisfactoria y útil para la municipalidad e interesados en programas innovadores de gobierno locales, como lo es el CMECA en Cartago, Costa Rica.

Capítulo IV: Presentación y discusión de resultados

En este capítulo, se presentan los hallazgos según la matriz de evaluación detallada en el apartado 3.4 (ver tabla 5). La presentación de resultados se divide para cada uno de los criterios definidos y, posteriormente, se abordan los juicios valorativos para responder las preguntas de evaluación descritas en el apartado 4.2. El capítulo finaliza con una síntesis valorativa en el apartado 4.3, que contesta la pregunta central de la evaluación propuesta.

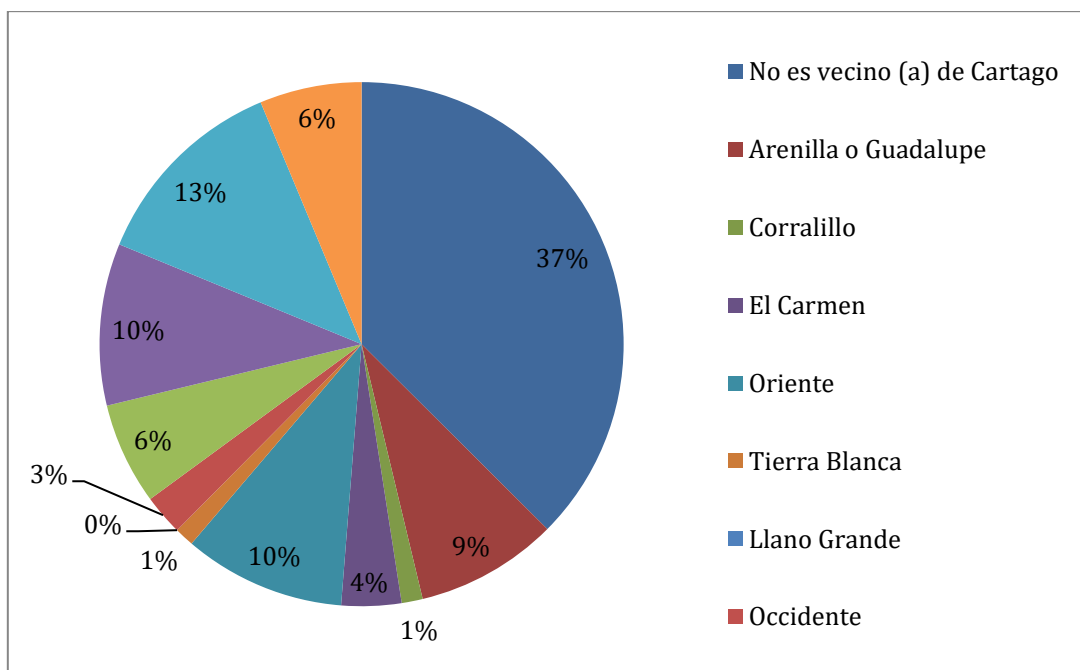
En la sección de anexos, se adjuntan los instrumentos utilizados para todos indicadores propuestos en la evaluación (ver anexo 3), así como las referencias en el apartado de bibliografía. Se recomienda al lector prestar especial atención a la matriz de evaluación, pues encierra una guía general de esta.

Antes de la presentación de resultados, se ofrece una breve descripción de la población beneficiaria del CMECA durante el período de estudio. En el proceso de recolección de datos para los criterios seleccionados, se pensó incluso en tener información útil para conocer el perfil de la persona beneficiaria que acudió al CMECA entre 2016 y 2018. Lo anterior por la significancia de esta fuente en el proceso de consulta y ser las personas beneficiarias directas de los procesos evaluados. Además de ser el fin último de la intervención, son sobre quienes se incidiría desde la toma de decisiones mediante las recomendaciones que se acojan desde la municipalidad.

La población en estudio se compone de 57 mujeres y 23 hombres, que utilizaron algún servicio del CMECA entre octubre 2016 y enero 2018. La edad promedio de las personas usuarias es de 38 años y un 38% de las personas encuestadas no reside en el cantón central de Cartago; sin embargo, la mitad de las personas se encontraban viviendo en Cartago para la fecha de estudio (ver gráfico 1). Ahora

bien, es importante destacar que Cartago es el primer cantón de la provincia de Cartago, por lo que no se restringe el uso del CMECA a los ciudadanos del cantón únicamente; por el contrario, los servicios de adopción o retiro de animales fueron brindados a vecinos de Oreamuno, Paraíso, Curridabat, San José, La Unión, El Guarco, entre otros.

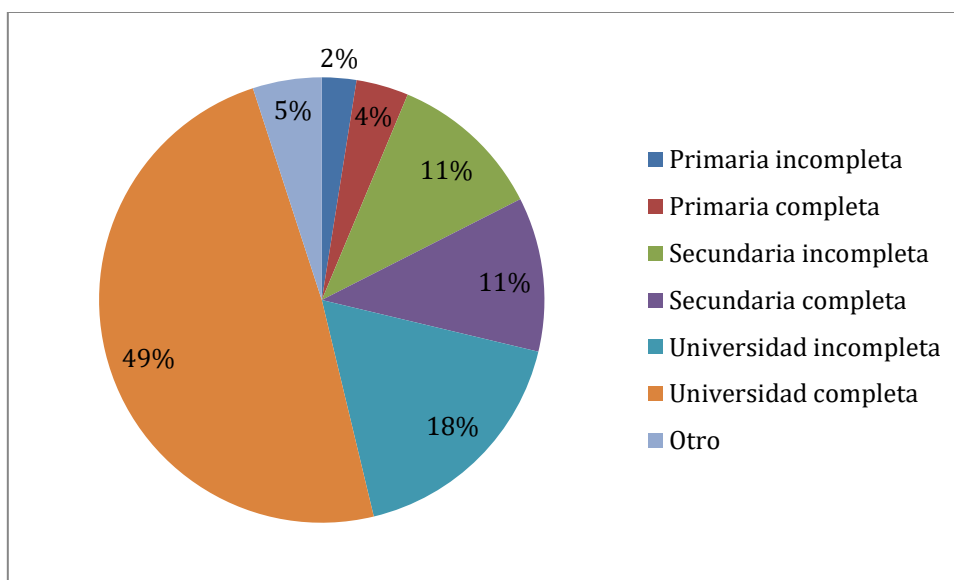
Gráfico 1

Lugar de residencia de población de estudio

Fuente: elaboración propia con datos de encuesta (2019).

El programa selecciona a los interesados en adopción mediante una categoría de solvencia económica. Lo anterior bajo la lógica de que los dueños de mascotas deben ser capaces de poder mantenerlas y proporcionar el bienestar máximo a los animales que se encuentren bajo su tutela. En ese sentido, 49% de las personas encuestadas cuentan con la universidad completa y 62 personas del grupo de estudio acudieron al centro para recibir el servicio de adopción (ver gráfico 2).

Gráfico 2
Nivel educativo de población de estudio

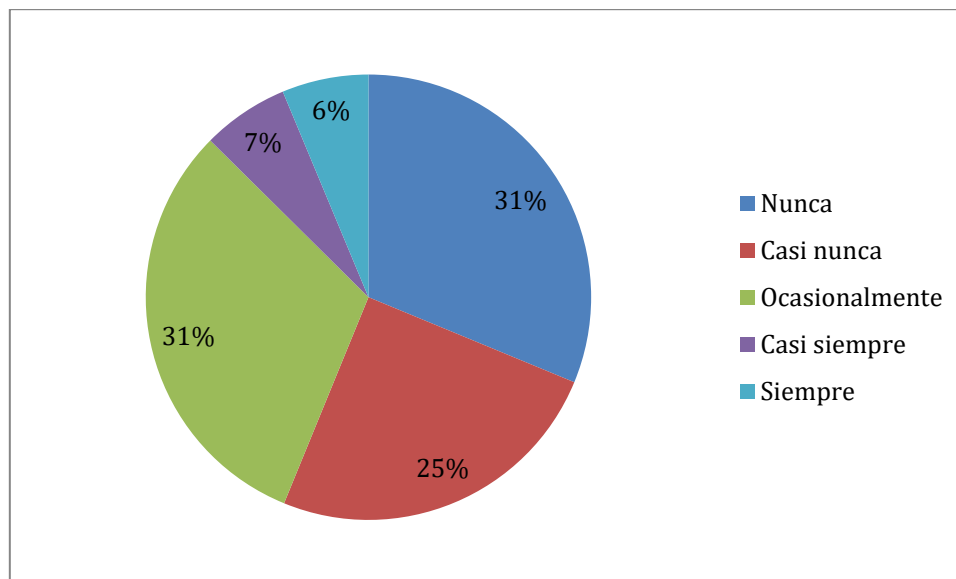


Fuente: elaboración propia con datos de encuesta (2019).

Sobre la vinculación de la población de estudio con el gobierno municipal en general, se puede percibir que es baja. De las 80 personas que accedieron a responder el cuestionario en línea, únicamente un 6% se informan siempre sobre las decisiones que se discuten en la municipalidad (ver gráfico 3). Estas decisiones abarcan temas de salud pública, infraestructura y gestión vial, educación y políticas sociales, servicios públicos, además de participación ciudadana y rendición de cuentas. De las 6 personas que siempre se informan de dichas decisiones, solo 2 no se encontraban viviendo en Cartago entre 2014 y 2018, además de que tampoco residen en el cantón al momento de realizar la evaluación.

Gráfico 3

Frecuencia en que la población de estudio se informa de las decisiones que se discuten en la Municipalidad de Cartago

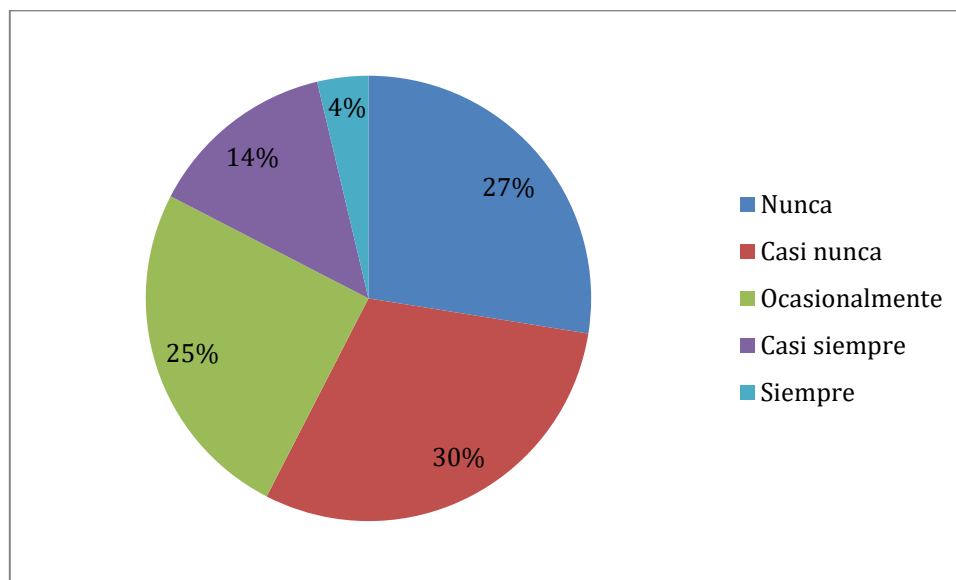


Fuente: elaboración propia con datos de encuesta (2019).

Además, existe un bajo conocimiento sobre lo que ejecuta concretamente el gobierno municipal por parte de las 80 personas que componen la población en estudio. Esto debido a que más del 50% no se entera de los programas, proyectos y políticas específicas que impulsa la Municipalidad de Cartago (ver gráfico 4). Únicamente 26 personas del total que viven en el cantón de Cartago se enteran con regularidad sobre lo anterior.

Gráfico 4

Frecuencia en que la población de estudio se entera de los programas, proyectos y políticas que impulsa la Municipalidad de Cartago



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta (2019).

4.1. Resultados

4.1.1. Pertinencia

El criterio de pertinencia se refiere a la adecuación de la intervención para dar respuesta a las necesidades de las distintas entidades y colectivos involucrados durante la ejecución (Cors y Mosangini, s.f.). Se ha optado por abordar dentro de este criterio 2 categorías de análisis. La primera es la problemática cantonal desde la salud pública y bienestar animal, con el fin de evidenciar las necesidades que surgen del problema. La segunda es la aceptación pública en educación animal y control de sobrepoblación de perros callejeros, como respuestas para afrontar el problema. Lo anterior con el fin de proporcionar insumos sobre la coherencia de los objetivos propuestos en el CMECA y las necesidades valoradas (Gobierno de Navarra, s.f.).

En ese sentido, el grado de correspondencia entre las acciones del programa y la necesidad de procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros se construye de una manera cruzada, mediante la información que proporcionan los actores ejecutores en la municipalidad y población beneficiaria. Además, otras fuentes externas aportan al contexto de la relación entre el programa y las necesidades que se desean solventar. Por otra parte, el grado de aceptación ciudadana de los procesos de educación animal y control de sobrepoblación de perros callejeros se construye mediante información aportada por la población beneficiaria. Así pues, se sigue la siguiente lógica conceptual (figura 8) para responder al criterio evaluativo de pertinencia:

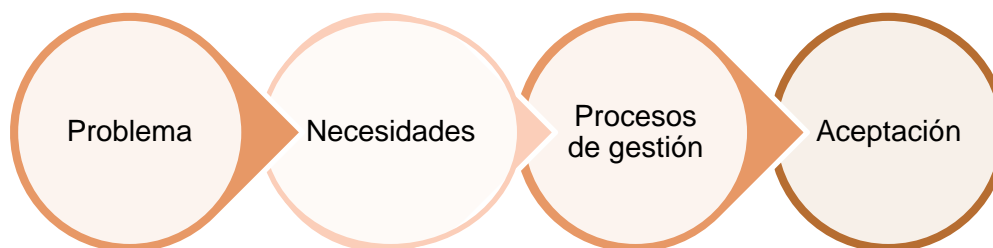


Figura 8. Lógica conceptual para responder al criterio evaluativo de pertinencia. Elaboración propia (2020) con aportes de (Cors y Mosangini, s.f. y Gobierno de Navarra, s.f.).

Como se puede observar en la figura 8, la pertinencia debe ser valorada frente a una alineación del problema, necesidades (ocasionadas por el problema), procesos de gestión (como respuesta a las necesidades) y aceptación de las personas usuarias para obtener una solución. Dicho de otro modo, las necesidades que justifican la operación de un programa (cualquiera que sea) no son suficientes para dar mérito a los procesos operativos, pues, como se definió anteriormente, el criterio

de pertinencia se refiere a la idoneidad de los procesos de gestión para responder a las necesidades valoradas.

El problema puede producir necesidades distintas a las que contempla la teoría de la intervención, e incluso pueden percibirse diferentes maneras de abordarlo que no son las mismas del programa en ejecución. Por esto, se plantea dicha lógica para los indicadores mencionados en el párrafo anterior, con el fin de dar una respuesta sólida a la pregunta secundaria de la evaluación para el criterio de pertinencia, la cual será desarrollada en la sección de juicios valorativos, producto de la construcción de los indicadores en este apartado.

El problema

Según la revisión documental consultada, en marzo de 2015 se mostraba evidencia técnica de que las heces de perros causan enfermedades en humanos. Las enfermedades se deben a los parásitos que contienen los desechos de los animales y que generan problemas gástricos, intestinales e infecciones que pueden llevar incluso a la pérdida parcial de la vista. Esta relación de causalidad ha sido validada por Escuela de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional (UNA) (La Nación, 2015).

Uno de los elementos que originan este problema y se señalan en el estudio es la poca cultura ciudadana de recoger heces de perros. Dentro de los 15 parques escogidos para las pesquisas, se encuentran varios del Valle Central, entre los cuales está Cartago. Un hallazgo del estudio es que los perros no se desparasitan lo suficiente (La Nación, 2015). Según datos del cuestionario electrónico, 99% de ciudadanos que acudieron al CMECA han tenido mascotas durante los 2 últimos años, pero solo un 63% posee conocimientos en tenencia responsable de mascotas y cuidado animal.

Además de la transmisión de enfermedades por heces, otro de los problemas en salud pública provocado por los caninos son las mordeduras. En 23 de julio de 2015, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) indica que atendía en centros de salud en promedio a 10 pacientes por mordedura de perros. Por otra parte, los datos de los centros de salud indican que de esas 10 mordeduras 4 se produjeron en el hogar; en orden descendente, en calles o carreteras públicas y, en menor cantidad, en centros educativos, además de otras áreas administrativas públicas (Solís, 2015).

Según estadísticas de la CCSS, del 2010 a 2018, se dieron en el país 844 egresos hospitalarios en 26 establecimientos de salud. De esta cifra, en 8 años, el Hospital Maximiliano Peralta Jiménez de Cartago tiene una cuota de 5%, con un promedio de 5 casos por año (C.C.S.S, Área de Estadística en Salud, 2019).

Entre los insumos documentales se encuentra la Encuesta Actualidades de la Universidad de Costa Rica, que en 2017 indica otro problema originado en los perros callejeros, en este caso a las viviendas, que es romper las bolsas de basura. Sin embargo, en el estudio se indica que no existe un acuerdo generalizado en cuanto al impacto que pueden producir los perros callejeros en la salud pública (Universidad de Costa Rica, 2017).

Lo anterior es consistente con la encuesta electrónica aplicada en esta evaluación, la cual indica que solo un 27% de las personas están totalmente de acuerdo en que existe una problemática elevada de salud pública debido a la cantidad de perros callejeros en las calles de Cartago. Al tomar cuenta únicamente a las personas que están de acuerdo, se tiene que más de la mitad (51%) que considera que hay, evidentemente, un problema de salud pública por sobrepoblación de perros callejeros. La Encuesta Actualidades llega por su parte a la siguiente conclusión:

Estos resultados muestran la necesidad de reforzar el conocimiento del impacto que pueden producir los perros callejeros en la salud pública, incentivando prácticas preventivas y adecuadas para la población, pero también para el manejo y trato de estos animales que merecen una calidad de vida mejor” (Universidad de Costa Rica, 2017, p. 5)

En el contexto del programa CMECA, la Municipalidad de Cartago gestionaba otro tipo de programas y proyectos en el tema de salud pública, relacionados con la movilidad sana y sostenible, que otros de más antigüedad que el CMECA, como la ciclovía de Cartago, el estacionamiento en sitios públicos y talleres de educación. Posteriormente, surgieron los proyectos de bici pública con bicicleta tradicional y eléctrica en una segunda etapa; conjuntamente, en el momento que se gestiona el CMECA, existían inversiones en construcción de EBAIS por medio de convenios con CCSS, además de deporte y recreación y un espacio físico para asociaciones de salud y actividades en esa área, llamado Casa Municipal de la Salud (exalcalde de Cartago 2016-2020, 27 de febrero de 2020). Sin embargo, según la evidencia, ninguna política, programa o proyecto se relacionaba con el tema de perros callejeros.

