Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: CR-M1019 - Proyecto No.: ATN/ME-13717-CR

Propósito:

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

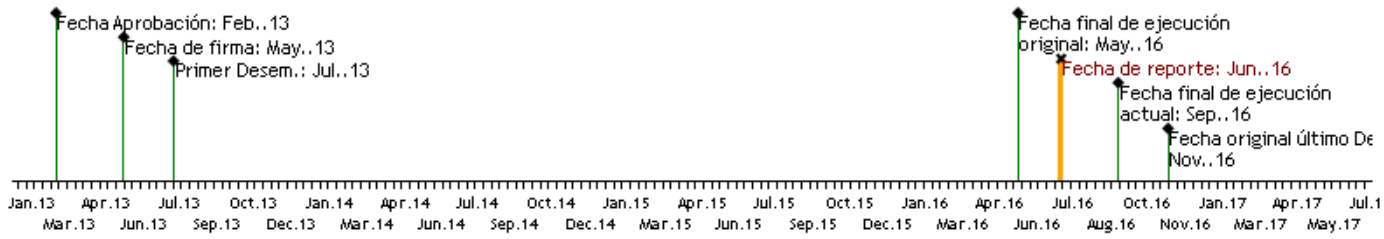
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

Agencia Ejecutora: FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO VITAL

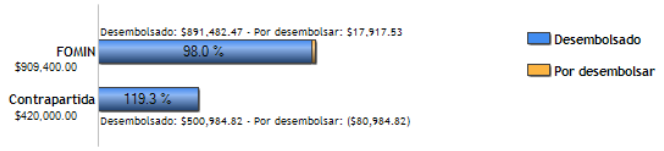
Líder equipo de diseño: SVANTE PERSSON

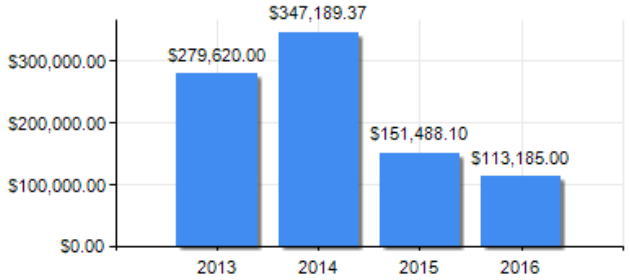
Líder equipo de supervisión: BETSY MURRAY

