



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de 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

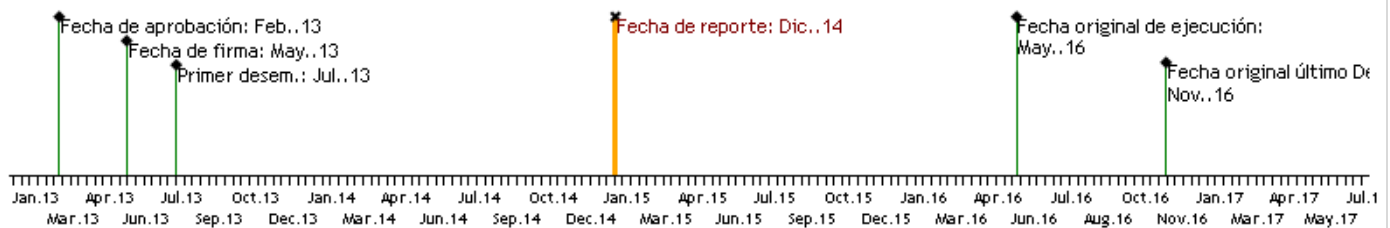
País Beneficiario
COSTA RICA

Agencia ejecutora: FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO VITAL

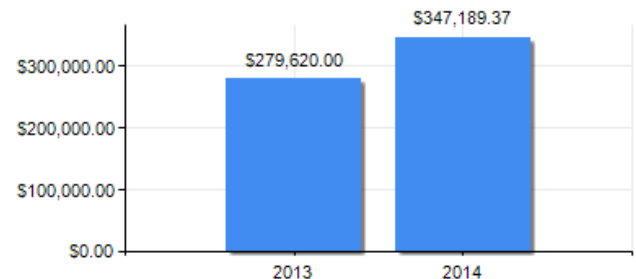
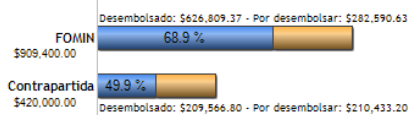
Líder equipo de diseño: Persson, Svante

Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

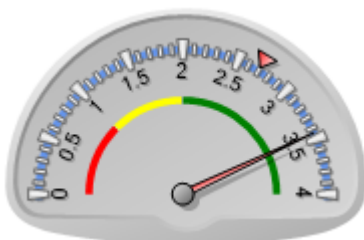
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



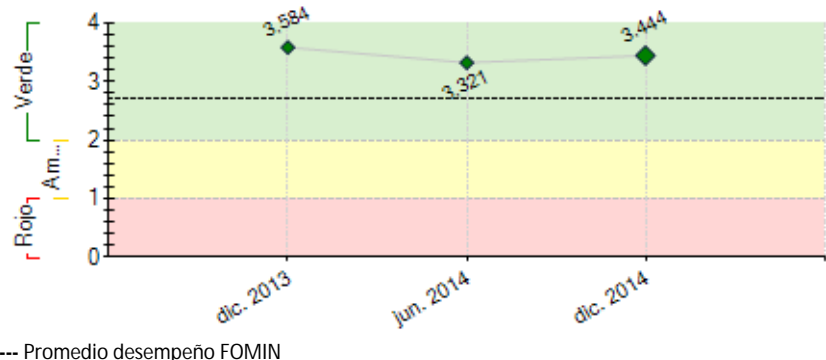
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.444
Promedio FOMIN: 2.7



RIESGOS EXTERNOS

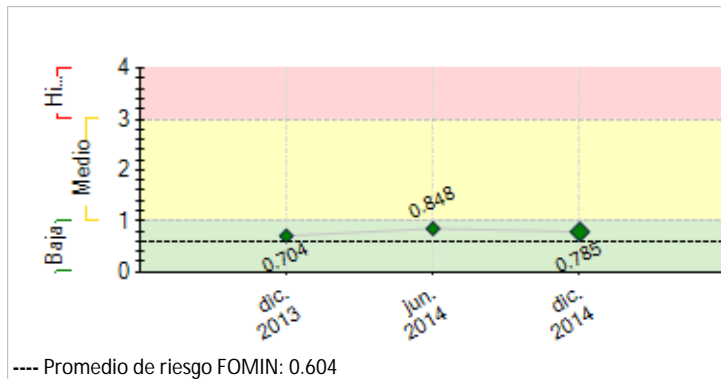
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Alto