En ese contexto de población de perros callejeros, se encontraba el tema de bienestar animal. El exalcalde 2016-2020 comenta que una iniciativa para poder atender a los perros que estaban en la calle, se presentaba bajo la discusión de maltrato animal y no control de sobrepoblación en específico. A partir de ahí, se empezó a construir el centro que se quería, pero no desde una perspectiva “pasional” (por los animales), sino integral. Por esto, se vieron iniciativas y modelos para aplicar a lo que se quería hacer en Cartago (exalcalde de Cartago 2016-2020, 27 de febrero de 2020).

El control de sobrepoblación de perros callejeros nació entonces a partir de la discusión y la idea del bienestar animal. Para esto, se dieron otras propuestas, pero

relacionadas únicamente con el enfoque de castración, por lo que, al tomar en cuenta el bienestar animal, se implementa un módulo de educación, aunque se consideraba que debía ir más allá. El exalcalde comenta “debía ser algo impactante: salud pública y educación” (exalcalde de Cartago 2016-2020, 27 de febrero de 2020).

León (2016) ha expuesto sobre casos de maltrato animal en Cartago. Esta ciudad ha sido escenario de múltiples casos graves de maltrato animal; por ejemplo, en marzo de 2016, los rescatistas llevaron un censo de perros envenenados en Cocorí de Cartago (distrito de Agua Caliente) que llegaba a 33 (Repretel, 2016), y en 2012, Senasa rescató un perro que sufría hambre y golpes (Rodríguez, 2012). En ese sentido, se encuentran casos de maltrato documentados por organizaciones independientes de rescate animal y por oficinas de gobierno dedicadas a salvaguardar a estos animales del maltrato en sus espacios de convivencia (Camacho, 2017).

Como medidas de atención desde el Gobierno Central, en 2014-2018, el Gobierno de la República realizó una propuesta para educar en el bienestar animal por medio del Ministerio de Educación Pública (MEP) y generar un ambiente de educación social y respeto. Sin embargo, esta política iba dirigida a la currícula de Educación General Básica y Educación Diversificada y no a nivel comunitario, que es donde más se evidenciaban casos de maltrato animal. La revisión documental muestra intervenciones judiciales, incluso la Defensora Pública de Cartago, Diana Fernández Barrantes, se refiere a la violencia contra los animales domésticos como una manifestación del ciclo de violencia intrafamiliar. Es por esto que desde el Poder Judicial se empezaron a llevar encuentros preventivos y educativos para debilitar el maltrato animal en aumento, que inició en 2013, por medio de la sensibilización (Arana, 2016).

Además, en 2017, se aprobó en Costa Rica la *Ley de Maltrato Animal*, que castiga con procesos penales a quienes adopten una conducta de agresión a animales. Esto sustenta la discusión que se dio en la realidad nacional sobre el tema y que proporciona un instrumento de política pública en el contexto en el que surge el CMECA (Salazar, 2017). Ahora bien, en la realidad local, los datos de la encuesta electrónica aplicada¹² demuestran que más del 60% de las personas consultadas está a favor de que existe una problemática grave de maltrato animal en Cartago, 8% en contra y al menos un 30% desconoce sobre esta.

En cuanto a la realidad local que se desprende de la revisión documental y entrevistas, el cuestionario indica que 80% de las personas encuestadas coinciden en que el maltrato animal en el cantón de Cartago se debe a la falta de sensibilización y educación en tenencia responsable de mascotas. Tan solo menos del 15% desconoce las causas del fenómeno o se encuentran indecisos sobre estas (2 personas únicamente están en desacuerdo).

Según se obtuvo de la entrevista, el regente consideró estrategias y experiencias de otros países para ser adaptadas al programa en la municipalidad, lo cual, además, es consistente con lo expresado por la encargada de la Unidad Técnica Ambiental de la municipalidad. La primera acción del programa era la castración para el control de sobrepoblación de perros callejeros mediante los razonamientos que dan lógica al programa (y que fueron abordados en la teoría de la intervención). Por ejemplo, a nivel internacional, se evidencian parámetros para control de sobrepoblación, como esterilización, vacuna contra rabia y componente de educación (estos de mayor enfoque) (Regente veterinario del CMECA, 8 de julio de 2019).

¹² 80 personas en total.

Sin embargo, a pesar de que el programa se enmarca en una política de salud pública para la ciudadanía, con procesos de educación y bienestar animal, una parte de las personas usuarias ve el centro como un refugio. Esto muestra poca claridad entre la lógica del programa de controlar la sobrepoblación de perros callejeros y alcance de esta acción en el marco de una política pública. Únicamente un 10% de la población en estudio considera al CMECA como el encargado de controlar la sobrepoblación de perros callejeros en Cartago (ver tabla 7).

Lo anterior puede ser consistente con lo expresado por el regente veterinario respecto a que la expectativa del CMECA es la errónea en alguna parte de la ciudadanía que espera, por ejemplo, atención de denuncias, y el mismo CMECA enfrenta vacíos en la legislación por potestades concedidas, en este caso, a los municipios. Además, la población considera que se pueden dejar perros en caso de que ya no los quieran o no les puedan dar atención, lo cual es contrario a la lógica del programa de castrar para disminuir población de perros callejeros, y no de ser un refugio en sí. Sin embargo, según los datos del cuestionario, es posible inferir que la figura del centro sí representa, de manera, una respuesta al problema con los perros callejeros, aunque no se comprenda en su totalidad, de antemano, el proceso y lógica de este.

Tabla 7

Primera opinión de personas usuarias en relación con el conocimiento que tienen del CMECA

47.50%	Refugio para animales callejeros que busca dueños para no tener que regresarlos a su hábitat natural
28.70%	Encargado de controlar la sobrepoblación de perros callejeros en Cartago y buscarles dueños
6.30%	Albergue de perros callejeros mientras encuentran un dueño
10%	Encargado de controlar la sobrepoblación de perros callejeros
3.80%	Centro para cuidar a animales callejeros
3.70%	Otra

Fuente: elaboración propia con datos de cuestionario (2019).

Por otra parte, en lo que corresponde al componente de educación, las personas usuarias, en un 63.7%, identifican al CMECA como un promotor de educación para tenencia responsable y bienestar animal. Un 18.8% lo visualiza como un servicio educativo de las personas que acuden al centro, lo cual no ocurre siempre pues el CMECA contiene una estrategia a nivel comunitario y no solo en las instalaciones donde se ubica lleva a cabo los procesos de sensibilización para el bienestar animal (ver tabla 8).

Tabla 8

Segunda opinión de personas usuarias en relación con el conocimiento que tienen del CMECA.

63.70%	Promueve la educación de tenencia responsable de animales para el bienestar animal
18.80%	Enseña a las personas que acuden a su centro cómo tener mascotas responsablemente
7.50%	Realiza demostraciones públicas para valorar a las mascotas y ser responsable
10%	Otra

Fuente: elaboración propia con datos de cuestionario (2019).

Aunado a lo anterior, las entrevistas muestran que la percepción del centro es buena para los participantes, pues existe conocimiento de lo que hacen y por eso acuden; de otra manera, “se termina de aprender en el proceso” (Regente veterinario, 8 de julio de 2019). Sin embargo, los datos del cuestionario reflejan que existe un débil conocimiento sobre la gestión local, las personas usuarias que llenaron el cuestionario electrónico indican que 31.3% nunca se informa de las decisiones que se discuten en la Municipalidad de Cartago, 25% casi nunca y un 31.3 % ocasionalmente.

Esto es consistente con el desconocimiento no solo de las políticas, proyectos, programas y planes, sino de la lógica que lleva a la intervención de estas. Tan solo

un 3.7% se entera siempre de lo que impulsa el municipio y 13.7% casi siempre. Sin embargo, en cuanto a necesidades ciudadanas, las personas usuarias manifiestan, en su mayoría, que la salud pública es muy importante, al igual que otras temáticas, como infraestructura vial y servicios públicos.

A pesar de que en redes sociales se visualizan algunas necesidades y demandas que no cubre el centro, por ejemplo, denuncias y solicitud de capturas, se evidencia una aceptación del programa en su conjunto (Regente veterinario, 8 de julio de 2019). En relación con el grado de aceptación ciudadana de los procesos de gestión del CMECA, se solicitó que, ante la descripción de la intervención y sus necesidades en el cuestionario, se indicara por parte de las personas encuestadas si aceptan la propuesta de la municipalidad y si el centro con sus procesos de gestión operativa puede cumplir lo que se propone. A continuación, se detalla la descripción utilizada en el cuestionario:

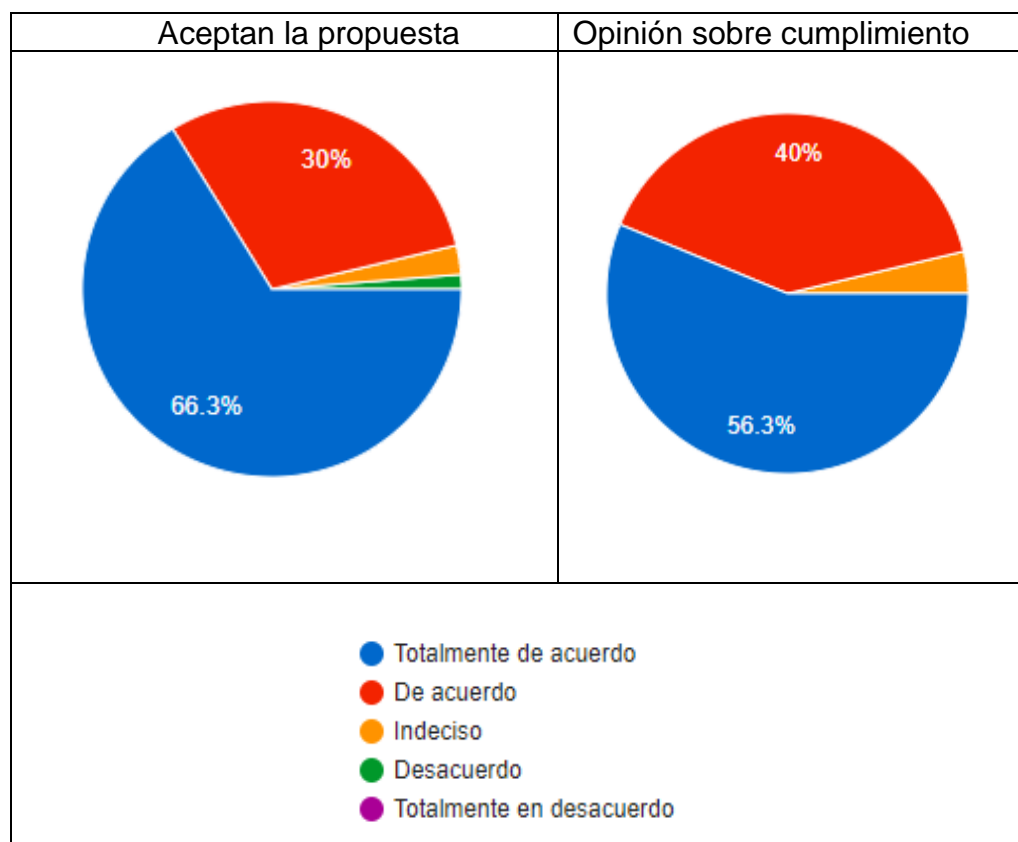
La Municipalidad de Cartago considera que debe mejorar la calidad de vida de la población y, por esa razón, el programa CMECA se enmarca en una política de salud pública y promoción del bienestar animal en el cantón. Cree que, para lograr su propósito, debe ejecutar procesos de educación animal y control de perros callejeros, pues las consecuencias de la sobrepoblación de perros callejeros provocan efectos como basura y heces en las calles, transmisión de enfermedades; además, de que el enojo y conductas de violencia en las personas puede provocar conductas de maltrato hacia los animales.

Fuente: elaboración propia (2019) con validación del CMECA en encuesta electrónica.

Ante esto, un 66% de quienes acudieron al CMECA durante el periodo en estudio afirma estar totalmente de acuerdo con la propuesta de la Municipalidad de Cartago para mejorar el ambiente y garantizar mejor calidad de vida de la población, 30% manifestó estar únicamente de acuerdo y 1 persona estuvo en desacuerdo, además de 2 indecisas ante la proposición, tal como se indica en la tabla 9.

Tabla 9

Consulta a personas usuarias sobre propuesta del CMECA y sus propósitos



Fuente: elaboración propia con datos de cuestionario (2019).

Por otra parte, únicamente un 3,7% se encuentra indeciso sobre si los procesos de educación y control de perros callejeros pueden cumplir lo que se propone en el programa. Un 40% se muestra de acuerdo, y una mayoría se manifestó totalmente de acuerdo con lo que especifica el programa en sus acciones principales en un marco de salud pública.

Si bien en el diseño del programa se promovieron otras iniciativas como servicios de castración, el CMECA está de acuerdo en que es efectivo, aunque el modelo dista de ser similar al adoptado, pues sería bajo un esquema de contratación y no de atención, como ocurre con el diseño actual del CMECA (Regente veterinario, 8 de julio de 2019). Según la revisión documental, el componente de educación forma parte de una visión política porque, al igual que otros programas de la corporación

municipal, el componente de educación es notable en presencia y diseño de las intervenciones.

4.1.2. Eficiencia

El criterio de eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos y la manera en cómo se realizaron las actividades para la entrega de los productos, con el fin de que tuvieran el resultado esperado. Puesto que existen 2 módulos del CMECA, se abordan de manera separada, para responder de manera integral a la pregunta secundaria de evaluación para el criterio en mención. Esto se justifica según el instrumento de cadena de resultados, el cual separa la alineación del módulo de educación y del módulo de salud con servicios diferenciados, pero que convergen en una operación integral del centro para los efectos esperados (ver figura 4).

En este criterio se considera como indicador la cantidad de tiempo para entrega de productos, para ser analizado con relación a la gestión del tiempo. Esto es posible mediante los datos y consulta a fuentes (ver tabla 5) para evidenciar la percepción de la eficiencia del tiempo en la entrega de productos del CMECA. Además, el Centro dispone de una serie de recursos para ejecutar sus procesos (tal como se observó en la cadena de resultados) que, en estos hallazgos se pretenden abordar para estudiar el aprovechamiento desde la gestión que hacen de los mismos. Lo anterior permitiría determinar el grado de racionalidad sobre los recursos empleados para la operación del CMECA, siendo este el segundo indicador que se utiliza para este criterio.

Módulo de salud

La revisión documental demuestra que durante el año 2016 se construyó el proyecto CMECA, incluyendo un módulo de esterilización y vacunación de perros callejeros. En el trabajo de campo, se pudo constatar que el módulo cuenta con una oficina, baño, bodega y lavandería, así como áreas verdes. El centro cuenta también con 11 recintos dobles con capacidad aproximada para 5 perros cada uno, un quirófano

equipado con mesa y lámpara de cirugía, mueble con llave para medicamentos de uso restringido, así como todos los materiales requeridos para realizar procedimientos quirúrgicos en animales (Hernández, 2016).

Según el cuestionario electrónico, 60% de las personas conocen las instalaciones del CMECA y acudieron entre octubre de 2016 y octubre de 2018, 31.3% acudió posterior a octubre 2018. Únicamente 7 personas no conocen las instalaciones del CMECA. Sin embargo, si bien más del 90% dice conocer las instalaciones, no existe evidencia de que conocen el lugar exacto donde se encuentra, pues las referencias dadas son “cerca del Parque Industrial”, “La Lima” y “Guadalupe”. Uno de los medios por el que más se han enterado sobre el centro es redes sociales, pues un 75% ha escuchado de este con mayor frecuencia por este medio.

El centro municipal cuenta con un reglamento de operación, el cual, según la revisión documental, es suficiente para lo que lleva a cabo el CMECA. Sin embargo, detalla que es un centro tanto para perros como para gatos, pues estaba previsto en una segunda etapa la atención a felinos. Esto coincide con lo expresado mediante comunicación personal por el exalcalde Rolando Rodríguez y por el regente veterinario Rafael Hernández en las entrevistas semiestructuradas. Si bien existe un instrumento para dicho módulo, al momento de recolección de la información en el proceso evaluativo no se destina atención a gatos, aunque el espacio está diseñado para ambos (Regente veterinario, 8 de julio de 2019).

Las entrevistas grupales con las personas beneficiarias del centro, voluntarias y colaboradoras del CMECA, tanto peones como regente veterinario, evidencian que el personal del centro es insuficiente ante situaciones fortuitas que atrasan la entrega de servicios. El regente veterinario comenta que él es el encargado técnico, administrativo y de la recepción, lo cual representa una complejidad operativa, pues debe atender, además, el módulo de educación. En el caso de los peones, quienes realizan capturas y otras tareas, coinciden en que el trabajo es muy ajustado y cualquier situación inesperada debe solventarse para atrasar en lo mínimo el trabajo

realizado; un peón comenta “a como está el centro hoy salimos, y no hay derecho de faltar ni un día” (Peón de CMECA, 8 de julio de 2019).

En las entrevistas individuales, el regente veterinario afirma que existe un proceso de realimentación continuo con los peones sobre lo que ocurre en el CMECA día a día. Él, por su parte, es consciente de que debe estar en procesos de actualización profesional que son asumidos por su cuenta, pues la municipalidad no propicia capacitación en la parte técnica para colaboradores del CMECA propiamente (Regente veterinario, 8 de julio de 2019).

En relación con los equipos físicos e insumos necesarios para dar atención tanto animales como a los servicios a ciudadanos, no se evidencia carencia en casos particulares para poder solventar una necesidad en el CMECA. Ninguna de las personas participantes en entrevistas y grupos focales mencionó casos sobre incapacidad de atención de los animales que ingresaron al centro durante el periodo de estudio.

Los permisos de operación del centro, tanto del Colegio de Médicos Veterinarios de Costa Rica como de Senasa, son obligatorios. La entrevista y trabajo de campo demuestran que el centro cumple con ambos y se obtuvieron incluso antes de construir el inmueble, pues debía existir coherencia entre los procesos de operación y los requisitos técnicos para cumplir con estos.