CICLO DEL PROYECTO

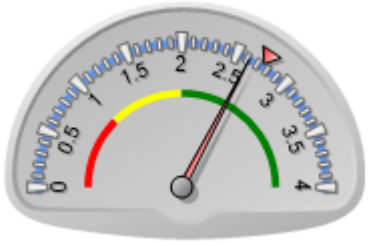


RECURSOS

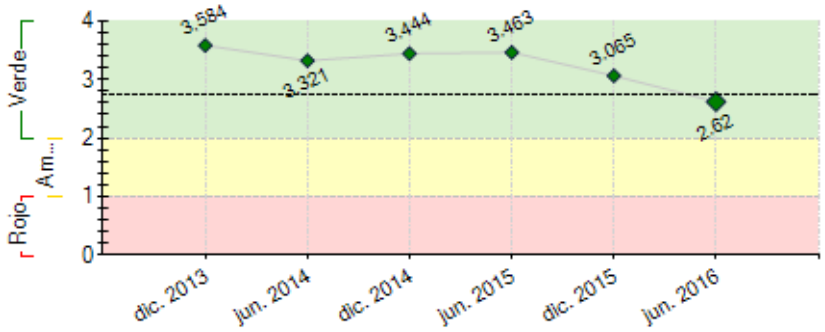




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.62
Promedio FOMIN: 2.751

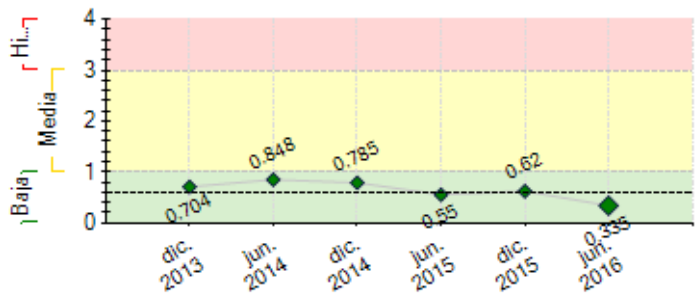


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.6

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Pusimos a prueba exitosamente el modelo de asociación público-privado para facilitar acceso DIT de calidad. Es un esfuerzo continuo que requiere que cada actor identifique áreas de fortaleza y de ganar-ganar para verse involucrado. Los resultados no se ven en el corto plazo por lo que es indispensable generar participación continua para que no se pierda el interés en el modelo. El contexto país de los dos gobiernos ha apoyado el desarrollo del proyecto.Ahora el desafío es generar relación con los nuevos jerarcas de los gobiernos locales. El aporte público indispensable para infraestructura de calidad y la base necesaria. El sector privado aporta otros recursos y talentos que fortalecen calidad y complementan el proyecto. Cada aliado tiene un proyecto distinto en el que encuentra una propuesta de valor. Latina, se enfocó en salud, Amway en nutrición, Geesa y Palma Real en acceso. Se alcanzaron hitos propuestos y se supera la mayoría. Son 6 centros infantiles con propuesta mixta donde se atienden 449 niños/niñas activos y 700 que de manera acumulada participaron durante el proyecto. Un centro de capacitación que cumplió con sus objetivos y ofrece servicios a lo interno y externo. Un centro de operaciones que identifica continuamente oportunidades de mejora para maximizar los recursos. Se identifican oportunidades para el complemento, crecimiento y réplica. Se van madurando estrategias de sostenibilidad gracias a lecciones aprendidas de las estrategias implementadas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Aunque la propuesta original ha tenido que variarse al no contar con suficientes centros privados para personas de altos ingresos para contribuir con subsidios cruzados, la Fundación Dehvi ha logrado crecer en numero de centros y numero de niños atendidos de la población de bajos recursos. Se ha fortalecido el modelo pedagógico y los centros brindan servicios de calidad que tienen un efecto positivo en las familias beneficiadas.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante este semestre se logró la operación del primer centro infantil privado, se logró un convenio con el IMAS que apoya a superar barreras de acceso institucionales. Se cumplió el hito de la herramienta e-learning de la inspiración pedagógica y de inducción, el hito de la auditoría interna de ISO 9001. Se identifican otras herramientas tecnológicas necesarias para optimizar la operación las cuales se empiezan a integrar al proyecto. Entre ellas una plataforma para sistematizar los resultados DIT que estarán al alcance de aliados, familias, docentes, centro de servicios. Se logran cerrar algunas negociaciones de proyectos y venta de programas que apoyan la sostenibilidad. Se empieza el desarrollo de estrategias como productos aliados por la infancia, diseño de línea DEHVI de productos con causa. Se identifica el perfil necesario de alianzas y se reafirma la necesidad de fortalecerla así como la de comunicación. Dos áreas que requieren de la búsqueda de presupuesto. Igualmente se requiere de una campaña masiva de posicionamiento que se pueda desarrollar con una agencia de publicidad probono comprometida. Se identifica la necesidad de posicionar DIT como programa para las empresas y se empieza con una alianza para ofrecer alternativas para el programa de erradicación de la pobreza en empresas. Uno de los desafíos para el siguiente semestre es estrechar relaciones con los nuevos líderes de los gobiernos locales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En su búsqueda de consolidación del modelo de operación, la Fundación ha probado diferentes mecanismos, y debe tener cuidado de no dispersar los esfuerzos y desgastarse. El posicionamiento apropiada de la marca es esencial para destacar el desarrollo infantil de alta calidad.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito:

