

Utilizar los enfoques de CRS en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades para mejorar la calidad de los servicios de desarrollo de la primera infancia

LECCIONES CLAVE APRENDIDAS DE THRIVE

OR INTERMEDIO DE 10 SOCIOS LOCALES, THRIVE AYUDÓ A MÁS DE 200 ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y VOLUNTARIOS COMUNITARIOS A ABORDAR FACTORES CRÍTICOS DEL DESARROLLO DE LA PRIMERA INFANCIA.



Mary Manessa, una voluntaria comunitaria, recibió capacitación sobre las etapas del desarrollo de la primera infancia y está mostrando a una cuidadora y sus niños cómo utilizar juguetes en los espacios de desarrollo de la primera infancia en una clínica de la República Unida de Tanzania. Foto de Philip Laubner/CRS.

SÍNTESIS DEL PROYECTO

THRIVE: Un enfoque de tres países para mejorar el desarrollo de la primera infancia de niños portadores de VIH que mejoró los servicios de apoyo al desarrollo de la primera infancia, para que los niños menores de cinco años en Kenya, Malawi y la República Unida de Tanzania se desarrollen en una cultura sostenible de cuidado y apoyo. Financiado por la fundación «Conrad N. Hilton Foundation», THRIVE funcionó desde octubre de 2012 hasta septiembre de 2015 y tuvo tres objetivos estratégicos:

- 1) Servicios de desarrollo de la primera infancia directos y culturalmente adaptados que benefician a 15.000 niños vulnerables;
- 2) el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones comunitarias conduce a la prestación ampliada de servicios de desarrollo de la primera infancia y mejora la calidad de la atención y el apoyo a niños vulnerables;
- 3) el aprendizaje entre países se traduce en mejores conocimientos o pericia para Catholic Relief Services y el sector del desarrollo de la primera infancia.

SITUACIÓN

THRIVE se basa en colaboraciones previas o en la programación vigente de CRS en cada ámbito fijado como objetivo. Por intermedio de 10 socios locales, THRIVE ayudó a más de 200 organizaciones comunitarias y voluntarios comunitarios a abordar factores críticos del desarrollo de la primera infancia, incluidas las relaciones estables y receptivas, la nutrición y la salud adecuadas, y los entornos seguros y estimulantes, a través de capacitaciones en materia de crianza positiva, visitas domiciliarias, grupos de apoyo, la creación de espacios propicios para el desarrollo de la primera infancia y la capacitación en este ámbito para cuidadores de guarderías comunitarias. Si bien todos los socios de THRIVE tenían experiencia previa en la ejecución de proyectos, el desarrollo de la primera infancia fue un ámbito programático nuevo para los 10 socios.

En Kenya, THRIVE buscó atender a niños desfavorecidos menores de cinco años y a sus cuidadores en pueblos rurales de la provincia de Nyanza y en barrios marginales de Nairobi. En Malawi, THRIVE efectuó operaciones en Lilongwe, Ntcheu y Zombia de las regiones central y meridional. En la República Unida de Tanzania, CRS buscó beneficiar a niños vulnerables en las regiones Mwanza y Geita del norte y la región de Tanga en el este.



Samsone Ronald, una trabajadora comunitaria de la salud, habla con una madre joven y sus dos hijos sobre crianza positiva de niños pequeños en el pueblo de Nthita, cerca de Zomba, Malawi. Samsone es voluntaria en la Comisión Católica de Salud de Zomba, que es un socio de THRIVE. Foto de Sara Fajardo/CRS.

PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

En el marco del parámetro de referencia del Objetivo Estratégico 2 de THRIVE, los socios utilizaron el [Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizacionales \(HOCAI\)](#) de CRS y una [nueva evaluación técnica sobre el desarrollo de la primera infancia](#) para determinar y priorizar las necesidades en materia de capacidad y redactaron planes de acción para las mejoras organizacionales y técnicas que se consideraron prioritarias. Los equipos de finanzas de CRS en el país realizaron la evaluación de la [Gestión financiera de sub-beneficiarios \(SRFM\)](#), que dio lugar a la adopción de medidas específicas para abordar las deficiencias observadas. Durante el proyecto, CRS trabajó para proporcionar o potenciar el impacto de la capacitación, la pericia técnica y los recursos, para acompañar y ayudar a cada socio con la programación técnica en materia de desarrollo de la primera infancia, la gestión de las operaciones, la observancia y el buen funcionamiento general de la organización. Posteriormente, los socios de THRIVE prestaron asistencia técnica a voluntarios locales y organizaciones comunitarias en lo relativo a la prestación de servicios de desarrollo de la primera infancia, y al final de proyecto analizaron el avance sirviéndose de esas mismas tres herramientas de evaluación. Consultores externos realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal de THRIVE de CRS y con 6 de los 10 socios, y consolidaron los datos definitivos de la evaluación de las capacidades de los socios para la revisión final del Objetivo Estratégico 2 de THRIVE.

¿QUÉ ENFOQUES DE ASOCIACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES SE APLICARON?

Durante el proyecto THRIVE, el personal de CRS en el país ayudó con las necesidades específicas de capacidad detectadas en las evaluaciones del HOCAI, la SRFM y el desarrollo de la primera infancia. Entre las intervenciones en materia de fortalecimiento de capacidades se destacó el suministro de manuales, recursos, herramientas¹ y capacitación; la vinculación de socios con proveedores de servicios para atender las necesidades técnicas u organizacionales específicas; y el acompañamiento de los cambios institucionales de los socios, a través del análisis de los proyectos de políticas o planes estratégicos y del seguimiento del avance de los planes de acción en materia de capacidad. En algunos casos, los socios del mismo país tenían las mismas necesidades de capacidad, por lo que CRS reunió al personal de todos los socios para brindar talleres temáticos de capacitación. En Malawi, THRIVE financió la participación de socios en actividades externas de capacitación y fortalecimiento de capacidades. Otras actividades de fortalecimiento de capacidades realizadas por THRIVE fueron el análisis y la planificación de los servicios de las partes interesadas y el otorgamiento de fondos para la contratación de nuevo personal y los gastos de viaje y coordinación.

Paralelamente, CRS proporcionó a los socios y los voluntarios comunitarios algunos de los contenidos técnicos iniciales de THRIVE sobre desarrollo de la primera infancia; también orientó a los socios sobre cómo facilitar la capacitación «en cascada», a fin de hacer un seguimiento de las sesiones técnicas de los voluntarios en materia de desarrollo de la primera infancia. Los socios indicaron que durante su labor con voluntarios en materia

¹ CRS proporcionó algunas herramientas a través de intercambios internacionales o plataformas de aprendizaje contempladas en el marco del Objetivo Estratégico 3.

LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES AYUDA A LOS EQUIPOS A IDENTIFICAR LOS RETOS (Y LAS CAUSAS) CLAVE, LAS DIVERSAS PARTES INTERVINIENTES, LOS INSUMOS Y EL TIEMPO NECESARIO PARA ABORDAR LAS DEFICIENCIAS EN MATERIA DE CAPACIDAD DETECTADAS A TRAVÉS DEL HOCAI.

.....

LA EVALUACIÓN TÉCNICA SOBRE DESARROLLO DE LA PRIMERA INFANCIA SE UTILIZA PARALELAMENTE A LOS PROCESOS Y LA EVALUACIÓN DEL HOCAI Y ESTÁ DISEÑADA PARA TRATAR CUALQUIER DEFICIENCIA EN LAS HABILIDADES Y EL CONOCIMIENTO, LA CALIDAD Y LA COBERTURA DEL SERVICIO, LA PROMOCIÓN Y LA INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN — CONCRETAMENTE LA CAPACIDAD NECESARIA PARA LOGRAR UNA PROGRAMACIÓN EXITOSA EN MATERIA DE DESARROLLO DE LA PRIMERA INFANCIA

