Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

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:

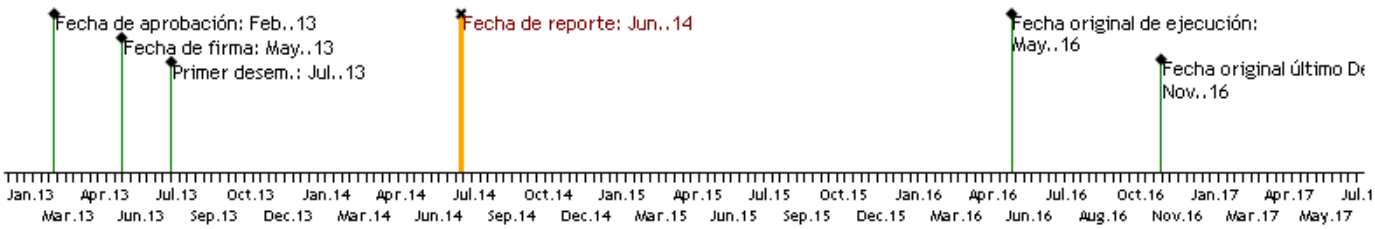
Poner a prueba un modelo de asociación público-privada para facilitar el acceso a servicios de desarrollo infantil temprano de calidad para familias de bajos ingresos en la municipalidad de San José

País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

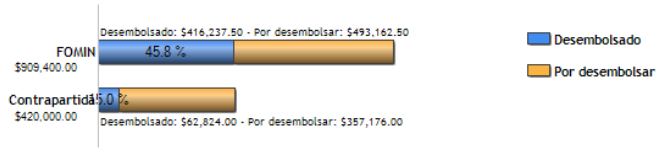
Agencia Ejecutora: FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO VITAL

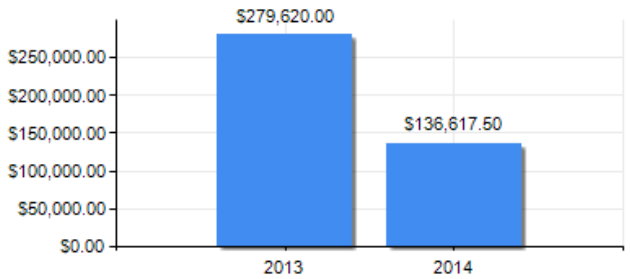
Líder equipo de diseño: Persson, Svante
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

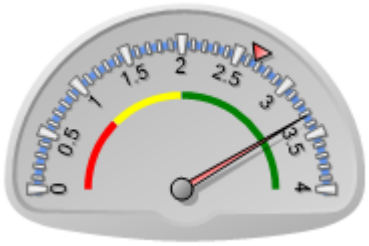


RECURSOS

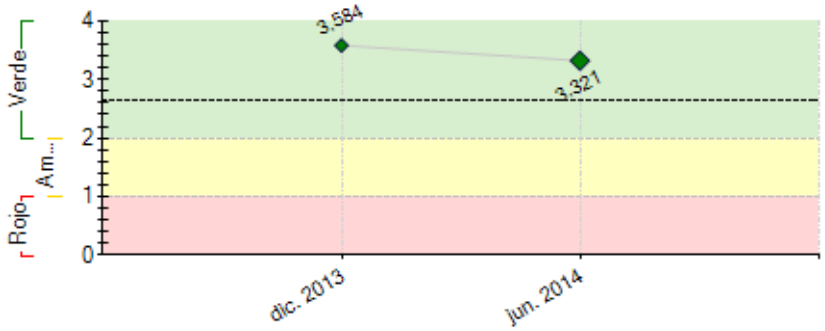




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.321
Promedio FOMIN: 2.661

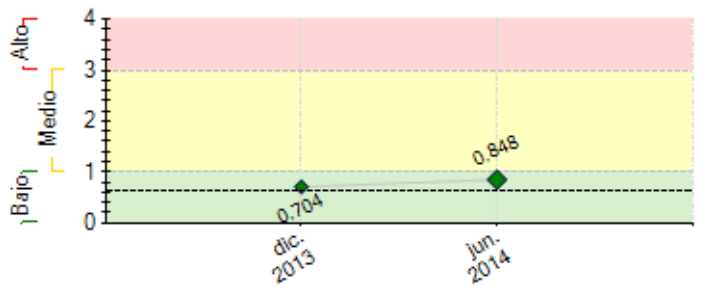


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Alto
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Alto