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	Planificado	Logrado	Estado
R.1	Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros mixtos	0				700	700	
		May. 2013				May. 2016	Jun. 2016	
R.2	Modelo de negocios de DEHVI es sostenible financieramente (recuperación de costos).						No	
						May. 2016		
R.3	Dos centros C y un centro A están en funcionamiento de acuerdo con los requerimientos.	0				3	6	
						Nov. 2014	Ene. 2016	

Componente 1: Creación del modelo y del centro de servicios **Peso:** 45%	**C1.I1**	Se ha establecido la administración del centro de servicios (equipo humano, sistemas administrativos, sistema de gestión de recursos humanos).						Si	Finalizado
							May. 2014	Dic. 2014	
	C1.I2	Apertura de nuevos centros de desarrollo infantil temprano.	0				4	6.5	Finalizado
			May. 2013				May. 2015	Ene. 2016	

Clasificación: Satisfactorio	**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 mixtos						Si	En curso
							May. 2014	Jun. 2014	
Componente 2: Creación e implementación del plan de capacitación.	**C2.I1**	Se desarrolla el modelo pedagógico para los centros DIT con su respectivo manual de capacitación						Si	En curso
							May. 2014	Jun. 2014	
Peso: 40%	**C2.I2**	Número de capacitadores formados de acuerdo a la medotología establecida	0				20	116	En curso
			May. 2013				May. 2014	Nov. 2015	
Clasificación: Satisfactorio	**C2.I3**	Análisis sobre los beneficios económicos de los centros DIT empresariales							Atrasado
							May. 2016		
	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	1400	En curso
			May. 2013	Nov. 2014	May. 2015		May. 2016	Ene. 2016	
Componente 3: Sistematización y diseminación de lecciones aprendidas	**C3.I1**	Número de productos de conocimiento desarrollados (estudio de caso del modelo, manual, vídeo).	0				3	3	En curso
			May. 2013				May. 2016	May. 2015	
Peso: 15%	**C3.I2**	Número de proveedores de servicios de DIT interesados en replicar el modelo.	0				6	6	En curso
			May. 2013				May. 2016	Jun. 2015	
Clasificación: Satisfactorio	**C3.I3**	Número de reportajes realizados al modelo	0				6	18	En curso
			May. 2013				May. 2016	Jun. 2015	

Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	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
H4	Proceso de certificación concluido	1	May. 2014	1	Dic. 2013	Logrado
H5	[*] Acreditación PANI Loto	1	Ago. 2014	1	Jul. 2014	Logrado
H6	Acreditación CAI San Juan de Dios	1	Nov. 2014	1	Dic. 2013	Logrado
H7	Alianza pública para el financiamiento de los centros distinta al IMAS concretada	1	Dic. 2015	3	Nov. 2015	Logrado
H8	Alianza privada para el financiamiento de los centros concretada	1	Dic. 2015	3	Nov. 2015	Logrado
H9	[*] Incorporación de una herramienta virtual de inducción y capacitación de personal para los Centros DIT	1	Abr. 2016	1	May. 2016	Logrado tarde
H10	Sistema de gestión de calidad en funcionamiento	1	May. 2016	1	May. 2016	Logrado tarde

[*] 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	Baja	Se logró un convenio IMAS-DEHVI. Está funcionando el 1311 y hay más agilidad en el acceso a familias. Continúa siendo riesgo no mitigado porque hay resistencia al cambio por parte de las regionales al convenio y eso requiere de un procesos de sensibilización que apenas esta iniciando.	Project Coordinator
2. Rotación de niños y niñas menores de 6 años de edad puede afectar el impacto deseado en DIT.	Baja	Se han identificado 3 factores que afectan principalmente la rotación: En poblaciones como PAVAS donde hay una gran cantidad de personas migrantes los meses de enero y febrero representan estadísticamente una baja en la matrícula. Igualmente se identifica que poblaciones en situación de pobreza, pueden cambiar de domicilio. La tercera es la parte cultural, algunas familias aunque sus hijos estén en situación de riesgo, no tienen interioridad los beneficios de que los niños y niñas asistan al centro. Aquí es donde se recomiendan las campañas de sensibilización.	Project Coordinator
3. Cambios en criterios institucionales del IMAS y decisiones por asuntos administrativos en las sedes regionales incide en el punto de equilibrio	Baja	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
4. Rotación de personal capacitado en mejores prácticas DIT	Baja	Se disminuyó en 3,35% el porcentaje de rotación. Dentro de ISO 9001 se definieron acciones para retención. Hay otros factores identificados como "cercanía al centro de trabajo" que compiten con los centros infantiles, además de las plazas del MEP.	Project Coordinator
5. La disminución de la demanda en un centro, o la posible falta de compromiso en	Baja	Generar un plan de RSC enfocado en la infancia, donde las empresas tengan varias vías de aporte a la sostenibilidad y no unicamente el	Project Coordinator

