



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) JULIO 2016 - DICIEMBRE 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**

COSTA RICA

**País Beneficiario**

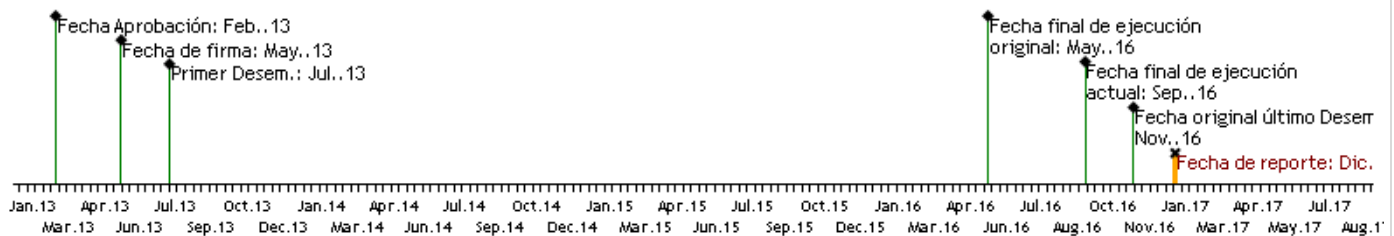
COSTA RICA

**Agencia Ejecutora:** FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO VITAL

**Líder equipo de diseño:** SVANTE PERSSON

**Líder equipo de supervisión:** BETSY MURRAY

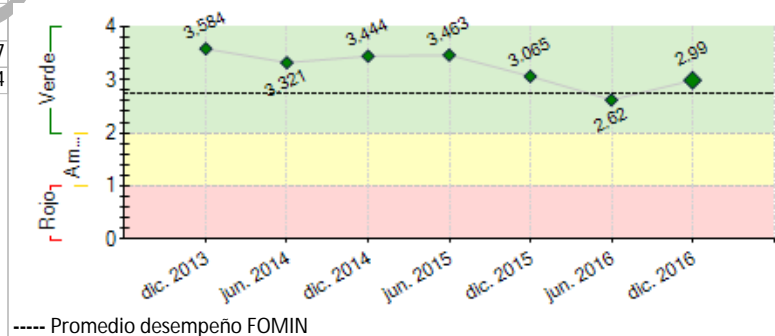
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$980,370.00	\$70,970.53	\$909,399.47
Contrapartida	\$420,000.00	\$0.00	\$670,012.14

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

El modelo de alianza público-privado fue probado con éxito en un contexto donde el país y el proyecto estaban en la etapa pionera de acceso a servicios DIT. Se superó la meta de niños y niñas impactadas, logrando 758 beneficiarios. Se sobrepasó la meta de que 90% de los niños/as superaran los niveles mínimos para su edad, ya que más del 90% superó más bien el nivel esperado para su edad, basado en el instrumento internacional ASQ-3. La participación -en recursos- del sector público (gobierno local, IMAS, PANI) alcanzó el 78% y del sector privado el 22%. Los centros infantiles y el centro de servicios son sostenibles. Se pasó de movilizar recursos 140k el primer año a 1.5k a setiembre 2016. Los desafíos para lograr la cobertura se fueron superando gracias a la creación del dpto. de Gestión Social, que con el convenio IMAS para aplicar FIS y la ficha DEHVI validada por el PANI otorgó independencia para generar acceso, cerrando en cobertura con: 99% San Juan, 88% Hatillo, 86% Pavas, 80% Loto. Se alcanzó la meta de haber generado empleos directos a 150 personas. Se alcanzó la certificación ISO9001 con éxito, así como la implantación de un curso e-learning de inducción, de formación y una plataforma de registros electrónicos de los beneficiarios de acceso a familias, aliados y personal de atención. Se reconoció el trabajo mediante un premio a la innovación social por el modelo socio-educativo para niños y niñas desde el nacimiento hasta los 6 años de edad, otorgado por la Defensoría de los Habitantes y las Universidades Estatales: UCR, UNA, TEC, UNED. Se logró ir adaptándose a los cambios de manera flexible y buscar las oportunidades. La relevancia del proyecto se ha fortalecido. Se supera la meta de fortalecer habilidades blandas y de crianza en las familias y se genera en ellas el acceso a la empleabilidad y la productividad. Se logran encadenamientos positivos en las comunidades donde se opera. Se supera el riesgo de dependencia de los fondos del capital semilla, pero está pendiente reducir el riesgo de dependencia a los aliados principales del proyecto por lo que la etapa siguiente es clave para escalar en impacto, que consiste en afianzar lo existente y crecer en fuentes de financiamiento sin perder el core del proyecto.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto fue una apuesta a la creación de un modelo de desarrollo infantil temprano de calidad inspirada en Reggio Emilia con un esquema de subsidio cruzado entre centros privados operados con superavit a cubrir parte de los costos adicionales que implica educación de calidad en los centros municipales que tienen el subsidio público para las familias de escasos recursos. La experiencia llevó a un cambio de estrategia, al encontrar que los costos de establecimiento y recurrentes de centros privados constituyen una desaliento a muchas de las empresas privadas. Se enfocan en centros mixtos, utilizando recursos del gobierno central, local, y de menor medida, ONG's y empresas.