Un aspecto que se repite en los datos obtenidos de las entrevistas con peones, regente y personas voluntarias del CMECA es que el no contar con un sistema integrado de registro de expedientes atrasa de gran manera otras actividades que deben atender. Esto es consistente con el trabajo de campo, pues la revisión de expedientes de personas beneficiarias (para solicitar llenar la encuesta del proceso evaluativo) tomó hasta 2 días en fotografiar cada una de las hojas existentes para el periodo de estudio, pues el centro no cuenta con información digitalizada. Además, en cuanto a recursos tecnológicos, el servicio de Internet es de baja calidad e insuficiente, según afirma el regente veterinario.

Por último, el recurso financiero es de suma importancia para ejecución del proyecto. En la entrevista, el regente comenta que parte de las actividades fueron organizadas en conjunto con el alcalde de ese periodo, esto a pesar de que el CMECA se encuentra inscrito en el Área de Acueductos, que no tiene relación con el centro, pues, según las consultas, se hizo de esta manera por oportunidad presupuestaria y conveniencia de que la Unidad Técnica Ambiental es lo más cercano a donde podía inscribirse el centro, por su relación con salud pública y ambiente (exalcalde 2016-2020, 27 de febrero de 2019 y Regente veterinario, 8 de julio de 2019). En las entrevistas también se refleja que no existe ninguna limitante en la planificación de presupuestaria por parte del CMECA, que tuvo un monto promedio asignado para 2017 y 2018 de 21.000.000 millones, con cargo al presupuesto municipal (ver tabla 10).

Tabla 10

Presupuesto CMECA 2016-2018

	2016	2017	2018
Presupuesto asignado	₡37,111,131.70	₡18,000,000.00	₡24,123,509.67
Modificaciones presupuestarias	2	1	3
Variación presupuestaria respecto al año anterior		-51.50%	34.02%
Total de presupuesto ejecutado.		₡16,989,730.82	₡21,688,497.99

Fuente: elaboración propia con datos de Oficina de Planeamiento, Municipalidad de Cartago (2019).

La revisión documental refleja que en 2016 se encuentra la inversión del programa y por el inicio de operaciones en octubre de ese año no se detalla el presupuesto ejecutado por el tiempo de cierre del año económico (Municipalidad de Cartago, 2019). Para el año 2017, se muestra una ejecución presupuestaria de 94%, y para 2018 de 90%. Ahora bien, de ese presupuesto total lo dispuesto a la meta de control

de sobrepoblación de perros callejeros en 2017 fue de ₡16,724,788.00, posterior a la modificación presupuestaria¹³.

Las partidas en las que no se ejecutaron todos los recursos fueron especialmente seguros, productos químicos y materiales diversos, por un monto de ₡1,002,194.18, a diciembre de 2017. Por otra parte, en 2018 la misma meta tenía asignado un presupuesto de ₡22,923,509.67 que, posterior a una modificación presupuestaria, quedó en ₡22,723,509.67 y dejó sin ejecutar ₡2,121,109.68, principalmente en las mismas partidas que en 2017, además de herramientas, repuestos y accesorios.

Los datos anteriores muestran que los recursos han sido suficientes para atender la cantidad de perros por año y entregarlos en los servicios que dispone. Sin embargo, no hay prueba documental que evidencie una definición de metas por año; únicamente, en el *Informe de labores 2018* se detalla que para el Indicador 010-09.2.02.49.01 (número de perros atendidos en el CMECA) era de 550 perros callejeros, lo cual estuvo por debajo de la cantidad real atendida (Hernández, 2018). El regente veterinario comenta que en 2016 la meta era únicamente abrir el centro y en 2017 se trabajó similar a 2016, pues el PAO-presupuesto se llevaba a cabo hasta mitad de año; ya para 2018, el presupuesto, además de aumentar, contaba con la experiencia de 2016 y 2017 para definir metas (Regente veterinario, 26 de octubre de 2020).

Por último, a partir de la revisión documental es imposible determinar el costo-beneficio del tratamiento y atención de los animales que ingresan. Según comunicación personal con el regente, el monto aproximado de una atención regular como castración es de 23,000 colones (quitando valor de edificio y salarios) (Regente veterinario, 26 de octubre de 2020). Un escenario como el siguiente reflejaría un uso eficiente de recursos: en 2018, con un costo de 23,000 colones por castración, la cantidad atendida sería de 987 perros, con el presupuesto destinado únicamente a atención de perros del total, lo que representa 200 castraciones más

¹³ El monto aprobado era de ₡15,800,000. 00.

de lo que realmente atendió (787). Por otra parte, una debilidad encontrada es que no existe información acerca del universo de perros callejeros en Cartago.

Esta diferencia de 200 perros representa en el monto para tratamiento de perros lo que una partida de más de 5 millones para alimentación de los caninos en ese mismo presupuesto. Sin embargo, este escenario no se pretende que sea tomado en cuenta como evidencia contundente para presentación de hallazgos, aunque sí como un ejercicio importante para comprender una de las limitantes de la gestión local en los primeros años de un programa innovador, sin referencias ni líneas base para responder a la eficiencia de los recursos utilizados, desde un análisis costo-beneficio.

Módulo de educación

Según la revisión documental y el trabajo de campo realizado, el aula de capacitación tiene aproximadamente 100 m² de área de construcción, cuenta con pantalla para proyectar contenido didáctico, 40 pupitres, baños y oficina para atender a las personas interesadas en algún servicio (Hernández, 2016). El área posee una casetilla de vigilancia, amplias zonas verdes, dos *playgrounds* para niños, un área de ejercicio para perros y un área de picnic (Hernández, 2016).

En este módulo se tiene insumos como página web (<https://www.muni-carta.go.cr/bienestar-animal/>) y uso de redes sociales para brindar información general del CMECA, así como un catálogo en el cual se muestran los animales en adopción (Hernández, 2016). Esto coincide con lo expresado por las personas participantes de entrevistas y grupo de discusión en cuanto al uso que han dado a ambos, pues incluso el formulario de adopción es electrónico, aunque no siempre en el periodo de estudio fue así, pues esta modalidad ingresó con más consolidación hasta 2019. Sin embargo, la difusión virtual ha representado una limitante para las personas participantes, pues indican que debe llegar a más gente tanto en resultados como en promoción de lo que hacen. A pesar de la disposición de recursos electrónicos en el CMECA, un limitante que enfrentan en la operación de

servicios son las fallas en la conexión a Internet, como se mencionó anteriormente, lo cual dificulta una atención más pronta para quienes hacen uso de los canales virtuales (Regente veterinario, 26 de octubre de 2020).

Con base en la revisión documental, se aprecia que el CMECA cuenta con diseño y materiales informativos sobre su funcionamiento y temas de bienestar animal. Uno de los aspectos que llaman la atención es que, el centro trabaja articulado, en algunas ocasiones, con otros programas de la corporación, lo que permite tener más alcance y presencia afuera de la municipalidad (Regente veterinario, 8 julio de 2019).

Se han encontrado hallazgos de limitantes para aplicar la Ley 7451 de maltrato animal por parte del ente técnico. Esto en cuanto a las sanciones que se pueden aplicar por descuido de animales y que estos se puedan perder (Regente veterinario, 8 de julio de 2019). Si bien el instrumento está, no es de fácil aplicación debido a la complejidad de que desde la municipalidad se interpongan denuncias por maltrato animal ante el ente competente por la legislación actual, según se mencionó en el criterio de pertinencia.

En relación con el recurso humano, no hay evidencia que sustente la atención de una persona encargada del módulo de educación exclusivamente. Sin embargo, se ha tenido participación espontánea de personal voluntario que realiza trabajo comunal o alguna otra iniciativa que les motiva a prestar un servicio por horas en el CMECA. Esto representa una dificultad en el aprovechamiento de los recursos, pues si se realizan actividades en educación -que se hacen- no se llevarían a cabo actividades en la parte de control de sobrepoblación de perros callejeros y viceversa, pues la persona a cargo de ambos es el regente veterinario.

Asimismo, la revisión documental evidencia que el recurso financiero para educación ha sido menor que el de control de perros callejeros, en comparación con el monto total asignado al programa (ver tabla 10). En 2017, el programa contaba con dos indicadores para las metas presupuestarias de 1) Número de talleres

brindados durante el año y 2) Número de campañas de concientización realizadas durante el año. Para ambas metas, se contaba con ₡2,200,000.00 de presupuesto aprobado, el cual, posterior a la modificación presupuestaria era de ₡725,212.00 para talleres y ₡550,000 para campañas de concientización, ejecutando así casi el 100% de los recursos. Por las mismas metas en 2018, tenía disponible ₡1,400,000.00, con una no ejecución de al menos 20% del monto presupuestado para talleres y campañas de concientización.

Según los datos anteriores, no se tiene evidencia para afirmar que los recursos han sido suficientes para atender la demanda en educación para el bienestar animal. Si bien los recursos han sido ejecutados en un alto porcentaje, no se cuenta con las metas por indicadores en el presupuesto del programa. Únicamente se tiene evidencia de que la meta para talleres en 2018 era de 30, correspondiente al Indicador 010-09.2.02.49.02 número de talleres brindados durante el año, por lo que se logró el doble al final de periodo (61) (Hernández, 2018). Sucede lo mismo sobre la definición de metas y lo comentado anteriormente sobre los tiempos para elaboración de PAO-presupuesto, además de que el programa inició en el último trimestre del año 2016.

En cuanto a la gestión del tiempo, sobre la percepción de esta en la entrega de productos (tanto de educación como control de perros callejeros) se tienen datos del cuestionario electrónico que indican lo siguiente:

- El servicio que se brinda con mayor frecuencia es adopción animal, con un 77.5% de las personas beneficiarias consultadas. El segundo lugar se encuentra la devolución de animales por extravío con 10% y, en tercer lugar, el taller educativo, con 8.8%.
- El 68% de las personas beneficiarias que llenaron el cuestionario electrónico considera muy buena la eficiencia en la entrega del producto en relación con el tiempo. El resto de los productos tienen menos de 10 opiniones negativas

(muy mala eficiencia y mala eficiencia) sobre en cuanto a la atención en tiempo en relación con otro de los servicios por los que acudieron.

- Solo 11.2% de la población consultada indica en el cuestionario que utilizó el formulario digital del CMECA y su percepción sobre la eficiencia de este instrumento es muy buena. Un 63.7% no lo empleó, por lo que no existe evidencia mayor sobre la opinión de los participantes en cuanto a este instrumento que no se implementó en el mismo momento que el CMECA abrió sus puertas, como se mencionó anteriormente, empezó en el 2018 pero estuvo más consolidado como medio de contacto y solicitud en el centro hasta 2019.

Además, tanto en las entrevistas como en los grupos focales se tiene una opinión favorable de la eficiencia del CMECA respecto a recibir los productos en relación con el tiempo. Sin embargo, una consideración que llama la atención durante el proceso de consulta es que existe una diferenciación en la atención según condiciones puntuales de las personas beneficiarias, lo que implica más tiempo del promedio por visita, según los casos que, durante el periodo de estudio, son muy diversos. El cuestionario electrónico indica que 27,5% de las personas beneficiarias tardaron más de 1 hora en el servicio de adopción y un 28,75% del total de participantes tardó de 30 a 45 minutos¹⁴. Una participante del grupo focal comenta “me permitieron llevar a mi otra perra, que es más grande, para ver si se podía familiarizar con la que pensaba adoptar (Participante, 24 de julio de 2020). En el resto de los productos, el cuestionario electrónico evidencia que, en promedio, la duración es menos de una hora, tanto para talleres y charlas como para devolución de animales por extravío.

Un dato de interés adicional encontrado en la revisión documental es que un informe de la Auditoría Interna de la Municipalidad de Cartago determinó que el nivel de

¹⁴ El proceso de adopción incluye una charla sobre bienestar animal y estudio socioeconómico previo al retiro desde que se recibe el formulario de solicitud.

riesgo¹⁵ del CMECA es bajo. Esto según un conjunto de factores que se amplían en la sección de anexos (ver anexo 6) (Municipalidad de Cartago, 2019b). El porcentaje total de la calificación de riesgo es de 58.33%, por debajo de otros subprocesos en la municipalidad (ver anexo 7).

4.1.3. Eficacia

El criterio de eficacia se ubica en el análisis del grado de avance hacia los objetivos del programa (Just Governance Group Ltd., 2012). Es uno de los más importantes en la evaluación, pues revela en qué sentido los procesos operativos ayudan al cumplimiento de los efectos esperados del programa.

Los hallazgos en este apartado se dividen en 2 partes. La primera refiere básicamente a indicadores cuantitativos sobre la gestión operativa del CMECA durante el periodo del estudio. Las categorías de análisis siguen los componentes del programa CMECA directamente y mediante la revisión documental se establecen los indicadores de gestión, al ser estos una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de los procesos del CMECA. Posteriormente, en una segunda parte, se abordan los hallazgos encontrados en relación con el alcance del programa, frente a la problemática que origina la intervención, esto para determinar el grado de efectividad de los componentes del CMECA para cumplir sus propósitos. Esta segunda parte utiliza una triangulación de fuentes, pues toma en cuenta a personas beneficiarias del programa en un grupo de discusión, entrevista grupal y cuestionario electrónico, además de entrevista con personal del CMECA y personas voluntarias. Es importante aclarar que el trabajo de campo se llevó a cabo antes de la pandemia mundial COVID-19 en 2020 con una visita guiada, otras actividades de consulta se realizaron desde la virtualidad.

¹⁵ Grado de exposición al riesgo que se determina a partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del evento y de la magnitud de su consecuencia potencial sobre el cumplimiento de los objetivos fijados, permite establecer la importancia relativa del riesgo (Municipalidad de Cartago, 2019b).

En lo que corresponde al control de sobrepoblación de perros callejeros, la revisión documental solicitada al regente veterinario muestra que durante los primeros meses de gestión en el CMECA se atendieron 100 perros. El informe de labores anual indica que a todos los perros que ingresaron se les abrió un expediente, en el cual se consigna la información clínica producto de un examen objetivo general. Además, se les aplicó un control parasitario externo (pulgas y garrapatas) e interno. Según los criterios de edad requeridos, se realizó una esterilización y se aplicó la vacuna contra la rabia (Hernández, 2016).

Los procesos clínicos durante los primeros meses reflejan que, además de la castración y vacunas, se atendieron enfermedades como diarrea, heridas varias, abscesos, fracturas. Sin embargo, la propia atención de la enfermedad requería eutanasia en algunos casos. Por esto, el CMECA cuenta con un registro cuantitativo de cuántos perros mueren y cuántos regresan a su hábitat natural, aunque estos últimos atendidos clínicamente (adopción, devolución por extravío y devueltos a la calle) (ver tabla 11).

Tabla 11

Flujo de perros 2016-2018 CMECA

Año	Total de perros capturados y tratados médicamente en el CMECA	Número de adopciones	Número liberaciones	Número de perros retirados	Número de perros fallecidos	Sin registro
2016¹⁶	100	45	40	3	11	1
2017	669	202	272	129	57	9
2018	787	276	347	110	32	22

Fuente: elaboración propia con datos de CMECA (2018).

¹⁶ Incluye únicamente el último trimestre del año.

En el caso de las adopciones, los animales únicamente se entregaban cuando están esterilizados y vacunados contra la rabia. Por esta razón, permanecen en un periodo de cuarentena de 15 días¹⁷ en el CMECA antes de ser entregados a una familia o persona adoptante. Si el perro no tiene la edad para ser castrado o vacunado, el adoptante puede tomar una boleta del CMECA y volver para cumplir con el procedimiento cuando tenga la edad necesaria. En el caso de los perros liberados, se les realiza una muesca en la oreja para no ser recapturados, los devueltos a su dueño se entregan previo a la consulta e identificación del animal.

La revisión documental refleja que existen casos de animales ingresados al centro que no cuentan con un dato sobre su salida, por lo anterior se toman como datos “sin registro”. Esto es consistente con lo mencionado por el regente veterinario en la entrevista, pues el CMECA no cuenta con un sistema integrado de registro y resulta difícil contener toda la información de manera manual.

Por otra parte, los datos reflejan que en 2017 la tasa de adopción no fue tan exitosa como en 2016 (durante los primeros 3 meses de gestión del programa) y, a pesar de que el 2018 hubo mayor captura de animales con respecto al 2017, la tasa de adopción permaneció en al menos un 40%. Por su parte, en los 3 primeros años, los perros devueltos a la calle representan hasta casi el 60% de los ingresados al CMECA, y la de fallecidos es baja, pues en el mismo periodo es de tan solo 6% para el total de animales ingresados (1 556).

Es importante mencionar que una de las razones por las que en 2018 se incrementó la captura de animales fue por una actividad masiva durante el mes de agosto. Durante el año 2018, por primera vez, se trabajó en el operativo de la romería a Cartago en conjunto con algunas ONG y el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA). En esta actividad religiosa donde feligreses acostumbran a llevar mascotas a Cartago y, algunos dejar en estado de abandono, se capturaron perros

¹⁷ El tiempo varía según las condiciones de los animales. Por ejemplo, los nacimientos provocan un tiempo de estadía de hasta 2 meses. O bien, el tiempo puede ser menor, si la captura es a cachorros que se castran de una vez.

que deambulaban en la ruta de la romería por el centro del cantón, estos se mantuvieron en refugios temporales y luego aquellos que no estaban castrados se trasladaron al CMECA (Hernández, 2018).

En cuanto a los números de gestión del CMECA en el módulo de educación, los datos indican que en los primeros años se capacitó a más de 3 000 personas (ver tabla 12). Esto mediante el uso de aula educativa en el CMECA, además de otras actividades como ferias, visitas a escuelas, CECUDIS y Centros de Adulto Mayor, en 2016. Esto es consistente con los grupos seleccionados por la Unidad Técnica Ambiental para abordar los temas de salud pública y ambiente (Funcionaria de la municipalidad, 25 de marzo de 2019).

La revisión documental muestra que, durante el año 2017, se atendieron 23 grupos organizados para talleres de temas de bienestar animal y tenencia responsable de mascotas. Entre las instituciones que representan dichos grupos están kínder, Centros de Adulto Mayor, escuelas y personas vecinas a nivel comunitario, principalmente. En 2018, hubo un aumento importante, pues se atendieron 55 grupos organizados de instituciones similares a las mencionadas anteriormente. No obstante, es importante aclarar que en 2018 el CMECA trabajó en conjunto con otras dependencias municipales, como Programas Preventivos, Casa de la Salud, Escuela Vial Municipal y, la Oficina de Deporte y Recreación, para sus actividades de educación.