de desarrollo de la primera infancia utilizaron herramientas, materiales técnicos y recursos similares a los que proporcionó CRS. Algunos socios también reprodujeron enfoques de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades (como la supervisión y técnicas de retroalimentación, visitas de intercambio de homólogos comunitarios y enfoques de facilitación de reuniones) con los voluntarios locales y las organizaciones comunitarias. En Malawi, las organizaciones comunitarias y las partes interesadas completaron una lista de control de calidad del desarrollo de la primera infancia y adoptaron medidas de acción para abordar cualquier deficiencia detectada; pero no se llevó a cabo ningún otro proceso formal de evaluación o análisis de organizaciones comunitarias.

¿CÓMO SE APLICARON LOS ENFOQUES Y LAS HERRAMIENTAS DE ASOCIACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES?

Los equipos de país de CRS dieron a conocer los procesos de evaluación del HOCAI y el desarrollo de la primera infancia con algunas variaciones en los distintos países, ya sea reuniendo al personal de los diferentes socios para explicarle el funcionamiento de las herramientas y reproducir los procesos de facilitación de las autoevaluaciones, o realizando una parte de la autoevaluación con cada socio para que la completen por su cuenta. De todas maneras, posteriormente cada socio reunió al personal y la dirección para trabajar en su propia evaluación. El personal, la administración y los dirigentes del proyecto THRIVE trabajaron en la evaluación y el plan de acción del HOCAI/desarrollo de la primera infancia, según el tamaño y la gobernanza de cada socio. Los socios indicaron que trabajaron con la evaluación del HOCAI/desarrollo de la primera infancia sistemáticamente en grupo, pregunta por pregunta, determinaron el nivel de logros de la organización y los medios de verificación y llevaron un registro de todos los hallazgos o notas específicos.

Tras el proceso de autoevaluación, cada socio se reunió para determinar sus prioridades institucionales, elaborar un plan de acción y un calendario, y asignar responsabilidades a los respectivos funcionarios. La duración y la composición del equipo variaban según el socio. Muchos de ellos realizaron la planificación de acciones inmediatamente después de la sesión de evaluación y con el mismo equipo, mientras que otros reunieron a diferentes partes interesadas para la toma de decisiones. La toma de decisiones sobre las prioridades clave también fue diferente. Varios socios informaron priorizar las medidas sistemáticamente en los ámbitos más débiles identificados en la autoevaluación del HOCAI; algunos escogieron concentrarse en las actividades que consideraron más pertinentes; y otros optaron por priorizar componentes/deficiencias específicas de todos los ámbitos de capacidad. Estas diferencias se tradujeron en planes de acción en materia de capacidad con alcances, complejidad y medidas y resultados deseados diferentes. Durante el proyecto THRIVE, cada socio trabajó en su plan de acción en materia de capacidades con diferentes niveles de asistencia técnica y acompañamiento brindados por el personal de CRS en el país.

En el marco de la evaluación final del Objetivo Estratégico 2 y a los efectos de poner a prueba la plantilla de evaluación para la planificación de acciones del organismo, CRS recabó y compiló los resultados de referencia y finales de la SRFM y la autoevaluación

HOCAI/desarrollo de la primera infancia correspondientes a cada socio. La plantilla compila puntajes compuestos promedio para cada ámbito de capacidad de la herramienta y asigna calificaciones que van de «Deficiente» a «Sólido»²

RESULTADOS

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DEL SOCIO

En la revisión del Objetivo Estratégico 2, los informantes de los socios de THRIVE estimaron que sus organizaciones habían completado entre un 70% y un 90% de los planes de acción para el fortalecimiento de las capacidades. Los resultados de la autoevaluación pusieron de manifiesto niveles similares de logros al final del proyecto.

