



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# **REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO** JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Atención Integral de la Primera Infancia - Piloto Eco Sistemico

Nro. Proyecto: CR-M1019 - Nro. Operación: ATN/ME-13717-CR

### Resultado:

Poner a prueba un modelo de asociación público-privada para facilitar el acceso a servicios de desarrollo infantil temprano de calidad para familias de bajos ingresos en la municipalidad de San José

**País Administrador**  
COSTA RICA

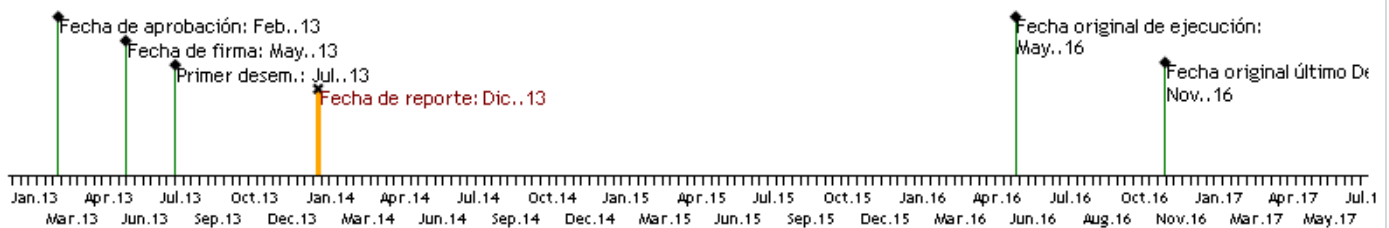
**País Beneficiario**  
COSTA RICA

**Agencia Ejecutora:** FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO VITAL

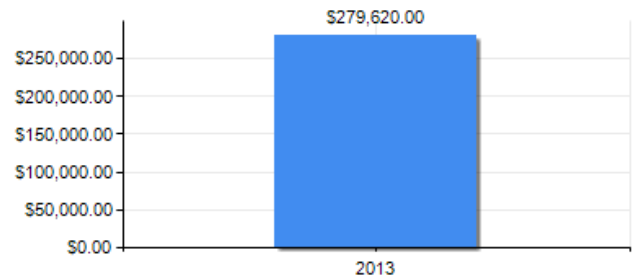
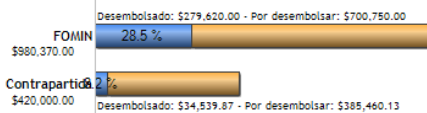
**Líder equipo de diseño:** Persson, Svante

**Líder equipo de supervisión:** Murray, Betsy

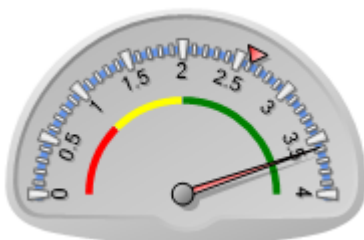
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



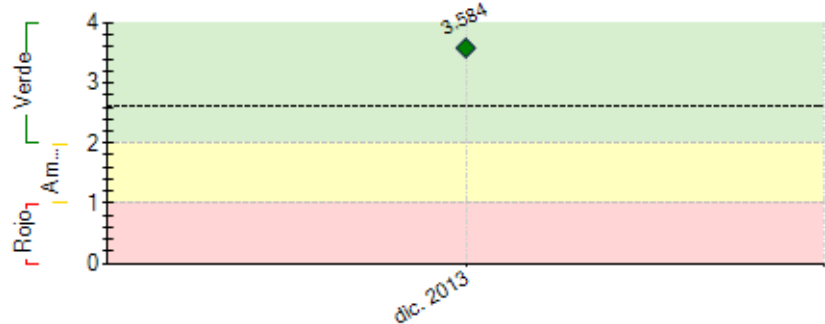
### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.584  
**Promedio FOMIN:** 2.613