Tabla 12

Flujo de atención de personas participantes en educación animal y número de ferias del CMECA 2016-2018

<i>Año</i>	<i>Total de personas</i>	Charla Capacitación	Taller	Otra modalidad	<i>Número de ferias del CMECA</i>
2016	323	315	8	-	-
2017	1 016	748	186	82	19
2018	1 939	1 730	72	137	6

Fuente: elaboración propia con datos de CMECA (2019).

Seguidamente, en cuanto a los hallazgos sobre alcance del programa frente al problema que origina la intervención, se evidencia en la revisión documental que hay coherencia en los informes anuales de labores del CMECA con lo esperado por la cadena de resultados (figura 4). Sin embargo, como se mencionó en el criterio de eficiencia, la carencia de línea base y datos cuantitativos externos sobre la cantidad de sobrepoblación de perros callejeros en la ciudad impide afirmar en su totalidad la disminución de esta población. Aunque es lo esperado, se desconoce información precisa sobre la de tasa de natalidad callejera y migraciones de otros perros al cantón de Cartago.

Por su parte, el módulo de educación realiza divulgación sobre las implicaciones legales de maltrato animal e información para el bienestar (ver anexo 5), la cual es cuantificable mediante los canales de lo que dispone el CMECA y las actividades llevadas a cabo a las que las personas acuden para recibir procesos de sensibilización (ver tabla 12), aunque tampoco existen datos que permitan visualizar un efecto sobre este fenómeno. El trabajo de campo permitió observar que los perros salen con un microchip, por lo cual en caso de que sean recapturados se puede ubicar el propietario y realizar los procesos pertinentes para asegurar bienestar animal. Sin embargo, con esto último las personas beneficiarias consultadas no conocen los alcances y limitantes de este dispositivo en los perros.

En los procesos de entrevista grupal se aprecia que 100% de los participantes reconoce el alcance del CMECA en control de sobre población de perros callejeros y cómo es su funcionamiento en cuanto al proceso al que se someten los animales. Asimismo, reconocen los problemas de salud pública y la contribución del CMECA; por ejemplo, una entrevistada comenta que “increíblemente ya no se ven perros en la calle” (Participante, 22 de julio de 2020). Además, existe un alto concepto sobre las instalaciones del centro en la mayoría de las personas participantes, al respecto una de ellas comenta: “qué impresión más extraordinaria me llevé cuando fui al CMECA, los perros están mucho mejor que en su sitio natural” (Participante, 22 de julio de 2020).

En dos entrevistas grupales realizadas a personas beneficiarias del CMECA, se encontraron posiciones favorables a la contribución del programa a la salud pública. No se aprecian definiciones concretas sobre bienestar animal, pero sí conductas representativas (dentro de su opinión) de qué es el maltrato animal, pues los procesos de charla previo a la adopción, entre otros, generan comprensión y sensibilización sobre tenencia responsable de mascotas. Otro hallazgo es que existe cierta incomodidad en las personas participantes en cuanto al seguimiento que dan posterior al proceso de adopción, principalmente. En el caso de quienes retiraron perro por extravío también tuvieron un proceso de sensibilización pero ninguno se refirió al seguimiento; un participante comenta que “fue importante para reforzar lo que uno debe de saber” (Participante, 22 de julio de 2020).

El grupo de discusión es consistente con lo expresado en las entrevistas grupales sobre la respuesta del CMECA en cuanto a sus procesos de educar a las personas y controlar la sobrepoblación de perros callejeros. A pesar de que, tanto en las entrevistas como en el grupo focal, los participantes indican no haber presenciado un acto de maltrato animal, concuerdan en que es un problema grave y tienen conocimiento por la exposición que ha tenido este fenómeno principalmente en redes sociales durante los últimos años.

Los hallazgos evidencian las opiniones de la ciudadanía en cuanto a que el CMECA es un albergue y/o refugio, debido a la falta de comunicación sobre la labor real del centro. Una participante comenta “he escuchado que dicen que por qué no va y lo deja (al perro) en el CMECA, y yo sé que esa no es la idea” (Participante, 23 de julio de 2020). Por otra parte, no se encuentra evidencia de que los temas abordados por el componente educación sean sobre necesidades de capacitación de los ciudadanos, pero sí hay un cambio significativo en la concientización sobre bienestar animal de quienes participan en los procesos de educación, puntualmente.

Por último, un aspecto presente en las entrevistas con personas voluntarias del CMECA, colaboradoras y beneficiarias es el espacio del centro, el cual refieren

debería ser más grande, para dar mayor cobertura y enfrentar situaciones imprevistas; por ejemplo, aislar un perro bravo que limita el espacio a otros perros para captura. Además, hay coincidencia en personas exvoluntarias del CMECA y peones respecto a que la información debe ser extendida a nivel comunitario, pues en más de una ocasión se han enfrentado situaciones de resistencia en barrios problemáticos, al realizar capturas durante el periodo de estudio. Si bien las personas amantes de los perros son receptivas a temas de este tipo, existen ciudadanos con posiciones contrarias sobre lo relacionado a animales; un participante en entrevista grupal comenta “el CMECA de alguna manera ha venido a tener entrada en un conocimiento que teníamos antes para los que somos amantes de los perros, pero se necesita mayor presencia comunal para contribuir a esto” (Participante, 23 de julio de 2020).

En resumen, el cuestionario electrónico, así como las entrevistas y el grupo focal evidencian la existencia de una opinión favorable sobre el programa CMECA y un alcance positivo, desde el 2016, de lo que este espera lograr. Casi el 80% de las respuestas (ver figura 9) al cuestionario indica que están de acuerdo con algún efecto del programa en su entorno directo, aunque un 12.5% está indeciso sobre algún alcance y un 6.3% dice desconocerlo. Entre las razones que dan estos últimos participantes se encuentran desconocimiento de datos puntuales que sustenten el alcance y la difusión que el centro ha realizado.



Figura 9. Nube de palabras de participantes sobre eficacia. Elaboración propia con datos de cuestionario electrónico (2019).

4.1.4. Calidad

El criterio de calidad se refiere a la **producción y entrega de servicios útiles** para afrontar el problema inicial que incluye, además, **satisfacción de las personas beneficiarias** con la intervención pública (Sarramona et al., 1998). En ese sentido, los hallazgos presentados corresponden a una opinión sobre capacidad de respuesta del centro, confiabilidad y credibilidad para la entrega de productos mediante los servicios de la gestión operativa del CMECA (Sandoval, 2006).

La **capacidad de respuesta** se relaciona con un servicio brindado en el tiempo asignado, procesando las operaciones con rapidez y respondiendo rápidamente a

las demandas. Esto es afín a la categoría de **gestión del tiempo** que fue utilizada en el criterio de eficiencia (Guzmán y Ramos, 2018; Sandoval, 2006). La **confiabilidad** se refiere a los procesos prometidos al usuario, pues se respeta lo prometido al cliente, así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Lo anterior cumple con lo visto en el criterio de eficacia desde la **efectividad de los componentes**, pues se logra al cumplir con lo que los procesos ofrecen a la persona usuaria (Sandoval, 2006). Por último, la **credibilidad** está ligada a la **satisfacción de las personas beneficiarias**, pues los procesos se desempeñan con veracidad y honestidad, con objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes (Guzmán y Ramos, 2018; Sandoval, 2006). Es mediante esta lógica que se busca determinar el grado de calidad del programa desde el servicio al usuario propiamente.

Para los hallazgos de este criterio, se aplicó un cuestionario que contó con 43 respuestas de parte de las personas usuarias del CMECA, quienes fueron contactadas por correo electrónico, como se hizo con el cuestionario utilizado en los criterios anteriores. Además, se introducen hallazgos del grupo de discusión y entrevistas grupales para brindar mayores insumos desde la discusión grupal de personas beneficiarias sobre el grado de calidad del programa CMECA en los servicios que ofrece a la ciudadanía.

Los resultados del cuestionario sobre calidad evidencian que solo un 16.3% nunca ha acudido a las instalaciones de CMECA y el resto lo ha hecho al menos una vez, para solicitar algún servicio. En este caso, 76.7% de los casos fueron por adopción, 9.3%, para recuperar perro por extravío y 7% para taller de educación, lo cual es consistente con la tendencia del cuestionario inicial en que participaron 80 personas. En este grupo, 32 personas reportaron que les es de fácil acceso trasladarse al CMECA desde Cartago, o bien, desde su lugar de residencia, y 36 personas afirmaron que les es de fácil acceso la información del CMECA tanto en portales web como redes sociales para atender sus dudas.

Capacidad de respuesta

- Un 46.5% de la población dice estar totalmente de acuerdo en que las necesidades del usuario en el CMECA han sido satisfechas en el tiempo asignado. Un 27.9% está únicamente de acuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo. Una limitante observada en el proceso de discusión de las entrevistas grupales y del grupo de discusión es que el tiempo parece no ser determinante en calificar una atención adecuada, sino más bien el contenido, pues las personas usuarias amantes de los animales al tener un apego con la temática no escatiman pasar 2 horas o más en un proceso de adopción, por ejemplo. Esto es consecuente con que más del 80% de quienes participaron en la encuesta están de acuerdo en que el usuario experimenta emociones positivas en su visita al CMECA para recibir un servicio que ofrece el centro.
- Sobre la agilidad en las operaciones del CMECA, únicamente una persona está totalmente en desacuerdo en que el personal se esfuerza por realizar operaciones rápidamente, 1 en desacuerdo y 2 con una posición neutral.
- De las personas encuestadas, 46.5% está de acuerdo en que los servicios entregados por el CMECA resultan esenciales para responder a las demandas de las personas usuarias. Una participante de una entrevista grupal comenta que ha habido un cambio en la opinión sobre la adopción de perros callejeros y considera que “el CMECA dio pronta atención a esa necesidad” (Participante, 23 de julio de 2020). Otro participante de la entrevista grupal, con residencia fuera de Cartago (en Zapote), dijo “a pesar de que no soy de Cartago, tengo un sentido de pertenencia” por el concepto que implica el programa CMECA y la necesidad que tenía su familia y su mamá de adoptar un perro (Participante, 23 de julio de 2020). Por otra parte, un 32.6% está totalmente de acuerdo con lo esencial que resultan los procesos para atender demandas ciudadanas propiamente.

Confiabilidad

- 79.1% de las personas usuarias coincide en un alto nivel en que el centro cumple con los requisitos necesarios para brindar los servicios dentro de las exigencias de regulaciones, normativas y reglamento disponibles. Sin embargo, en los procesos de consulta directa mediante discusión no hay casos con interés en los procedimientos internos, aunque durante las charlas, previo a gestionar los procesos, se les informa sobre los procedimientos técnicos y administrativos para recibir el servicio (Regente veterinario, 26 de octubre de 2020). Lo anterior refleja un grado de calidad alto desde la confiabilidad. Un participante en el grupo de discusión menciona que “hay una diferencia de adoptar en el CMECA a otro lugar, los perros no vienen enfermos ni maltratados” (Participante, 24 de julio de 2020). Además, un 80% considera que la opinión de un experto está presente en la entrega de todos los servicios que ofrece el CMECA; sin embargo, en el proceso de consulta se observó que los participantes no coincidían en un único modelo de atención. Esto dio indicios de que el servicio personalizado no es el mismo siempre, incluso por las condiciones administrativas que fueron abordadas en el criterio de eficiencia sobre la carga de labores que lleva el regente veterinario.
- Un 80% de las personas beneficiarias coincide en que los colaboradores del centro (peones) demuestran manejo total de la información necesaria para atender solicitudes.

Credibilidad

- Más del 80% de las personas encuestadas en el criterio de calidad están de acuerdo en que el programa CMECA logra producir los efectos esperados mediante educación para el bienestar animal. Es decir, hay confianza plena en la ejecución de servicios educativos para concientizar sobre el cuidado

animal y tenencia responsable de mascotas. Esto también se observa en el grupo de discusión, aunque los participantes mencionaron, con mucho énfasis, de que los procesos de educación y sensibilización debe ser en los niños y las niñas, específicamente, pues existe la idea de que si alguien acude al CMECA es porque hay una afinidad con el tema de perros y adopción. En ese sentido, es en la población infantil que se pueden generar efectos en el largo plazo, aunque tampoco se descarta la educación en población adulta, pues en un 100% las participaciones coinciden en que hay problemas de maltrato animal en Cartago, con personas adultas involucrados.

- Existe también alta credibilidad por parte de los participantes del cuestionario (más del 80%) de que el CMECA logra los efectos esperados mediante control de perros callejeros para mejorar salud pública. Es decir, hay creencia plena en la ejecución de procesos de castración, esterilización y tratamiento para disminuir perros en abandono en las calles de Cartago. En las entrevistas grupales, se identificaron ideas sobre la lógica de la intervención; una entrevistada dijo contundentemente “el tema de castración reduce la población de perritos en esa condición (de la calle) y reduce heces, caca, orines además de pulgas e infecciones en personas, pues como todo ser vivo, es un foco de contaminación” (Participante, 23 de julio de 2020).
- Los participantes, en su mayoría, consideran que el CMECA implementa estrategias inteligentes para captura de perros, con sólidos criterios técnicos. Esto ha sido validado y comentado con personas voluntarias que, además de ser externas al centro, poseen criterio técnico. Una voluntaria comentó en entrevista que “hay un monitoreo en barrios exhaustivo y adecuadas rutas de captura” (Participante voluntaria del CMECA, 26 de julio de 2020).
- Por último, los datos obtenidos a partir del cuestionario demuestran que la opinión sobre la transparencia al ofrecer servicios de adopción

(mayoritariamente), por parte del CMECA, son consistentes con los criterios técnicos y las implicaciones que un proceso de este tipo lleva, lo cual produce seguridad en la entrega al usuario, como una opción ajustada a las necesidades. Un participante en el grupo de discusión mencionó que hay “trazabilidad”, pues, al adoptar un perro, lo llevó a un veterinario externo y en el CMECA “pudieron darme respuesta a lo que me preguntó otro veterinario” (Participante, 24 de julio de 2020). Así pues, el contar con expediente e información genera esa seguridad en el servicio.

4.2. Juicios valorativos

En esta sección se presentan los juicios valorativos basados en los hallazgos presentados en el apartado anterior, referentes teóricos y teoría de la intervención, la cual fue ilustrada al inicio de este documento, mediante la cadena de resultados (ver figura 4).

4.2.1. Pertinencia

¿En qué medida los procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros son pertinentes para afrontar el problema?

El programa CMECA es altamente pertinente, según la problemática que describe contexto local de Cartago en 2016. El centro posee procesos operativos cuyos sustentos teóricos le permiten afrontar el problema de la intervención. Primero, el control de sobrepoblación de perros callejeros es regulado mediante proceso de castración e inserción a su hábitat natural. Si bien los perros que vuelven a ingresar a su entorno natural (en caso de no ser adoptados) pueden seguir rompiendo bolsas de basura, dejando heces en vías públicas y representar un problema en la salud pública, no lo serían en el caso de transmisión de enfermedades, por estar vacunados, y se evita la transmisión, aun cuando se puedan presentar casos de mordeduras. Además, la castración evita continuar incrementando el problema

medular de la intervención, pues se controla la reproducción de los animales en el cantón de Cartago, identificada como un riesgo para la salud pública.

Por otra parte, el control de sobrepoblación de perros callejeros se acompaña, además, de un proceso de educación, mediante la sensibilización sobre el bienestar animal, que si bien no está identificado como una demanda directa de los munícipes como otros servicios, sí representa un punto de abordaje en la política pública que desarrolla la Municipalidad de Cartago, en el marco de salud pública. Asimismo, el problema de maltrato animal -que es evidente en el contexto y reconocido por las personas beneficiarias, autoridades políticas y técnicas- también es mencionado por los referentes teóricos, los cuales sustentan que un comportamiento de desentendimiento de la mascota puede producir abandono y deterioro en la salud del canino, que incide sobre la población de perros callejeros y embarazos, con lo que se vuelve al problema medular de la intervención.

Además, la municipalidad, como gobierno local, aspira a mejorar la calidad de vida de la población; por tanto, disminuir la violencia es trascendental para las relaciones sanas de convivencia, pues los referentes teóricos sustentan que la agresión a animales es señal de violencia intrafamiliar, además de lo validado por Arana (2016), desde el contexto propiamente del cantón de Cartago para el periodo en estudio.

Los procesos de educación sobre bienestar animal y control de sobrepoblación de perros callejeros tienen, además, una alta aceptación ciudadana, pues encontraron una posición a favor en el contexto, desde la parte política. Primero, desde el Gobierno de la República coincidieron diferentes instrumentos políticos, como la *Ley de Maltrato Animal* y programas de educación del MEP, los cuales, durante su discusión implicaban un tema de opinión popular, muy frecuente a nivel nacional. Segundo, la visión política a nivel local concordaba en que la educación debía estar

presente y abordar el problema de sobrepoblación de perros callejeros de una manera integral.

4.2.2. Eficiencia

¿De qué manera los procesos del CMECA realizan un uso eficiente de los recursos económicos y del tiempo para brindar los servicios a la ciudadanía?

Para llevar a cabo los procesos en el contexto del programa, los recursos asignados al CMECA han sido utilizados eficientemente según la planificación de su capacidad instalada y el tiempo que se le permite dedicar a cada uno. Si bien existe una ejecución presupuestaria alta, no hay una definición técnica que permita sustentar una opinión sobre la proporcionalidad en la asignación de los presupuestos para ambos procesos. Esto se puede ver aún con más debilidades en la atención de los procesos, pues cuando uno requiere realizar actividades puntuales limita la operación del otro. A pesar de que, existen servicios a la ciudadanía con lo disponible no hay evidencia que se brindaran en planificación al menos durante los primeros 2 años por las circunstancias particulares de tiempo de apertura del CMECA y la planificación municipal.

Si bien el regente veterinario asume los 2 procesos, la carencia de una persona en la atención administrativa del centro y del módulo de educación impide una dedicación al control de sobrepoblación de perros callejeros. Este recurso debilita la eficiencia del módulo de educación en tiempo dedicado cuando se llevan actividades a comunidades y dentro de las instalaciones del CMECA. Conjuntamente, la atención administrativa involucra dedicación, que debe ser asumida por el regente veterinario que, en la actualidad, debilita ambos procesos, pues las tareas administrativas en la municipalidad van desde formulación de presupuesto y atención diaria de consultas hasta construcción de expedientes y organización interna.

