



PRODUCTO 3: INFORME FINAL
SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO DE PRIMERA INFANCIA
PLAN INTERNACIONAL

Elaborado por: Esteban Moreno Flores

Contenido

1. Antecedentes.....	2
2. Objetivos.....	2
3. Metodología desarrollada	3
4. Desarrollo de la sistematización	5
4.1. Contribución a la transformación de género:	7
4.2. Influencia basada en la evidencia	13
4.3. Trabajar en asociación a diferentes niveles	19
4.4. Desarrollar capacidades y conocimientos en las personas para el cumplimiento de los objetivos	21
4.5. Promover la participación de niños, jóvenes y comunidades.....	24
4.6. Gestionar eficazmente los recursos y la responsabilidad	30
4.7. Diseñar y aplicar procesos sólidos de monitoreo y evaluación	35
4.8. Generación de evidencia de calidad, sistematización de experiencias y aprendizajes.....	37
5. Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes	39
Bibliografía.....	49



1. Antecedentes

Desde el año 2017, PLAN INTERNACIONAL identificó un conjunto de problemáticas que afectan a niñas y niños de la primera infancia; mismos que constituyen una barrera para el alcance de un desarrollo infantil integral. Por esta razón, se han desarrollado estrategias a través del “Proyecto de Primera Infancia”, PPI, que busca mejorar las condiciones de vida de niñas y niños menores de 8 años, a través del fortalecimiento de las habilidades en madres, padres y otras personas cuidadoras que forman parte del hogar. Siendo uno de los objetivos de dichas estrategias, el enfatizar en nuevas temáticas orientadas a la promoción del desarrollo de la primera infancia, el empoderamiento económico de la familia, la promoción de la paternidad activa, y por último, la incidencia e influencia en las políticas públicas y en el desarrollo comunitario.

Dentro de este marco programático, asimismo en los últimos años, se han realizado diagnósticos iniciales y de líneas base, evaluaciones intermedias y otros estudios para determinar el alcance y los resultados de la implementación de estas iniciativas en el área de desarrollo de la primera infancia. En este sentido, tanto la oficina país de Plan Internacional en Ecuador, como la Oficina Regional para América, ROA-H, han definido un conjunto de estándares para la evaluación de proyectos e identificación de su cumplimiento, según lo previsto con el modelo programático. Con la presente sistematización se pretende conocer si dicho proyecto, cuenta con la evidencia necesaria para definirlo como un modelo programático.

2. Objetivos

A continuación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos con los que se desarrolló la presente sistematización:

Objetivo General:

1. Sistematizar las iniciativas relacionadas con primera infancia sobre la base de los estándares de modelo, definidos por Plan Internacional Ecuador y ROAH (oficina regional de Plan International).

Objetivos Específicos:



1. Aplicar la herramienta “Estándares del Modelo” de Plan Internacional Ecuador y la herramienta “Monitoreo de criterios de calidad y excelencia programática” propuestas por la Oficina Regional para América, ROA-H, a las iniciativas de primera infancia ejecutadas por Plan Internacional Ecuador en las Provincias de Loja, Santa Elena, Los Ríos y Chimborazo.
2. Identificar las mejores prácticas, procesos y lecciones aprendidas del programa, que contribuyeron al logro de los resultados y cumplimiento de estándares, diferenciadas por actor principal.
3. Definir recomendaciones relevantes y útiles con miras a una potencial réplica y escalamiento del programa.

3. Metodología desarrollada

Conforme a lo establecido en los términos de referencia por parte de PLAN, se llevaron adelante siguientes procesos metodológicos para el tratamiento de la información primaria y secundaria.

Recolección de información primaria:

Con el objetivo de ingresar la información que se trabaje en este proceso de recolección de información primaria, se utilizaron los instrumentos denominados “Estándares del Modelo” y “Monitoreo de criterios de calidad y excelencia programática”

Para cumplir con este propósito, se diseñaron diferentes guías metodológicas para cada una de las técnicas de investigación solicitadas por PLAN (entrevistas, grupos focales y encuestas). El ejercicio consistió en construir dichas guías metodológicas basadas en los criterios técnicos y categorías de sistematización contempladas en los instrumentos señalados. La información sistematizada permitió el llenado de las matrices de evaluación programática.

Las provincias escogidas por el equipo de PLAN para la presente propuesta de sistematización fueron: Loja, Santa Elena, Los Ríos y Chimborazo, provincias donde se llevan adelante varias de las estrategias de primera infancia y desarrollo infantil temprano.

Propuesta metodológica:



Es importante señalar que, para cumplir con todos los parámetros de carácter ético dispuestos por PLAN, se diseñaron diferentes recursos.

A continuación, se detallan las técnicas de investigación empleadas para desarrollar e implementar la presente sistematización del proyecto de primera infancia:

Grupos focales:

Conforme a lo solicitado en los términos de referencia, se llevaron adelante 2 grupos focales por cada provincia. Dichos espacios grupales fueron virtuales y se llevaron adelante con la participación de diversos actores comunitarios (mujeres y hombres) que en total sumarán entre 7 a 9 participantes por cada espacio grupal. Como parte del registro de dichos espacios se grabaron audios que posteriormente fueron vaciados en una matriz diseñada para llevar adelante el respectivo proceso de sistematización y análisis.

Metodológicamente se buscó que la mayoría de los temas tratados sean contrastados entre los participantes, fue importante lograr una participación equitativa y evitar que sean pocos quienes toman la palabra mientras que el resto se limitaba a escuchar o repetir las ideas del resto de participantes.

Entrevistas semiestructuradas:

Como se señaló anteriormente, para el desarrollo de esta técnica de investigación se diseñaron guías metodológicas que incluyeron todas las variables y categorías incluidas en los dos instrumentos de sistematización programática proporcionados por PLAN. Esta técnica también contó con un registro de audio, que posteriormente será sistematizado en una matriz diseñada para el efecto, la misma que permitirá la respectiva sistematización de la información sobre la cual se desea indagar. La guía metodológica incluyó criterios estandarizados y otros más flexibles de tal manera que sean adaptativos a cada actor.

Encuestas:

Conjuntamente con el equipo de PLAN se trabajó en la definición de los reactivos que conformaron la boleta de encuesta. Se definieron el tipo de preguntas y las respectivas opciones de respuesta. Se



diseñó, asimismo, un instrumento que tomó no más de 15 a 20 minutos en responder. Se buscó el apoyo de herramientas digitales para la automatización de las respuestas. Además, se trabajó en una plataforma virtual donde se cargaron los formularios para ser compartidos a través de un “link” que les direccionó al respondiente a una página web donde estaba previamente cargado el cuestionario. Como el resto de las técnicas de investigación aplicadas, este instrumento contó con la debida información y autorización previa por parte de los actores participantes.

Información Secundaria

La revisión secundaria se basó en documentación generada por PLAN para el proyecto de primera infancia tales como líneas de base, evaluaciones intermedias y finales, informes, paquete AOGD ECD, y otros. Así también, se revisó la información de fuentes externas a PLAN como literatura especializada, documentos de política pública, reportes de gobiernos locales, informes técnicos de socios y otros documentos relevantes vinculados con la primera infancia.

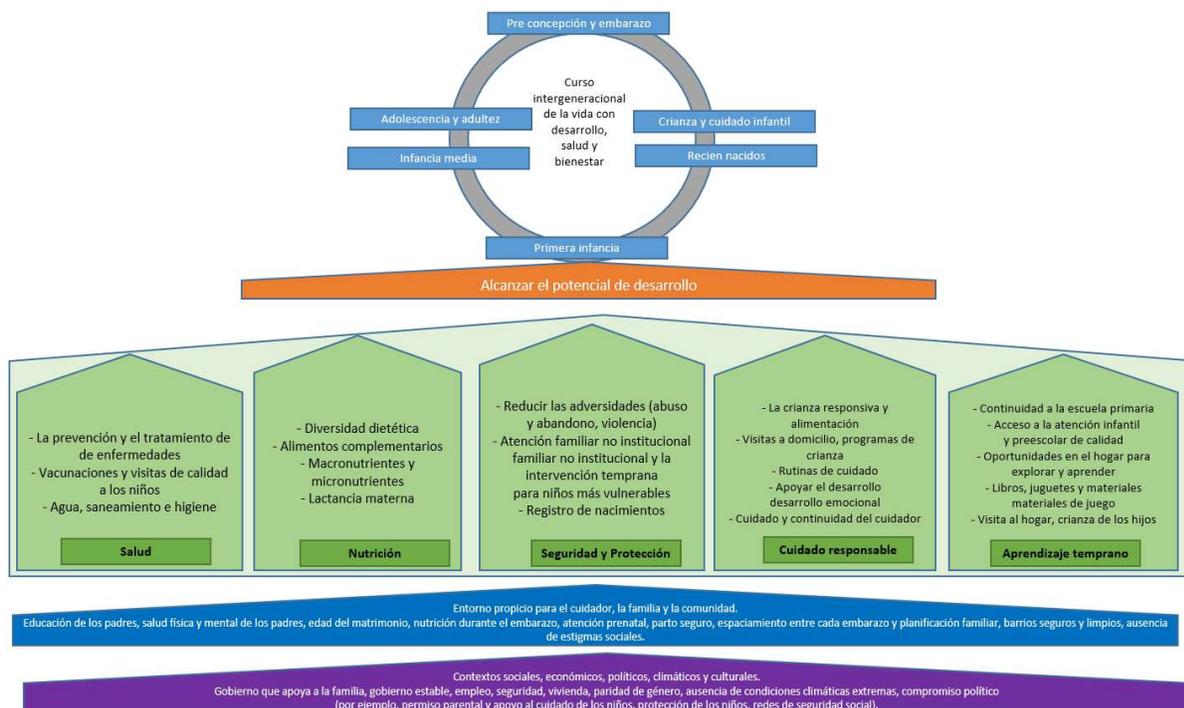
4. Desarrollo de la sistematización

Siguiendo los objetivos planteados para la presente sistematización y en los respectivos términos de referencia, a continuación, se detallan los componentes con los cuales se estructuró el presente análisis. Es importante señalar que además del instrumento de la oficina regional, ROAH, para el monitoreo de criterios de calidad y excelencia programática, se aplicaron los “estándares del modelo” desarrollados por la Oficina País de Plan Internacional (Anexo 1 y Anexo 2). Por razones metodológicas, en este informe de sistematización se han integrado las variables consideradas en ambos instrumentos, complementando aquellas variables que dialogan entre ambos instrumentos y ampliando aspectos que se encuentran únicamente en los instrumentos señalados.

Con el objetivo de generar un marco de comprensión previo al análisis de los instrumentos señalados, se recomienda revisar el siguiente esquema (Figura 1) que enmarca los contextos, entornos y acciones de cuidado requeridos en el proceso de crianza en los primeros años de vida, las cuales tendrán incidencia a lo largo del ciclo de la vida. Este esquema permitirá tener una amplia comprensión sobre los aspectos que se deben de contemplar al momento de analizar programas o proyectos de desarrollo infantil temprano. La evidencia científica arroja importantes elementos para

guiar un proceso de análisis crítico sobre intervenciones dirigidas a la primera infancia (Black et. al 2016).

Figura 1: Desarrollo infantil temprano – Entornos y contextos para la crianza



Fuente: Adaptado de Black et. al (2016:3)

Complementando con la información que antecede, según lo afirma Richter et. al (2016), existen argumentos biológicos, psicosociales y económicos para intervenir en el desarrollo infantil especialmente durante el embarazo y los primeros 2 años. Esta autora y su equipo de colaboradores afirman que el énfasis en los primeros años de vida se articula dentro de una perspectiva del curso de la vida que también requiere disposiciones de calidad en edades más avanzadas. Haciendo referencia sobre todo al desarrollo brindado en los centros de cuidado diario y en la etapa preescolar, así como durante la escolarización y la adolescencia, con una mirada intergeneracional (Richter et. al 2016:16).

Una vez que se han planteado y descrito las principales nociones sobre el desarrollo infantil temprano y la atención a la primera infancia, a continuación, se describen los principales aspectos



contemplados en la presente sistematización, los mismo que fueron construidos a partir de la información primaria y secundaria obtenida en el trabajo de campo y en la revisión bibliográfica.

4.1. Contribución a la transformación de género:

Cuando se trata de analizar procesos vinculados con el desarrollo de la primera infancia, el tema de la igualdad de género se vuelve uno de los ejes centrales; no sólo por el rol de las mujeres en la crianza (madres, abuelas, tías y demás cuidadoras), sino por lo inequitativo que resulta la distribución de responsabilidades entre dichas mujeres y los hombres del hogar – si es que los hay - Para el abordaje del tema, es muy importante considerar desde los aspectos biológicos, vinculados a la gestación, parto, lactancia, alimentación y cuidado en los primeros años, hasta los temas sociales y culturales, sobre el rol que le otorga la “comunidad” a las mujeres y a los hombres con relación a la crianza de las niñas y niños más pequeños.