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

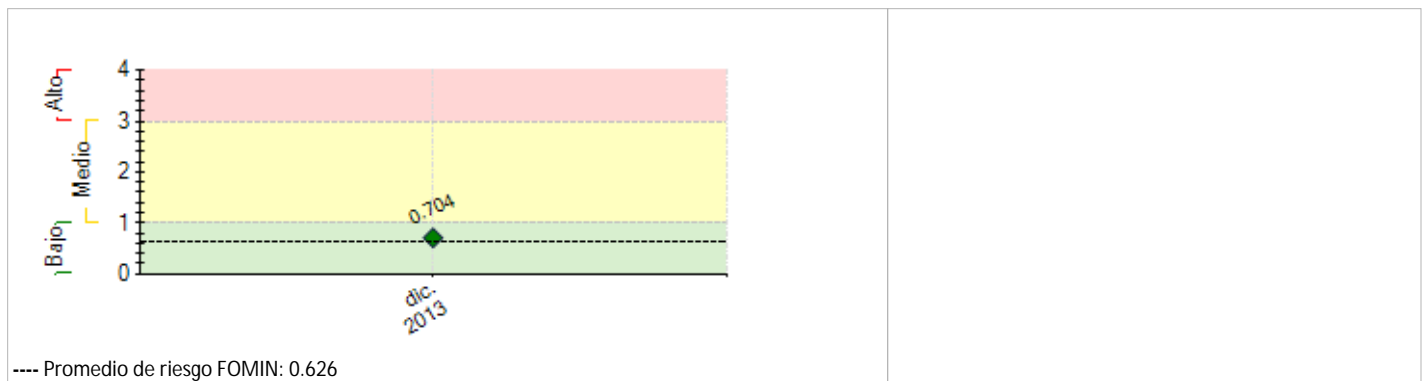
#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

#### Riesgo

**Administración Financiera:** Alto

**Adquisiciones:** Bajo

**Capacidad Técnica:** Alto



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

## Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Principales logros del semestre: 1. Aunque el convenio con la Municipalidad de San José se firmó, la apertura de los centros se retrasó y ponía en riesgo las metas del primer semestre. Favorablemente, se logró otro convenio con la Municipalidad de Desamparados para operar los centros San Juan de Dios y Loto 3 que contó con un gran aliado, Visión Mundial, quien decide apoyar financieramente a DEHVI como operador de centros infantiles municipales. Estos convenios son una figura innovadora en temas de operación con gobiernos locales y más aún en un momento de mucho dinamismo político. 2. Respecto a los centros empresariales, nos vimos amenazados por tres factores: a. el continuo retraso de las aperturas públicas, lo que impidió demostrar el modelo b. el hecho de que el proyecto incide en políticas estructurales y en varios departamentos de alto nivel de una organización c. la realidad de las zonas francas y su énfasis en manejar costos bajos en la parte operativa, principal beneficiaria del proyecto. Esta situación nos impulsó a buscar una institución líder que logre visibilizar los resultados y así sensibilizar sobre sus ventajas y nos encontramos en un camino de negociación positivo. Realizamos diagnósticos a más de 20 empresas y encontramos que es una necesidad real de los colaboradores; que las empresas o instituciones requieren de un programa con mayores opciones en Responsabilidad Social Corporativa y que las Asociaciones Solidaristas podrían jugar un papel relevante.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La Fundación Dehvi ha impulsado fuertemente la apertura de varios centros infantiles, enfrentado una serie de condiciones inesperadas generadas por los stakeholders, y ha gestionado los riesgos de manera profesional y oportuna. La creación de la unidad ejecutora ha tenido desaciertos en contrataciones, y debe reforzarse pronto para poder operar efectivamente como el centro de servicios para los centros infantiles, que fueron 3 inaugurados en enero 2014.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