Evaluación del HOCAI: Los socios registraron los puntajes promedio más altos de autoevaluación de final del proyecto en lo que respecta a los ámbitos de gestión general, programación, servicios y resultados, sostenibilidad e identidad y gobernanza del HOCAI. Se trata de varios de los ámbitos que los socios escogieron para trabajar en el marco de sus propios planes de fortalecimiento de capacidades. Al culminar el proyecto THRIVE, todos los socios tuvieron puntajes del HOCAI de «Bueno» o «Sólido» (siete tuvieron «Sólido») y el promedio de puntajes generales del HOCAI para los socios mejoró entre los parámetros de referencia y la autoevaluación final.

- En Kenya, pasaron del 86% al 90%;
- En Malawi, pasaron del 37% al 89%; y
- En la República Unida de Tanzania, pasaron del 61% al 72%.

Evaluación técnica sobre el desarrollo de la primera infancia: En términos generales, los puntajes de las autoevaluaciones técnicas sobre el desarrollo de la primera infancia realizadas por los socios también mejoraron. Al principio, cuatro de los diez socios tenían calificaciones técnicas de «Sólido» en la materia, y al concluir el proyecto se observó una mejora, dado que tres socios tuvieron calificación de «Bueno» y siete de «Sólido». El promedio de los puntajes compuestos relativos a las capacidades técnicas en materia de desarrollo de la primera infancia también aumentó:

- En Kenya, pasaron del 82% al 92%;
- En Malawi, pasaron del 75% al 87%; y
- En la República Unida de Tanzania, pasaron del 64% al 73%.

Evaluación de la Gestión financiera de sub-beneficiarios (SRFM)³:

Al final del proyecto, todos los socios con puntajes registrados tuvieron calificaciones de «Bueno» o «Sólido» en lo que respecta a la capacidad de gestión financiera. Los socios de cada país informaron tener puntajes promedio finales positivos en cuanto a la capacidad financiera:

- En Kenya, pasaron del 69% al 97%;
- En Malawi, pasaron del 51% al 97%; y
- En la República Unida de Tanzania, oscilaron entre el 55% y el 100%.

² Los puntajes oscilaron entre 1% y 100%. Los puntajes del 20% o menos llevaron la calificación de «Deficiente»; entre el 21% y el 50% «Débil»; entre el 51% y el 80%, «Bueno» y más del 80%, «Sólido»

³ No se contó con datos de referencia de Malawi, por lo que solo se compararon los puntajes finales de la SRFM.

THRIVE REFORZÓ LOS CONOCIMIENTOS Y LAS HABILIDADES DE SOCIOS Y VOLUNTARIOS COMUNITARIOS EN MATERIA DE DESARROLLO DE LA PRIMERA INFANCIA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN EFUCAZ DE ENFOQUES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES.

Cuando se preguntó a los informantes clave de los socios acerca de los cambios más importantes que experimentaron durante el proceso de fortalecimiento de capacidades, ellos hicieron hincapié en dos cosas: la importancia de contar con nuevas políticas y documentación financiera y administrativa y con nuevos planes estratégicos. Todos los socios entrevistados informaron de que están preparados para seguir realizando evaluaciones de las capacidades organizacionales y continuar elaborando y trabajando en sus planes de acción y se comprometen a ello.

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMUNITARIA EN MATERIA DE DESARROLLO DE LA PRIMERA INFANCIA

THRIVE enfrentó retos en etapas tempranas, al elaborar normas para actividades de desarrollo de la primera infancia que cumplan con la normativa nacional en materia de calidad. Los reglamentos aplicables más relacionados eran las normas de educación, salud o seguridad social, pero solo estaban relacionadas parcialmente con las actividades de desarrollo de la primera infancia. Los equipos de país de THRIVE redactaron sus propias normas para los espacios propicios para el desarrollo de la primera infancia, que incluían criterios de selección del lugar y los voluntarios y actividades, insumos o principios básicos en la materia. Frente a estas normas diversas y no comparables en materia de desarrollo de la primera infancia, los socios consideraron que entre un 80% y un 82% de las organizaciones comunitarias en Malawi eran al menos «favorables para los niños»; los socios en Kenya informaron de que las organizaciones comunitarias estaban «funcionando bien» y se constató que cerca del 100% de las organizaciones comunitarias en la República Unida de Tanzania cumplían con las normas de cada socio.