Hasta en la actualidad, la responsabilidad sobre la nutrición, la salud, el desarrollo físico y cognitivo, así como los aspectos emocionales de las niñas y niños más pequeños recae casi en su totalidad sobre las madres, reafirmando el imaginario colectivo sobre el rol exclusivo del padre, en la provisión de los recursos económicos para el sustento familiar.

En relación con lo mencionado anteriormente, y dentro del marco analítico, en la presente sistematización se indagó sobre la percepción de dichas normas de género, la igualdad de relaciones de poder y las barreras específicas a las que se enfrentan las niñas y niños en el ejercicio de sus derechos. La mayor parte de los y las participantes coincidieron en que, sí, han sido identificadas las relaciones de poder basadas en género, así como los patrones culturales que soportan dichas normas. Sin embargo, hubo respuestas donde se devela la falta de identificación de la problemática relacionada a dichas normas de género, así como su falta de tratamiento. Asimismo, surgió la necesidad de procesos de capacitación continua y desarrollo de contenidos, que permitan poner en marcha acciones concretas relacionadas con este enfoque.

Cuando se preguntó a los funcionarios sobre el establecimiento de objetivos de cambio, alineados con elementos transformadores de género, a través de la intervención de programas e influencia, expresaron que, los objetivos han sido establecidos en función de los elementos transformadores



de cambio, tales como las prácticas de crianza positiva, paternidad activa y el fortalecimiento de las capacidades de las madres y los padres de niñas y niños menores de 8 años; y que de la misma manera, están actualmente diseñados en concordancia con las intervenciones que apuntan al fortalecimiento de la crianza positiva, paternidad activa y el empoderamiento económico con enfoque de género y la coordinación intersectorial a nivel local y nacional.

En cuanto a la utilización del estándar de género en la fase inicial de desarrollo del proyecto, respondieron que sí, específicamente cuando se hizo el diseño del proyecto se revisaron además los estándares institucionales, que dan los lineamientos generales transformadores de género; mismo estándar que ha estado presente en todas las fases de los proyectos, donde también se evidencia un enfoque transversal.

Se evidenció que los indicadores del proyecto fueron diseñados con un enfoque transformador de género, y que éstos mismos indicadores incluyen los múltiples factores de exclusión, de manera implícita. Se pudo conocer también, que se realizó un diagnóstico sobre la condición y la posición de las niñas y cuidadoras en las comunidades de intervención: “partiendo de la problemática local, determinada a través de una línea base que se trabajó para la estrategia de País; adicionalmente se obtuvieron otros insumos de las investigaciones realizadas por Plan Internacional en Ecuador” (Funcionario Plan Internacional Oficina País, 2021). Los marcadores de género son una evolución de los estándares de género, razón por la que se trabajó una valoración de lo que significa la igualdad de género, ajustando el enfoque para que se incluyan dentro del proyecto de primera infancia a los criterios transformadores de género.

De igual manera, se conoció que se realizó un análisis de riesgos, con un enfoque transformador de género, en las comunidades sobre todo en el análisis de los riesgos sociales. Mencionando que, conforme se implementaba el proyecto fueron evidenciando otros riesgos específicos que debían abordarse, especialmente frente a la participación de mujeres en los procesos y a la violencia de género con la que se enfrentan algunas niñas, jóvenes y mujeres adultas.

Coincidiendo así también, con la importancia de la intervención de Plan Internacional, para lograr cambios en las relaciones de género dentro las familias participantes del proyecto de primera infancia, sobre todo en los aspectos del cuidado y crianza de sus hijos. Evidenciando que “el proyecto



ha contribuido a propiciar y fortalecer las relaciones de convivencia entre hombres y mujeres basadas en la mutua valoración y reconocimiento, aportando de esta forma a la deconstrucción de los patrones culturales que sostienen las normas de género” (Funcionario Plan Internacional Oficina País, 2021). Así como mediante “los testimonios de las participantes, sus historias de vida que han permitido comprobar, el empoderamiento de las niñas y las mujeres, principalmente en la toma de decisiones” (Funcionario Plan Internacional Los Ríos, 2021). “Otro cambio significativo en las relaciones de género, es que los padres ahora comparten las actividades del hogar y los cuidados de sus hijos” (Funcionario Plan Internacional Santa Elena, 2021). “Los mismos quienes, antes consideraban una pérdida de tiempo, el demostrar amor a sus hijos e hijas, ahora manifiestan lo maravilloso que es hacerlo” (Funcionario Plan Internacional Loja, 2021).

Al respecto de la meta global de 100 millones de razones para el cambio de vida de niñas en todo el mundo, PLAN Global asumió como meta a 2.3 millones de niñas dentro de sus programas, y Plan Internacional Ecuador asumió parte de esa meta de la oficina internacional. Para lo cual se realizó un análisis de las barreras a la cuales se están enfrentando niñas y mujeres jóvenes para el ejercicio de sus derechos. Es importante mencionar que en la estrategia país se ha incluido y trabajado todo lo relacionado con las desigualdades de género, y las barreras específicas para el ejercicio de los derechos de niñas y mujeres jóvenes.

En lo que se refiere al proyecto de primera infancia, de la misma manera se hizo un análisis de las barreras que deben enfrentar niñas y niños desde el inicio de sus vidas para el ejercicio de sus derechos. Develando que existe todavía una baja participación de los hombres en el desarrollo de las niñas y niños desde el inicio de sus vidas. Razón por la que desde la oficina país se ha puesto énfasis en buscar un mayor involucramiento de los padres -varones- en el desarrollo y cuidado de sus hijas e hijos más pequeños para brindarle mejores oportunidades, y para que su desarrollo sea más equitativo. Asumiendo más responsabilidades tanto en las tareas del hogar como en la crianza de sus hijos.

En lo que se refiere al financiamiento, durante las entrevistas, se conoció que se ha logrado acceder a fondos desde varios donantes, por ejemplo, la oficina de Plan Internacional de Bélgica y Alemania. Lo que ha permitido visibilizar a la oficina de Ecuador, como una organización con experiencia en primera infancia; a su vez, permitiéndoles entablar relación con el Ministerio de Inclusión Económica



y Social, para administrar 24 centros de desarrollo infantil, CDI, en Santa Elena y Manabí. Otro proyecto destacado es el que está siendo diseñado en conjunto con la University College London, para trabajar con educación inicial (niñas y niños de 3 y 4 años).

Adicionalmente, con el MIES se continúa trabajando en la capacitación sobre nuevas masculinidades y paternidad positiva dirigido a sus técnicas y técnicos. De igual manera, actualmente Plan Internacional forma parte de una alianza de ONG para la lucha contra la desnutrición crónica.

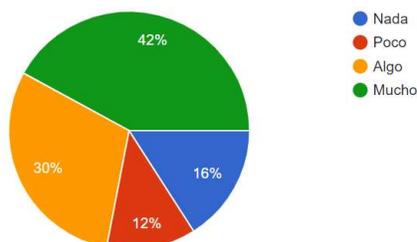
En cuanto a los múltiples factores de exclusión, el proyecto de primera infancia no ha logrado consolidar un enfoque que aborde e incluya a las niñas y los niños con discapacidad. En quienes, sí se ha enfocado el proyecto, son las niñas que viven en condiciones de vulnerabilidad, especialmente en áreas geográficas bastante dispersas, por lo que resultan ser un elemento de exclusión para la población infantil. De igual manera se incluye a población LGBTI, con la que Plan Internacional recientemente se encuentra diseñando esquemas de participación e involucramiento. Así también se mencionó al trabajo en elaboración, para establecer conceptos amplios que puedan definir varios tipos de familia. Y, por último, se afirma que se llevó adelante un diagnóstico sobre las condiciones en las cuales se desarrolla la vida de las cuidadoras a cargo de la crianza de niñas y niños.

En el ámbito de género y nuevas masculinidades Plan Internacional Ecuador, llevó adelante en el año 2019 un estudio sobre nuevas paternidades (Moreno y Terán, 2019), se obtuvieron las siguientes conclusiones. La paternidad, junto a la masculinidad dentro del marco de las relaciones de género son conceptos que se actualizan constantemente según las condiciones culturales, sociales e históricas del entorno. En dicho estudio, se afirma que lo que ha sucedido en el Ecuador es que, dentro de este proceso de crianza, han primado posturas patriarcales y machistas que ubican a la mujer en condiciones de desigualdad. La participación masculina no ha logrado alcanzar un nivel concreto de responsabilidad en el proceso de crianza. Los niveles de información sobre las necesidades de niñas y niños en edades tempranas, así como el tiempo destinado a su cuidado y desarrollo por parte de padres -varones- son insuficientes.

Dentro de otra de las técnicas de investigación aplicadas, observamos las respuestas dadas por las familias participantes del proyecto, tenemos las siguientes respuestas a la pregunta:

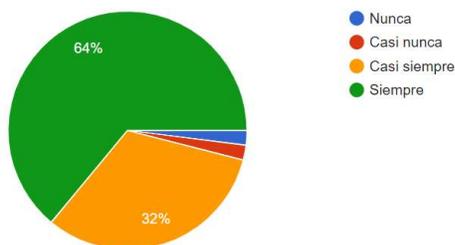


¿Crees que la intervención de PLAN INTERNACIONAL promueve la igualdad entre mujeres y hombres?



Como se puede observar en el gráfico, solamente 4 de cada 10 respondientes afirman que la intervención promueve en “mucho”, mientras que casi 3 de cada 10 creen que “nada y poco”, de igual forma 3 de cada 10 consideran que en “algo”. Los datos no son alentadores, si consideramos a la igualdad de género como una de las principales premisas con las cuales se plantea la intervención en desarrollo de la primera infancia. Esto se complementa con el dato relevado en las sesiones grupales, donde se pudo conocer que la pregunta ¿qué es la igualdad de género? resultó ser una pregunta compleja con muy poca precisión.

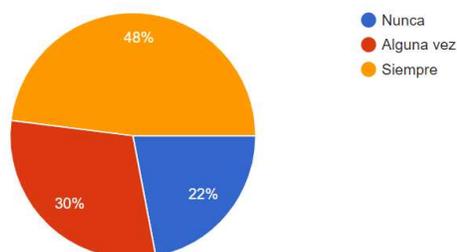
Cuando se les consultó: ¿Crees que en su familia hay cambios en las relaciones entre mujeres y hombres?, se obtuvo las siguientes respuestas:



Esta pregunta es alentadora por el porcentaje obtenido en cuanto a la categoría “siempre”, que indica que más de 6 de cada 10 personas consideran que efectivamente hubo cambios en las relaciones entre hombres y mujeres en el hogar. En tanto que 3 de cada 10 respondientes afirman que estos cambios dentro del hogar se dieron “casi siempre”. Estos datos son interesantes al

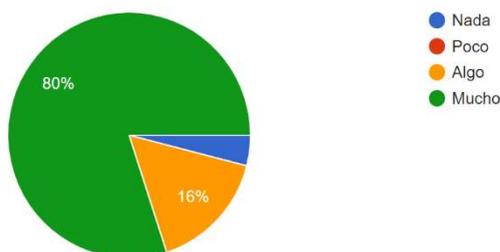
contrastarlos, ya que en las sesiones grupales las y los participantes a quienes se les hizo la misma pregunta no sabían cómo respaldar que efectivamente se dieron dichos cambios.

Al consultar si ¿Participó alguien de su familia en algún taller sobre igualdad de género?



Se obtuvo una mayor variedad de respuestas, casi 5 de cada 10 respondientes afirman que han participado con frecuencia, mientras que 3 de cada 10 afirman que alguna vez y 2 de cada 10 afirman que nunca han participado de este tipo de espacios. En línea con lo anteriormente señalado, se puede afirmar que en las sesiones grupales es bastante bajo el nivel de conocimientos sobre el enfoque de igualdad de género. Sobre estos contrastes, cabe la necesidad de analizar si los contenidos empleados en estos talleres son los más efectivos y si las metodologías empleadas en realidad funcionan.

De igual manera cuando se consultó ¿Crees que, en el proyecto de PLAN INTERNACIONAL, se escucha las necesidades de las mujeres?





En su mayoría las respondientes afirmaron que se escucha “mucho” las necesidades de las mujeres, eso lo afirman 8 de cada 10 personas. Esto coincide con todo el encuadre del PPI, ya que fundamentalmente los servicios están dirigidos a mujeres cuidadoras y a padres varones.

Los datos obtenidos en las encuestas un tanto difieren, con la información recogida en las sesiones grupales. Es así que en cuanto el enfoque de género y las posibilidades de generar procesos de transformación en los hogares y familias que participan en los proyectos de primera infancia de Plan Internacional, se debe comentar con mucha preocupación el bajo nivel de comprensión y manejo de los conceptos elementales sobre la igualdad de género. Si bien las y los participantes, en un número reducido, afirman haber participado de charlas y talleres dictadas por los equipos de Plan Internacional en territorio, esto no mejora sustancialmente lo antes mencionado. Existen confusiones básicas tanto sobre el concepto de “igualdad” comprendida de manera general y como en el tema específico de género.