Por otra parte, un recurso carente que debilita el proceso de control de sobrepoblación de perros callejeros es un sistema integrado de expediente digital. En la actualidad, los expedientes, control de ingresos y codificación se realizan a mano, lo que genera consumo de tiempo excesivo que recae en una única persona, además de los errores en que se puede incidir. Además, no existe un sistema que asegure datos e indicadores fidedignos, lo cual limita la readaptación de estrategias del centro ante eventos fortuitos durante su gestión. Por otra parte, se presenta debilidad en el recurso de acceso a Internet, el cual enfrenta problemas de uso eficiente en las labores del centro.

En la actualidad, se observa que los procesos presentan un uso adecuado del tiempo, pero no existe un modelo de atención único, la cual depende, en gran parte, de las situaciones que se presentan en el día a día en el centro. Esto, sin embargo, no incide en la percepción de su gestión operativa por parte de las personas usuarias.

Por último, hay un uso eficiente en la capacidad de aprendizaje y en la de definir estrategias para aprovechamiento del tiempo en el CMECA. El tercer año ha permitido adaptar los aprendizajes para las situaciones que se enfrentan en el día a día en el centro. Sin embargo, en cuanto a utilización de recursos y aprovechamiento, no existe un estudio costo-beneficio que permita fortalecer la orientación de la gestión operativa en el CMECA. Con la evidencia mostrada, a pesar de que no hay un estudio costo-beneficio si hay indicios de que el presupuesto asignado tiene una correspondencia con la capacidad instalada y, las experiencias de planteamiento de metas a partir de 2018.

4.2.3. Eficacia

¿De qué forma los procesos operativos del CMECA son eficaces para atender la demanda pública en educación y control animal?

Los procesos del CMECA son eficaces en atender una problemática que fue abordada en el criterio de pertinencia desde el contexto. Ambos procesos han logrado contribuir de alguna manera al problema de sobrepoblación de perros callejeros y maltrato animal con los servicios generados. Sin embargo, se encuentran debilidades en la medición de qué tan eficaces han sido en los primeros años del programa, debido a la carencia de datos y línea base del estado de los perros callejeros en Cartago, al igual que el nivel de cumplimiento de la conciencia social generada a partir de los procesos de sensibilidad y concientización sobre el maltrato animal.

Adicionalmente, una debilidad observada es que el centro no ejecuta el control de gatos callejeros en ningún año del periodo de estudio. A pesar de que la revisión documental indica que el control de estos se llevará en una segunda etapa, no existe contextualización de los gatos como si se aborda con los perros en el diseño del programa, aunque su reglamento de operación si los contempla. Si bien los referentes teóricos del programa y efectos de los perros callejeros en la salud pública podrían ser aplicables a los gatos callejeros, no existe tampoco una línea base para determinar un grado de alcance, además que el proceso no se realiza. Lo anterior, genera un agotamiento para sustentar un grado de eficacia **desde los efectos** esperados mediante los procesos de gestión operativa del CMECA.

Desde los procesos, se puede afirmar que hay eficacia en la castración para controlar la sobrepoblación de perros callejeros, la cual aumentó de 2017 a 2018 de manera importante. Esto permite afirmar que se ha promovido en mayor grado la salud pública en el cantón de Cartago. Aunque el módulo educativo no ha

funcionado en la misma manera, sí ha sido consistente con los objetivos del programa, mediante las actividades de ferias y talleres para mejorar la conciencia social sobre cuidado animal desde la promoción de la salud pública.

Ambos procesos convergen hacia una perspectiva integral que permite reducir el riesgo de salud pública que enfrentaban los municipios al inicio de la gestión operativa del centro. Esto es sustentado en los perros devueltos a su hábitat natural, en condiciones médicas que les garantizan bienestar animal, además de los que han sido adoptados, que contribuyen directamente con disminuir el abandono animal.

Las debilidades del centro se encuentran en que los procesos tanto de control de sobrepoblación como de educación no cuentan con un seguimiento idóneo para asegurar que se estén logrando sus propósitos. La estrategia de seguimiento debe concentrar insumos para fortalecer el alcance esperado, al asegurar que los animales adoptados poseen las condiciones idóneas para asegurar su bienestar una vez que salen del centro, al igual que las experiencias de tenencia responsable a partir de procesos de concientización sobre cuidado animal.

Por otra parte, una debilidad que se observa es que, si bien hay una opinión receptiva sobre los procesos de sensibilización en bienestar animal, no hay una linealidad sobre las temáticas que se demandan en la ciudadanía y las que ofrece el centro. Esto fortalece el juicio de que una estrategia integral debe ser capaz de promover la salud pública mediante enfoques de educación que son de necesidad en la ciudadanía, tal como se mencionó en grupos participativos. Por ejemplo, participantes mencionaron sobre el interés de llevar procesos formativos en primeros auxilios, dietas alternativas de animales, entre otros.

Por último, se valora la eficacia de los procesos de gestión desde la opinión de que el CMECA cumple con sus propósitos. Sin embargo, se debe fortalecer la

proyección a nivel comunitario, que es donde existe coincidencia de mayores problemas que deben atenderse desde la promoción de la salud pública.

4.2.4. Calidad

¿En qué grado la gestión operativa del CMECA logra brindar un servicio de calidad para mejorar la salud pública, la tenencia responsable de mascotas y el bienestar animal?

La calidad del CMECA es considerada alta, aunque existe una limitante en cuanto a las emociones de los amantes de los animales por los servicios entregados y las consideraciones que puedan ofrecer en cuanto al tiempo para generar atención y respuesta. Este último factor no tiene una relevancia significativa, pues, como se mencionó antes, existe una alta percepción sobre la respuesta a las necesidades y agilidad en las operaciones con el contenido que se proporciona más que con el tiempo de entrega. El sustento para el grado de calidad valorada radica en que tanto la producción y entrega son sustentadas con evidencia en la capacidad de respuesta y confiabilidad; además, la credibilidad permite ver tanto en los datos cuantitativos como los que surgieron del proceso de consulta que, hay una satisfacción por parte de quienes reciben un servicio en el CMECA.

Existe confiabilidad en la parte técnica para entregar los procesos que se tienen claramente definidos. Si bien existen situaciones fortuitas que pueden variar el manejo de un proceso, estos se encuentran claramente definidos y el manejo de la información es congruente con la atención de necesidades.

En relación con la credibilidad, como en categorías anteriores, no se encontraron dudas sobre el tratamiento técnico que contienen los procesos del CMECA. Esto fortalece la seguridad en la entrega de productos y servicios, como una opción ajustada a las necesidades de las personas usuarias.

4.3. Síntesis valorativa

¿De qué manera los procesos de gestión operativa del CMECA están contribuyendo al control de la sobrepoblación de perros callejeros de Cartago y a la sensibilización de la ciudadanía en temas de tenencia responsable de mascotas y bienestar animal?

Los procesos de gestión operativa del CMECA contribuyen al control de la sobrepoblación de perros callejeros de Cartago y a la sensibilización de la ciudadanía en temas de tenencia responsable de mascotas y bienestar animal. Esto lo logra desde un contexto favorable y altamente pertinente, que permitió generar aceptación y respuesta de los procesos a las necesidades de la ciudadanía de Cartago entre 2016 y 2018.

Sin embargo, enfrenta debilidades y carencia en insumos para poder garantizar un aprovechamiento idóneo, tanto en el módulo de educación y como en salud, con actividades de concientización en bienestar animal y control de perros callejeros, respectivamente. Si bien los procesos enfrentan ciertas debilidades en cuanto a los insumos, hay contribuciones de estos a la promoción de salud pública con resultados cuantificables en sus primeros años de gestión, aunque lo novedoso del programa, además del contexto en que nace, impide tener una medición cuantitativa sobre el grado de efectividad para cumplir con sus propósitos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La evaluación de procesos del programa CMECA ha sido abordada por medio del modelo CIPP (contexto, insumo, proceso, producto) del autor Daniel L. Stufflebeam (Stufflebeam y Shinkfield, 1987). En ese sentido, este apartado brinda una perspectiva integradora del modelo para que sea consistente con el uso de la evaluación, en lo que corresponde a la toma de decisiones para mejorar el programa. Esto mediante la evaluación por etapas, con el fin de poder recopilar recomendaciones que sean no solo útiles sino fáciles de implementar por medio de los tomadores de decisión a cargo del programa (Gobierno de Navarra, s.f.).

Contexto: el contexto del programa CMECA es altamente relevante y permite identificar fácilmente el espacio tanto político, técnico como ciudadano, para la implementación de un centro de este tipo. Permite identificar, además, una alineación entre lo propuesto por el programa y los referentes teóricos que validan los procesos de gestión operativa como una alternativa pertinente y viable para la consecución de sus objetivos. Si bien el tema de fondo ha tenido discusión y difusión en los últimos años en el país, la propuesta de un centro de este tipo es novedosa en el contexto actual pues se da desde la gestión local en un municipio. Su popularidad implica una planificación exhaustiva para responder a las necesidades de la población en salud pública con el marco normativo vigente en el país.

Insumo: la capacidad operativa del CMECA es alta con los recursos que dispone para control de sobrepoblación de perros callejeros, aunque existe debilidad en gestionar el proceso de educación para el bienestar animal de una manera eficiente e independiente entre sí con el otro proceso. Las valoraciones de la carencia de los insumos necesarios para cumplir con ambos procesos deben ser de tipo estructural,

en cuanto a la capacidad productiva de cada uno con los requerimientos necesarios para asegurar eficiencia en la gestión operativa.

Proceso: la atención de los procesos del CMECA en abandono animal, bienestar animal y educación permiten una efectividad parcial de los propósitos del programa. Existe una contribución a la promoción de salud mediante los dos procesos del centro; sin embargo, no es posible medir su grado de eficacia de manera congruente con el contexto real donde se encuentra el programa y los insumos que debería sostener para lograr efectos cuantificables en el tiempo.

Producto: la recepción de los procesos del CMECA representan servicios y productos en un contexto novedoso, relacionados con un tema que ha sido de discusión a escala nacional. Existe afinidad a los procesos para responder a las necesidades con los recursos disponibles, aunque limitados, para el módulo de educación. La calidad de los procesos se sostiene en la información, lo cual debe ser un factor de mejora entre el centro y las personas usuarias, para adaptar, redefinir o analizar la operación de sus procesos, según las necesidades que se demandan en los contextos cambiantes a partir de los primeros años del programa.

5.2. Recomendaciones

La sección de recomendaciones pretende ser concisa sobre lo que debería adoptar el programa en sus primeros años de gestión.

- Razonar la adquisición de un sistema de información que permita concentrar esta de manera digital en expedientes, personas usuarias del centro y estado de la sobrepoblación de perros callejeros.
- Valorar la creación de una plaza, al menos, que permita atender de tiempo completo el proceso de educación del centro. El apoyo en tareas meramente administrativas debe ser valorado por el área donde se inscribe el programa.

El reglamento dispone de la atención de este módulo y personal capacitado, por lo que su justificación es viable a nivel técnico.

- Promover la creación de una oficina de registro de caninos que, integrada con un sistema electrónico, permita facilitar el procesamiento de denuncias y establecer penas contempladas en los instrumentos de ley. Esto además permite fortalecer el uso de datos para medición de efectos del programa en el largo plazo y monitorear el comportamiento de posesión de caninos en el cantón de Cartago.
- Fortalecer una estrategia de proyección del centro a nivel comunitario, con medios de comunicación accesibles a cualquier tipo de población en Cartago, y no únicamente redes sociales y portal web. Además, considerar una estrategia de comunicación consolidada sobre lo que el centro realiza y como lo lleva a cabo para cumplir con sus propósitos previamente definidos.
- Establecer mayores procesos de seguimiento para las personas beneficiarias que hacen uso de algún módulo del centro. Esto permitirá, a la vez, mantener procesos de retroalimentación para implementar mejoras en los procesos y asegurar calidad en la entrega de servicios. Además, permite dar insumos a los datos que recolecten para redefinir estrategias y temporabilidad de las actividades, según el contexto vigente, para producir efectos en el largo plazo.
- Apoyar la formulación de un estudio costo-beneficio que, permita mayor claridad en el análisis de gestión de los recursos del centro. Esto con el fin de tener información de primera mano sobre el aprovechamiento de recursos para tomar decisiones que aseguren eficiencia operativa. En una etapa de madurez del centro, este requiere con urgencia de insumos (que pueda arrojar un estudio de este tipo) para las fases de planeación y, decisiones de gestión en la parte operativa.

5.3. Lecciones aprendidas del proceso evaluativo

- Los programas sociales con emociones visibles y pasionales deberían permitir, con mucha más razón, que las personas con un alto grado de afinidad formen parte del diseño y construcción de las propuestas para resolver problemáticas locales. Esto pues, en Cartago nunca se había observado una propuesta tan planificada y ejecutada desde la municipalidad. Si bien hay aspectos que pueden mejorarse, me encuentro convencido de que el CMECA es uno de los programas más consolidados en la municipalidad y aceptado por la ciudadanía, debido a una gran definición de elementos tanto teóricos como operativos.
- El compartir conocimientos de evaluación con las personas a cargo de un programa en una institución es un elemento de aprendizaje mutuo. Si bien el evaluador debe mantener objetividad y generar un clima de confianza y aprendizaje, debe ser siempre una motivación en este tipo de procesos estar receptivo a generar educación en ambos lados.
- Contar con el visto bueno de todas las partes en un proceso evaluativo representa, más que accesibilidad a documentación, una oportunidad de apertura para enriquecer tanto como se pueda la construcción del diseño y desarrollo de la evaluación. La ventaja además de que el programa es desarrollado por una única institución, es una posibilidad que genera aún más confianza incluso en el uso que va a tener la evaluación por parte de los tomadores de decisión.
- Las personas beneficiarias de una intervención sostienen altas expectativas de los cambios que puedan generar las recomendaciones de una evaluación. Procurar dar voz mediante consensos en las discusiones que se hagan debe ser un esfuerzo constante del evaluador. Por otra parte, revisar la estrategia de comunicación de los hallazgos de la evaluación debe ser un ejercicio constante según lo que aporten las personas beneficiarias y otros actores durante las distintas etapas del proceso.

- Los ajustes que se puedan realizar durante el proceso de evaluación no deben preocupar al evaluador, pues es necesario enriquecer el proceso de aprendizaje y contribuir en una evaluación robusta en resultados. Por ejemplo, constante validación de datos para asegurar información segura y revisión permanente en la técnica de triangulación.

Referencias

- Alujas, A. V. R. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión Pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 9(15), 99-125.
- Anguita, J., Labrador, J. y Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). *Atención primaria*, 31(9), 592-600.
- Angulo, Y. (2015). *Alto al maltrato animal: un grito que crece en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.elmundo.cr/alto-al-maltrato-animal-un-grito-que-crece-en-costa-rica/>
- Arana, T. (2016). *Maltrato Animal: Primera manifestación de violencia social*. Recuperado de <https://www.poder-judicial.go.cr/observatoriojudicial/vol205/>
- Beck, A. M. (1975). The publica health implications of urban dogs. *American Journal of Public Health*, 65(12), 1315-1318.
- Briones, G. (1996). *Epistemología de las ciencias sociales*. Bogotá: Icfes.
- Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). (2019). *Egresos hospitalarios debidos a Mordedura o Ataque de Perro por año según sexo y grupo de edad*. C.C.S.S., 1997-2018. Área de Estadística en Salud. [Inédito].
- Camacho, C. (2017). *Hasta 300 casos de maltrato animal recibe por día Rescate Animal*. Recuperado de https://www.teletica.com/nacional/hasta-300-casos-de-maltrato-animal-recibe-por-dia-rescate-animal_152699
- Cartago Hoy. (27 de noviembre de 2015). *Municipalidad de Cartago obtiene Certificación ISO 9001*. Recuperado de <http://www.cartagohoy.com/noticias-cartago/municipalidad-de-cartago-obtiene-certificacion-iso-9001/>
- CONEVAL (2017). *Evaluación de procesos*. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion Procesos .aspx](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion%20Procesos.aspx).
- Corrales, E. (2016). *Hallan gatos y más perros muertos en Cocorí de Cartago*. Recuperado de https://www.teletica.com/nacional/hallan-gatos-y-mas-perros-muertos-en-cocori-de-cartago_118153

- Cors, C. y Mosangini, G. (s.f.). *Instrumentos para la presentación de proyectos de cooperación al desarrollo*. Recuperado de <http://pdpcesar.org/data/documents/Ciclo-de-proyectos-GIZ.pdf>
- Cuauro, R. N. (2014). *Técnicas e instrumentos para la recolección de información en la investigación acción participativa*. Recuperado de https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/97/o/T%C3%A9cnicas_para_IAP.pdf
- de Miguel Díaz, M. (2000). La evaluación de programas sociales: fundamentos y enfoques teóricos. *Revista de Investigación Educativa*, 18(2), 289-317.
- Esquivel, C. (2013). *Sobrepoblación canina, problema de salud pública*. Recuperado de <http://www.jornada.com.mx/2013/02/07/ciencias/a02n2cie>
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*, ficha 7, 1-13.
- Figueroa, S. (2012). *Introducción a la salud pública*. Recuperado de <https://saludpublicayepi.files.wordpress.com/2012/06/documento-3er-parcial-compilacion-4-documentos.pdf>
- García, A. C. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*, 3(1), 11.
- Garza, J. (26 de octubre de 2016). Municipalidad de Cartago crea primer centro de educación para cuidado de animales. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/municipalidad-de-cartago-crea-primer-centro-de-educacion-para-cuido-de-animales>
- Gobierno de Navarra. (2013). *Protocolo de Evaluabilidad de las Políticas Públicas en la Comunidad Foral de Navarra*. Recuperado de <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/F2E4C567-9B42-4E1E-9A85-4AF43F373B72/0/ProtocolodeevaluabilidadCompleto.pdf>
- Gobierno de Navarra. (s.f.). *Capítulo 2: Modelos evaluativos*. Recuperado de <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/AE79CC7A-9250-4638-88B8-B572D1618426/93323/Capitulo94.pdf>
- Guzmán, A. y Ramos, J. (2018). "CALIDAD DE SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DEL USUARIO DE LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION PASCO - 2017". Recuperado de <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/621/1/TESIS%20CALIDAD%20DE%20SERVICIO.pdf>

- Hernández, R. (2016). *Informe de Labores 2016. Centro Municipal de Educación para el cuidado animal*. Municipalidad de Cartago. Cartago, Costa Rica [Inédito].
- Hernández, R. (2017). *Informe de Labores 2016. Centro Municipal de Educación para el cuidado animal*. Municipalidad de Cartago. Cartago, Costa Rica [Inédito].
- Hernández, R. (2018). *Informe de Labores 2016. Centro Municipal de Educación para el cuidado animal*. Municipalidad de Cartago. Cartago, Costa Rica [Inédito].
- Herreras, E. B. (2003). Metodología de la Investigación Evaluativa: Modelo CIPP1. *Revista Complutense de Educación*, 14(2), 361-376.
- Iniciativa Protección Animal San Carlos. (2012). *Directorio de Organizaciones y Voluntarios CR Cartago* [blog]. Recuperado de <http://organizacionesyvoluntarioscr.blogspot.com/2012/05/cartago.html>
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). (2016). *Código municipal*. Recuperado de <https://munileco.go.cr/wp-content/uploads/2018/03/CodigoMunicipal.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2016). *Estadísticas Vitales 2016*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/replolacev2016.pdf>
- Jackman, J. y Rowan, A. (2007). Free-Roaming Dogs in Developing Countries: The Benefits of Capture, Neuter, and Return Programs. En *The state of the animals*, pp. 55-78. Washington DC: Human Society Press.
- Jiménez, E. (2016). Cartago inaugura refugio municipal para perros callejeros. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/ciencia/medio-ambiente/cartago-inaugura-refugio-municipal-para-perros-callejeros/EIDDT6BSSBBPJJP3AGA62FWOUM/story/>
- Johnson, B. y Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (3rd. ed.). Los Ángeles: Sage Publications.
- Johnson, R. B. y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Just Governance Group Ltd. (2012). *Evaluación de la Eficacia de un Grupo de Proyectos en Apoyo al Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples*

(SAPEM). Recuperado de http://www.oas.org/saf/accountability/evaluation/evaluaci%C3%B3n_sapem.pdf

La Nación (2015). *Heces de perro causan enfermedades en humanos*. Recuperado de <https://www.nacion.com/ciencia/salud/heces-de-perros-causan-enfermedades-en-humanos/MWNIM2NNRZFAFKL7IEBZ2N6UQU/story/>

León, N. (2016). *Animales en el espacio urbano: gatos y perros callejeros en San José*. Recuperado de https://issuu.com/natalialeon76/docs/informe_-_final_gestion

Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverley Hills SAGE, 75, 36-43.