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.

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.

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:

Se dividieron las fuentes de financiamiento para la sostenibilidad en: 1. Proyectos por convenio 2. Programas 3. Eventos. 1: Tenemos proyectos con el sector público y privado que apoyan a la sostenibilidad. Con el PANI se contabilizan 5 proyectos aprobados, con Visión Mundial 1, con la Municipalidad de San José 1, con el INA 1 y para el 2017 se proyecta el segundo, con Migración-Mep 1, con ASENACSA 1 y ASEBANACIO 1, con GEESA 1 y con Amway estamos prontos a firmar 1. 2): EFR proyectamos hará grandes aportes en el transcurso del tiempo. De 18 empresas visitadas en el primer semestre, Pepsi ha firmado el contrato, Parque La Libertad también, Compañía Nacional de Chocolates y Pfizer están en proceso de cierre y con Acorde se hizo una alianza para implementar en talleres a empresas pequeñas y medianas. Pizza Hut y Canal 7 están en proceso de negociación. Triple P por su parte nos permite vender talleres y certificaciones. El Programa Aliados por la Infancia se está fortaleciendo para apoyar directo a los centros infantiles, incluye crowdfunding 3. Mediante eventos: actividades especiales de recaudación que aún no es fortaleza.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Contratación administrativa (CA): La figura de CA que probamos con la Municipalidad de Escazú para la operación del centro la Abellana (ago2015-ago2016) no tuvo los resultados esperados.La fundación decidió no continuar por el alto riesgo que representa para la sostenibilidad. Bajo este tipo de contratación el gobierno local no se ve involucrado ni aporta recursos para invertir y sostener el proyecto.Son únicamente los fondos del IMAS los que ingresan. La fundación asumió pérdidas de 17 millones para sostener la operación. El gobierno local no cree en los convenios de cooperación y es la vía para definir los apoyos de cada parte y por lo tanto co-construir el proyecto. Escazú aunque no es distrito prioritario fue una excelente zona para el proyecto. Esto por temas de desigualdad del cantón. Las familias en vulnerabilidad social hicieron fila para ingresar por la falta de acceso y dejamos el centro prácticamente a capacidad máxima. Igualmente los resultados DIT fueron excelentes.	Sustainability	Alfaro, Adriana
2. Requerimos de una ONG internacional que sea madrina de la FUNDACIÓN DEHVI para proyectos de infancia. Nos encontramos en la búsqueda. Para el segundo semestre se firmará con Resource Foundation un convenio para patrocinio fiscal que permita que donantes extranjeros puedan deducir gracias al estado 501c.	Sustainability	Alfaro, Adriana