|   | Indicadores  | Línea de base  | Intermedio 1     | Intermedio 2     | Intermedio 3 | Planeado          | Logrado         | Estado     |
|---|--|----------------|------------------|------------------|--------------|-------------------|-----------------|------------|
| <b>Resultado:</b><br><br>Poner a prueba un modelo de asociación público-privada para facilitar el acceso a servicios de desarrollo infantil temprano de calidad para familias de bajos ingresos en la municipalidad de San José | <b>R.1</b> Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros C.   | 0<br>May. 2013 |                  |                  |              | 500<br>May. 2016  | 32<br>Dic. 2013 |            |
|   | <b>R.2</b> Modelo de negocios de DEHVI es sostenible financieramente (recuperación de costos).   |                |                  |                  |              | May. 2016         | No              |            |
|   | <b>R.3</b> Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros A.   | 0<br>May. 2013 |                  |                  |              | 200<br>May. 2016  | 0               |            |
|   | <b>R.4</b> Dos centros C y un centro A están en funcionamiento de acuerdo con los requerimientos.  |                |                  |                  |              | Nov. 2014         | No              |            |
| <b>Componente 1:</b> Creación del modelo y del centro de servicios<br><br><b>Peso:</b> 45%<br><br><b>Clasificación:</b> Satisfactorio   | <b>C1.1</b> Se ha establecido la administración del centro de servicios (equipo humano, sistemas administrativos, sistema de gestión de recursos humanos). |                |                  |                  |              | May. 2014         | Si<br>Ago. 2013 | Finalizado |
|   | <b>C1.2</b> Apertura de nuevos centros de desarrollo infantil temprano.  | 0<br>May. 2013 |                  |                  |              | 4<br>May. 2015    |                 |            |
|   | <b>C1.3</b> Estudio de mercado y tarifas para servicios de desarrollo infantil temprano.   |                |                  |                  |              | May. 2014         |                 |            |
|   | <b>C1.4</b> Selección de las familias beneficiarias para los centros C.  |                |                  |                  |              | May. 2014         |                 |            |
| <b>Componente 2:</b> Creación e implementación del plan de capacitación.<br><br><b>Peso:</b> 40%<br><br><b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio   | <b>C2.1</b> Se desarrolla el modelo pedagógico para los centros DIT con su respectivo manual de capacitación   |                |                  |                  |              | May. 2014         | Si<br>Dic. 2013 | Finalizado |
|   | <b>C2.2</b> Número de capacitadores formados de acuerdo a la metodología establecida   | 0<br>May. 2013 |                  |                  |              | 20<br>May. 2014   | 20<br>Dic. 2013 | Finalizado |
|   | <b>C2.3</b> Análisis sobre los beneficios económicos de los centros DIT empresariales  |                |                  |                  |              | May. 2015         |                 |            |
|   | <b>C2.4</b> Ha mejorado la percepción hacia la crianza positiva entre las familias participantes.  |                |                  |                  |              | May. 2016         |                 |            |
|   | <b>C2.5</b> Número de individuos (familias, cuidadores, y otros profesionales) capacitados de acuerdo al modelo pedagógico.                                | 0<br>May. 2013 | 175<br>Nov. 2014 | 775<br>May. 2015 |              | 1400<br>May. 2015 |                 |            |
| <b>Componente 3:</b> Sistematización y diseminación de lecciones aprendidas<br><br><b>Peso:</b> 15%   | <b>C3.1</b> Número de productos de conocimiento desarrollados (estudio de caso del modelo, manual, video).   | 0<br>May. 2013 |                  |                  |              | 3<br>May. 2016    |                 |            |
|   | <b>C3.2</b> Número de proveedores de servicios de DIT interesados en replicar el modelo.   | 0<br>May. 2013 |                  |                  |              | 6<br>May. 2016    |                 |            |
|   | <b>C3.3</b> Número de reportajes realizados al modelo  | 0              |                  |                  |              | 6                 |                 |            |

|                              |  |           |  |  |           |  |
|------------------------------|--|-----------|--|--|-----------|--|
| Clasificación: Satisfactorio |  | May. 2013 |  |  | May. 2016 |  |
|------------------------------|--|-----------|--|--|-----------|--|

| Hitos   | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado  |
|---|----------|-----------------------|---------|-----------------|---------|
| H0 Condiciones previas                            | 1        | Nov. 2013             | 1       | Nov. 2013       | Logrado |
| H1 Puesta de operación de centro de servicios     | 1        | Nov. 2013             | 1       | Oct. 2013       | Logrado |
| H2 Puesta de operación del centro de capacitación | 1        | Nov. 2013             | 1       | Oct. 2013       | Logrado |
| H3 Acreditación CAI Loto                          | 1        | Feb. 2014             | 1       | Dic. 2013       | Logrado |
| H5 Proceso de certificación concluido             | 1        | May. 2014             | 1       | Dic. 2013       | Logrado |
| H4 [*] Acreditación PANI Loto                     | 1        | May. 2014             |         |                 |         |
| H6 Acreditación CAI San Juan de Dios              | 1        | Nov. 2014             | 1       | Dic. 2013       | Logrado |