La fundación DEHVI ha sido muy creativa en solventar los retos que enfrentó, al ser pionera en mecanismos de alianza publico privada, acreditándose con instituciones públicas, apoyándolas en tareas de selección de beneficiarios donde habían serias deficiencias en procesos. Asimismo, DEHVI ha demostrado ser un operador confiable y consecuente en el logro del desarrollo humano integral, involucrando a las comunidades y las empresas en abordar las limitaciones multisectoriales que afectan a las familias.

En términos operacionales, DEHVI estableció desde sus inicios un rigor técnico y sistematización que llevo a la certificación ISO 9001 de los procesos, fundamental para poder escalar. El centro de servicios y centro de capacitación permite servir tanto a los centros DIT operados por DEHVI como otros demandantes de formación en DIT de calidad, y en trabajo con las familias. Los servicios DIT y los centros operacionales emplean 150 personas, y por el horario extendido dan la oportunidad a las madres de escasos recursos de trabajar fuera de sus casa o estudiar para mejorar el futuro de su familia.

Los centros DIT de DEHVI tienen un efecto demostrativo, sirviendo de modelo para el Ministerio de Educación Pública para la educación basado en proyectos.

#### Evaluación final

El proyecto cambió una parte del modelo de generación de ingresos a mitad de camino. El proyecto se ha implantado muy satisfactoriamente y ha ido adaptándose a cambios de forma flexible, pero sin perder el enfoque en el impacto deseado. El

proyecto pedagógico y social se está implantando adecuadamente. La evidencia anecdótica y los datos internos que se recogen indican que el modelo obtiene los resultados esperados. Los centros infantiles han prácticamente conseguido consolidar un modelo de ingresos que los hace sostenibles. Esto se conseguiría asegurando el uso de la capacidad total de los centros. También está pendiente reducir el riesgo de que una municipalidad deje de contratar a DEHVI.

El centro de servicios es la clave del modelo y lo que está pendiente de consolidar a nivel de ingresos. Se necesita explotar mejor el modelo para generar ingresos a través de su actividad principal que es la formación, el acompañamiento a los centros y la gestión de algunos servicios y proveedores.

Los programas de Certificación Empresas Familiarmente Responsables (EFR), y Triple P (Positive Parenting Program) ya son autosuficientes y generan sinergia con las operaciones centrales de DEHVI.

#### Recomendaciones

- Consolidar los centros infantiles: se proponen varios caminos alternativos para lograr llenar la capacidad de los centros; desarrollar una marca de servicios de DIT según el modelo de Reggio Emilia; explorar los centros mixtos y de tipo A con un modelo como los Ticket-Guardería que podría evitar los obstáculos encontrados al inicio del proyecto y con un cambio de la estrategia de marca; aumentar el esfuerzo de comunicación externa; y consolidar el modelo de relación con las municipalidades.
- Lograr la sostenibilidad y escalar el impacto a través del centro de servicios: empaquetando servicios de formación y de asesoría y acompañamiento a centros de otras organizaciones; y mejorando la gestión del centro.
- Incidir en política pública: para ir blindando el compromiso político hacia los servicios de DIT de calidad.
- Próximo proyecto: se observa que la Fundación DEHVI podría explorar un segundo proyecto, alineado con su misión, pero con capacidad para mejorar el acceso y los servicios de DIT en las zonas urbanas del país a través de tecnología.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

La evaluación final enfocó en las fortalezas, las alianzas y las avenidas para tanto la sostenibilidad como la posibilidad de escalar la iniciativa para ampliar cobertura en áreas urbanas, por su mayor densidad poblacional de familias vulnerables.