3. Programas: Otra fuente de sostenibilidad, es que después de 1 año de promoción de efr (certificado de empresas familiarmente responsables) las empresas empiezan a contratarnos la consultoría para el segundo semestre: Pepsi, Parque la Libertad, Compañía Nacional de Chocolates, Acorde y posiblemente Pfizer, entre otras que están en proceso de negociación. Igualmente Triple P representa una fuente de ingresos que con el tiempo nos permite apoyar la sostenibilidad. Ambos programas lo que han necesitado son campañas de comunicación para posicionarse. El esfuerzo se ha realizado de puerta en puerta.	Sustainability	Alfaro, Adriana
4. Proyectos: Una fuente de sostenibilidad para DEHVI es que durante estos años nos hemos ido consolidando como una fundación que ejecuta proyectos con buenos resultados. En este semestre -para implementar en el segundo-, el PANI nos contrató dos proyectos independientes a la operación (primera infancia en el centro penal Buen Pastor y primera infancia en albergues residenciales) ambos para aumentar la calidad en la atención así como tres convenios especiales para ingresar niños en situación de vulnerabilidad. El MEP con fondos de Migración, nos estará contratando el último trimestre un programa de e-learning para impartir un curso de integración migratoria a docentes. Con EPA, el proyecto de huertas urbanas como proyecto de autoconsumo en Pavas y con Migración iniciaremos un proyecto de servicios para la infancia y la familia móvil que llega a los hogares de las comunidades.	Sustainability	Alfaro, Adriana
5. Comunicación: Arrastramos la necesidad de contar con recursos para generar una campaña masiva del proyecto que genere posicionamiento y una plataforma para las siguientes etapas del proyecto.	Design	Alfaro, Adriana
6. Uso de tecnología: Existen plataformas mundiales que cuentan con todos los servicios integrados -que se describieron como necesidad en la lección aprendida anterior (como Netsuit y Salesforce entre otros)-, que dan gratuitamente a ONG´s el servicio. El costo elevando lo genera el consultor-capacitador que adapta la herramienta a las necesidades e imparte formación a los usuarios. Este aporte es inicial -una vez-, difícil que se de probono y ronda entre $25-000 a $40-000 dólares para una organización como la nuestra. De haberla proyectado en el proyecto hubiera sido de utilidad invaluable para la etapa de crecimiento y réplica.	Design	Alfaro, Adriana
7. Uso de Tecnología: Nos encontramos con la necesidad de incluir una serie de apoyos tecnológicos que se conecten entre si para la operación, transparencia y monitoreo del proyecto. Por un lado, cambiamos el sistema contable por el de la empresa Softland, ya que el sistema Contapymes quedó limitado. Incorporamos la herramienta de e-learning para sistematizar los procesos de capacitación. Iniciamos la contratación de edutech, una empresa que cuenta con un sistema de acceso para docentes, operadores, familias y aliados que esperamos empiece a funcionar en el segundo semestre y un sistema de control de personal que nos está creando un asesor para los centros infantiles, en vista de que el recursos más valioso pero que a la vez representa el mayor costo es el personal. Estamos en la búsqueda del sistema de "donor	Design	Alfaro, Adriana