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO***[No se reportaron factores para este período]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

|  | Nivel | Acción de mitigación  | Responsable         |
|--|-------|---|---------------------|
| 1. Mayor nivel de complejidad en cuanto a la coordinación interinstitucional   | Medio | la necesidad de realizar cambios en la Unidad Coordinadora de Proyecto  | Project Coordinator |
| 2. La disminución de la demanda en un centro, o la posible falta de compromiso en cuanto a transferencias de las compañías con sus empleados y el grado de involucramiento de centro corporativo o zona franca con el proyecto pone en peligro la sostenibilidad del modelo. | Medio | Involucrar a las instituciones autónomas y empresas enfocadas en desarrollo humano. Una campaña de sensibilización, divulgación e integración pública de la empresa privada | Project Coordinator |
| 3. Insuficiente contribución de la empresa privada que retrasa las transferencias a los centros C.   | Bajo  | Incorporar nuevos acuerdos de negocios en el transcurso del periodo, que permitan asegurar la sostenibilidad  | Project Coordinator |
| 4. Disminución de los subsidios estatales a los centros C  | Bajo  | la agencia ejecutora está negociando un plazo mínimo para subsidios no menor a 3 años.  | Project Coordinator |
| 5. Las dificultades de encontrar personal competente para los centros y la rotación de personal capacitado.  | Bajo  | el centro de capacitación contará con capacitación a capacitadores. Hay mucho desempleo   | Project Coordinator |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo   
**NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5   
**RIESGOS VIGENTES:** 5   
**RIESGOS NO VIGENTES:** 0   
**RIESGOS MITIGADOS:** 0
**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD****Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO***[No se reportaron factores para este período]***Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Además de los subsidios cruzados a través de la apertura de centros infantiles empresariales o institucionales, se han identificado otras estrategias de sostenibilidad. Se plantea la posibilidad de desarrollar programas de responsabilidad social empresarial con diversas opciones de participación, por ejemplo empresas que pueden ser aliadas en un momento específico, otras que pueden no querer en este momento abrir el centro infantil, pero si ser parte de los programas de capacitación y certificación. Esto es una vía para la sostenibilidad en vista de que el proceso de aprobación de un centro infantil es largo e involucra a muchos departamentos de una organización. También analiza la posibilidad de crear alianzas con ONGs reconocidas como Visión Mundial, con la que además de compartir la misión, aportan su experiencia en recaudar fondos para la niñez. Visión Mundial participa como aliado estratégico en las aperturas de los centros municipales junto a la Municipalidad de Desamparados, aportando el subsidio cruzado. Las certificaciones internacionales otorgadas por el proyecto, serán otra fuente de ingreso para la sostenibilidad y son altamente valoradas en el mercado.