Cuando se insiste en conocer cómo ha impactado o cambiado las relaciones de género en los hogares, los y las participantes encuentran pocos elementos concretos que sirvan de referencias empíricas para considerar que dichos cambios han transformado la distribución de las responsabilidades del hogar y de la crianza entre hombres y mujeres.

4.2. Influencia basada en la evidencia

Tanto las políticas públicas, así como los programas de atención a la primera infancia alrededor del mundo, se encuentran en un proceso de redefinición, a la luz de las nuevas evidencias que la ciencia ha arrojado. En esta perspectiva es importante indagar cómo se ha delimitado la problemática que envuelve a la primera infancia. A través de ese ejercicio se busca comprender, cómo se ha decidido su intervención a través de esquemas que buscan cubrir un conjunto de necesidades de la primera infancia. En este marco es importante establecer que, si no se realiza adecuadamente este ejercicio, existirán problemas estructurales que no llevarán a dar cambios en las formas en las que se interviene a la infancia, dentro de los programas o proyectos sociales vinculados a su bienestar.



Contar con evidencia científica que permita la toma de decisiones, es un tema complejo y costoso. En países de renta baja y media, que en su mayoría cuentan con políticas y servicios de media y baja calidad, resulta casi imposible contar con mecanismos técnicos que arrojen evidencia, que sirva para la toma de decisiones. Bajo este contexto, la mayoría de programas y proyectos no cuentan con las condiciones técnicas para hacer ajustes a sus formas de operar, ni tampoco para adaptarse a cambios, según los resultados que se obtengan de evaluaciones o estudios.

Contrastando con dicha información, se evidenció que antes de la implementación del proyecto de primera infancia, se realizó un diagnóstico del contexto político, social y cultural con la participación de los actores comunitarios, fundamentales para la identificación de las causas del problema a influenciar. También se identifican las políticas de implementación, presupuestos, inversiones y servicios que pueden abordar la desigualdad y la exclusión de género de manera tangible, tales como “el proyecto de becas escolares, donde la mayor prioridad se da a las niñas, pues las familias prefieren apoyar con el estudio a sus hijos varones, argumentando que ellos serán en un futuro quienes proveerán a las familias” (Funcionario Plan Internacional Los Ríos, 2021). Otro resultado positivo de la inversión, es “el tema de cambios de patrones culturales en los padres de familia, mediante los talleres donde se tratan temas de igualdad de género, derechos y paternidad activa para combatir la desigualdad” (Funcionario Plan Internacional Oficina País, 2021).

Por otro lado, se asegura la existencia de los recursos para el desarrollo de las actividades de influencia en el proyecto, tanto para las actividades programáticas como las de incidencia. Estas actividades están clasificadas según el presupuesto, por técnico encargado y por comunidad. Asimismo, se establecieron indicadores específicos de influencia para supervisar los avances y la consecución de resultados. Se indicó que, “al inicio de cada año fiscal, Plan Internacional incorpora los aprendizajes y las buenas prácticas del año anterior, a partir de las evaluaciones, contribuyendo a fortalecer el proyecto” (Funcionario Plan Internacional Oficina País, 2021). “Un ejemplo es la capacitación dirigida a padres de familia, sobre la importancia de la educación de sus hijos” (Funcionario Plan Internacional Santa Elena, 2021).

Con respecto del mapeo de las comunidades involucradas, se confirma que éste fue realizado para determinar la necesidad más urgente de las comunidades donde se implementó el proyecto. De igual forma, se habría efectuado un mapeo de organizaciones e instituciones afines y



complementarias al proyecto, donde se estableció el socio respectivo. Mientras que en las mesas intersectoriales locales se involucran, además, a las organizaciones del estado garantes de derechos, y de la sociedad civil presentes en la zona de estudio. Acciones que aseguran que las alianzas estratégicas con la sociedad civil, el gobierno, las organizaciones internacionales y/o el sector privado han sido identificadas. En relación a este aspecto, se indicó también que anualmente, se actualiza la base de datos “Mapeo de Actores” de cada unidad provincial.

Se puede concluir que el proyecto responde al plan de influencia, con objetivos claramente formulados, y alineados a la estrategia de influencia de Plan Internacional, a nivel nacional e incluso responde a acciones más regionales. Impactando en la toma de decisiones, para reforzar los marcos normativos y jurídicos, a través de la formación de mesas temáticas y multisectoriales, para la creación de la ley a la primera infancia.

Se menciona por otra parte, que actualmente se cuenta con un plan de comunicación estratégica, a través de medios digitales. Cada proyecto coordina un grupo virtual, a nivel nacional técnicos de las oficinas locales y los asesores. Incluso se generaron campañas importantes como "Papas que cuidan", huertos, etc. Así también, se asegura que los resultados han sido evaluados, documentados y sistematizados. Además, se tienen identificadas las buenas prácticas, que son compartidas dentro de la organización y con los socios. Se cuenta con la documentación que lo respalda, y se han mantenido espacios de evaluación institucional e incluso recientemente se está culminando una auditoría que ha permitido evaluar los resultados.

Por otra parte, se compartieron y utilizaron los recursos generados y las lecciones aprendidas con la organización y los socios a un nivel más amplio que el del proyecto. Se han realizado espacios de socialización, sin embargo, es necesario fortalecer la socialización con actores locales provinciales.

Asimismo, se indicó que un diagnóstico del contexto político social y cultural en el que se involucraron a las comunidades participantes, fue realizado a través de la construcción de la estrategia país donde se llevó adelante este análisis del contexto político, social y cultural para plantear como Plan Internacional debe llevar adelante la implementación de sus intervenciones. Así como queda evidenciado que desde Plan Internacional se busca que cada una de las implementaciones que se llevan adelante estén basadas en la generación de evidencia, para la influencia de los diferentes actores que trabajan en el proyecto. En el caso de Chimborazo, por



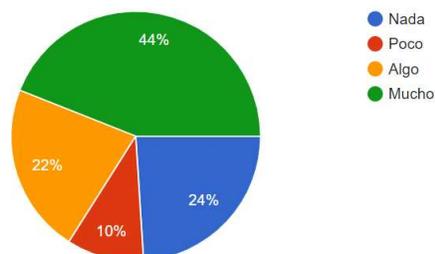
ejemplo, se ha destinado un fondo que ha permitido llevar adelante mesas intersectoriales (Misión Ternura o PIANE), espacios que se han logrado impulsar para la influencia y el mejoramiento de la toma de decisión de los diferentes actores en el territorio.

Desde el proyecto de primera infancia de Plan Internacional se ha participado activamente, financiado la reforma al Código Orgánico de Niñez y la Adolescencia, CONNA, así como las discusiones técnicas sobre la Ley de la primera infancia, trabajo realizado con diferentes organizaciones, bajo el asesoramiento de la comisión legislativa que se encontraba trabajando en dichos proyectos legales. Para el caso de la prefectura de Chimborazo, a través de los esquemas de influencia desarrollados por Plan Internacional, se logró incidir para que en los planes de desarrollo local se incluyan presupuestos específicos para destinar recursos económicos a temas vinculados con la protección y el desarrollo infantil temprano.

Los estudios llevados a cabo, junto a las evaluaciones de línea base, línea intermedia y evaluación final de uno de los proyectos de primera infancia, permitieron mostrar la evidencia sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas para la toma de decisiones, y la influencia de los actores claves vinculados.

Si bien, en el contexto de la emergencia sanitaria COVID19 el trabajo presencial se vio paralizado, todas las actividades se volcaron a los medios virtuales para garantizar la comunicación con los diferentes actores. Con este objetivo se utilizaron todo tipo de estrategias para garantizar la comunicación, tales como llamadas telefónicas, redes sociales, mensajería de texto (WhatsApp), entre otros. En aquellos casos que no se podía garantizar la conectividad, se buscaron reuniones presenciales individuales, donde se proveía información y se conocía directamente sobre el avance del proyecto.

Por otra parte, las respuestas de las familias participantes de las encuestas fueron las siguientes: en referencia a la pregunta: ¿Has recibido por algún medio digital, mensajes, llamadas, o videos con información sobre el proyecto de Plan Internacional?



Si se suman los “nada” y los “poco” se tiene que 3 de cada 10 respondientes afirman no haber recibido mayor información sobre el PPI; 2 de cada 8 afirman que han recibido “algo” de información; mientras que más de 4 de cada 10 han recibido en “mucho” información relativa al PPI. Resultados que lejos de preocupar a la gestión del proyecto, abre oportunidades para el mejoramiento de la educación y la protección social de NNA.

Es importante mencionar que el proyecto se implementa en zonas rurales vulnerables, por ello no todos los hogares cuentan con internet, telefonía celular, así como otros hogares desconocen el uso de plataformas para la realización de video llamadas, razón por la cual no se pudo llegar al 100% de familias.

En cuanto a las sesiones grupales, al respecto de este componente, se puede mencionar que si bien este tema resultó ser difícil de manejar por la complejidad técnica. Sin embargo, se buscaron elementos orientadores para conocer de mejor manera a los canales, los contenidos y formatos más usados por las familias participantes, aquellos más eficientes. En este sentido se propone incentivar un mayor contacto con las familias a través de diferentes recursos tecnológicos y plataformas como por ejemplo “WhatsApp” y “Facebook”, ya que todas las personas participantes expresaron su interés en el uso de estos recursos, así como en recibir especialmente *videos*, por ser éste considerado el formato más sencillo y práctico para su uso.



Así también, es importante combinar estos recursos con nuevas estrategias que vayan más allá de la difusión de campañas de comunicación sobre los programas de Plan Internacional. Es necesario que las familias comiencen a recibir mensajes concretos que permitan mejorar las condiciones diarias a las que se enfrentan las familias en relación con la toma de decisiones, sobre la crianza de sus hijas e hijos. Existe evidencia que puede ser compartida y que no es exclusiva de los científicos o personal técnico; resulta urgente la tarea de difundir mensajes poderosos con términos y nociones simples, combinando los hallazgos existentes sobre el desarrollo infantil temprano, junto a la importancia de mejorar las condiciones de atención a la primera infancia.

Previamente a la pandemia el PPI contaba con una estrategia denominada guía de crianza positiva y la guía de paternidad activa, que contaba con herramientas como “cartillas educativa”, la misma que contaba con un total de 18 fichas (Anexo 2), las cuales podían ser utilizadas de forma individual o complementaria en función de las necesidades que se identifique en cada uno de los grupos de trabajo o en las actividades individuales que se realiza en cada uno de los hogares en las visitas domiciliarias. También se tenían las resonancias comunitarias que son eventos de sensibilización comunitaria donde se trabajaba a través del juego, del arte, del deporte temas relacionados con el desarrollo de la primera infancia; de igual manera se contaba con las campañas comunicacionales. En el periodo de la pandemia, se llevó a formatos digitales las cartillas educativas como instrumento para el trabajo virtual.

Cada una de estas cartillas cuenta con gráficos y texto con una diagramación bastante amigable. Los mensajes son claros y se vinculan con cada uno de los temas propuestos. Cuenta con una sección de “objetivo”, así como una sección de “desarrollo de actividades”, con “pasos” sugeridos para trabajar en los espacios grupales o individuales en cada uno de los hogares participantes. Finalmente, se cuenta con una sección de “cierre” donde se dejan remarcadas algunas ideas que refuerzan el tema central propuesto en cada una de las fichas.

Es importante remarcar la importancia del material descrito. Tanto por su contenido como por su forma, es un material de fácil comprensión y manejo. Durante la pandemia este material fue distribuido a través de diferentes medios virtuales como mensajería de texto y correo electrónico, lo importante era continuar con un proceso de formación y acompañamiento a las familias en sus procesos de crianza.



4.3. Trabajar en asociación a diferentes niveles

Araujo (2015) afirma que una de las mayores fortalezas que se han mostrado en el ámbito de las políticas y programas de desarrollo infantil temprano alrededor del mundo se relaciona con las condiciones de trabajo multisectorial e interdisciplinario. Asegura que en aquellas sociedades donde se han constituido diferentes niveles de cooperación entre actores públicos y privados se han logrado mejores resultados en la atención a la primera infancia.

Para conocer los diferentes niveles del trabajo en asociación de las oficinas provinciales de Plan Internacional, se les consultó sobre la identificación del tipo y perfil de los socios requeridos por el proyecto y sus objetivos. A través de sus respuestas, se comprueba que se identificaron a los socios de acuerdo a las necesidades de los componentes que se iban a implementar; tomando en cuenta a las políticas institucionales para buscar socios con intereses y objetivos comunes. Se evidencia así también, la formalización de una propuesta de trabajo con las potenciales organizaciones sociales, habiéndose identificado su contribución, para lo que se establecieron convenios de cooperación, y se definieron los roles y las responsabilidades conjuntas, incluyendo las responsabilidades de Plan Internacional y de los socios actuales.