management" y de manejo de proyectos.		
8. Son pocas las organizaciones que apoyan financieramente al % de costos de la fundación que se dirige a la operación-administración- y/o generación de alianzas. La mayoría de los aportes se dirigen principalmente a la atención directa. Esto representa un desafío a definir qué tipo de productos o servicios son los que se dirigen a mantener la parte operativa que es la que al final, genera un valor agregado al proyecto.	Sustainability	Alfaro, Adriana
9. Equipo de alianzas: Las personas con un perfil más enfocado en ventas -del último equipo de alianzas- no generaron los resultados esperados. Los proyectos sociales y de recaudación requieren de personas con pasión, comprometidas con la causa, con habilidades para generar y construir relaciones, con habilidades de planificación (para el seguimiento), de manejo de proyectos y con paciencia, las cuales son un poco distintas a vender productos o servicios de consumo que no se conectan con una causa. Lo anterior presenta el desafío de encontrar personas con éste perfil. Así mismo, la meta del vendedor es generar recursos en corto plazo y tener ingresos considerables. En un proyecto social, ésto no se da fácilmente y se les genera frustración.	Implementation	Alfaro, Adriana
10. Recursos Humanos: Uno de los requisitos por parte del Ministerio de Salud y del PANI, es que el personal de atención a la infancia, tenga aprobado el estudio psicológico de idoneidad mental (CUIDA que es el recomendado por el Colegio de Psicólogos). Este semestre se renovaron los estudios y nos encontramos con 12 profesionales que no lo aprobaron ésta segunda vez. Para nuestra sorpresa, el Colegio de Psicólogos, nos contesta que no podemos apoyar con un plan -de fortalecimiento de las áreas débiles que pueden venir por situaciones temporales de sus vidas, para que puedan continuar-, dada la lealtad y los esfuerzos en capacitación que se han dado...sino su respuesta es que es requisito que sean despedidas. El estudio tiene una validez de 1 año y antes de ese periodo no se puede contratar y/o que vuelvan a realizar la prueba. Esto conlleva un desembolso inesperado para liquidaciones con responsabilidad laboral y una pérdida de personal capacitado.	Implementation	Alfaro, Adriana
11. Alianza privada: Convenio GEESA: El convenio con GEESA para apoyar a los/las colaboradores en situación de pobreza para que sus hijos/as tengan acceso a servicios y con ello apoyarlos en la estabilidad laboral, ha sido muy positivo, sin embargo son procesos largos. Inició con la evaluación de los resultados de los instrumentos de diagnóstico de la situación socio-económica, la segmentación demográfica, y propuestas para la sostenibilidad. En este momento, existe el fondo de inversión social GEESA-DEHVI que está captando los primeros ingresos de las estrategias para poder financiar familias. También se está sensibilizando al personal para que comprendan el proyecto y que a finales del 2016 y en el 2017 ya estén incorporados los primeros niños y niñas en los centros infantiles. Consideramos que este proyecto puede ser un referente positivo de la propuesta de alianzas público-privadas.	Sustainability	Alfaro, Adriana
12. Conformación de consejo asesor: Una recomendación de la evaluación intermedia fue la conformación de un consejo asesor. Se llevó a cabo este semestre y los frutos han sido efectivos. De un primer grupo invitado de 12 personas, 9 han empezado prácticamente de inmediato a estar involucrados y generar propuestas, vinculaciones o pro-bonos que apoyan diversas áreas de la fundación. Se dará una mayor estructura al consejo para fortalecerlo.	Implementation	Alfaro, Adriana
13. Alianza privada: El convenio con ASENACSA para la operación del centro infantil privado ha enfrentado en si mismo más desafíos de los esperados. Uno de ellos es que nuestra historia evidencia que nuestro trabajo ha sido especialmente en comunidades en situación de vulnerabilidad, también, que generamos acciones o eventos para recaudación, con el fin de que más niños y niñas puedan accesar a los servicios. Algunas familias del centro privado, han percibido ésto como negativo y perdimos un % importante de la población matriculada. Estamos en el proceso de análisis de la situación donde un punto relevante es que nuestro posicionamiento debe ser en el tema de calidad. Lo otro, que tal vez la empresa social que atiende lo privado debe llamarse diferente.	Implementation	Alfaro, Adriana
14. Gestión del Cambio Social: Si bien es cierto el convenio con IMAS para la FIS es una oportunidad, se requiere de un proceso de sensibilización a las regionales. Algunas de ellas no están acostumbradas a que otros actores de la sociedad civil participen en procesos que habitualmente han sido exclusivos de ellos y ésto genera cierta oposición (en vez de verlo como colaboración y apoyo a sus labores). Se iniciará un proceso de sensibilización conjunta para disminuir la resistencia al cambio.	Implementation	Alfaro, Adriana
15. Gestión del cambio social: El logro del convenio con el IMAS para la aplicación y digitación de la Ficha de información social (FIS) y acceso al SIPO, aunque reciente, ya tiene su impacto positivo en cortar la brecha del tiempo de atención a las familias para su ingreso. Vemos positivo que esta oportunidad beneficiará en disminuir el tiempo de respuesta a favor de los niños y niñas y especialmente a sus familiares que requieren de la seguridad del espacio para poder comprometerse con un trabajo.	Implementation	Alfaro, Adriana