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

|   | Relativa a     | Autor           |
|---|----------------|-----------------|
| 1. Apertura de los centros: Un aspecto exitoso es la posibilidad de contar con copias de los documentos que se tienen que presentar, ante cualquier eventualidad que se presente ya que son muchas las instituciones relacionadas que lo pueden hacer en cualquier momento y solicitarlo de forma inmediata.  | Implementation | Alfaro, Adriana |
| 2. Apertura de los centros: La elaboración del manual operativo que incluye el procedimiento de apertura de cada centro en un solo compendio, permitió ordenar y sistematizar la información seleccionada, de manera tal que, se pueda recurrir al documento existente previo a la habilitación de cada centro de cuido, con plena seguridad de encontrar todas las documentaciones requeridas.   | Implementation | Alfaro, Adriana |
| 3. Apertura de los centros: Antes de la elaboración del manual se dificultó la presentación de los documentos ante el CAI, porque los documentos no estaban reunidos en un solo archivo. Lo que ocasionó que la preparación del documento final para entregar al Consejo de Atención Integral fuera lenta y compleja.   | Implementation | Alfaro, Adriana |
| 4. Comunicación: Se ha decidido llamar a los centros de cuido infantil Escuelas de la Infancia, no obstante el término escuela en Costa Rica es ligado a la educación para niños y niñas con edades superiores a los siete años. Se debe de tomar en cuenta el momento de inicio del proyecto donde el entorno político ha estado muy activo. En un emprendimiento social e innovador es difícil poder tener establecidas las tareas y metas desde un inicio. Si bien es cierto los objetivos claves deben estar claros desde el momento de arranque del proyecto se requiere de apertura, flexibilidad y actitud para enfrentar cambios y oportunidades.   | Design         | Alfaro, Adriana |
| 5. Comunicación: Se debe de enfocar la comunicación en obtener los primeros aliados en el sector político y en el sector empresarial para que pueda opinar y divulgar positivamente del proyecto. Se debe de invertir en la marca de los productos que nacen del proyecto y posicionarlos ante los socios estratégicos desde el primer momento. Se ha encontrado que trabajar con socios durante una fase donde aún no habíamos iniciado con la operación y/o aún no teníamos la marca desarrollada, se presentan resistencias de uso de nombre y posicionamiento. Es aquí donde una franquicia social cobra sentido.   | Design         | Alfaro, Adriana |
| 6. Se ha hecho necesario contar con un programa de responsabilidad social empresarial enfocado en la primera infancia y la familia de manera más amplia. Ya que una empresa que no esté dispuesta a invertir en un centro infantil, tal vez si pueda estar interesada en aportar en programas de beneficio a la niñez o la familia que igualmente aporte subsidio cruzado. En este tema estamos trabajando de manera exhaustiva.  | Design         | Alfaro, Adriana |
| 7. Consideramos importante que la primera empresa o institución aliada sea líder nacional para que colabore en la identificación y credibilidad y pueda servir como modelo al país.   | Design         | Alfaro, Adriana |
| 8. El promedio de percepción del beneficio en una zona franca no baja de 9 puntos en escala de 0 a 10 y la necesidad de igual manera. Los empleados están dispuestos a pagar pero requieren de un subsidio que la empresa aún no está dispuesta a pagar. El resultado de un proceso largo de negociación con una de las más importantes zonas francas del país es que la FUNDACIÓN lo asuma como privado. Esta decisión conlleva un análisis importante, ya que podría desvirtuar el sentido de la solidaridad entre todas las partes. No obstante queda como tarea la decisión de si invertir en uno puede ayudar a demostrar resultados en los otros y así impulsar el cambio.  | Design         | Alfaro, Adriana |
| 9. Las zonas francas en un inicio se consideraron como un mercado potencial debido a la cantidad de empleados concentrados en una misma área, la edad de la mayoría de los colaboradores y la necesidad por el ingreso promedio. El estudio realizado en más de 25 empresas demostró que el beneficio era deseado, no obstante la realidad demuestra que las empresas ubicadas en zonas francas pagan salarios sumamente bajos al 80% de la población. Los beneficios no están destinados a esta población sino al sector ejecutivo y el mandato internacional es mantener el costo de mano de obra lo más bajo posible. La gran mayoría de zonas francas están bajo dos formas de operación, arrendando el local, en cuyo caso pueden irse en cualquier momento o bajo compra directa. Esto afecta en la decisión de hacer una inversión inicial. Las zonas francas necesitan un proceso de mayor sensibilización apoyado por una estrategia política. Asofraz, Procomer y Cinde, pueden ser aliados estratégicos. | Design         | Alfaro, Adriana |
| 10. El llevar un proyecto a las empresas genera reacción de los departamentos de recursos humanos ya que lo consideran como una carga más dentro de su agenda laboral. Ante esto se determinó que para poder continuar positivamente con el proceso se debe de informar que la realización de estudios, análisis de resultados, así como el proceso de pre operación y post operación de los centros infantiles estará en manos de la Fundación DEHVI.  | Design         | Alfaro, Adriana |
| 11. Lecciones aprendidas relacionadas con el tema de alianzas estratégicas:<br>1. Para lograr el éxito se requiere sensibilizar empresas sobre el tema de la importancia del cuido de los niños y niñas y cómo impacta en forma positiva en el desempeño de los colaboradores de la empresa, la productividad, así como la generación de fidelidad, entre otros aspectos.<br>2. Las alianzas deben estar enfocadas en la unión de esfuerzos con empresas que solas y/o entre sí, superen el número de 1000 empleados.<br>3. Los procesos para generar una alianza conlleva mucho tiempo e involucra el manejo político y asertivo de la comunicación para lograr la toma de decisiones. Además requiere involucrar a los diferentes departamentos de la compañía, como lo son: Recursos Humanos, Finanzas, Relaciones Corporativas y Asociaciones Solidaristas antes de tener la aprobación por parte de la Gerencia General y Junta Directiva.   | Design         | Alfaro, Adriana |