Se afirma, por otra parte, haber redactado y firmado un acuerdo formal de asociación, así como las reuniones periódicas de coordinación, monitoreo y evaluación del proyecto con los socios. Se han establecido convenios específicos con el MIES, Asociación Vivir y otros socios, con quienes se firmaron convenios de cooperación interinstitucional para la implementación de determinadas acciones, que fueron contratados para determinadas acciones, tales como en la administración de los CDI, permitiéndoles obtener a la oficina provincial, la mención por haber sido el mejor cooperante en la provincia (Funcionario Plan Internacional Santa Elena, 2021). Asimismo, se detalla que dentro de las comunidades existen espacios de socialización con los dirigentes comunales se llegaron a acuerdos de mutua contribución.

En lo que respecta a las alianzas y cooperación con diferentes socios institucionales, entre el PPI y el Ministerio de Inclusión Económica y Social, se llevaron adelante procesos de transferencia de conocimiento con los equipos técnicos locales para el fortalecimiento de los contenidos sobre



desarrollo infantil temprano basados en igualdad de género, paternidad activa, nutrición para una vida saludable, entre otros temas que buscan fortalecer las capacidades de los equipos en el nivel desconcentrado, así como enriquecer los contenidos y mensajes que se trabajan con las familias y comunidades.

Conjuntamente con los socios, se establece en el convenio de cooperación, la celebración de reuniones periódicas para supervisar y hacer un seguimiento de las actividades y los riesgos. En estas se dan a conocer las actividades realizadas en la actualidad y las que están por realizar. A nivel comunitario, las reuniones son con las y los voluntarios y voluntarias de los proyectos que son los socios en este proceso, y a nivel local, la mesa intersectorial aborda temas de seguimiento a actividades.

Se llevaron a cabo evaluaciones periódicas según las condiciones previstas, conforme se establece en el convenio de cooperación, hubo algunas reuniones, aunque no con la periodicidad que se espera por diferentes razones. Mientras que otro de ellos comentó que dichas evaluaciones con los socios, son realizadas una vez finalizada alguna actividad específica, tales como resonancias, ferias, etc. Asimismo, las acciones acordadas en el plan de trabajo dicen aplicarlas conjuntamente con los socios, con quienes se gestionan las condiciones adecuadas según sus necesidades.

Adicionalmente, se confirma que han sido evaluados los diferentes socios locales, identificando a los mejores perfiles para la implementación de los proyectos de primera infancia de Plan Internacional, como el caso de la Asociación Vivir. También se afirmó haber buscado la firma de convenios con Universidades, aunque hasta la fecha no se han logrado concretar dichos planes. Mientras que en cada una de las comunidades en las cuales se va a intervenir se hacen reuniones con los posibles socios, así como se socializa con las comunidades sobre las particularidades de la implementación que se va a llevar adelante. De igual manera se llevan reuniones de socialización con GAD e instituciones en el nivel desconcentrado. Las evaluaciones periódicas con los socios a diferentes niveles, son realizadas con la ayuda de una herramienta para cumplir con tal objetivo.

En cuanto a las sesiones grupales, es importante señalar que los y las participantes de estos espacios no expresaron ideas concretas sobre la vinculación de Plan Internacional con otras instituciones, ya que no conocen los acuerdos y gestiones interinstitucionales que las diferentes



oficinas provinciales llevan adelante con los actores locales representantes del Ministerio de Salud, Ministerios de Inclusión Económica y Social y Ministerio de Educación. Entendiendo que las familias no tienen por qué conocer, o comprender cómo se llevan adelante los procesos técnicos. Sin embargo, se sugiere trabajar en esquemas que permitan a las familias comprender sobre la importancia de percibir a todos estos actores, como parte de un conjunto de servicios y procesos que deben avanzar coordinadamente. La vigilancia comunitaria es una estrategia que debe ser fortalecida y repensada por Plan Internacional. Dicha estrategia debe basarse en la articulación de todos los servicios existentes en el territorio. Para tal motivo, las alianzas y trabajo en asociación, será una de las piezas fundamentales para mejorar la integralidad que propone la literatura especializada.

4.4. Desarrollar capacidades y conocimientos en las personas para el cumplimiento de los objetivos

El mejoramiento continuo dentro de los equipos que se encargan de llevar adelante el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos de atención para el desarrollo de la primera infancia, es una de las mayores fortalezas que se puede fortalecer en el personal vinculado a una organización. Si bien es un paradigma que viene desde el sector privado, al mundo del desarrollo social le ha venido muy bien introducir las nociones de mejoramiento continuo, así como la inversión en el talento humano, mismo que ofrece alcanzar mejores resultados dentro de los procesos que se lleven adelante.

Es por esto que ante un escenario tan cambiante y demandante como es el campo del desarrollo infantil temprano y de atención a la primera infancia, se reconoce como una fortaleza contar con procesos de actualización y refuerzo de conocimiento, exigiendo la actualización de contenidos, la innovación de los instrumentos y de los sistemas que se llevan adelante dentro de la operación de dichos servicios.

Cumpliendo con lo mencionado anteriormente, el proyecto de Plan Internacional, definió y documentó la estructura organizativa para la adecuada gobernanza, y la operatividad del proyecto. Dicha estructura organizativa está conformada por el asesor de primera infancia, el responsable del



proyecto, los técnicos y técnicas de desarrollo local, y por gerencia; en la oficina de Plan Internacional a nivel nacional, y en cada oficina el punto focal de primera infancia. Así también, se afirma que éste equipo operativo fue establecido, identificando y ejecutando las necesidades de las convocatorias internas.

Además, se garantiza que todos los miembros del equipo cuenten con los conocimientos sobre género. Es por esto que de forma sistemática, continua y efectiva se han venido fortaleciendo las competencias del personal, en temas específicos de género, así como las capacidades del personal para el monitoreo y la evaluación de los proyectos. Formando y capacitando al equipo de una manera adecuada y pertinente, desde el inicio previo a la implementación del plan operativo, y de manera sostenida y metodológica. Año a año, dicen fortalecer esta capacitación y en caso de ingreso de nuevo personal a las oficinas, se realiza el adecuado proceso de inducción.

En términos generales, el equipo técnico local que trabaja para el PPI cumple con un plan de capacitación en temas relacionados con el desarrollo de la primera infancia, en este sentido se cuenta con procesos de formación relacionados con la igualdad de género, la paternidad activa, nutrición para una crianza saludable, buen trato, entre otros temas que buscan fortalecer las capacidades del equipo y del resto de los actores que forman parte del proyecto.

Por otra parte, las actividades son planificadas y distribuidas de acuerdo con la función y el perfil de los miembros del equipo. Es así que, “la ejecución de las actividades del proyecto es asignada a los y las técnicas de desarrollo local, mientras que el acompañamiento, soporte técnico y seguimiento es asignado a la responsable del proyecto” (Funcionario Plan Internacional Loja, 2021). “Antes de arrancar el proyecto se revisó el perfil de los miembros del equipo y se los ubico de acuerdo a sus experiencias en el campo” (Funcionario Plan Internacional Oficina País, 2021).

En relación a los canales de comunicación y resolución de problemas, se establece que existen flujos. Los y las técnicas de desarrollo local coordinan con la responsable del proyecto, la responsable del proyecto coordina con el asesor y la gerencia, y la gerencia con la responsable del proyecto y asesor. Afirman adicionalmente, que dentro del proyecto narrativo se tomó en cuenta todos los lineamientos de los canales de comunicación propuestos.

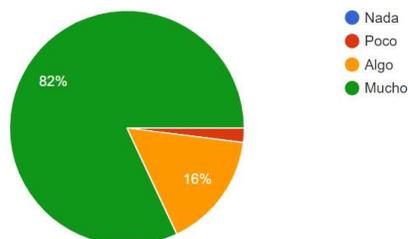
En cuanto al seguimiento y control periódico de los equipos para la toma de decisiones se mantiene que el equipo del proyecto tiene reuniones periódicas de coordinación y seguimiento, e incluso si la



situación requiere existen reuniones extraordinarias; a nivel de comunidad, a nivel de equipo local y a nivel de equipo nacional. Su objetivo dice, es el monitoreo del avance en la implementación, así como solventar las preocupaciones del equipo en torno a los obstáculos que pueden presentarse. Indican también que las reuniones de capacitación suelen estar lideradas por la asesoría nacional y otras instancias.

Aseguran que el equipo cuenta con las condiciones y los recursos necesarios para el desarrollo de su función en el proyecto, tales como movilización, material didáctico, equipo de bioseguridad, capacitación, etc. Además, coinciden en que ha existido mucha flexibilidad en el proyecto para que los equipos locales puedan incorporar propuestas metodológicas, e innovar. El apoyo brindado para el funcionamiento del equipo, es fundamental para el desarrollo del liderazgo. El proyecto ha contribuido sustancialmente a generar y fortalecer el liderazgo en el personal del equipo, permitiendo que el proyecto se posicione a nivel comunitario y local, generando el impacto esperado. La estructura organizativa fue definida para garantizar la gobernanza dentro de la institución, y de igual forma, se garantizó que todos los miembros del equipo accedieran a conocimientos sobre género, monitoreo y evaluación del proyecto. Al respecto de la capacitación tanto al equipo interno como al equipo externos se llevan adelante procesos de capacitación y formación continua.

En lo que respecta a la consulta realizada a los miembros de las familias, se obtuvieron los siguientes resultados: ¿Consideras que Plan Internacional facilita que las niñas, niños y adolescentes sean líderes del futuro?



A pesar de la complejidad que podría tener esta pregunta, especialmente para las familias que tienen niñas y niños pequeños, muchos de los hogares afirmaron que conocían el trabajo de Plan



Internacional, por lo que les resultaba sencillo responder sobre la oportunidad de ser líder que ofrece la institución. Las respuestas relevadas indica que 8 de cada 10 respondientes asegura que el proyecto de Plan Internacional permite que las niñas, los niños y los adolescentes sean futuros líderes, lo cual se da a través de un proceso de formación y de participación en actividades que fomentan las buenas prácticas de manera sostenida.

Al respecto de la información obtenida de las sesiones grupales, y sin tener otra manera de contrastar estas respuestas, con observación u otras técnicas de investigación, se afirma que el conocimiento sobre desarrollo infantil temprano por parte de las familias participantes es bastante bajo. Principalmente, al consultarles sobre los diferentes temas de crianza, sólo pocas participantes hicieron referencia a ideas generales sobre lo que se conoce como crianza positiva. Se devela así, la necesidad de promover una mayor difusión de la información para las familias, para que principalmente los y las cuidadoras modifiquen sus comportamientos, actitudes y conocimientos.

Es importante recalcar que varias de las personas participantes vienen trabajando algunos años en los proyectos de Plan Internacional, inclusive en algunos de los grupos participaron “voluntarias” que se encuentran colaborando de manera activa. Sin embargo, su conocimiento sobre los temas inherentes al proyecto de primera infancia tampoco resultó ser sólido. Si bien cuentan con las nociones sobre desarrollo infantil temprano en relación con el resto de participantes, tampoco se muestran diferencias sustanciales. De la misma manera, esto pone en alerta y muestra la urgencia de generar nuevos esquemas e innovaciones referentes al desarrollo de contenidos y esquemas para mejorar las capacidades y los conocimientos de las personas participantes en el proyecto.

4.5. Promover la participación de niños, jóvenes y comunidades

Es una realidad que la participación de niñas y niños menores de 8 años es un tema delicado por su condición de vulnerabilidad y de dependencia de una persona adulta, como figura de apego; motivo por el cual su participación no es considerada como un indicador dentro del análisis sobre la atención a la primera infancia. Sin embargo, la participación de las comunidades, y de los hogares a los que pertenecen esas niñas y niños es fundamental para el éxito de un programa de atención a la primera infancia. Esto debido a que de la calidad, frecuencia e intensidad de la participación de las



comunidades y de las familias (por identificar algunas cualidades básicas), dependerá el éxito o el fracaso de las implementaciones que se llevan adelante para la atención infantil.

El seno de hogar -bi o mono parental- es justamente donde se pretende impactar a través del cambio de comportamientos, conocimientos y actitudes relacionadas con el proceso de crianza y con las condiciones necesarias para alcanzar el desarrollo de sus hijas e hijos. En este componente se entremezcla la participación tanto de hombres como de mujeres, ya que el objetivo de las actuales intervenciones pretende lograr cambios en mejorar las condiciones de igualdad entre madres y padres. Si bien es importante que participe la familia, el fomentar solamente la participación de las madres sería continuar con esa carga inequitativa que justamente se quiere transformar.

El proyecto de primera infancia logró el involucramiento, apropiación, autogestión y empoderamiento de las diversas problemáticas y búsqueda de soluciones de la comunidad, ayudando a la sostenibilidad del proyecto. Asimismo, dicen estar conscientes de que no se puede solucionar un problema de manera aislada sin la participación de los actores principales, base fundamental del proyecto. Para esto, se llevan a cabo las reuniones con familias y desde los procesos de capacitación se va generando el proceso de análisis de necesidades, problemas y posibles soluciones, siempre bajo la facilitación de los técnicos encargados de los proyectos.