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40740258>

### SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
<b>Propósito:</b>	R.1 Número de niños recibiendo servicios del proyecto en centros mixtos	0	700	758	0 %
	R.2 Modelo de negocios de DEHVI es sostenible financieramente (recuperación de costos).			SI	0 %
	R.3 Dos centros C y un centro A están en funcionamiento de acuerdo con los requerimientos.	0	3	6	0 %

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

**Clasificación:** Muy Satisfactorio

<b>Componente 1:</b> Creación del modelo y del centro de servicios  <b>Peso:</b> 45%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C1.11	Se ha establecido la administración del centro de servicios (equipo humano, sistemas administrativos, sistema de gestión de recursos humanos).			Si	0 %
	C1.12	Apertura de nuevos centros de desarrollo infantil temprano.	0	4	6.5	0 %
	C1.13	Estudio de mercado y tarifas para servicios de desarrollo infantil temprano.			Si	0 %
	C1.14	Selección de las familias beneficiarias para los centros mixtos			Si	0 %
<b>Componente 2:</b> Creación e implementación del plan de capacitación.  <b>Peso:</b> 40%  <b>Clasificación:</b> Muy Satisfactorio	C2.11	Se desarrolla el modelo pedagógico para los centros DIT con su respectivo manual de capacitación			Si	0 %
	C2.12	Número de capacitadores formados de acuerdo a la metodología establecida	0	20	116	0 %
	C2.13	Análisis sobre los beneficios económicos de los centros DIT empresariales			Si	0 %
	C2.14	Ha mejorado la percepción hacia la crianza positiva entre las familias participantes.			Si	0 %
	C2.15	Número de individuos (familias, cuidadores, y otros profesionales) capacitados de acuerdo al modelo pedagógico.	0	1400	1650	0 %
<b>Componente 3:</b> Sistematización y diseminación de lecciones aprendidas  <b>Peso:</b> 15%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.11	Número de productos de conocimiento desarrollados (estudio de caso del modelo, manual, video).	0	3	3	0 %
	C3.12	Número de proveedores de servicios de DIT interesados en replicar el modelo.	0	6	6	0 %
	C3.13	Número de reportajes realizados al modelo	0	6	25	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
<b>FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO</b> [X] Cambios en la política nacional [X] Insuficiencia de fondos de contrapartida [X] Otros, cuáles?: Requiere cambio cultural para enviar los niños a los centros DIT					

## SECCIÓN 4: RIESGOS

## RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

<b>1.</b> Mayor nivel de complejidad en cuanto a la coordinación interinstitucional <b>Nivel:</b> Baja <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Se logra que al trabajador social se le faciliten fichas para los estudios. Se detectan nuevos actores institucionales con procesos más flexibles para apoyar a la población beneficiaria. Se cuenta con buenas relaciones en el IMAS y gobiernos locales.	
<b>2.</b> Insuficiente contribución de la empresa privada que retrasa las transferencias a los centros C. <b>Nivel:</b> Baja <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Se propone una estrategia de centro mixto y un enfoque de menú de programas que aportan la sostenibilidad desde el ámbito privado. El subsidio del centro A cruzado sería sustituido por esta nueva visión de negocios.	
<b>3.</b> Rotación de niños y niñas menores de 6 años de edad puede afectar el impacto deseado en DIT. <b>Nivel:</b> Baja <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> La rotación ha disminuido a través del año. El desafío es enfrentar los picos de matrículas bajas que se dan cada enero cuando precisamente las familias migrantes salen del país o los niños de 5 años en adelante ingresan al sector educativo formal. Se trata de mitigar con matrícula abierta pero los procedimientos burocráticos provocan que se duren algunos meses antes de llegar al nivel de diciembre anterior.	
<b>4.</b> 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. <b>Nivel:</b> Baja <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Se propone un cambio en la propuesta de subsidio cruzado. El mismo se realizará por otras formas de participación del sector privado.	
<b>5.</b> Rotación de personal capacitado en mejores prácticas DIT <b>Nivel:</b> Baja <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Siempre hay riesgo de personal no calificado, no involucrado con la inspiración y/o abordaje ecosistémico. Sin embargo se ha trabajado en la identidad, cultura organizacional y se ha disminuido en un 3% la rotación.	
<b>6.</b> Cambios en criterios institucionales del IMAS y decisiones por asuntos administrativos en las sedes regionales incide en el punto de equilibrio <b>Nivel:</b> Baja <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Las oficinas regionales tienen mayor estabilidad ya que la REDCUDI posee más años de operar. Se han ido mitigando los riesgos. Se enfrentan situaciones cuando ingresa personal no capacitado en las regionales y conlleva un periodo de adaptación. El incumplimiento de las familias pone en riesgo sostenerles el subsidio.	
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Baja <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 8 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 8 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 0	