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.618

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los principales logros alcanzados fueron: (i) se logra cumplir con la habilitación del CAI 3 centros y la acreditación del PANI de dos ii) inicio de operación de 3 centros infantiles y puesta en práctica de controles y procedimientos generados por el centro de servicios, en los 3 centros infantiles que se encuentra en operación.(iii) hallazgo de proveedores (microempresarios) de bajo costo y entrega puntual (iv) inicio del proceso de gestión documental digital (v) 15% del proceso ISO que dio inicio el 13 de mayo 2014. (vi) 311 familias fortalecidas con el programa de parentalidad positiva e identidad. Todas pertenecientes a poblaciones en situación de pobreza. (vi) 184 niños y niñas atendidos en el modelo de atención pedagógica (DIT) del proyecto y bajo una propuesta nutricional de calidad. (vii) equipo del centro de servicios y capacitación comprometido, con habilidades necesarias y cumpliendo resultados esperados.(viii) Inicio de aporte de contrapartida de la Municipalidad de San José. (ix) 60 puestos de trabajo laborando para el proyecto. Los principales obstáculos han sido: (i) Falta de conciencia en el sector privado sobre los beneficios de un centro infantil empresarial. (ii) No existe ambiente político para exigir la implementación de los centros infantiles en zonas francas por parte del gobierno (iii) Desconocimiento de la diferenciación en cuanto a servicios de calidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El ejecutor ha trabajado con perseverancia, aprendiendo y documentando los procesos necesarios para abrir y operar los centros DIT del sector público. Se ha enfrentado riesgos no identificados durante el diseño en el proceso de apertura de centros privados para apoyar el subsidio cruzado con los centros públicos. Las lecciones aprendidas son valiosas para compartir con las autoridades gubernamentales y otras operadoras potenciales de los centros públicos.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los principales logros alcanzados fueron: (i) la inauguración, habilitación e inicio de operación de 3 centros infantiles municipales con infraestructura, personal y menúes de la más alta calidad, para población en pobreza y comunidades de alta concentración de niños, indicadores de violencia (ii) beneficiando madres a incorporarse al ámbito laboral, jefas de hogar o adolescentes, (iii) inicio del proceso de consultoría para dos certificados: ISO 9001 y efr economía social. Los principales obstáculos fueron: (i) faltantes de recursos y retrasos en los pagos establecidos por la contraparte; (ii) cambio de autoridades en el sector dificulta los procesos del IMAS (iii) cambio de gobierno retrasa inversiones del sector privado (iv) las alianzas públicas conllevan muchos aportes económicos preoperativos y operativos mientras se alcanza la capacidad proyectada ; (iv) Se retrasan las aperturas A. Se realiza un programa de RSC y una estrategia de comunicación y en próximo semestre, se espera: (i) fortalecer alianzas públicas actuales y acercar potenciales (ii) promocionar los programas internacionales que en si mismos se sostienen a nivel internacional (ii) consolidar estrategias de comunicación; (iii) generar alianzas estratégicas para acelerar negociaciones con el sector.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La Fundación Dehvi ha enfrentado situaciones complejas al inicio de operaciones, y tiene en operación 3 centros, antes de lo planeado, con la incorporación de una segunda municipalidad. Los retos de expansión de centros públicos y la apertura de centros privados requiere analizar detalladamente el modelo de negocios de la empresa social. Se plantea adelantar la evaluación de medio período para apoyar este análisis.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
R.1	Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros C.	0				500	185	
		May. 2013				May. 2016	Jul. 2014	
R.2	Modelo de negocios de DEHVI es sostenible financieramente (recuperación de costos).						No	
						May. 2016		
R.3	Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros A.	0				200	0	
		May. 2013				May. 2016		
R.4	Dos centros C y un centro A están en funcionamiento de acuerdo con los requerimientos.						No	
						Nov. 2014		