De la misma manera, mediante sus respuestas se comprueba que los recursos adecuados para que las familias y las comunidades desarrollen una participación asertiva, segura y con canales eficientes ya han sido identificados, a través de la intermediación pedagógica en la implementación del proyecto. En función de ello, aseguran haber mantenido un proceso formativo, donde se han incorporado algunas iniciativas locales como, por ejemplo, la ejecución de actividades de interés de las madres como los talleres de manualidades, lo que permitió ser una oportunidad para algunas de ellas para poder emprender. Otros ejemplos del apoyo brindado a las familias, son los Kits de Huertos, y los Animales menores, para lo cual se contó con la participación técnica del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con talleres prácticos sobre Implementación de Huertos y crianza de animales menores. Haciendo hincapié en que las diferentes actividades en las que participaban las familias, han sido concordantes con sus necesidades, respetando siempre sus costumbres.



Por otro lado, para llevar a cabo acciones orientadas a la participación, se presupuestaron recursos económicos y se garantizó la disponibilidad del personal adecuado, según el cronograma de trabajo. Según lo recomienda la literatura especializada, dentro del proyecto se deben contemplar acciones para promover y fortalecer la participación de los actores comunitarios con el respectivo presupuesto; además se ha asegurado que el personal se capacite y cuente con destrezas sobre mediación pedagógica.

Estas mismas actividades y contenidos fueron seleccionados adecuadamente para los diferentes públicos, según sus necesidades y perfiles. Es así que antes de realizar una actividad, se establece primero al grupo objetivo, por lo que la planificación se relaciona con el mismo. De la misma manera se aseguraron las condiciones para una participación equitativa y de calidad, garantizando que todos los miembros tuvieran la misma voz, independientemente del género, la etnia o su procedencia. Ya que el equipo a cargo del proyecto cuenta con formación en género e inclusión, la equidad y calidad de la participación ha estado asegurada tanto para que hombres y mujeres, adultos, niñas y niños, indígenas y mestizos tengan la misma oportunidad de expresar sus pensamientos, expectativas e intereses, siendo además al mismo tiempo parte de la toma de decisiones. En cada proyecto se mantiene el enfoque de género, y en cada sesión se promueve la participación equitativa, sin excluir a nadie por su condición social, género, religión o etnia.

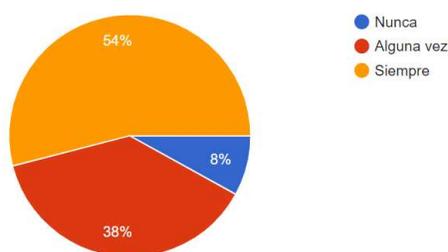
En relación a los riesgos de la participación de niñas, niños y jóvenes en las actividades y el desarrollo de estrategias para mitigarlos, los consultados mantienen que existe una evaluación periódica sobre el tema. Coinciden con que la política de salvaguarda les permite mitigar todos los posibles riesgos que puedan generarse, para asegurar la protección de niñas, niños, y adolescentes. Sostienen que cada actividad cuenta con su análisis de riesgos y acciones puntuales para mitigarlos. De hecho, en eventos de mayor concurrencia, donde participaban niños, niñas o adolescentes se cuenta con la participación y el cuidado de los padres, sobre todo aquellos padres y madres de niños/as menores de cinco años. De esta manera queda confirmado que todo el personal del proyecto aplica las prácticas de los estándares de la Política de Salvaguarda respecto a su participación.

Asimismo, se desarrollan espacios de evaluación y retroalimentación junto con madres, padres, cuidadoras y la comunidad, de forma constante mediante reuniones, talleres, sesiones grupales, y conversatorios al final de cada sesión para evaluar y retroalimentar las actividades. Queda sentado



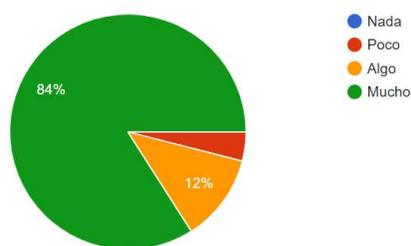
que estos espacios han sido liderados tanto por el personal de Plan Internacional y por los Voluntarios/as comunitarios, como por el personal del MIES (CNH).

Continuando con la investigación, se preguntó a las familias mediante la encuesta si ¿Han participado en reuniones donde se presentaron los resultados del proyecto de Plan Internacional?



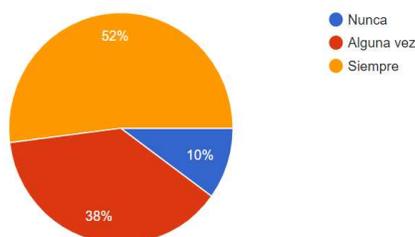
Las respuestas en esta pregunta se distribuyen de la siguiente manera: un poco más de la mitad afirma haber participado de reuniones del PPI, mientras que 4 de cada 10 afirman que lo hicieron “alguna vez”. Finalmente, se tiene que 1 de cada 10 nunca lo ha hecho. Acá el elemento de análisis a considerar es que si bien puede ser alta la participación de los encuestados en las reuniones, cuando se refiere a la información sistematizada de las sesiones grupales, fueron muy pocas las personas que recordaban haber participado de una presentación de resultados. Por esta razón es necesario replantear los mecanismos a través de los cuales se realizan dichas actividades, para reforzarlas con nuevos contenidos o canales, logrando que la información socializada sea comprendida por parte de las familias y otros actores.

Siguiendo con la pregunta de si ¿Estarías interesada en participar en un mayor número de actividades del proyecto de Plan Internacional?



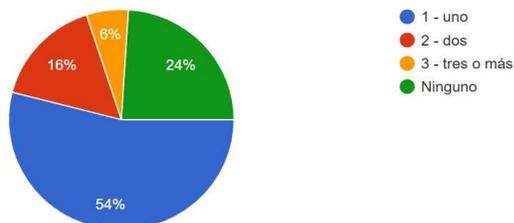
Aquí se obtuvieron respuestas mayormente positivas, donde un poco más de 8 de cada 10 participantes afirman estar interesados en la participación en el PPI. Entre el valor de “algo” y “poco” se aproximan a 2 de cada 10 respondientes. Lo interesante de estas respuestas se debe a que las familias se sienten interesadas y motivadas en participar en un mayor número de actividades vinculadas al PPI. Es importante saber capitalizar dicha motivación, por lo que nuevamente se sugiere analizar e innovar los contenidos, formatos y canales de difusión para tener mejores resultados.

En relación a la pregunta: ¿Participó alguien de tu familia en algún taller sobre los derechos de la infancia?



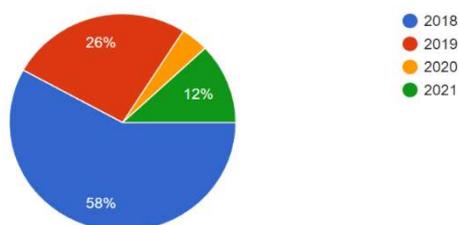
Se encuentra una distribución bastante similar a otras preguntas. Un poco más de 5 de cada 10 respondientes, afirman que si han recibido talleres sobre los derechos de la infancia; mientras que un poco menos de 4 de cada 10 respondientes afirman que “alguna vez”, y 1 de cada 10 encuestados afirma que “nunca” ha participado en talleres con esa temática. Nuevamente cuando estos resultados se contrastan con el conocimiento de las familias que participaron de las sesiones grupales sobre temas básicos de derechos de la infancia, los conocimientos sobre esta temática fueron bastante limitados.

Con el objetivo de conocer sobre la participación de las familias, se les pregunto ¿Cuántos de tus hijos participan en el PPI de Plan Internacional?



En cuanto a esta pregunta, se tiene que un poco más de 5 de cada 10 de los encuestados tiene 1 sola hija o hijo en el proyecto. Aproximadamente 2 de cada 10 tienen 2 hijas o hijos en el proyecto, mientras que 3 o más hijas o hijos en el proyecto llegan a menos de 1 de cada 10 respondientes.

Cuando se indagó sobre: ¿Año en el que inició tu participación en el proyecto de Plan Internacional?



Esta fue una pregunta de contextualización general, donde se puede observar que 6 de cada 10 de los respondientes afirman que participan desde el año 2018; 3 de cada 10 lo hacen desde el año 2019 y la 1 de cada 10 lo hacen desde este año 2021. Es importante considerar estos datos para conocer las condiciones de sostenibilidad de la participación de las familias, y de sus hijas e hijos en el PPI.

Si bien en el caso del proyecto de primera infancia no se considera la participación de las niñas y niños, debido a su temprana edad, las madres y padres tienen un rol protagónico a través de su participación en el proyecto de primera infancia. Como se ha señalado a lo largo de este documento es fundamental promover espacios donde las familias puedan acceder y participar con una



orientación formativa, más no solamente motivadas por los recursos que se entregan, como por ejemplo los “kits de alimentos” entregados por Plan Internacional en el contexto de la pandemia. Al tener Plan Internacional un despliegue territorial importante, con una muy buena acogida por parte de las familias, este esquema tiene que verse complementado por innovaciones que permitan mejorar los resultados obtenidos con la participación de las familias. Agregar un enfoque “formativo” a la participación es fundamental. Sin embargo, se reitera que los canales de comunicación, contenidos y formatos con los que se llevan a cabo dichos espacios deben ser innovados.

4.6. Gestionar eficazmente los recursos y la responsabilidad

Uno de los principales retos para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas, programas y proyectos de desarrollo infantil temprano tiene relación con la gestión eficaz de los recursos de todo tipo. Los altos costos de los servicios dirigidos a la primera infancia hacen que un reto constante en la gobernanza de dichos productos, sea el acceso a fondos que permitan la operación y la continuidad de los servicios. Mientras mayores problemas de desarrollo (físico, nutricional, cognitivo, emocional) existan en niñas y niños, también serán proporcionalmente mayores los costos que se deben asumir por parte de las instituciones que se encargan de la gestión. Históricamente esto ha permitido que se arrastren problemas de cobertura y de baja calidad de las prestaciones que se ofertan.

Ante estas condiciones, queda claro que una adecuada gestión de los recursos, que incluyen parámetros de responsabilidad ante la calidad de los servicios, así como la sostenibilidad de las acciones, marcan la diferencia en cuanto a los servicios dirigidos hacia la primera infancia.

El proyecto de primera infancia Plan Internacional mantiene que las herramientas y metodologías que hayan sido eficientes han sido identificadas, para poder adaptarlas y mejorarlas en función de la experiencia que se ha obtenido en el trabajo de campo; es así por ejemplo que se utiliza la metodología de mediación pedagógica, mochila viajera, etc. Dicha metodología ha sido validada, probada, y retroalimentada en base a las necesidades locales, y que actualmente ha sido ajustada a la modalidad virtual.



Se consensuó, por otra parte, con las personas involucradas, la periodicidad, los medios y los procesos utilizados para la gestión de los recursos y la rendición de cuentas. Es así que el proyecto tiene una planificación (actividades, resultados, indicadores, medios de verificación, inversión de presupuesto, entre otros), en función de la cual se rinde cuentas en los diferentes niveles. Para este propósito, se ingresa la información de los participantes en las actividades del proyecto en el SMP, y se rinde cuentas periódicamente sobre el cumplimiento de actividades y presupuesto; y cuando la actividad así lo requiere se lo realiza en asamblea comunitaria. Conjuntamente, todos los gastos son documentados de manera legal, según la planificación establecida, de manera transparente.

También se evidencia la identificación de los recursos y las actividades necesarias para cumplir con las fases del ciclo, relacionadas a la implementación, el monitoreo, la evaluación y el cierre del proyecto. El Proyecto cuenta efectivamente con un presupuesto para cada comunidad, al mismo que se lo planifica, monitorea y ajusta la inversión por trimestre, cuando así se lo requiere. En caso de haber resultado un sobrante por algún descuento en las compras, se lo ha utilizado para beneficiar a más familias.

Refiriéndose a los objetivos del proyecto, se deja sentado que éstos fueron referenciados en las herramientas de monitoreo, permitiéndoles visualizar el cumplimiento de las actividades, el alcance de los resultados en base a los correspondientes indicadores, así como el logro de los objetivos. Mientras que los recursos también fueron asignados según las actividades para cada etapa del ciclo del proyecto incluyendo las contingencias y la etapa de cierre. En principio, todos los recursos fueron utilizados de acuerdo al ciclo de la programación, con excepción de la etapa cuando la pandemia inició y afectó las actividades establecidas, y entonces los recursos tuvieron que ser reasignados para mitigar el efecto negativo que la situación, provocó a las familias participantes.