Matos, R. (2005). Enfoques de evaluación de programas sociales: Análisis comparativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 360-380.

Mayorga, X. (s.f.). *Investigación: Revisión documental*. <https://en.calameo.com/read/0024185898a38b86811e5>

Mertens, D. M. y Wilson, A. T. (2012). *Program evaluation theory and practice: A comprehensive guide*. Nueva York: Guilford Press.

Mideplan. (2017a). *Guía de la Teoría de la Intervención*. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3hKUn5b6Q5mjqaTeZoKQyg>

Mideplan. (2017b). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Ministerio de Educación Pública (MEP). (2014). *Propuesta Educativa en Bienestar Animal*. Recuperado de <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/propuesta-educativa-bienestar-animal.pdf>

Morán, L.E. (2012). *Proponen solución al problema de los perros callejeros*. Recuperado de http://ciencia.unam.mx/leer/109/Proponen_solucion_al_problema_de_los_perros_callejeros

Municipalidad de Cartago. (2019). *Reporte de presupuesto disponible*. Oficina de Planeamiento. Cartago, Costa Rica [Inédito].

- Municipalidad de Cartago. (2019b). *Reporte de calificación de riesgo*. Auditoría Interna. Cartago, Costa Rica [Inédito].
- Municipalidad de Cartago. (2016a). *Proyecto: CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDO ANIMAL*. Cartago, Costa Rica [Inédito].
- Municipalidad de Cartago. (2016b). *Plan anual operativo*. Recuperado de <https://www.muni-carta.go.cr/wp-content/uploads/2017/11/PAO-PRESUPUESTO-2016.pdf>
- Municipalidad de Cartago. (2017a). *CANTON DE CARTAGO Y SU MUNICIPALIDAD*. Recuperado de <http://www.muni-carta.go.cr/>
- Municipalidad de Cartago. (2017b). *Centro Municipal de Educación para el Cuidado Animal*. Recuperado de <https://www.muni-carta.go.cr/bienestar-animal/bienestar-animal-servicios/>
- Municipalidad de Cartago. (2017c). *Centro Municipal de Educación para el Cuidado Animal: Documentos y Formularios*. Recuperado de <http://www.muni-carta.go.cr/bienestar-animal/documentos-y-formularios/>.
- Obama, B. (2009). *Transparency and Open Government, memorandum for the heads of executive departments and agencies*. Recuperado de http://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment.
- Okuda, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Olivera, D y Cano, M. (2015). La evaluación del desempeño a nivel municipal. *Ciencia Administrativa*, (2), 117-121. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/13CA201202.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2001). *Strategies for the control and elimination of rabies in Asia*. Report of a WHO Interregional Consultation. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *WHO expert consultation on rabies, first report*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE). (2018). *El bienestar animal de un vistazo*. Recuperado de <http://www.oie.int/es/bienestar-animal/el-bienestar-animal-de-un-vistazo/n>

- Ortiz, D. I. Q., Marín, J. H. M. y Ospina, N. S. (2015). Evaluación del Contexto de un Programa de Competencia Lectora en Inglés en una Universidad Pública en Colombia a través del Modelo de Evaluación CIPP. *Íkala, revista de lenguaje y cultura*, 20(3), 293-314.
- Pérez, M. (2009). La sobrepoblación de perros no domiciliados: un problema social vinculado con la difícil tarea de educar. *Temas de Ciencia y Tecnología*. pp. 45-47.
- Repretel (2016). *Rescatistas de animales realizan censo de mascotas en Cocorí de Cartago*. Recuperado de <https://www.repretel.com/noticia/rescatistas-de-animales-realizan-censo-de-mascotas-en-cocori-de-cartago/>
- Rinzin, K. (2015). *Population dynamics and health status of free-roaming dogs in Bhutan*. Murdoch University: Western Australia, Australia.
- Rodríguez, O. (2012). *Senasa rescata perro que sufría hambre y golpes*. Recuperado de <https://www.nacion.com/sucesos/senasa-rescata-perro-que-sufriria-hambre-y-golpes/HBXBUAQPMVFOTFFKLANUBPZ5AY/story/>
- Ruiz, A. (2013). *La participación ciudadana como criterio de valor en evaluaciones de carácter integral*. Recuperado de http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/actualidad/P09_RUIZ_MARTINEZ_2013.pdf
- Saiz, R. (s.f.). *Técnicas de análisis de información*. https://grupos.unican.es/mide/masterinnova/rincon_alumnos/resumenes/TECNICAS%20DE%20AN%C3%81LISIS%20DE%20INFORMACI%C3%93N.doc
- Salamanca, C., Polo, L. y Vargas, J. (2011). Sobrepoblación canina y felina: tendencias y nuevas perspectivas. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia*, 58(1), 45-53.
- Salazar, D. (2017). *10 preguntas sobre la nueva ley contra el maltrato animal*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/10-preguntas-sobre-la-nueva-ley-contra-el-maltrato-animal/T56RJ7BO4JDYDMOM2K4MU3EJME/story/>
- Sandoval, L. M. (2006). *Nuevos Fundamentos de Mercadotecnia*. Trillas.
- Sarramona, J., Colom, A. J. y Vázquez, G. (1998). *Educación no formal*. Barcelona: Ariel.

- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumiere.
- Schmidt, P., Swannack, T., López, R. y Slater, M. (2009). Evaluation of euthanasia and trap-neuter-return (TNR) programs in managing free-roaming cat populations. *Wildlife research*, 36 (2), 117-125.
- Sociedad Mundial para la Protección Animal. (2012). *Situación de la población canina en los hogares de la Gran Área Metropolitana Costa Rica*. [Inédito] Costa Rica.
- Solís, M.I. (2015). *CCSS atiende un promedio de 10 pacientes al día víctimas de mordedura de perros*. Recuperado de <https://www.ccss.sa.cr/noticia?ccss-atiende-un-promedio-de-10-pacientes-al-dia-victimas-de-mordedura-de-perros>
- Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica* (No. 658.312 5 STUe). Barcelona: Paidós.
- Tapella, E. (2007) *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Tashakkori, A. y Teddlie, C. (eds.). (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Universidad de Costa Rica (2017). *Encuesta Actualidades 2017*. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/estadistica-ucr-encuesta-actualidades-2017-.pdf> , Universidad de Costa Rica.
- Universidad de Jaén. (s.f.). *El análisis en investigación cualitativa*. Recuperado de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/analisis.pdf
- UTM. (2009). *La sobrepoblación de perros no domiciliados: un problema social vinculado con la difícil tarea de educar* Recuperado de. http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas037/N4.pdf
- Valencia, C.A. (2012). *Técnicas de control de poblaciones caninas callejeras usadas a nivel mundial. Revisión bibliográfica (tesis)*. Valdivia: Universidad Austral de Chile. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/fvv152t/doc/fvv152t.pdf>
- Ziccardi, A. y Saltalamacchia, H. (s.f.). *Metodología de evaluación del desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Homero_Saltamacchia/publication/237620812 METODOLOGIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN CIUDADES MEXICANAS/links/0a85e5372b748399ac000000/METODOLOGIA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DE-LOS-GOBIERNOS-LOCALES-EN-CIUDADES-MEXICANAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Homero_Saltamacchia/publication/237620812_METODOLOGIA_DE_EVALUACION_DEL_DESEMPEÑO_DE_LOS_GOBIERNOS_LOCALES_EN_CIUDADES_MEXICANAS/links/0a85e5372b748399ac000000/METODOLOGIA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DE-LOS-GOBIERNOS-LOCALES-EN-CIUDADES-MEXICANAS.pdf)

Anexos

Anexo 1: Centro Municipal de Educación para el Cuido Animal



Fuente: Jiménez, E. en La Nación (2016).

Anexo 2: Tablas de evaluabilidad

Tabla 2.1
*Calidad de la Planificación: Calidad del diagnóstico
 Protocolo de Evaluabilidad*

Definición de problemas Cantidad: 9	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención?					X	
¿Se ha recogido el diagnóstico en el documento programático de la intervención?					X	
¿Se identifican claramente los problemas y necesidades en el diagnóstico?					X	
¿Están cuantificados o son medibles?			X			
¿Se han definido indicadores que permitan establecer la situación de partida (línea de base) para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados?		X				
¿Se han identificado las causas de los problemas?					X	
¿Se ha acotado la cobertura de la intervención? Es decir, ¿se han definido las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención?					X	
¿Se ha hecho un análisis de los elementos relevantes del contexto operativo en el que se desarrolla la intervención?			X			
¿Se ha explicitado a quiénes afectan los problemas detectados de manera adecuada? Es decir, ¿se ha definido la población objetivo?					X	
Total		25	100		600	
Promedio		80				

Fuente: tomado de Gobierno de Navarra (2013).

Tabla 2.2
Calidad de la Planificación: Definición de Objetivos
Protocolo de Evaluabilidad

Definición de objetivos (para los diferentes niveles de objetivos)	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
Cantidad: 6						
¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención?					X	
¿Son claros?					X	
¿Son concisos?					X	
¿Están cuantificados o son medibles o valorables?				X		
¿Responden los objetivos de la intervención a las necesidades y problemas detectados?				X		
¿Se ha definido el horizonte temporal en el que se pretenden alcanzar los objetivos?				X		
Total				225	300	
Promedio	87.5					

Fuente: tomado de Gobierno de Navarra (2013).

Tabla 2.3
Calidad de la Planificación: Coherencia Interna
Protocolo de Evaluabilidad

Coherencia Interna	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
Cantidad: 10						
¿Se han establecido distintos niveles de objetivos?				X		
¿La jerarquía de objetivos responde a relaciones causa-efecto lógicas?					X	
¿Son coherentes los objetivos entre sí? Es decir, ¿la consecución de los objetivos de un nivel (por ejemplo, objetivos específicos) implica o puede implicar con bastante probabilidad el logro del objetivo del nivel					X	

superior de planificación (por ejemplo, objetivo final)?						
¿Se han concretado los objetivos en propuestas de actuación (actividades, acciones)?					X	
¿Son estas propuestas de actuación claras?					X	
¿Son concisas?					X	
¿Concretan un compromiso de acción?				X		
¿Son constatables, es decir, se pueden medir o valorar?			X			
¿Existe coherencia entre las actuaciones propuestas y los objetivos? Es decir, la puesta en marcha de las actividades ¿implica o puede implicar con bastante probabilidad el logro de los objetivos planteados?					X	
¿Se han asignado responsabilidades y presupuesto en relación con la aplicación de las actuaciones?					X	
Total			50	150	700	
Promedio	90					

Fuente: tomado de Gobierno de Navarra (2013).

Tabla 2.4
Calidad del Sistema de Información
Protocolo de Evaluabilidad

Sistema de información Cantidad: 13	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Existe información suficiente sobre los aspectos de la intervención a evaluar que pueda suministrarse para la evaluación?					X	
¿Se ha definido algún procedimiento para la recogida de información sobre la intervención?					X	
¿Es fiable, eficaz, ágil y no muy costoso?					X	
¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la					X	

información sobre la evolución de la intervención y sus actividades?							
¿Son relevantes los indicadores para la intervención?					X		
¿Son relevantes los indicadores para responder a las preguntas de evaluación que se han pensado?					X		
¿Hacen referencia a los objetivos definidos?					X		
¿Hacen referencia a las actividades definidas?					X		
¿Son los indicadores fiables?				X			
¿Son los indicadores fáciles de obtener?					X		
¿Son fáciles de interpretar?				X		Aspectos técnicos deben ser contemplados con mayor profundidad	
¿Se ha definido cuándo se debe recoger la información de cada indicador?				X		Coordinación con CMECA	
¿Se han asignado recursos suficientes (financieros, materiales y humanos) para llevar a cabo el seguimiento?					X	Existe apoyo del municipio para evaluación.	
Total				225	1000		
Promedio	94.23						

Fuente: tomado de Gobierno de Navarra (2013).

Tabla 2.5
Claridad en los Propósitos de la Evaluación
Protocolo de Evaluabilidad

Propósitos de la evaluación posterior	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
Cantidad: 10						
¿Se han definido los propósitos de la evaluación?					X	
¿Se han definido las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta?					X	
¿Se ha identificado a los actores implicados en la intervención?					X	

¿Se ha realizado un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación?					X	Validación con municipio y autoridades
En la formulación de preguntas de evaluación ¿se ha tenido en cuenta o se tendrán en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención?				X		
¿Se han acotado las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que van a ser consideradas en la evaluación?				X		
¿Perciben los actores implicados en la intervención la utilidad de la evaluación?					X	Al menos la municipalidad conoce la propuesta
¿Se utilizará la información que suministre la evaluación?					X	Busca generar cultura evaluativa
¿Podría la evaluación, si así se concluye, influir en la intervención?					X	
¿Se difundirán los resultados de la evaluación, especialmente entre las organizaciones y entidades implicadas?					X	
Total				150	800	
Promedio				95		

Fuente: tomado de Gobierno de Navarra (2013)

Tabla 2.6
Recursos destinados a la evaluación: coste, tiempo y recursos humanos
Protocolo de Evaluabilidad

Recursos destinados a la evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
Cantidad: 5						
¿Es el presupuesto adecuado para llevar a cabo la evaluación? Es decir, ¿es el presupuesto disponible un factor que puede limitar la evaluación?					X	

¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo? En definitiva, ¿es el tiempo disponible un factor que puede limitar la evaluación?					X	
En caso de optar por realizar una evaluación interna, ¿son los recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación?	X					No es interna
¿Cuándo se espera recibir los productos de la evaluación? ¿Estarán a tiempo para que puedan mejorar la intervención?					X	3 años después de haber iniciado la intervención
¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?					X	Se espera generar un protocolo con la municipalidad
Total	0				400	
Promedio	80					

Fuente: tomado de Gobierno de Navarra (2013)

Tabla 2.7
Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación
Protocolo de Evaluabilidad

Implicación en la evaluación	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
Cantidad: 11						
¿Hasta qué punto estarán implicados los agentes clave?				X		Principal es la Alcaldía y concejo municipal, seguido de las personas beneficiarias con quienes se espera alto contacto con cooperación del CMECA
¿Existe una actitud favorable hacia la evaluación en el personal técnico, gestores y políticos?					X	
¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?		X				No tendrían mayor incidencia de no ser políticos

¿Se facilitará al equipo de evaluación el acceso a toda la información y documentación relevante de la intervención, y a los agentes e informantes clave que deban participar en entrevistas, grupos de discusión o cualquier otra técnica de recopilación de información?					X	
¿Se facilitarán los canales de comunicación más adecuados para que el equipo de evaluación recopile la información necesaria?					X	
¿Se facilitará la participación de los “actores implicados” en el desarrollo de la evaluación?					X	
¿Existe o existirá un clima favorable de cooperación entre personas y entidades evaluadoras y evaluadas?					X	
¿Se tiene experiencia previa en el diseño, gestión o coordinación de una evaluación?			X			
¿Tiene el equipo encargado de gestionar la intervención, formación específica en evaluación?, ¿y en la materia objeto de la evaluación?					X	
¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento al desarrollo de la evaluación?					X	
¿Se van a asignar responsabilidades en relación con la ejecución, validación y control de calidad de las evaluaciones a realizar?					X	
Total		25	50	75	800	
Promedio		86.37				

Fuente: tomado de Gobierno de Navarra (2013)

Anexo 3: Instrumentos de evaluación

Tabla 3.1
Guía de revisión
Criterio Pertinencia

FACTOR 1	PROBLEMÁTICA CANTONAL					
Variable de estudio	Aspecto para evaluar	Soporte	Descripción del soporte	Respuesta	Fuente	Estado del soporte
<u>Salud Pública</u>	¿Cuáles son los principales problemas de salud pública que enfrentan los ciudadanos del cantón de Cartago debido a la sobrepoblación de perros callejeros?					
	¿Entre los problemas de salud pública, cuáles guardan una relación directa con el medio ambiente previo a la implementación del programa (2014-2016)?					
	¿Cuáles son las políticas o programas para garantizar salud pública en el cantón de Cartago mediante el saneamiento del ambiente?					
	¿Cuáles son las Instituciones encargadas de dirigir políticas para la					

	salud pública en el cantón de Cartago?					
	¿Qué acciones se dirigen en el cantón de Cartago para la prevención de problemas en salud?					
	¿Por qué el control de sobrepoblación de perros callejeros es necesario para mejorar la salud pública?					
<u>Bienestar animal</u>	¿Se presentan conductas que permitan afirmar ausencia de bienestar animal en el cantón de Cartago?					
	¿Existen evidencias para afirmar que es necesario atender el problema de maltrato animal en Cartago, y en qué medida?					
	¿Existen políticas o programas para educación en bienestar animal en el cantón de Cartago?					
	¿Es el bienestar animal considerado un tema importante de discusión pública? ¿Cuáles son las principales discusiones en redes sociales de la municipalidad sobre este tema?					