Adquisiciones: Baja

Capacidad Técnica: Alto



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El proyecto logró cumplir con todos los objetivos e hitos definidos hasta el momento. Se logró conformar un equipo profesional y comprometido con los fines y visibilizar en muy poco tiempo una propuesta innovadora en DIT y el compromiso del sector público (gobierno local). El proyecto tuvo retrasos en las alianzas privadas pero para lograr el alcance de los objetivos finales se identificaron aspectos que deben ser modificados en la propuesta (como por ejemplo no dedicar los esfuerzos en centros privados) y se detectaron oportunidades para la sostenibilidad. La propuesta de subsidio cruzado no dependerá de un solo servicio que puede requerir años en la implantación, sino mediante una oferta variada y atractiva que permite a las empresas o instituciones ser parte del proyecto en una diversidad de maneras. El equipo re-direcciona sus habilidades en la consecución de recursos para el logro de los objetivos. Se buscarán diversas formas para comunicar los logros y posicionar las marcas y productos desarrollados, con el fin de evidenciar los resultados y atraer clientes potenciales. La visión del equipo a cargo de sostenibilidad se basará en propuestas de modelo de negocio y en centros de utilidad. Un enfoque que no estaba previsto en el inicio del proyecto. A la vez, se detectan oportunidades en cuanto a formas distintas de hacer cada centro de utilidad en una propuesta auto-sostenible y nuevas formas innovadoras para poder replicar el proyecto, entre ellas se incluirán las TICs.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La propuesta inicial ha enfrentado retos importantes que han motivado la reorientación en la estrategia y las tácticas para lograr los objetivos deseados. La Fundación Dehvi ha demostrado ser un ejecutor comprometido en lograr su modelo de desarrollo infantil temprano de calidad, con claros beneficios para las familias y las comunidades alrededor de los centros.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el último semestre el proyecto logró la apertura del centro de Pavas, relevante para obtener el análisis de los datos de costo por niño del modelo en el proyecto y las variables controlables y no controlables del modelo financiero que pueden ser comparados con el desempeño de los otros dos centros que cuentan con una cantidad menor de niños/niñas. Se consolida la relación con el gobierno local de Desamparados. La señora Alcaldesa es invitada a comentar en foros y otros espacios de discusión política sobre el centro infantil de este proyecto y sus alcances, puesto que empieza a ubicarse como un modelo de referencia. Se consolida la alianza privada con Visión Mundial cuyo único proyecto de primera infancia en la región Centroamericana es el proyecto DEHVI. Se obtiene el informe de aseguramiento razonable en términos satisfactorios y se obtiene un informe de evaluación intermedia que permite el análisis de las acciones hasta la fecha y la re-dirección de los esfuerzos para el tiempo restante. Se realiza un café empresarial exitoso que activa formas más eficientes de consolidar alianzas privadas. Se devuelven resultados a las familias de los beneficiados, se generan actividades de apoyo al emprendedurismo, prevención de violencia y de factores de riesgo en la comunidad. Se detectan las barreras en torno al rompimiento de paradigma educativo en personal docente que hace que el proceso de formación continua en la propuesta pedagógica se enfrente con desafíos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La Fundación Dehvi ha forjado alianzas importantes con el sector público y con entidades que tienen programas sobre la niñez. La incorporación de la empresa privada ha implicado el replanteamiento de estrategias, y requiere una revisión de los indicadores iniciales del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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	R.1 Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros C.	0 May. 2013				500 May. 2016	271 Dic. 2014	
	R.2 Modelo de negocios de DEHVI es sostenible financieramente (recuperación de costos).					May. 2016	No	
	R.3 Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros A.	0 May. 2013				200 May. 2016	0	
	R.4 Dos centros C y un centro A están en funcionamiento de acuerdo con los requerimientos.	0				3 Nov. 2014	3 Jul. 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).					May. 2014	Si Dic. 2014	Finalizado
C1.I2	Apertura de nuevos centros de desarrollo infantil temprano.	0 May. 2013				4 May. 2015	3 Jun. 2014	En curso
C1.I3	Estudio de mercado y tarifas para servicios de desarrollo infantil temprano.					May. 2014	Si Jun. 2014	En curso
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: Muy Satisfactorio	C2.11	Se desarrolla el modelo pedagógico para los centros DIT con su respectivo manual de capacitación					Si	En curso
	C2.12	Número de capacitadores formados de acuerdo a la metodología establecida	0			May. 2014	Jun. 2014	En curso
			May. 2013			May. 2014	Dic. 2014	
	C2.13	Análisis sobre los beneficios económicos de los centros DIT empresariales				May. 2015		
	C2.14	Ha mejorado la percepción hacia la crianza positiva entre las familias participantes.				May. 2016	Jun. 2014	En curso
	C2.15	Número de individuos (familias, cuidadores, y otros profesionales) capacitados de acuerdo al modelo pedagógico.	0	175	775	May. 2015	Dic. 2014	En curso
			May. 2013	Nov. 2014	May. 2015			
Componente 3: Sistematización y disseminación de lecciones aprendidas Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Número de productos de conocimiento desarrollados (estudio de caso del modelo, manual, video).	0			3	3	En curso
			May. 2013			May. 2016	Jun. 2014	
	C3.12	Número de proveedores de servicios de DIT interesados en replicar el modelo.	0			6		
			May. 2013			May. 2016		
	C3.13	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	1	Jul. 2014	Logrado
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