Tabla 1: Datos del proyecto primera infancia

Proyecto:	Proyecto Nacional Desarrollo de la Primera Infancia
Número de niñas y niños atendidos:	Durante el año Fiscal 2020 (Julio 2019 a junio 2020) se contó con 47.997 personas participantes de las actividades distribuidas de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> - 12.000 niñas. - 8.997 niños. - 16.000 mujeres adultas. - 11.000 hombres adultos.
Número de familias:	16.000 familias



	OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS	RESULTADOS	INDICADORES POR RESULTADOS
Objetivos:	OP1. Niñas y niños menores de 8 años, de grupos vulnerables y excluidos, se desarrollan en entornos saludables, estimulantes, resilientes, igualitarios y libres de violencia.	R 1.1: Padres, madres y personas cuidadoras brindan a niñas y niños cuidados afectivos, protección contra la violencia, prácticas clave de salud y nutrición, oportunidades de aprendizaje y entornos que contribuyen a la inclusión y a la igualdad de género.	1. # de niñas y niños menores de 8 años que han mejorado su desarrollo de la primera infancia.
			2. # de padres, madres y personas cuidadoras de niñas y niños menores de 8 años que aplican prácticas de crianza positiva.
		R 1.2: Instituciones públicas y privadas en el ámbito local y nacional, asumen el cumplimiento de la política pública para el desarrollo infantil integral.	3. # de nuevas normativas implementadas que promueven el desarrollo de la primera infancia y la paternidad activa.
Principales resultados:	<p>Promoción e influencia en las políticas públicas en beneficio de la Primera Infancia: Plan Internacional Ecuador influyó en la elaboración del Proyecto de Ley Nacional de Desarrollo Infantil Temprano junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Para ello, se realizaron 5 talleres territoriales con representantes de varios servicios públicos y privados que trabajan en el ámbito del desarrollo infantil. Brindamos nuestro aporte técnico para la elaboración y revisión final del Proyecto de Ley, logrando incluir contenidos relacionados con el cuidado sensible y amoroso a través de la crianza positiva, la disciplina positiva y la crianza activa. El Proyecto de Ley fue enviado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, a la Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República, para su consideración y análisis. Una vez que la Ley sea aprobada, dará lineamientos claros a las políticas públicas en beneficio de la Primera Infancia, buscando también lograr una mejor coordinación entre los servicios que se prestan durante la Primera Infancia.</p> <p>Cuidados sensibilizados con estimulación y aprendizaje tempranos: Se fortalecieron los conocimientos y habilidades de los padres para que promuevan la crianza positiva, la disciplina positiva y la paternidad activa. El objetivo es que sus hijas e hijos tengan mejores oportunidades para su desarrollo integral en ambientes igualitarios y libres de violencia. Esto se logró con la realización de 1,210 actividades como talleres de capacitación, sesiones de juego, visitas familiares y actividades comunitarias. El personal técnico del MIES que trabaja en el área de desarrollo infantil fue capacitado en la metodología de Crianza Positiva, Crianza Activa y Visitas Familiares, y posteriormente han replicado estos contenidos con padres y madres de familia en diversas comunidades. En las actividades participaron 47.997 personas, de las cuales 12.000 son niñas, 8.997 son niños, 16.000 son mujeres y 11.000 son hombres.</p> <p>Administración de los centros de desarrollo infantil (CDI-MIES): Nuestra organización local subsidiaria "Fundación Plan Ecuador" gestiona 24 Centros de Desarrollo Infantil con una cobertura de 864 niños y niñas de 1 a 3 años. Comenzaron a trabajar en agosto de 2019 en alianza con el MIES para la gestión de 11 Centros de Desarrollo Infantil que brindan atención a 396 niñas y niños de 1 a 3 años.</p>		

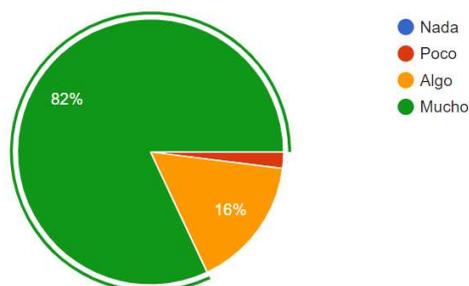


	<p>Durante el 2020 se amplió la cobertura en la provincia de Santa Elena y se inició un proyecto similar en la provincia de Manabí</p> <p>Difusión de la Campaña de Paternidad Activa, destinada a contribuir al cambio de patrones culturales:</p> <p>Nuestra organización local subsidiaria "Fundación Plan Ecuador" gestiona 24 Centros de Desarrollo Infantil con una cobertura de 864 niños y niñas de 1 a 3 años. Comenzaron a trabajar en agosto de 2019 en alianza con el MIES para la gestión de 11 Centros de Desarrollo Infantil que brindan atención a 396 niñas y niños de 1 a 3 años. Durante el 2020 se amplió la cobertura en la provincia de Santa Elena y se inició un proyecto similar en la provincia de Manabí.</p>
--	---

Complementariamente, la formación de equipos estables estuvo también garantizada. Es así que se planificaron acciones de monitoreo y seguimiento, adicionalmente desde las acciones específicas metodológicas del proyecto. En tanto que la planificación de las actividades de rendición de cuentas con las personas involucradas, se estableció de igual manera, generando espacios de seguimiento, intercambio y retroalimentación. En dichos espacios, tanto con las familias como con los socios locales, se llevaban adelante actividades de socialización de los avances del proyecto, así como se desarrollan grupos focales con estos actores para confirmar que los contenidos del proyecto han sido comprendidos y donde se encuentran las necesidades de mejora. Anteriormente la rendición de cuentas se lo realizaba en asamblea comunitaria de forma grupal, sin embargo, en el actual contexto se hacen visitas de seguimiento a cada familia, por comunidad, con el apoyo directo del socio y de Plan Internacional, de ser necesario dichas visitas se refuerzan con material educomunicacional.

En relación a los fondos que fueron gestionados de forma segura y transparente según las políticas, procesos y procedimientos, se pudo confirmar haber seguido tal propósito desde el departamento de asistencia administrativa. Así, el proceso de rendición de cuentas, también pudo ser evaluado en función de los compromisos del proyecto y los resultados obtenidos. Aclaran que, las negociaciones locales y con el donante siempre fueron transparentes y claras para todas las partes.

Al respecto de la siguiente pregunta: ¿Los servicios que te ofrece el proyecto de Plan Internacional, es lo que tu familia necesita?



La percepción de las personas encuestadas, en relación con la pertinencia del proyecto es bastante positiva, ya que 8 de cada 10 personas afirman que el PPI ofrece servicios que las familias requieren. Mientras que cerca de 2 de cada 10 mencionan que los servicios ofrecen en “algo” lo que las familias requieren. Es importante mencionar que estos datos deben ser tomados con cierta precaución, debido a que históricamente los servicios sociales en el Ecuador generan relaciones clientelares con los beneficiarios de los programas. Habrá que explorar y contrastar con información adicional para conocer hasta qué punto, los servicios que se ofrecen actualmente, son pertinentes a las necesidades de las familias más vulnerables de la sociedad.

Así también, este apartado fue el más complejo de trabajar con las personas participantes en las sesiones grupales, ya que las familias y las voluntarias de Plan Internacional desconocían absolutamente sobre la gestión de los recursos. Ninguno de los y las participantes había participado de algún proceso de rendición de cuentas organizado por parte de algún representante de la institución. Es comprensible que no se hayan realizado este tipo de eventos, debido a que no están considerados dentro de las acciones que lleva el PPI en los territorios. Sin embargo, es importante que se considere a futuro incorporar eventos con las dirigencias de las comunidades, con los voluntarios, y con las familias que participan en los proyectos, con el objetivo de ampliar el entendimiento del funcionamiento, financiamiento y la gestión de los proyectos.

Por otra parte, se debe romper con toda aquella condición que refuerce o mantenga las condiciones de clientelismo, donde el beneficiario solamente recibe las prestaciones sin conocer algún aspecto



de gestión sobre el proyecto o programa del cual se benefician sus hijas e hijos. Plan Internacional se caracteriza por tener una gestión ordenada que más vale mostrar, para así ayudar a la gobernanza de las intervenciones, así como a cambiar aspectos de participación y exigibilidad.

4.7. Diseñar y aplicar procesos sólidos de monitoreo y evaluación

Conforme lo sugiere la literatura internacional (Araujo 2015; Shawar y Shiffman et. al 2016) en la gestión de las políticas y programas de atención a la primera infancia, los procesos de monitoreo y evaluación se vuelven la principal referencia de toda la gestión de los servicios. Es fundamental contar con evidencia que indique el verdadero impacto de las intervenciones. Lograr dicho impacto se vuelve la tarea central de toda la intervención en desarrollo infantil temprano. El reto no es sencillo ya que se requiere de un sin número de actividades llevadas adelante en un periodo de tiempo corto.

El umbral de oportunidades corre a partir del periodo de gestación y conforme las niñas y los niños crecen, se van perdiendo las oportunidades de intervención y aumentan los riesgos y problemas asociados a la desnutrición crónica (baja talla y desarrollo cerebral), deficiencias en el desarrollo cognitivo y motriz, así como otros temas igual de importantes y sensibles como el desarrollo de las emociones y la sociabilidad.

Si bien los procesos de monitoreo y evaluación tienen altos costos, es importante considerar ese esfuerzo financiero a la vez que se busquen mecanismos de automatización vinculado con el uso de la tecnología, dispositivos electrónicos y esquemas de conectividad que permitan un flujo más eficiente de la información. Si bien estos esquemas tienen altos costos de implementación sus resultados pueden ser inmediatos.

Actualmente, el sistema de monitoreo implementado por Plan Internacional para el proyecto de primera infancia, se encuentra organizado por una matriz que contiene resultados, indicadores y metas, los cuales se miden de forma periódica cada tres meses. Esta información sistematizada permite contar con una mirada clara de los avances y dificultades que presenta la implementación de cada una de las estrategias que se implementan. Este instrumento es alimentado desde el nivel local, y supervisado por cada oficina provincial y los equipos en el nivel central.

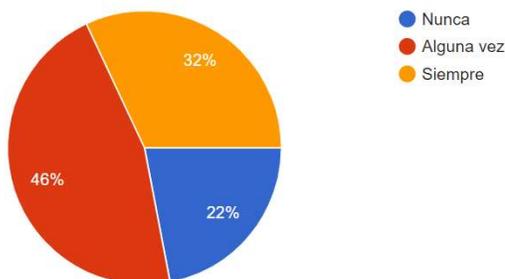


Cuando se consultó sobre el diseño de las actividades, metodologías y herramientas necesarias para recolectar y analizar información confiable, los entrevistados aseguraron que la información ha sido recolectada y analizada de forma desagregada, segura y con enfoque de género. Siendo el eje transversal del proyecto, la transformación de género, las herramientas y metodologías también tienen el mismo enfoque. Se cuentan además con listados de participantes donde se especifica la información desagregada, en el reportaje trimestral del avance del plan operativo. Cuentan de igual manera que, mientras el proceso de implementación se fue fortaleciendo, también fueron incrementando herramientas para las acciones en campo. Aquí se incluyen las evaluaciones realizadas al proyecto.

Conforme las actividades definidas en la fase de planificación fueron ejecutadas con los equipos de trabajo formados, bajo la supervisión de la gerencia del proyecto, se llevó constante, sistemática y oportuna, por parte de la asesora y responsable del proyecto. De manera regular, los puntos focales de primera infancia se reunían con el asesor nacional del proyecto, mientras que, a nivel local, se realizaban reuniones de todo el equipo técnico, con la supervisión del gerente. Afirman que, la supervisión de la gerencia acertadamente pudo corregir y orientar tanto las actividades como a quienes las ejecutaban.

Durante las entrevistas, se destacó que los recursos necesarios para el transporte, el almacenamiento y el tratamiento seguro de los datos estuvieron garantizados. El equipo de trabajo contó con todos los recursos necesarios para la ejecución de sus actividades, desde la movilización hasta la provisión de equipos de tratamiento seguro para datos. Consecuentemente, la información pudo ser difundida con los beneficiarios, solicitando su retroalimentación, de forma periódica. Las actividades han sido difundidas con la colaboración de los voluntarios, equipo de trabajo de las oficinas de Plan y también los socios vinculados al proyecto, a través de los medios de comunicación locales.

Por otra parte, en la encuesta también se recopiló información de la participación de las familias en las evaluaciones, con la siguiente pregunta: ¿Recuerdas haber participado de alguna evaluación del proyecto de Plan Internacional?



A pesar de que los resultados ofrecen un escenario relativamente positivo, cuando 3 de cada 10 encuestados afirman que han participado de algún proceso de evaluación, casi 5 de cada 10 respondientes afirman que “alguna vez” participaron de un evento de evaluación y 2 de cada 10 afirman que “nunca” han participado de un proceso de estas características.

Se sugiere definir si es de interés de la Plan Internacional que las familias ubiquen y sepan diferenciar procesos de carácter más técnicos como son los de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas. Muchos de estos procesos por sus características pueden ser complejos de comprender por parte de todos los actores vinculados al proyecto. Sin embargo, con el desarrollo de una estrategia de comunicación y un adecuado tratamiento sobre las características de cada una de estas estrategias es posible que se mejore mucho en la comprensión sobre las mismas.