Componente 1: Creación del modelo y del centro de servicios

Peso: 45%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Se ha establecido la administración del centro de servicios (equipo humano, sistemas administrativos, sistema de gestión de recursos humanos).						Si	En curso
						May. 2014	May. 2014	
C1.I2	Apertura de nuevos centros de desarrollo infantil temprano.	0				4	3	En curso
		May. 2013				May. 2015	Jun. 2014	
C1.I3	Estudio de mercado y tarifas para servicios de desarrollo infantil temprano.						Si	En curso
						May. 2014	Jun. 2014	

	C1.I4	Selección de las familias beneficiarias para los centros C.						Si	En curso
							May. 2014	Jun. 2014	
Componente 2: Creación e implementación del plan de capacitación. **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	C2.I1	Se desarrolla el modelo pedagógico para los centros DIT con su respectivo manual de capacitación						Si	En curso
							May. 2014	Jun. 2014	
	C2.I2	Número de capacitadores formados de acuerdo a la medotología establecida	0				20	39	En curso
			May. 2013				May. 2014	Jun. 2014	
	C2.I3	Análisis sobre los beneficios económicos de los centros DIT empresariales							
							May. 2015		
	C2.I4	Ha mejorado la percepción hacia la crianza positiva entre las familias participantes.						Si	En curso
							May. 2016	Jun. 2014	
	C2.I5	Número de individuos (familias, cuidadores, y otros profesionales) capacitados de acuerdo al modelo pedagógico.	0	175	775		1400	311	En curso
			May. 2013	Nov. 2014	May. 2015		May. 2015	Jun. 2014	
Componente 3: Sistematización y diseminación de lecciones aprendidas **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	C3.I1	Número de productos de conocimiento desarrollados (estudio de caso del modelo, manual, vídeo).	0				3	3	En curso
			May. 2013				May. 2016	Jun. 2014	
	C3.I2	Número de proveedores de servicios de DIT interesados en replicar el modelo.	0				6		
			May. 2013				May. 2016		
	C3.I3	Número de reportajes realizados al modelo	0				6	4	En curso
			May. 2013				May. 2016	Jun. 2014	

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	Ago. 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

[X] Cambios en la política nacional

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

[X] Otros, cuáles?: lenta incorporación centros A

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	Trabajador Social con código para realizar FIS y no depender el IMAS Cambio en reglamento Desamparados para ingreso de menores de 2 años y apertura a otros grupos vulnerables Acercamiento al nuevo gobierno Participación en licitaciones por el riesgo de limitar los convenios de cooperación	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	Generar un plan de RSC enfocado en la infancia, donde las empresas tengan varias vías de aporte a la sostenibilidad y no unicamente el centro infantil, ya que éste último requiere un cambio cultural y un proceso más largo del esperado Además, el sector privado está cauteloso en las inversiones a la espera del rumbo del nuevo gobierno.	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: Medio **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:

Posicionar un programa de responsabilidad social por la infancia, es una oportunidad que encuentra DEHVI, para fortalecer proyectos con empresas privadas que no dependan únicamente de una vía de entrada, sino por un abanico de opciones de participación, donde todas dirijan sus esfuerzos a la sostenibilidad del proyecto.

La combinación de programas aportados por FOMIN, y los contratos de representación convenidos a futuro con los mismos, darán sostenibilidad al proyecto. Este primer período del proyecto ha servido para dejar capacidad instalada, es decir período en que el personal es capacitado e inicia el proceso de aprendizaje y práctica para poder en un futuro cercano, promoverlos al público e instituciones.