LECCIONES APRENDIDAS

THRIVE reforzó los conocimientos y las habilidades de los socios y los voluntarios comunitarios en materia de desarrollo de la primera infancia, a través de la aplicación eficaz de enfoques para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Entre las lecciones clave que se aprendieron del Objetivo Estratégico 2 de THRIVE se encuentran las siguientes:

- *Reflexionar sobre cuáles son las estructuras óptimas de gestión para los servicios de desarrollo de la primera infancia en cada contexto. Cuando las estructuras son inexistentes, inadecuadas o deficientes, es preciso considerar qué modelo de gestión es el más adecuado y qué insumos y apoyo se necesitan para lograr la transición. Al tomar esta decisión, es necesario tener en cuenta las opciones para una movilización de recursos financieros en el futuro.*
- *Ponderar todos los procesos de fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizacionales. Considere reproducir un proceso de autoevaluación prometedor con las organizaciones comunitarias en Malawi, en el que el comité de gestión, los padres de niños menores de cinco años, los voluntarios de desarrollo de la primera infancia y los socios se reúnan para autoevaluar el avance del desarrollo de la primera infancia y lo cotejen con una lista de verificación tipo, adjudiquen una calificación y elaboren medidas de acción para tratar cualquier deficiencia.*

- *Analizar y armonizar las normas o medidas mínimas para prestar servicios de calidad en materia de desarrollo de la primera infancia.* Estas han de incluir insumos, habilidades/actitudes de los voluntarios de desarrollo de la primera infancia y productos de ese desarrollo verificables. La adopción de normas comunes ayudará a las organizaciones comunitarias/comités de gestión y los socios que las respaldan a evaluar el rendimiento de los voluntarios y la calidad de los servicios, y ayudará al proyecto a evaluar y comparar los resultados con el transcurso del tiempo.
- *Tener en cuenta enfoques y sistemas locales para motivar y reforzar las capacidades.* Entre los enfoques más eficientes y eficaces en materia de fortalecimiento de capacidades se identificaron las visitas locales de intercambio, las reuniones de coordinación y revisión, y la tutoría de homólogos. Además, un reconocimiento más formal y constante de las intervenciones de fortalecimiento de capacidades puede ayudar a motivar y reconocer mejor las iniciativas.
- *Establecer expectativas claras para la evaluación de las capacidades,* presupuestar los gastos adecuados para el proceso de evaluación y tener claro quién cubrirá los gastos correspondientes a la implementación de los cambios organizacionales y a que ámbitos de capacidad se van a dar apoyo (si los hubiere). Habida cuenta de la magnitud de la inversión necesaria, es preciso planificar paralelamente y en la medida de lo posible procesos de evaluación técnica, financiera y organizacional.
- *Tener en cuenta los recursos técnicos y de tiempo que se necesitan para coordinar, recabar, consolidar y verificar los datos sobre capacidad* cuando se trabaja con múltiples socios ejecutores. Introducir este proceso en el plan de trabajo del proyecto mucho antes de los plazos de presentación de informes del proyecto. Contemplar la participación de personal especializado en materia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales para proyectos que impliquen un fortalecimiento importante de las capacidades técnicas y organizacionales.

Los informantes clave de la revisión del Objetivo Estratégico 2 citaron una gran participación del cuerpo directivo, la pertinencia de los ámbitos de capacidad seleccionados y el acompañamiento, las herramientas y los procesos de evaluación de las capacidades de CRS entre los factores que más contribuyeron a mejorar las capacidades técnicas y organizacionales. Según uno de los socios líderes entrevistado, «el fortalecimiento de las capacidades organizacionales ha sido la inversión más importante de THRIVE. Todos los acontecimientos organizacionales importantes que hemos logrado pueden atribuirse al apoyo de CRS».