	¿Qué importancia tiene el bienestar animal en la discusión política en Costa Rica?					
	¿Por qué la educación en bienestar animal es necesaria para cambiar patrones de conducta en maltrato animal?					

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 3.2
Cuestionario
Criterio Pertinencia

El propósito de esta encuesta es realizar una evaluación de procesos del programa CMECA (Centro municipal de Educación para el Cuido Animal) de la Municipalidad de Cartago. Se requiere de información de la población beneficiaria para sustentar criterios previamente definidos que ayuden a mejorar esta intervención del gobierno local. Se estima un tiempo menor a 20 minutos para completarla y, la información recolectada será tratada con total confidencialidad estando disponible para el equipo evaluador externo únicamente. Cualquier duda o consulta se puede comunicarse con Caleb A. Pichardo al correo caleb.pichardo89@live.com.

1. DATOS GENERALES

Información sobre el perfil del beneficiario y usuario del CMECA

Edad (número de años cumplidos):

Género: Masculino () Femenino ()

Distrito donde reside en cantón central de Cartago

NO ES VECINO (A) DE CARTAGO (Cantón Central) ()

Arenilla o Guadalupe ()

Corralillo ()

El Carmen ()

Oriente ()

Tierra Blanca ()

Llano Grande ()

Occidente ()

Dulce Nombre ()

San Nicolás ()

<p>Agua Caliente o San Francisco (<input type="checkbox"/>) Quebradilla (<input type="checkbox"/>)</p>
<p>Indique su cantón de residencia si no vive en cantón central de Cartago, si vive en Cartago escriba "Cartago".</p>
<p>¿Se encontraba viviendo en el cantón de Cartago entre 2014 y 2018?</p> <p>Si (<input type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>)</p>
<p>¿Vive en el cantón de Cartago en la actualidad?</p> <p>Si (<input type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>)</p>
<p>Nivel de escolaridad</p> <p>Primaria incompleta (<input type="checkbox"/>) Primaria completa (<input type="checkbox"/>) Secundaria incompleta (<input type="checkbox"/>) Secundaria completa (<input type="checkbox"/>) Universidad incompleta (<input type="checkbox"/>) Universidad completa (<input type="checkbox"/>) Otro (<input type="checkbox"/>)</p>
<p>2. CONOCIMIENTO DE GESTIÓN LOCAL</p>
<p>¿Con qué frecuencia se informa de las decisiones que se discuten en la Municipalidad de Cartago?</p> <p>Nunca (<input type="checkbox"/>) Casi nunca (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente (<input type="checkbox"/>) Casi siempre (<input type="checkbox"/>) Siempre (<input type="checkbox"/>)</p>
<p>¿Se encuentra enterado de los programas, proyectos y políticas que impulsa la Municipalidad de Cartago?</p> <p>Nunca (<input type="checkbox"/>) Casi nunca (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente (<input type="checkbox"/>) Casi siempre (<input type="checkbox"/>) Siempre (<input type="checkbox"/>)</p>
<p>Según su criterio, califique de 1 a 5 el grado de importancia de las necesidades siguientes para atención desde una municipalidad.</p> <p>a) Salud pública b) Infraestructura y gestión vial c) Educación y políticas sociales</p>

<p>d) Servicios públicos (agua, recolección y tratamiento de residuos, pago de tributos, limpieza de parques, aseo de vías).</p> <p>e) Participación ciudadana y rendición de cuentas</p> <p>Sin Importancia (1) Poca Importancia (2) Moderadamente Importante (3) Importante (4) Muy Importante (5)</p>
<p>3. SOBRE CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDO ANIMAL (CMECA)</p>
<p>¿Posee o ha tenido mascotas (perros o gatos) en los últimos 2 años?</p> <p>Si () No ()</p>
<p>¿Posee conocimientos profesionales en tenencia responsable de mascotas y cuidado animal?</p> <p>Si () No ()</p>
<p>Según su opinión, ¿existe una problemática grave de maltrato animal en Cartago?</p> <p>Si () No ()</p>
<p>¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: "Existe una problemática elevada de salud pública debido a la cantidad de perros callejeros en las calles de Cartago".</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Indeciso () Desacuerdo () Totalmente desacuerdo () Desconoce ()</p>
<p>¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? "Existe una problemática grave de maltrato animal en el cantón de Cartago que se debe a la falta de sensibilización y educación en tenencia responsable de mascotas".</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Indeciso () Desacuerdo () Totalmente desacuerdo () Desconoce ()</p>
<p>¿Ha escuchado sobre el Centro municipal de educación para el cuidado animal de la Municipalidad de Cartago (CMECA)?</p>

<p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>¿Cuál de las siguientes opciones se acerca más a su conocimiento sobre el CMECA? Marque solo una opción.</p> <p>El CMECA es un refugio para animales callejeros <input type="checkbox"/></p> <p>EL CMECA es un centro para cuidar a animales callejeros <input type="checkbox"/></p> <p>EL CMECA se encarga de controlar la sobrepoblación de perros callejeros <input type="checkbox"/></p> <p>El CMECA alberga perros callejeros mientras encuentran un dueño <input type="checkbox"/></p> <p>EL CMECA se encarga de controlar la sobrepoblación de perros callejeros en Cartago y busca dueños para los mismos <input type="checkbox"/></p> <p>EL CMECA controla la sobrepoblación de perros callejeros y les busca dueños para no tener que regresarlos a su hábitat natural <input type="checkbox"/></p> <p>Otra <input type="checkbox"/></p>
<p>Nuevamente, ¿cuál de las siguientes opciones se acerca más a su conocimiento sobre el CMECA? Marque solo una opción.</p> <p>El CMECA promueve la educación de tenencia responsable de animales para el bienestar animal <input type="checkbox"/></p> <p>El CMECA enseña a las personas que acuden a su centro como tener mascotas responsablemente <input type="checkbox"/></p> <p>EL CMECA hace demostraciones públicas para valorar a las mascotas y ser un dueño responsable <input type="checkbox"/></p> <p>Otra <input type="checkbox"/></p>
<p>De la afirmación a continuación conteste a y b.</p> <p>La municipalidad considera que debe mejorar la calidad de vida de la población, y por esa razón, el programa CMECA se enmarca en una política de salud pública y promoción del bienestar animal en el cantón. Considera que, para lograr su propósito, debe ejecutar procesos de educación animal y control de perros callejeros, pues las consecuencias de los perros callejeros provocan efectos como basura y heces en las calles, y transmisión de enfermedades; además, de que el enojo de las personas en algunos casos puede provocar conductas de maltrato hacia los animales.</p> <p>a. Según sus necesidades como ciudadano, ¿acepta la propuesta de la municipalidad de Cartago para mejorar el ambiente y garantizar mejor calidad de vida de la población?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>Desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente desacuerdo <input type="checkbox"/></p>

<p>Desconoce ()</p> <p>b. Según sus apreciaciones sobre lo que representa el maltrato animal y perros callejeros, ¿considera que un centro con los procesos de educación y control de perros callejeros puede cumplir lo que se propone?</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Indeciso () Desacuerdo () Totalmente desacuerdo () Desconoce ()</p>
<p>¿Considera usted que el programa CMECA ha tenido un alcance positivo desde el 2016? ¿Es decir, ha logrado generar incidencia en el entorno directo (barrio, comunidad, distrito o cantón en general)?</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Indeciso () Desacuerdo () Totalmente desacuerdo () Desconoce ()</p> <p>Puede justificar su respuesta anterior en el siguiente espacio.</p>
<p>4. SOBRE USO DEL CMECA</p>
<p>¿Ha visitado las instalaciones del CMECA?</p> <p>Sí, entre octubre de 2016 y octubre de 2018 () Sí, entre octubre 2018 y la actualidad (2019) () No ()</p>
<p>¿Conoce donde se ubica el CMECA?</p> <p>Si () No ()</p> <p>Si su respuesta fue sí, indique el lugar donde se encuentra o donde cree usted que se ubica el CMECA. Si su respuesta fue no, indique a qué se debe que desconozca esta información.</p>
<p>¿Cuál es el medio por el cual ha escuchado con más frecuencia de CMECA? Puede marcar varias opciones.</p> <p>Portal municipal () Periódicos () Noticias ()</p>

<p>Redes sociales () Ferias comunales () Otro () Ninguno de los anteriores ()</p>
<p>¿Ha recibido alguno de los siguientes servicios directo del CMECA? Puede marcar varias opciones.</p> <p>Servicio de adopción () Taller educativo () Capacitación () Captura de animales () Devolución de animales extraviados () Otro () Ninguno de los anteriores ()</p>
<p>¿Cuál es su percepción de la eficiencia del CMECA para brindar los servicios que da en relación con el tiempo? Marque una sola casilla por servicio y seleccione N/A si no ha recibido el servicio que se detalla.</p> <p>Servicio de adopción Taller educativo Capacitación Captura de animales Devolución de animales extraviados Otro</p> <p>Muy mala () – Mala ()- Regular ()- Buena ()- Muy buena ()- N/A ()</p>
<p>¿Cuál es su percepción de la eficiencia del CMECA para brindar los servicios mediante solicitud formularios electrónicos? Seleccione N/A si no ha hecho uso de dichos formularios.</p> <p>Muy mala () Mala () Regular () Buena () Muy buena () N/A ()</p>
<p>Si recuerda el número de horas/minutos en recibir alguno de los servicios del CMECA, favor indicar. Seleccione N/A si no ha recibido el servicio que se detalla y por ende desconoce acerca del tiempo de entrega de este.</p> <p>Servicio de adopción Taller educativo Capacitación Captura de animales</p>

<p>Devolución de animales extraviados</p> <p>Otro</p> <p>15 a 20 minutos () - 20 a 30 minutos ()- 30 a 45 minutos () - 1 hora o más ()- N/A ()</p>
<p>FIN DE LA ENCUESTA</p>
<p>Agradecemos su ayuda e invitamos a formar parte de otras actividades relacionadas con la evaluación de manera participativa en el CMECA.</p>
<p>DESEA RECIBIR INFORMACIÓN DEL CMECA, EN CASO AFIRMATIVO PUEDE DIGITAR SU CORREO ELECTRÓNICO Y NÚMERO DE TELÉFONO.</p> <p>Si ()</p> <p>No ()</p>
<p>CORREO ELECTRÓNICO</p>
<p>NÚMERO DE TELÉFONO</p>
<p>DESEA PARTICIPAR COMO FUENTE DE INFORMACIÓN EN UNA EVALUACIÓN DEL CMECA DE LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO DE MANERA PARTICIPATIVA CON EL EQUIPO EVALUADOR.</p> <p>Si ()</p> <p>No ()</p>

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 3.3
Entrevista
Criterio Pertinencia

Posición	Nombre	Tiempo	Lugar	Recursos	Fecha	Objetivo
Alcalde 2016-2020	Rolando Rodríguez	20-30 min	Palacio	Grabadora		Valorar la necesidad de un programa para mejorar la salud pública en Cartago con procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros.
Encargada de Unidad Técnica Ambiental	Milena Torres	10 a 20 min	Plantel	Grabadora		Indagar sobre la opinión técnica de la unidad especializada en ambiente del municipio cartaginés en relación con el programa CMECA.
Jefatura del Área de Acueducto	Julio Urbina	10 a 15 min	Plantel	Grabadora		Conocer la percepción de la jefatura en la que se inscribe el programa en relación con los procesos del programa CMECA y problemática cantonal.
Regente Veterinario	Rafael Hernández	20 a 40 min	CMECA	Grabadora		Reunir elementos técnicos que justifican los procesos

						operativos del CMECA como pertinentes para atender el problema en salud pública.
Personal del CMECA	Varios	10 a 15 min	CMECA	Grabadora		Escuchar las percepciones e impresiones del personal del CMECA en relación con los procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros.

SELECCIÓN DE PREGUNTAS

ALCALDIA

1. ¿Cómo surge la iniciativa de un Centro de educación para el cuidado animal? ¿Qué problema dio origen a la intervención?

2. ¿Cómo fue la experiencia de gestionar un programa de este tipo desde un gobierno local? ¿Qué discusión generó la propuesta del programa?

3. ¿Existían otras alternativas para solventar el problema presentado? Si, ¿Cuáles? No, en que se soporta la afirmación.

4. ¿De qué manera se evidencian las necesidades de educación para el bienestar animal y control de sobrepoblación de perros callejeros en Cartago?

5. Percibe usted que se demandó alguna otra iniciativa desde la comunidad cartaginesa para atender la problemática que reconoció el municipio.

6. ¿Qué otros programas, proyectos o políticas impulsan en el municipio para mejorar la salud pública? ¿Cuáles han sido las necesidades para impulsar dichas iniciativas?

UNIDAD TÉCNICA AMBIENTAL

1. ¿Cuál fue su participación dentro de la propuesta del programa CMECA?

2. ¿Por qué los procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros resultaban convenientes para atender la problemática presentada? ¿Cómo cree que se abordó el tema de salud pública y ambiente?

3. ¿Qué otras acciones dentro de proyectos, programas, planes o políticas ejecutan en la unidad para mejorar el ambiente, y así garantizar un estilo adecuado de los municipios?

4. ¿Conocen en la unidad la principal demanda ciudadana en relación con el ambiente? ¿Cuáles son estas y como afectan eventualmente la salud pública?
REGENTE VETERINARIO
1. ¿Cuál fue su participación dentro de la propuesta del programa CMECA?
2. ¿Cómo se identificó la problemática que dio origen a la intervención? ¿Qué rol tuvo usted en dicho proceso?
3. ¿Cuáles fueron los razonamientos técnicos para seleccionar los componentes de educación y control de perros callejeros para atender el problema?
4. ¿Por qué el programa se enmarca en una política de salud pública?
5. ¿Por qué el programa cuenta con un módulo de educación para el bienestar animal, se planeó de esta manera desde el principio?
6. ¿En su percepción como encargado del CMECA, cree que existen otras necesidades además de educación para el bienestar animal y control de sobrepoblación de perros callejeros? ¿Cuáles eran y cómo se relacionan con la salud pública?
PERSONAL DEL CMECA
1. ¿Cómo perciben los procesos de educación y control de sobrepoblación de perros callejeros, los consideran necesarios?
2. ¿Creen que el CMECA puede realizar otro tipo de procesos para atender la problemática que dio origen a la intervención?
3. ¿Cuándo realizan trabajo de campo, que perciben en los ciudadanos? ¿Creen que necesiten otro tipo de servicio?
4. Si pudiera hacer algo distinto en el CMECA (cualquier cosa), ¿que sería y describa ampliamente?
JEFATURA AREA DE ACUEDUCTOS
1. ¿Cuál fue su participación dentro de la propuesta del programa CMECA?
2. ¿Cuál fue el rol de la Unidad Técnica Ambiental en la propuesta del programa CMECA?
3. ¿Tuvo su jefatura algún aporte técnico en el desarrollo del programa CMECA? ¿cuál (es)?
4. ¿Cómo percibe los procesos del programa en educación y control de sobrepoblación de perros callejeros para atender el problema que plantea la intervención?

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 3.4
 Guía de revisión
 Criterio Eficacia

ABANDONO ANIMAL		BIENESTAR ANIMAL			EDUCACION				
Fecha	Número de perros callejeros tratados médicamente en el CMECA	Número de perros dados en adopción mediante el CMECA	Número de perros devueltos a la calle	Número de perros perdidos	Número de personas participantes en educación animal dentro y fuera del CMECA	Capacitación	Taller	Otra	Número de ferias del CMECA
oct 16									
nov 16									
dic 16									
ene 17									
feb 17									
mar 17									
abr 17									
may 17									
jun 17									
jul 17									
ago 17									
sep 17									
oct 17									
nov 17									
dic 17									
ene 18									
feb 18									
mar 18									
abr 18									
may 18									
jun 18									
jul 18									
ago 18									
sep 18									
oct 18									

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 3.5
*Guion de debate*¹⁸
Criterio Eficacia

GUIA DE GRUPO FOCAL				
VIERNES 24 DE julio de 2020 6:00 PM				
EVALUACION DE PROCESOS DE CMECA				
ESTUDIANTE: CALEB ANDRES PICHARDO AGUILAR				
OBSERVADOR: DR. LEONARDO CASTELLON				
CRITERIO	CATEGORIA	VARIABLE EN ESTUDIO	INDICADOR	PREGUNTA SECUNDARIA
EFICACIA	DEMANDA	ALCANCE DEL PROGRAMA CON PROBLEMÁTICA	Grado de efectividad de los componentes del programa CMECA para cumplir sus propósitos.	¿De qué forma los procesos operativos del CMECA son eficaces para atender la demanda pública en educación y control animal?
<p>Según diseño de la evaluación la eficacia: se centra en el análisis del grado de avance hacia los objetivos del programa (Just Governance Group Ltd., 2012). En ese sentido, es uno de los criterios más importantes en la evaluación, pues revela en qué sentido los procesos operativos ayudan al cumplimiento de los efectos esperados del programa.</p> <p>DINAMICA DE GRUPO FOCAL:</p> <p>Los participantes comparten la característica de haber sido personas usuarias del programa durante el periodo de evaluación. Al ser la evaluación de procesos, el participante se define como usuario del CMECA y no beneficiario, pues el beneficiario puede ser cualquier ciudadano o ciudadana de Cartago que se beneficia de los efectos del programa en la salud pública y bienestar animal. Los participantes, mostraron su interés en participar en la primera encuesta que se les remitió sobre (criterio de pertinencia) y mediante una consulta de</p>				

¹⁸ **NOTA IMPORTANTE:** Se adoptó la técnica de entrevista grupal en grupos, de tamaño reducido, donde convenía más que un grupo focal. Además, se aprovechó la convocatoria para utilizar el instrumento con otros aspectos de los criterios de eficiencia y calidad para enriquecer la evaluación, esto debido a los ajustes metodológicos de virtualidad por la pandemia COVID-19 en 2020.

disponibilidad de agenda se encuentran inscritos en la actividad de viernes 24 de julio a las 6: 00 pm mediante plataforma *Zoom* por la emergencia nacional COVID 19.