Consideramos de gran valor para el futuro del proyecto, que DEHVI busque recursos para tener o construir un duo de centros propios que sean modelo del subsidio cruzado, ejemplo de la pedagogía y del aporte solidario y que no esté sujeto a factores políticos sino a indicadores de Desarrollo Infantil Temprano y su impacto en el entorno.
Sería una ventana para la sostenibilidad desde la gestión social, lograr un convenio con el IMAS para elaboración de FIS.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El apoyo del equipo del centro de servicios y de capacitación es de suma importancia para lograr calidad DIT tanto en la gestión administrativa-operativa como en la gestión pedagógica y resultados directos en el desarrollo infantil temprano. El impacto con las familias y comunidad no serían posibles si no se tuviera el equipo multi-disciplinario actual. Las diferentes profesiones que conforman el equipo complementan exitosamente el abordaje.	Implementation	Alfaro, Adriana
2. Existen necesidades presupuestarias para las aperturas y durante los primeros meses de operación de los centros previo al ingreso de los subsidios. Lo anterior incluye dotación pedagógica, seguridad 24 horas, mobiliario pedagógico, adaptación de los espacios a las necesidades reales, pólizas de riesgo civil, periodo de capacitación previo a la apertura entre otros.	Implementation	Alfaro, Adriana
3. Formación y calidad educativa: i. acreditaciones: se ha identificado que cada ente rector solicita su propio set de documentos y requisitos. No es posible contar con un manual estándar. En abril 2014, el CAI (MSJ) obliga para la habilitación pólizas de riesgo civil e informa que para habilitaciones futuras serán las oficinas regionales (no central) las encargadas. Por su parte, el PANI, tiene una única oficina y una única persona designada para las acreditaciones. El proceso fue más lento que con el Ministerio de Salud. Fuimos los primeros centros municipales que solicitaron la acreditación el PANI. ii. Acompañamiento en la implementación de la metodología: Se hace necesario el acompañamiento continuo del equipo del centro de servicios y capacitación a los centros. Se realiza una calendarización de visitas y se instaura una reunión semanal de este equipo de apoyo involucrando las directoras.	Implementation	Alfaro, Adriana
4. Gestión Desarrollo Comunitario: En la calendarización de los talleres se plantearon semanas consecutivas, sin embargo pudimos apreciar una disminución de asistencia en las últimas reuniones ya que varios padres y madres manifestaron dificultades para pedir permiso en sus trabajos de manera frecuente. Se deben espaciar las fechas de los talleres.	Implementation	Alfaro, Adriana
5. Gestión de Desarrollo Comunitario: Según las experiencias vividas en comunidades ha sido fundamental identificar las prácticas exitosas o dificultades que se han presentado a otros proyectos implementados anteriormente en la comunidad. Procuramos que los procesos participativos tengan como centro la infancia, pero que a la vez desarrollen procesos donde figuras parentales y actores comunales vinculen y sean parte de los Ágora, por esto, talleres y seminarios dan respuesta a las necesidades planteadas en una encuesta de satisfacción elaborada en cada centro, donde manifiestan la necesidad de ser capacitados y fortalecidos en diferentes temáticas. Un factor positivo identificado para la participación de las figuras parentales en procesos socio-formativos es contar con la posibilidad de que sus hijos(as) se encuentren en actividades paralelas en el mismo momento que tienen el taller.	Implementation	Alfaro, Adriana
6. Gestión de Desarrollo Comunitario: En Desamparados encontramos relevante incorporarse a las organizaciones cantonales (como el CCCI) que articulan los esfuerzos comunales e institucionales, ya que facilita los espacios de negociación y dialogo que favorecen y brindan más oportunidades de crecimiento a los procesos que se están desarrollando en los centros. Si bien los centros tienen como uno de sus mayores componentes el apoyo a la figura femenina para que esta pueda desarrollarse en el ambiente laboral y educativo es importante fortalecer y propiciar la participación de las figuras masculinas. Esto surge al observar la participación activa y el interés mostrado por padres y abuelos en las reuniones y talleres impartidos en los centros.	Implementation	Alfaro, Adriana
7. Gestión operativa: El uso de sistemas de información web permiten resguardar la información de la organización y tener accesibilidad a ésta, sin embargo, sin los debidos controles puede representar un riesgo de fuga de información.	Implementation	Alfaro, Adriana
8. Gestión Operativa: i. Se debe estandarizar el formato de procedimientos para que sea sencillo y amigable, con el fin de que los diferentes procesos que definen procedimientos no obvien información importante en éstos para mejor la comprensión de los mismos ii. La validación de las propuestas de ISO 9001 con todo el personal antes de ser revisadas por la Dirección y Gestión de Calidad dificultan el avance de la implementación. iii.Se deben trabajar pocos menús y establecer los productos requeridos cada uno con el fin de ser más eficiente en la evaluación y escogencia de proveedores iv) El manejo de proveedores por línea (abarrotes, verdura, carne) es más rentable que el manejo de proveedores integrados v) El manejo de los TCU por actividades u objetivos muy específicos conllevan mucha organización y bajo impacto en resultados.	Implementation	Alfaro, Adriana
9. Gestión de Talento Humano: Fue necesario cambiar el perfil de las posiciones de especialistas DIT y contratar docentes y asistentes con mayor experiencia y formación que la acreditara para la posición. Durante el semestre pasado pensamos que para asimilar innovación pedagógica era preferible que no tuvieran mucha experiencia, sin embrago en la práctica y debido a los	Implementation	Alfaro, Adriana