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

<b>Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:</b> MP - Muy Probable El modelo DEHVI al finalizar la ejecución del proyecto ha logrado reconocimiento por las instituciones pertinentes del Estado y algunos gobiernos locales por su valor técnico y efectividad en brindar los servicios DIT de alta calidad, que le da mayor probabilidad de mantener las alianzas y construir nuevas. Se logró llegar al punto de no depender de los fondos FOMIN.
<b>FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO</b>

[No se reportaron factores para este período]

#### Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Buscar diversidad en fuentes de financiamiento impactó positivamente la sostenibilidad de los centros infantiles y centro de servicios, pudiendo llegar de manera satisfactoria al punto de equilibrio. Tuvo incidencia: 1. El PANI como aliado estratégico que ha asignado -además de 225 cupos para población en situación de vulnerabilidad social- dos proyectos de importancia que colaboraron con el centro de servicios. Uno dirigido a la primera infancia en el Centro Penal del Buen Pastor -por segundo año- y el otro para fortalecer las capacidades de las cuidadoras de primera infancia en niños en situación de abandono en los albergues. 2. La MSJ, asignó de su presupuesto municipal, 15 subsidios para familias en vulnerabilidad social. 3. El aporte del sector privado, por medio del fondo de inversión social GEESA y por medio del programa Aliados por la Infancia, que permiten el acceso a los primeros niños/as a servicios DIT parcial o totalmente. 4. Los subsidios base se incrementaron. El desafío consiste en que, para escalar, se mantengan los aliados actuales, se incremente la participación de los privados, los ingresos y disminuyamos la dependencia en algunos de los actores del ecosistema.

[Plan de Sostenibilidad](#)

## SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

### Lecciones Aprendidas

	Relativo a Sustainability	Autor
1. El capital semilla del FOMIN fue esencial para todas las fases proyecto y para alcanzar los resultados de las alianzas público-privadas con todos sus desafíos. Fortaleció el centro de servicios -- que según lo manifiesta el consultor evaluador--, es la esencia y clave del éxito del proyecto y donde se genera el valor agregado, dió acceso al conocimiento de mejores prácticas internacionales que provocaron un abordaje de primer mundo; se fortaleció la ejecución gracias a la interacción e involucramiento activo de los profesionales del FOMIN a cargo. Generó valor las herramientas de seguimiento y reporte que en términos generales otorgó visión de impacto basado en resultados (e indicadores) que transformó la cultura de DEHVI.		Alfaro, Adriana
2. Un ejemplo de alianza institucional exitosa fue el piloto MEP con REDCUDI. A nivel nacional se seleccionaron 12 instituciones de la REDCUDI que atienden primera infancia. Pavas fue seleccionado y este año en el último trimestre recibió 4 docentes del MEP para impartir el ciclo de transición. Lo anterior resultó en: 1. evitó que más de 30 niños y niñas tuvieran que salir del centro infantil. 2. Permitió que el MEP conociera cómo se trabaja el aprendizaje basado en proyectos que es el desafío del nuevo programa de preescolar 3. Podrá hacer una oportunidad de enlazarse con la escuela para realizar un futuro estudio longitudinal. (seguimiento de los niños y niñas desde el nacimiento hasta la escuela formal)	Implementation	Alfaro, Adriana
3. Que el contexto nacional (MEP, REDCUDI, PANI) tengan como una de sus prioridades la primera infancia, y el contexto internacional, la meta 2 del objetivo Educación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: el acceso a servicios DIT de manera universal, ha sido positivo para el proyecto y minimizado algunos riesgos en cuanto a relevancia y pertinencia política.	Risk	Alfaro, Adriana
4. Muchos gobiernos locales desistieron invertir en DIT por falta de apoyo, equipo técnico, fortalecimiento de sus capacidades, perdiendo una oportunidad para descentralizar los servicios del Estado y obtener mayor eficiencia y eficacia si se concentran en su comunidad. Otros, se enfocaron en contratar servicios (licitación) sin invertir más allá que la base del IMAS. Se requiere romper con el rol tradicional y limitado de los municipios. Se debe hacer más evidente el impacto que genera un gobierno local cuando se involucra activamente, permite alianzas (público-privadas) y se une en la búsqueda de recursos y talentos en beneficio de la comunidad. Se requiere además de la coordinación inter-institucional para abordar las diversas necesidades de la población.	Implementation	Alfaro, Adriana
5. La sostenibilidad de un proyecto DIT requiere tiempo, ya que destinar recursos para ésta población basada en la calidad de la atención integral y en el acceso a la empleabilidad de sus familiares, conlleva de un proceso lento de concientización, aprobación de presupuesto, involucramiento, ejecución y muestra de resultados, que difiere del simple hecho de aportar, donar a una causa por tiempo definido. Máxime cuando la calidad es un aspecto no negociable y cuando en poblaciones en vulnerabilidad las necesidades y situaciones son variadas, complejas, multidimensionales, multi-sectoriales.	Sustainability	Alfaro, Adriana
6. La importancia de invertir en primera infancia (servicios DIT) es un tema ampliamente difundido en muchos países, sin embargo en Costa Rica no ha sido abordado adecuadamente -ni se ha contado con una campaña nacional- que logre sensibilizar a todos los sectores involucrados. Es una oportunidad para la siguiente etapa.	Sustainability	Alfaro, Adriana
7. Durante el transcurso del proyecto se identificó la necesidad de contar con un fuerte posicionamiento de comunicación. Sin embargo, la etapa siguiente de consolidación lo requiere urgentemente pues es cuando se necesita escalar el proyecto.	Implementation	Alfaro, Adriana
8. Se requiere escalar el proyecto a nivel de un cantón con un gobierno local referente y comprometido para que éste pueda ser la vía de comunicar y facilitar las formas en que el acceso a servicios DIT de manera universal.	Implementation	Alfaro, Adriana
9. Se requiere del apoyo de la tecnología para poder tener cobertura e impacto en la formación continua de personal de atención a la infancia, el cual es esencial para sostener la calidad.	Implementation	Alfaro, Adriana

### Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los productos abajo estan disponibles en la pagina web de la Fundacion Dehvi [www.dehvi.org](http://www.dehvi.org) y en el sistema de archivo del BID.

#### Productos principales del proyecto

[Ene. 2016] Creador del Programa de Parentalidad Positiva impartirá seminarios gratuitos en Costa Rica (Other)

**Autor:** Redes

[Ene. 2016] Creador del Programa de Parentalidad Positiva impartirá seminarios gratuitos en Costa Rica (Other)

**Autor:** Redes

[Ene. 2016] Creador del Programa de Parentalidad Positiva impartirá seminarios gratuitos en Costa Rica (Other)

**Autor:** Redes

[Abr. 2016] ¿Qué hacemos en Fundación DEHVI? (Lessons learned/best practices)

**Autor:** Fundación DEHVI

#### SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

26/AGO./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1324538006-40]
26/AGO./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1324538006-44]
18/DIC./2012	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37348398]
18/DIC./2012	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37348614]
31/ENE./2013	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37430578]
06/ABR./2015	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39548939]
29/ABR./2015	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39604377]
<a href="#">Ficha del proyecto</a>		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CR-M1019&lg=SP