4.8. Generación de evidencia de calidad, sistematización de experiencias y aprendizajes

Confirmando lo señalado en un componente anterior, dentro de los programas de desarrollo infantil temprano, es relevante asegurar las condiciones de calidad al respecto de la evidencia con la que se cuenta para la toma de decisiones. Especialmente al considerar la importancia del impacto en las intervenciones que se lleven adelante. Los altos costos de las intervenciones en la primera infancia deben estar respaldados por acciones que sean cada vez más efectivas. En este sentido resulta potente avanzar hacia esquemas de sistematización de experiencias desarrolladas en las fases de implementación, así como en los procesos de evaluación y monitoreo.



Los aprendizajes que deja un adecuado proceso de sistematización, es otro de los factores claves del éxito o del fracaso de un programa o proyecto dirigido a la primera infancia. El mejoramiento continuo permite que las acciones puedan mejorar conforme se las lleva a cabo, se las evalúa, se las ajusta y se las vuelve a implementar. Es así que, la única manera de hacer a un proceso “inteligente”, donde se aprende de los errores y de los aciertos es trabajar día a día para que la información circule tan rápido como la realidad que exige cambios e innovaciones.

En el caso de las posibles líneas de investigación sobre desarrollo de la primera infancia, se pudo conocer que dichas líneas han sido claramente identificadas. Es así que, se ha empezado a abordar la malnutrición como una línea de investigación sobre el desarrollo de la primera infancia. Así también, se han realizado mesas multisectoriales con directores distritales y gubernamentales para impulsar el proyecto de ley de la primera infancia, donde se impulsa a seguir investigando los mejores mecanismos para mejorar los servicios destinados a la primera infancia.

En cuanto a las líneas o evaluaciones de resultado de los programas, se comentó que sí, se cuenta con las mismas, ya que se realizaron evaluaciones de medio término, y actualmente se está culminando una evaluación final del proyecto. Adicionalmente, se gestionaron recursos para estudios, investigaciones o evaluaciones del proyecto, logrando que los actores del proyecto participen en las actividades de investigación. Especialmente durante las evaluaciones, donde se contó con la participación directa de los actores del proyecto.

Se pudo conocer que antes de cada investigación, se diseñaron procesos para una adecuada recolección de datos, así como también se aplicaron procesos, metodología y sistemas para la recolección de información en busca de resultados. Se comentó de igual forma, que se lograron mecanismos para que tomadores de decisión y actores claves compartan los resultados de los estudios realizados. En esta actividad se precauteló la confidencialidad de la información, gracias a la política de privacidad de datos y de salvaguarda de Plan Internacional, evitando dañarla la integridad de cualquier persona involucrada.

Finalmente, se llevaron adelante acciones de sistematización de las lecciones aprendidas, de forma accesible para todos los actores del proyecto por igual. Para dicho objetivo, se realizaron informes trimestrales donde se sistematizaron las lecciones aprendidas, mismas que después fueron ingresadas en el sistema para su revisión. Contando con actividades de socialización al interno de



Plan Internacional para mejorar el aprendizaje organizacional. Comentando, por último, que desde gerencia se promueven buenas prácticas, mediante mecanismos de socialización para cada proyecto con sus distintos componentes, logrando mejorar la ejecución de las actividades.

Contrastando con las opiniones y respuestas de las familias a la pregunta: ¿En qué actividades de Plan Internacional, has participado? se observa un mayor porcentaje de participación, llegando al 86%, que hace referencia a las familias que mayoritariamente han participado en talleres; seguido de un 70% en reuniones y en menor medida con un 68% en capacitaciones. El porcentaje se reduce drásticamente cuando se tiene solamente a un 2% de las familias, que han participado en actividades de voluntariado. Cabe recalcar que, si bien los niveles de participación son altos, durante las sesiones grupales, cuando se les consultó sobre los temas tratados en dichos talleres, reuniones y capacitaciones, sus respuestas fueron escuetas, demostrando que les resultaba difícil recordar los temas tratados, o delimitar cuáles habían sido los aprendizajes adquiridos en dichos procesos de formación.

5. Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes

a) Conclusiones:

Iniciamos este acápite, con el listado de variables que fueron observadas y analizadas en la presente sistematización y que se encuentran dentro de la herramienta “Monitoreo de criterios de calidad y excelencia programática” propuestas por la Oficina Regional para América, ROA-H. Como se puede observar en la tabla 2, y como principal conclusión de este trabajo de sistematización, los porcentajes obtenidos son muy satisfactorios, lo cual confirma que el Proyecto de Primera Infancia de Plan Internacional Ecuador, cumple positivamente con los criterios para ser considerado modelo programático de impacto que puede ser replicado.

Tabla 2: Nivel de cumplimiento general de los criterios de calidad programática

NIVEL DE CUMPLIMIENTO GENERAL DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD PROGRAMÁTICA	%
Contribuimos a ser transformadores de Género	93%
Hacemos influencia basado en evidencia	93%
Trabajamos en Asocio en diferentes niveles	94%
Desarrollamos capacidades y conocimientos en las personas para cumplir con nuestros objetivos	92%



Promovemos la participación de niñas, niños y comunidades	95%
Gestionamos de manera eficiente nuestros recursos y rendimos cuentas	93%
Diseñamos e implementamos procesos robustos de m&e	93%
<i>Generamos evidencia de calidad, sistematizamos experiencias y aprendemos de ellas</i>	99%
Promedio del	94%

En relación a los “Estándares de calidad” desarrollados por la oficina de Plan Internacional, se emplearon las variables contenidas en dicho instrumento en cada una de las técnicas de investigación que se llevaron adelante. La valoración en este instrumento es de tipo cualitativa a diferencia del otro instrumento que se complementa con una valoración cuantitativa, a través de una hoja de cálculo donde se otorgó una puntuación según el nivel de cumplimiento en cada una de las variables observadas. En este sentido, podemos afirmar que los resultados alcanzados en la aplicación de este instrumento al proyecto de primera infancia son muy satisfactorios, con importantes oportunidades de mejorar sus procesos.

A lo largo del documento se fueron analizando las variables contenidas en este instrumento a través de contrastar la información primaria y secundaria, donde se pueden revisar los detalles específicos de cada una de ellas.

Tabla 3: Variables de los estándares de calidad Plan Internacional Ecuador

Variables	Sub variables
Alineación a la Estrategia Global, Regional y de País	Alineación
Ciclo de gestión	Gestión Teoría del Cambio
Enfoque Transformador de género	Normas sociales y roles Derechos, Autoestima, Plan de Vida, Resiliencia Protagonismo de Niñas, niños, adolescentes y jóvenes
Metodología	Guía metodológica Guía de Resonancia
Socialización del Proyecto	Comunicación
Monitoreo y Evaluación	Sistema de monitoreo y evaluación Acciones de sostenibilidad
Sostenibilidad	Transferencia metodológica Tecnología Costo/Beneficio
Incidencia	Incidencia
Asocio	Trabajo en asocio Voluntariado



Al respecto del cumplimiento programático y de los estándares de calidad, se concluye que el proyecto de primera infancia, se encuentra alineado con el plan de acción regional (ROAH) y con los estándares nacionales trabajados por la oficina país de Plan Internacional Ecuador de forma satisfactoria.

Por otra parte, de la revisión bibliográfica hecha, podemos concluir que las intervenciones exitosas en desarrollo de la primera infancia, requieren ser inteligentes y sostenibles para mejorar los resultados. Al respecto Brito et. al (2016) detalla tres grandes estrategias que se deben cumplir para alcanzar lo planificado:

1. Promover el cuidado y la protección;
2. Aplicarse en forma de paquetes dirigidos a múltiples riesgos;
3. Usarse en momentos apropiados para el desarrollo infantil, este proceso debe ser de alta calidad y deberá basarse en las plataformas de calidad para la ampliación programática y la sostenibilidad.

Siguiendo las ideas propuestas por la autora, podemos afirmar que el proyecto de primera infancia de Plan Internacional Ecuador, cumple con estos tres preceptos planteados; a lo largo de la sistematización se ha confirmado que se están llevando acciones concretas para cumplir con lo mencionado. Esto dialoga con las conclusiones incluidas en las evaluaciones inicial, intermedia y final que se realizaron en el proyecto denominado “Familias y comunidades comprometidas con el desarrollo infantil integral”, que se ejecuta en la provincia de Santa Elena. De igual manera se observan coincidencias con lo concluido en la sistematización llevada adelante sobre el proyecto “Primera infancia y medios de vida”, donde se aprecian importante avance al respecto de los comportamientos de diversos actores alrededor de la crianza y el desarrollo infantil integral.

Tomando la conclusión del estudio sobre nuevas masculinidades y paternidad (Moreno y Terán, 2019), se puede mencionar que la capacidad de cuidado que posee un padre -varón-, responde a la construcción de la masculinidad en nuestra cultura, caracterizada por proyectar una imagen de fuerza, resistencia al dolor y capacidad para correr peligros, ante los cuales *mujeres y niños* deben ser protegidos. La definición del hombre -varón- como un sujeto fuerte, mental y físicamente, choca contra la emergencia de estereotipos vinculados a la construcción de la imagen de hombres capaces



de expresar sus sentimientos, mostrar sensibilidad y que no requieren demostrar su fuerza para prevalecer en el orden de lo social. Estos elementos sugieren que alejan aún más a los padres de vivir a plenitud la experiencia de crianza, especialmente en los primeros años de vida de sus hijas e hijos.

Por otro lado, las capacidades de Plan Internacional para gestionar procesos de asociamiento con actores nacionales e internacionales, es una de las principales fortalezas del proyecto y de la organización. Consecuentemente, existe la necesidad de fortalecer los procesos de rendición de cuentas (definiendo claramente los objetivos de esta estrategia), así como el involucramiento de los socios para el mejoramiento continuo de los procesos. Tal cual lo señala Brito et. al (2016), para fomentar las ciencias del desarrollo infantil temprano, se debe avanzar hacia una integración significativa entre varios tipos de intervenciones sectoriales, a través de paquetes programáticos que promuevan el cuidado y la protección de los niños para mejorar los resultados del desarrollo (Brito et. al 2016: 10).

Es importante considerar que las mejoras alcanzadas en el desarrollo de las neurociencias, han demostrado como la exposición a factores biológicos y psicosociales de riesgo, durante la gestación y la primera infancia afectan a la estructura y las funciones del cerebro, comprometiendo el desarrollo infantil temprano y en general toda su trayectoria vital (Walker, 2016:9). Razón por la que se recomienda tomar en cuenta los contextos en los cuales se desarrollan las atenciones dentro del proyecto de primera infancia. Si bien, algunas condiciones pueden estar por fuera del ámbito de la competencia del proyecto, es importante evitar que los factores de riesgo en algunos hogares sean predominantes.

El bajo nivel de conocimiento sobre la igualdad de género en nuestra sociedad, es una debilidad a ser trabajada por varios de los actores institucionales que participan del PPI. Si bien, se conoce de la ejecución de capacitaciones y charlas con dichos actores vinculados a esta temática, los contenidos, los canales de comunicación y las formas de capacitar tienen debilidades en la actualidad. Se puede evidenciar que tanto técnicos como voluntarios de Plan Internacional, requieren manejar los conceptos básicos sobre la igualdad de género con solvencia y profundidad.

La participación de las familias es fundamental para asegurar los cambios de comportamientos, creencias y costumbres. Todo esto desde un modelo transformador de género, que permita a las



mujeres tener nuevas perspectivas en relación al rol en su hogar. De igual manera es importante la participación de todos los actores claves (autoridades, líderes comunitarios, funcionarios públicos, comunidades) en los territorios ya que es fundamental para generar procesos de calidad sostenibles en el tiempo.

Se asume que la dinámica con los socios institucionales es bastante variable y difícil de estabilizar, ya que los equipos técnicos en su mayoría tienen constantes cambios y rotación de su personal (MIES, MSP, GAD) lo cual obliga que PPI busque mecanismos más eficientes para lograr la influencia y cambios de comportamiento en estos actores en un periodo corto de tiempo.

Es importante resaltar que se han llevado adelante varios procesos de evaluación (líneas bases, líneas intermedias y línea final), esto sumando a procesos de monitoreo. Estos procesos han generado información valiosa que tiene que ser adecuadamente procesada y utilizada para la toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos. El reto pasa por generar procesos de monitoreo, para lo cual es necesario revisar las oportunidades de innovación que se han probado en otros proyectos de desarrollo.