requerimientos de análisis crítico y abordaje propositivo, la experiencia aunque sea breve, es necesaria. A nivel de procedimientos fue necesario modificar la política de planillas con el fin de incorporar más controles y generar mejoras en el Manual del Empleado.		
10. Gestión de Cambio Social: 1.Hay una ruta crítica identificada en el proceso de selección de las familias beneficiarias, la cual se divide en 5 fases: 1. etapa de información: conocimiento del servicio, consultas, tramitología y asesoría; 2: registro; 3: Seguimiento: Canalizar operativos según estado FIS y coordinación con el IMAS, 4: Operativos: Aplicar y/o actualizar FIS y que el beneficiario presente la documentación completa y ingreso o egreso del proceso (no es grupo prioritario, abandona el proceso, no tiene los documentos requeridos) 2.Hay regulaciones de gobiernos locales y del IMAS que limitan el acceso a los servicios de los centros infantiles para poblaciones en pobreza o vulnerabilidad social. 3. Cada Area regional tiene sus propios procedimientos 4. Hay limitaciones en la aplicación de los instrumentos de medición de la situación de pobreza (IMAS) y los criterios o valoraciones. 5.Se debe elaborar rutas de acción especializadas para atención de problemáticas psicosociales	Implementation	Alfaro, Adriana
11. Alianzas: i. Aunque las alianzas privadas proveen sostenibilidad, las alianzas públicas son las que proveen la población de alcance del proyecto y aportan los suficientes beneficiarios para que las privadas y los socios perciban que se genera un impacto. Es indispensable consolidar las relaciones y de ser posible tener un tercer aliado público que minimice riesgos del proyecto. ii. Es de suma importancia para el proyecto y muy especialmente para las alianzas privadas, que sea considerado de interés público. Por la cantidad de fundaciones fantasma, las ONGs más recientes, se han visto limitadas en este beneficio y el Ministerio de Hacienda es muy riguroso a la hora de realizar la clasificación.	Implementation	Alfaro, Adriana
12. Alianzas: Consolidar alianzas públicas es complejo y requiere tiempo, recursos económicos y humanos. Se ven involucrados desde el Concejo Municipal y la Comisión de asuntos Sociales de cada municipalidad, hasta los entes rectores como lo son el Ministerio de Salud, PANI, IMAS oficina regional y Secretaría RED CUDI. Es decir, que incide en el ritmo de ejecución del proyecto, los procedimientos institucionales, el cambio de gobierno y los cambios en gobierno local. Consideramos que el proyecto, debe enfocar muchos de sus esfuerzos a consolidar la operación que apenas inicia, acumular evidencia, documentar resultados y generar lazos fuertes con los nuevos jerarcas, la comunidad y otros gobiernos locales. (actuales y potenciales)	Implementation	Alfaro, Adriana