La sesión será grabada y luego se transcribirá de manera inteligente con el uso de categorías y preguntas de evaluación. Los consentimientos informados se expresarán de manera verbal para que consten en la documentación del proceso.

El grupo de discusión cuenta con un observador quien puede tomar notas de los aportes de la sesión y posterior deberá remitir al estudiante.

Actividades:

6: 00 pm – Presentación de moderador

6: 05 pm- Presentación de participantes (pues ellos son los protagonistas y quienes van a interactuar entre sí). Solicitarles el consentimiento informado por la grabación y uso de la información (confidencial) antes de su breve presentación. Además, que hagan consultas si tuvieran.

La presentación consiste en lugar de residencia, que servicio recibieron en CMECA y si ya estaban familiarizados con tenencia de mascotas antes de acudir al CMECA.

Sesión de grupos (2) para discutir sobre CMECA y sus módulos.

6:10 pm –El primer módulo será de Salud Pública. Se generará un debate entre los grupos para responder a unas preguntas previamente definidas, las sesiones son de 10 minutos. Cada grupo debe definir un mensajero que será el encargado de dar los aportes de los participantes por cada sesión. Tanto el moderador como observador pueden estar intercambiando las sesiones grupales para generar impresiones.

1. Salud Pública

SALUD PUBLICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perciben o han percibido problemas de salud pública en Cartago debido a la cantidad de perros callejeros en las calles. 2. Desde que inició el programa CMECA en octubre de 2016, ¿creen que el programa ha logrado solventar parte de la problemática de salud pública?

3. Qué percepción tienen acerca de la capacidad del CMECA para operar, por ejemplo, creen que puede hacer más de lo que hace actualmente ¿por qué? Por ejemplo, cantidad de perros que tienen en los módulos es adecuada o debería ampliarse.
4. ¿De qué manera consideran que el CMECA ha logrado aportar a mejorar la salud pública? Ejemplo: efectos positivos pero indirectos que produce el programa, por el contrario, ¿produce algún efecto negativo?

6: 20 pm Mini plenaria sobre aportes de cada grupo en Salud Publica y contrastes o coincidencias de estos.

6: 30 pm –El segundo módulo será de Educación Animal. Se generará un debate entre los grupos para responder a unas preguntas previamente definidas, las sesiones son de 10 minutos. Cada grupo debe definir un mensajero que será el encargado de dar los aportes de los participantes por cada sesión. Tanto el moderador como observador pueden estar intercambiando las sesiones grupales para generar impresiones.

EDUCACION ANIMAL

1. ¿Perciben o han percibido casos de maltrato animal en Cartago debido a la falta de conciencia sobre bienestar animal? ¿Creen que existen otras razones ocasionan conductas de maltrato animal?
2. En su apreciación, ¿creen que ha logrado cambiar la conciencia social sobre la tenencia responsable de mascotas? No, por qué.
3. Los que han participado en un servicio educativo (afuera o dentro del CMECA), creen que logrado su propósito de

contribuir a mejorar la tenencia responsable de mascotas.

¿Tienen mascotas? ¿Han adoptado?, ha influido el CMECA en sus decisiones en cuanto a tenencia y cuidado de mascotas.

Por el contrario, los que no han participado, creen que el CMECA está contribuyendo a educar a la población en tenencia responsable de mascotas.

4. ¿De qué manera considera que el CMECA ha logrado aportar para mejorar la tenencia responsable de mascotas? Ejemplo: efectos positivos pero indirectos que produce el programa, por el contrario ¿produce algún efecto negativo?

6: 40 pm Mini plenaria sobre aportes de cada grupo en Educación Animal y contrastes o coincidencias de estos.

6: 50 pm – Plenaria general y cierre con indagaciones del moderador espontaneas sobre aspectos de la sesión y aportes de participantes en general. Ej.

¿En qué podría ser el CMECA mejor haciendo su labor?

¿Qué cambiarían en los procesos del CMECA o que cosas dejarían igual?

¿Se sienten seguros del programa que ejecuta la Municipalidad de Cartago? ¿Por qué?

¿Creen que el programa es demandando mucho o poco por la ciudadanía?

TIEMPO MAXIMO: 7:30 PM.

Fuente: elaboración propia (2020).

Tabla 3.6
Guía de entrevista semiestructurada
Criterio Eficacia

Posición	Nombre	Tiempo	Lugar	Recursos	Fecha	Objetivo
Personal del CMECA	Varios	25 minutos	CMECA	Grabación		Conocer la percepción de los colaboradores del CMECA en relación con el alcance del programa en Cartago.
Voluntarios	Varios	30 minutos	Virtual	Grabación		Conocer la percepción de los colaboradores ocasionales del CMECA en relación con el alcance del programa en Cartago.

PREGUNTAS
PERSONAL DEL CMECA Y/O VOLUNTARIOS
<p>1. En su opinión, el CMECA es eficiente en la entrega de productos como servicios educativos y control de sobrepoblación de perros callejeros.</p> <p>Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso Desacuerdo Totalmente desacuerdo</p>
<p>2. ¿Cuáles son los principales problemas que podrían eventualmente retrasar algunos de los servicios del programa CMECA?</p>

3. ¿Creen que el programa CMECA logra sus propósitos en relación con la problemática que desea resolver?

4. ¿Qué situaciones no previstas dificultan la gestión operativa del programa y como se busca solventarlas?

5. Existe un proceso de realimentación por medio de su jefe inmediato para buscar mejorar el funcionamiento del centro. Ejemplo: comparten experiencias para buscar juntos una mejora.

6. Consideran que el CMECA debe tener más capacidad para atender los problemas de sobrepoblación de perros callejeros y maltrato animal. Por el contrario, cree que funciona perfectamente con la capacidad actualmente.

7. Si tuviera la oportunidad de hacer algo diferente en el CMECA, ¿qué sería y por qué?

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 3.7
 Guía de revisión
 Criterio Eficiencia

FACTOR 1	GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
Variable de estudio	Aspecto para evaluar	Soporte	Descripción del soporte	Respuesta	Fuente	Estado del soporte
Aprovechamiento de los recursos	¿Cuál es el presupuesto asignado para el programa CMECA de la Municipalidad de Cartago?					
	¿Cuáles metas dispone dentro de su planeación?					
	¿Con qué frecuencia presenta modificaciones presupuestarias? Razones.					
	¿Cuál ha sido la variación presupuestaria desde su primer año 2016?					
	¿Cuáles son los gastos del programa y cómo se planifican?					

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 3.8
Cuestionario
Criterio Calidad

ENCUESTA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEL PROGRAMA CMECA DE LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO A LAS PERSONAS USUARIAS.
<p>El propósito de esta encuesta es realizar una evaluación de procesos del programa CMECA (Centro municipal de Educación para el Cuido Animal) de la Municipalidad de Cartago. Se requiere de información de la población beneficiaria para sustentar criterios previamente definidos que ayuden a mejorar esta intervención del gobierno local. Se estima un tiempo menor a 10 minutos para completarla y, la información recolectada será tratada con total confidencialidad, estando disponible para el equipo evaluador externo únicamente. Cualquier duda o consulta se puede comunicarse con Caleb A. Pichardo al correo caleb.pichardo89@live.com.</p>
DATOS GENERALES
<p>¿Con qué frecuencia acude a las instalaciones del CMECA de la Municipalidad de Cartago?</p> <p>Nunca () Raramente () Ocasionalmente () Frecuentemente () Muy frecuentemente ()</p>
<p>¿Por cuáles servicios ha acudido al CMECA? (Puede marcar varias opciones)</p> <p>Adopción () Taller educativo () Feria animal () Reportar abandono animal () Recuperar perro extraviado () Otro ()</p>
<p>¿Le resulta de fácil acceso trasladarse al CMECA desde Cartago o su lugar de residencia?</p> <p>Si () No ()</p>
<p>¿Le resulta de fácil acceso la información del CMECA tanto en portales web como redes sociales para atender sus consultas o inquietudes?</p> <p>Si () No ()</p>

CAPACIDAD DE RESPUESTA
<p>Las necesidades del usuario en el CMECA han sido satisfechas en el tiempo asignado,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>El usuario experimenta emociones positivas en su visita al CMECA para recibir un servicio que ofrece el centro,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>El personal a cargo se esfuerza por realizar operaciones rápidamente en su visita al centro,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>El uso de formularios electrónicos en la página web funcionan de una manera rápida y efectiva para el usuario,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>Los servicios entregados por el CMECA resultan esenciales para responder a las demandas de las personas usuarias,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
CONFIABILIDAD

<p>Considera que el centro cumple con los requisitos necesarios para brindar los servicios dentro de las exigencias en regulaciones, normativas y reglamentos disponibles,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>Considera que la opinión de un experto está presente en la entrega de todos los servicios que ofrece el CMECA,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>Demuestran los colaboradores del centro manejo total de la información necesaria para atender su solicitud,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
CREDIBILIDAD
<p>El programa CMECA logra producir los efectos esperados mediante educación para el bienestar animal. Es decir, hay confianza plena en la ejecución de servicios educativos para concientizar sobre el cuidado animal y tenencia responsable de mascotas,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>El programa CMECA logra producir los efectos esperados mediante control de perros callejeros para mejorar salud pública. Es decir, hay confianza plena en la ejecución de procesos de castración, esterilización y tratamiento para disminuir perros en abandono en las calles de Cartago,</p> <p>Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()</p>

<p>En desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>El programa CMECA cuenta con estrategias inteligentes para captura de perros y, con sólidos criterios técnicos,</p> <p>Totalmente de acuerdo ()</p> <p>De acuerdo ()</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()</p> <p>En desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p>
<p>El programa CMECA y la Municipalidad de Cartago son transparentes al ofrecer sus servicios en el CMECA y, dan seguridad al usuario en la entrega de este como la mejor opción a sus necesidades,</p> <p>Totalmente de acuerdo ()</p> <p>De acuerdo ()</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()</p> <p>En desacuerdo ()</p> <p>Totalmente en desacuerdo ()</p>

Fuente: elaboración propia (2019).

Anexo 4: Oficios de la Municipalidad de Cartago



Cartago, Costa Rica.
www.muni-carta.go.cr
Teléfono: (506) 2550-44-00.
Fax: (506) 2551-1057.
Apdo.: 298-7050.
Correo Electrónico:
alcalde@muni-carta.go.cr

DESPACHO DEL ALCALDE

Cartago, 14 junio de 2019

AM-OF-731-2019

Señor Caleb Andrés Pichardo Aguilar
Estudiante
Universidad de Costa Rica

Estimado señor,

Tiene el visto bueno del suscrito para proceder con la EVALUACIÓN DE PROCESOS 2016-2018: CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDO ANIMAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CARTAGO.

Atentamente,


Rolando Rodríguez Brenes
Alcalde Municipal



Unidos continuamos construyendo el progreso de Cartago



www.muni-carta.go.cr

Tel.: (506) 2550-4400

(506) 2550-4600

Apdo.: 298-7050

Cartago, 04 de junio de 2020

AM-OF-520-2020
001 de 001 págs

Señor:
Caleb Pichardo Aguilar
Estudiante Universidad de Costa Rica
Caleb.pichardo89@live.com

Asunto: Autorización trabajo final de graduación. -

Estimado señor:

En atención a su oficio sin número, de fecha 08 de mayo del 2020, le manifiesto que cuenta con el aval de esta Alcaldía a efecto de que realice el trabajo final como parte de la Maestría en Evaluación de Proyectos y Programas de Desarrollo de la UCR, el cual tiene como objetivo evaluar los procesos del programa CMECA de la Municipalidad de Cartago.

Atentamente,

Mario Redondo Poveda
Alcalde Municipal

MRP/spb

Anexos: copia oficio supra indicado.-

C. Rafael Hernández Solano, Encargado CMECA.-
Archivo. -

Anexo 5: Divulgación sobre maltrato animal



CENTRO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN
PARA EL CUIDO ANIMAL

OBLIGACIONES DEL PROPIETARIO DE MASCOTAS



• **Ley 4573 Código Penal.
Artículo 405 bis.**

A quien abandone animales domésticos a sus propios medios. 20 a 50 días multa.



• **Ley 7451 Bienestar de los animales.
Artículo 7.**

Multa de un cuarto a medio salario base a quien:

- No recoja y deposite en lugares apropiados, los desechos fecales de los animales de compañía que sean arrojados en las aceras, los parques, las calles, los jardines públicos, las playas y demás lugares públicos.



- Cuando circula por las vías públicas con su mascota no tome las medidas de seguridad con los mecanismos correspondientes, tales como correa o bozal (si lo amerita).



- No garantice a sus animales las condiciones vitales básicas y de manejo apropiado, para evitar riesgos y daños a la integridad, la salud pública y la salud pública veterinaria.

Anexo 6: Factores de Riesgo CMECA por la Auditoría Interna

FACTORES DE RIESGO			
Recurso Humano	Estratégicos	Control Interno	Ética y valores
Se refiere a elementos que deben poseer los funcionarios, tales como competencias, habilidades, conocimientos, experiencia, valores. Así como clima organizacional y remuneraciones, en los cuales existe la posibilidad de que indiquen la presencia de un riesgo o lo provoquen en el área o unidad auditable.	Se refiere a aquellas manifestaciones características o variables que pueden provocar consecuencias en la capacidad de la Municipalidad para ejecutar sus estrategias, lograr sus objetivos y que afectan la unidad auditable, en relación con la reputación, la regulación, fraude, gobierno corporativo, toma de decisiones.	Se refiere al nivel de confianza y de madurez del Sistema de Control Interno que pueden provocar riesgos o modificar su nivel impactando el área o unidad auditable.	Se refiere a las pautas de desempeño de los servidores públicos con miras a la prestación de un servicio congruente con la naturaleza de la Municipalidad frente a la ciudadanía. Dentro de un marco de honestidad, integridad, transparencia y orientación hacia el bien común y que su observancia o no da la posibilidad de la presencia de un riesgo, lo provoque o modifique su nivel, en relación con el área o unidad auditable.

FACTORES DE RIESGO			
Información	Financiero	Riesgo de Imagen	Tecnología
Se refiere a la información administrativa, de gestión y estratégica utilizada para apoyar la ejecución de la gestión municipal, la generación de reportes internos y externos y la evaluación continua de la efectividad de la información organizacional no sea relevante o confiable y que afecte el área o unidad auditable.	El presupuesto municipal, el manejo de costos, egresos e ingresos para maximizar la disponibilidad del efectivo y recursos para reducir la incertidumbre de los riesgos financieros que puedan afectar el área o unidad auditable.	Se refiere a la reputación de la Institución la cual se crea dado el cumplimiento o no de las expectativas relevantes que tiene la población meta referente a la Municipalidad, por lo que es importante que la Municipalidad observe y cumpla los servicios que debe prestar a las comunidades, para no afectar negativamente la percepción que se tiene sobre su gestión.	Se refiere al soporte tecnológico brindado por medio de la red de comunicación interna, conexiones inalámbricas, acceso vía internet de la municipalidad, a las unidades para el almacenamiento de datos en red, a los servidores, a la plataforma del usuario final, al software en uso debidamente autorizado y soportado por la Municipalidad, que pueden provocar riesgos o modificar su nivel impactando el área o unidad auditable.

FACTORES DE RIESGO			
Marco Jurídico y Técnico	Fraude	Métodos de trabajo	Tiempo última auditoría
Se refiere al riesgo de incumplimientos voluntarios o no, de las leyes, normas externas e internas, reglamentación y prácticas definidas por la organización para observar el bloque de legalidad que le confiere, así como la técnica que debe aplicar o implementar.	Se refiere a actividades o actos ilegales o no autorizados para la organización, los cuales pueden ser ejecutados o realizados por empleados, clientes o proveedores que pretenden actuar contra la institución para beneficio personal o de otros.	Se refiere al diseño y ejecución de los procedimientos y métodos de trabajo vigentes que inciden en un cambio positivo o negativo en la gestión municipal y por tanto en la satisfacción de las necesidades de la comunidad objetivo, que pueden provocar riesgos o modificar su nivel, impactando el área o unidad auditable.	Se refiere al período que ha transcurrido desde la última auditoría realizada por la Auditoría Interna, considerando que entre mayor sea el plazo transcurrido ciertos riesgos relevantes podrían haberse materializado, lo cual conllevaría a afectaciones negativas tanto para la Administración Activa como la Pasiva.

Fuente: tomado de Auditoría Interna, Municipalidad de Cartago (2019b).

Anexo 7: Calificación de Riesgo CMECA por la Auditoría Interna

AUDITORIA INTERNA: UNIVERSO AUDITABLE		TOTAL PORCENTAJE DE LA CALIFICACION DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO CALCULADO	ESTIMACION DE DIAS PARA CADA ESTUDIO	ANUALES	TOTAL ESTIMADO DE DIAS ESTUDIOS	ESTUDIOS PROPUESTOS POR AÑO				
PROCESOS	SUB PROCESOS	432					2019	2020	2021	2022	2023
Area Tributaria	Gestión Atención al Ciudadano	66,67%	MEDIO	60		0					
Administración Superior	Alcaldía	65,28%	MEDIO	60		0					
Administración Superior	Concejo Municipal	65,28%	MEDIO	60		0					
Concejo Municipal	Comisiones Permanentes	65,28%	MEDIO	60		0					
Area Social	Mitigación de Desastres	65,28%	MEDIO	60		0					
Area Administrativa Financiera	Transportes Municipal	63,89%	MEDIO	60		0					
Sujetos Privados de Interés Público	Subvenciones a Sujetos Privados de Interés Público	63,89%	MEDIO	60	1	60					
Alcaldía Municipal	Secretaría General	62,50%	MEDIO	60		0					
Dirección de Urbanismo	Parques y Obras de Ornato	62,50%	MEDIO	60		0					
Area de Informática	Biblioteca Virtual	61,11%	MEDIO	60		0					
Area Administrativa Financiera	Archivo Central	59,72%	BAJO	40	1	40					
Unidad Técnica Ambiental	Parque Ambiental Río Loro	59,72%	BAJO	40							
Concejo Municipal	Secretaría de Concejo	58,33%	BAJO	40	1	40					
Area Cultural y Comunicación	Museo	58,33%	BAJO	40		0					
Unidad Técnica Ambiental	Centro Municipal de Educación para el cuidado animal (CMECA)	58,33%	BAJO	40	1						

Fuente: tomado de Auditoría Interna, Municipalidad de Cartago (2019b).