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Cambios en criterios institucionales del IMAS y decisiones por asuntos administrativos en las sedes regionales incide en el punto de equilibrio	Medio	Se define un % de participación de subsidio del programa que mitigue el riesgo y el restante necesario para el logro de la sostenibilidad, se atrae mediante la propuesta de centro mixto y el involucramiento de otros actores clave.	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 únicamente 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. 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
4. Rotación de personal capacitado en mejores prácticas DIT	Medio	Se revisan los procesos de pre-selección para incorporar pruebas complementarias y pasos al procedimiento, entre ellos se incorpora prueba práctica. Así mismo, se buscan otras fuentes de reclutamiento: Conferencias, seminarios educativos enfocados en educación, entre otros.	Project Coordinator
5. Disminución de los subsidios estatales a los centros C	Baja	la agencia ejecutora está negociando un plazo mínimo para subsidios no menor a 3 años.	Project Coordinator
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 8 RIESGOS VIGENTES: 8 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:

Desde el enfoque de sostenibilidad, el proyecto se divide en dos ejes fundamentales: centros infantiles y programas. Para que centros infantiles de operación directa logren la sostenibilidad, se propone un modelo de participación mixta entre actores públicos y actores privados. Se busca la no dependencia del IMAS y la integración de nuevos actores como lo puede ser el PANI y el MEP. Con respecto al centro de operaciones, se propone el uso eficiente de los recursos y reducción de costos a través de pro-bonos. Se re-estructura la organización en función de la sostenibilidad. El proceso ISO 9001, ha sido muy valioso para el proyecto y también puede ser un recurso monetizable en el largo plazo en lo referente a procesos de acreditación. Por su parte, los programas son una fuente de obtención de recursos para la sostenibilidad. Para que los resultados sean más eficientes en términos de alianzas privadas, se realizan planes de negocio, para ofrecer una serie de servicios, productos donde la empresa puede elegir según su necesidad. Se trabajará en la valoración de plataformas virtuales y procesos de acreditaciones como otras opciones que a mediano largo puedan complementar los servicios.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es necesario contar con recursos suficientes para promocionar y divulgar el proyecto, ya que mientras se logra recaudar fondos o alcanzar las negociaciones pro-bono, se pierde tiempo valioso para el posicionamiento de los productos y servicios que hacen posible la sostenibilidad del proyecto. La promoción del proyecto requiere esfuerzos en todos los medios de comunicación.	Implementation	Alfaro, Adriana
2. El centro de servicios y la propuesta pedagógica son dos aspectos diferenciadores que evidencian la innovación y la calidad en la implementación de servicios DIT en todas sus áreas. Los centros infantiles de Pavas y Desamparados se han convertido en un referente de modelo ecosistémico basado en mejores prácticas DIT. Se pone en evidencia la importancia de fortalecer la propuesta pedagógica y evidenciar los logros que en tan corto tiempo se han logrado de manera positiva. La documentación periódica de los proyectos apoya visibilizar la propuesta innovadora. Se hace necesario invertir en Atelieristas y en compartir experiencias de manera periódica. Se ha logrado involucrar de manera significativa, a las familias, la comunidad y el gobierno local en la propuesta. Se debe lograr la sostenibilidad para mantener el centro de servicios y de capacitación ya conformado ya que sin este apoyo, difícilmente se logra el nivel obtenido hasta la fecha y la diferenciación con las demás propuestas	Implementation	Alfaro, Adriana
3. El centro infantil municipal dependiente de niños y niñas del IMAS, tiene dificultades constantes para alcanzar el punto de equilibrio, ya que las decisiones institucionales, afectan de manera constante la situación del centro y afectan los esfuerzos que se realizan por un largo periodo de tiempo que en si mismos conllevaron un costo para la organización ya invertido en tiempo y recursos que no se puede recuperar. Estas decisiones institucionales imprevistas incluyen desde la variación de los parámetros de beneficiarios, la disposición de las regionales a realizar los estudios socioeconómicos (FIS), la cantidad de niños, niñas presupuestados, entre otros. Esta situación, aunada a la lección aprendida del periodo anterior, que evidenciaba la trampa de las familias que cuando logran un trabajo y consiguen un salario mayor a 250,000 colones aproximadamente, de inmediato pierden el subsidio, ponen el riesgo la sostenibilidad. (de ser dependientes 100% del IMAS)	Implementation	Alfaro, Adriana
4. El centro infantil privado, es una opción atractiva que, en la mayoría de los casos, ya surgió como una necesidad por parte de los colaboradores o como estrategia de reducción de rotación. Por lo anterior tiene fuerza en la fase de negociación, en la fase de diagnóstico y en la entrega de resultados por parte de los Directores de las empresas o instituciones. Sin embargo a la hora de la presentación de los escenarios financieros y los presupuestos de inversión inicial, se evidencia el monto que se requiere en la fase pre-operativa y de inversión inicial y es aquí cuando el proceso de negociación pierde fuerza. El país aún no se encuentra sensibilizado sobre los beneficios, por lo que la propuesta se declina en el momento en que se conocen los costos. La posibilidad de contar con centros ya establecidos a un costo razonable es una opción para minimizar el riesgo de esta meta.	Implementation	Alfaro, Adriana