Se ha identificado que la teoría de cambio más fuerte y clara dentro de la propuesta del proyecto de primera infancia se relaciona con el cambio de comportamientos de crianza en las familias con niños menores de 8 años, en hogares vulnerables. Este cambio se relaciona con las relaciones igualitarias de género, con roles claramente asignados tanto a madres como a padres dentro del proceso de crianza, además con la participación de otros actores del entorno familiar y de instituciones locales (ministerios, GAD, organizaciones de la sociedad civil) para el mejoramiento de las condiciones de vida que forman parte de los determinantes del desarrollo infantil temprano. Se puede concluir que las acciones propuestas dentro del PPI cumplen satisfactoriamente con el objetivo propuesto como teoría de cambio.

b) Recomendaciones:

En cuanto a los procesos de influencia del proyecto de primera infancia, se recomienda desarrollar una mayor innovación en el procesamiento de los resultados obtenidos en los diferentes monitoreos, sistematizaciones y evaluaciones del proyecto. Se deberá procesar y sistematizar la



información en cada una de las estrategias mencionadas, para cumplir con algunos objetivos entre los que constan, cambio de comportamientos para el mejoramiento de las condiciones de vida. Para cumplir con esto es necesario transformar la información recolectada hacia un mensaje simple, progresivo y conciso sobre las diferentes temáticas que aborda el proyecto.

Es importante asegurar criterios de eficiencia a lo largo de las fases del PPI; desde la planificación, el monitoreo y la evaluación, por lo cual es necesario asegurar los recursos económicos que permitan la sostenibilidad del proyecto de primera infancia. Es necesario sostener un proceso de mejoramiento continuo a través de crear indicadores que puedan ser alimentados de forma cotidiana aprovechando los recursos técnicos desplazados en el territorio.

A continuación, se adjunta una tabla con “Perspectivas y recomendaciones sobre el panorama del desarrollo de la primera infancia” (Black et. al 2016). Se considera que la información contenida será de mucha utilidad para asegurarse que las propuestas planteadas por el proyecto de primera infancia cumplen con todas las perspectivas y recomendaciones internacionales para este campo:

Tabla 4: Perspectivas y recomendaciones sobre el panorama del desarrollo de la primera infancia

	Perspectivas en tendencia	Recomendaciones
Configuración de la agenda	Los efectos sutiles de las intervenciones de desarrollo de la primera infancia (DPI) impiden la promoción No se comprende lo que implican los programas de desarrollo de la primera infancia más allá de la educación preescolar. Las limitaciones incluyen la insuficiencia de: financiación, evaluación, ciencia de la aplicación, compromiso político y tiempo y formación del personal	Mejorar la disponibilidad, la calidad, la frecuencia y la difusión de los datos relativos al DPI, especialmente para los niños de 0 a 3 años Mejorar la integración y la coordinación multisectorial del DPI con otros sectores Recibir directrices de la comunidad DPI sobre la programación, la coordinación y las estrategias de integración Aprovechar las intervenciones universales basadas en la población para los niños menores de 5 años (especialmente los menores de 3 años), en zonas donde la prevalencia de niños desfavorecidos es alta
Implementación	Los programas de DPI promueven la equidad; se ha hecho mayor hincapié en poblaciones vulnerables, incluidos los niños con discapacidades y los niños afectados por el VIH y el SIDA Los programas de DPI se dirigen a los niños de 4 a 5 años o más, con un de los niños de 0 a 3 años.	Aumentar el acceso a los programas y políticas basados en la evidencia Mejorar las estrategias para llegar a los niños desfavorecidos y a las zonas geográficamente remotas o geográficamente remotas o desatendidas Diseñar programas que sean ampliables y sostenibles
Diseño de políticas	Los programas de DPI se integran con otros programas (por ejemplo, nutrición salud materno-infantil) La coordinación entre los ministerios y los sectores requiere que el DPI esté en consonancia con las prioridades de los ministerios. con las prioridades de los ministerios.	Estimar los costes de las intervenciones de DPI, evaluar la rentabilidad y realizar proyecciones para maximizar la inversión en los niños y las familias.
Evaluación	Los donantes exigen enfoques rigurosos y orientados a los resultados Los crecientes conocimientos de la neurociencia y las pruebas del aumento de la productividad económica y la reducción de la pobreza como resultado del DPI justifican el aumento de inversiones en programas de DPI Los programas de DPI han aumentado su escala en los últimos 10-15 años	Poner en marcha una recogida de datos rigurosa y sistemática y sistemas de rendición de cuentas Definir un conjunto básico de indicadores DPI que, con adaptación, puedan utilizarse a nivel mundial, regional y a nivel nacional para el seguimiento, la planificación y la evaluación. Aumentar el apoyo a las políticas nacionales DPI y a los planes de aplicación.
Liderazgos y cooperación	Hay un grupo cada vez más numeroso de partes interesadas y de personal que aboga por los programas de DPI programas de DPI Las asociaciones entre donantes son importantes para establecer la agenda y aumentar la eficacia de los programas	Identificar mecanismos de financiación sostenibles a múltiples niveles (por ejemplo, internacional, nacional o municipal) Establecer mecanismos de coordinación fuertes y eficaces para los sectores que contribuyen a resultados del DPI



Fuente: Adaptado de Black et. al (2016:7)

En términos generales es importante indagar sobre la pertinencia de ciertos conceptos, así como entender si estos están siendo bien transmitidos y comprendidos por los diferentes actores vinculados al proceso, de igual forma, es necesario establecer si los canales de comunicación y los formatos aplicados deben ser ajustados. En este sentido, se recomienda invertir en innovaciones basadas en la tecnología para lograr más efectividad en la influencia en el cambio de conocimientos.

Se recomienda actualizar el sistema de monitoreo y evaluación implementado. Es importante considerar el uso de las tecnologías para la generación, depuración, sistematización y reporteria de la información vinculada a la implementación del proyecto. Es necesario difundir el conocimiento sobre el monitoreo y la evaluación entre todos los actores vinculados al PPI. De igual forma, se sugiere innovar en lo que se refiere a la gestión del conocimiento, medido a través de las capacidades y el conocimiento de los diferentes actores; creando sistemas automatizados que permitan la concreción del aprendizaje y cambios de comportamiento para el mejoramiento continuo de los resultados obtenidos.

Para mejorar la calidad de los servicios es fundamental “medir”, asumiendo la premisa de que lo que no se mida no se cambia, se recomienda al PPI contar con información de calidad que les permita tomar decisiones más eficientes. Es importante dotar de herramientas tecnológicas a los equipos de campos para que el registro sea automático, constante y de calidad.

Además, se recomienda medir los cambios obtenidos en los comportamientos, costumbres y creencias vinculadas a la crianza, a la maternidad y a la paternidad a través de la innovación tecnológica para la revisión de las metodologías aplicadas en el trabajo con las familias y otros actores claves.

El conocimiento que se buscan trabajar con las familias y otros actores tiene que contar con elementos simples y asequibles para asegurar su comprensión. Es necesario que se trabaje en el desarrollo de contenidos que tienen que ser revisados y ajustados a la luz de la evidencia científica.



Finalmente, se recomienda trabajar en estrategias de cambios de comportamiento basándose en incentivos que estimulen a los actores a través de canales modernos como la mensajería de texto, WhatsApp, Facebook, entre otras plataformas que son usadas por las familias y otros actores vinculados al PPI.

c) Aprendizajes

Los aprendizajes que deja este ejercicio de sistematización del Proyecto de Primera Infancia, han sido agrupados según las cuatro variables que se describen a continuación:

1. Visión y contenidos

El proyecto de primera infancia de Plan Internacional tiene clara y bien delimitada su visión sobre el problema que quiere intervenir. En ese sentido, en la actualidad el principal aprendizaje para la organización y el equipo técnico a cargo del proyecto, es contar con una mirada estratégica sobre la problemática a intervenir (desarrollo infantil integral), las estrategias para hacerlo posible (centros de desarrollo infantil, crianza positiva, paternidad activa, consejería familiar, huertos familiares, entre otras), las metodologías con las cuales desarrollar cada una de las estrategias implementadas, así como llevar adelante procesos de monitoreo y evaluación.

De igual forma, se ha logrado un importante desarrollo de los contenidos programáticos (género, participación, gobernanza, asocio, evaluación) con los cuales se trabajan los procesos de formación y capacitación del equipo técnico y del resto de actores con los cuales se lleva adelante acciones de incidencia a nivel local. Dichos contenidos constituyen una importante base con la cual se puede avanzar hacia nuevas estrategias para la intervención en la experiencia infantil.

2. Diseño

El principal aprendizaje en relación al diseño del proyecto, es que este se encuentra en una fase madura, demostrando capacidad para sostenerse en el tiempo, así como un mejoramiento continuo al respecto de las mejores estrategias que se deben asegurar para alcanzar procesos



de desarrollo infantil integral en Ecuador. En lo que se refiere a la metodología se encuentra bastante desarrollada y con buenas oportunidades de mejora. Se cuenta con los conceptos y teorías claras en los cuales enmarcar la implementación del proyecto.

Se cuentan con varios documentos que son parte del proyecto, los cuales registran estos enfoques y representan un importante referente empírico para el rediseño de algunas de las estrategias. Por otro lado, la metodología, cuenta con instrumentos y esquemas de acción pertinentes al problema; esto permite replicar el proyecto, además que se mantiene una constante revisión de cómo dichas herramientas pueden mejorar de forma continua los resultados. Finalmente, la metodología presenta un diseño sólido por parte del equipo técnico central, así como el equipo en territorio recibe constantes actualizaciones metodológicas que les permite tener buen desempeño.

3. Gestión

En lo que se refiere a la gestión, el mayor aprendizaje encontrado en el presente ejercicio de sistematización es que el proyecto de primera infancia cuenta con todos los procesos requeridos para alcanzar niveles satisfactorios a nivel técnico, financiero y administrativo. Estos elementos encontrados permiten asegurar sostenibilidad tanto por contar con el presupuesto definido para el corto y mediano plazo, además de contar con el apoyo administrativo y financiero de la oficina nacional. Este factor favorece la continuidad de los servicios, así como permite contar con una planificación clara de lo que se necesita y se debe hacer para el mejoramiento continuo de los procesos.

Uno de los puntales en la gestión del proyecto es la capacitación y formación del personal de Plan a nivel local. Este sin lugar a duda es uno de los mayores aprendizajes, ya que se puede evidenciar lo valioso que resulta trabajar con personal que está debidamente capacitado, el cual maneja adecuadamente el contenido de las estrategias planteadas a las familias, las metodologías, los contenidos, las estrategias y en general los aspectos culturales, sociales y políticos de cada territorio.



4. Medición de resultados

Otro de los importantes aprendizajes obtenidos de esta sistematización del proyecto de primera infancia, se relaciona con los procesos de monitoreo y evaluación que se han llevado adelante en diferentes momentos del proyecto. Estos procesos han arrojado una valiosa información sobre el nivel de avance y de impacto que se ha logrado en todos los ámbitos de intervención. Esta enseñanza es sin lugar a dudas una de las más valiosa, ya que los resultados alcanzados permiten conocer donde radican las oportunidades de mejora, los aciertos operativos y las debilidades a superar.

Es importante comprender que la única manera de mejorar los resultados de un proceso se relaciona con la posibilidad de medir y conocer el estado de avance de los principales indicadores que se ha planteado dentro del proyecto. Este es un aprendizaje que tiene que ser interiorizado por el equipo técnico a cargo del proyecto con el objetivo de mejorar en todos los aspectos del proceso.



BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, María Caridad, Florencia López-Boo, Rafael Novella, Sara Schodt, and Romina Tomé. "La calidad de los centros infantiles del Buen Vivir en Ecuador." (2015).
- Black, Maureen M., Susan P. Walker, Lia CH Fernald, Christopher T. Andersen, Ann M. DiGirolamo, Chunling Lu, Dana C. McCoy et al. "Early childhood development coming of age: science through the life course." *The Lancet* 389, no. 10064 (2017): 77-90.
- Britto, Pia R., Stephen J. Lye, Kerrie Proulx, Aisha K. Yousafzai, Stephen G. Matthews, Tyler Vaivada, Rafael Perez-Escamilla et al. "Nurturing care: promoting early childhood development." *The Lancet* 389, no. 10064 (2017): 91-102.
- Moreno, Esteban y Terán Yahaira. "Investigación sobre paternidades y crianza en Ecuador". Plan Internacional. Ecuador. (2019).
- Richter, Linda M., Bernadette Daelmans, Joan Lombardi, Jody Heymann, Florencia Lopez Boo, Jere R. Behrman, Chunling Lu et al. "Investing in the foundation of sustainable development: pathways to scale up for early childhood development." *The lancet* 389, no. 10064 (2017): 103-118.
- Shawar, Yusra Ribhi, and Jeremy Shiffman. "Generation of global political priority for early childhood development: the challenges of framing and governance." *The Lancet* 389, no. 10064 (2017): 119-124.
- Walker, Susan P., Theodore D. Wachs, Sally Grantham-McGregor, Maureen M. Black, Charles A. Nelson, Sandra L. Huffman, Helen Baker-Henningham et al. "Inequality in early childhood: risk and protective factors for early child development." *The lancet* 378, no. 9799 (2011): 1325-1338.



ANEXO 1

Tabla 5: Componentes y fases de la evaluación programática – Oficina regional

1	Contribuir a la transformación del género
2	Influencia basada en la evidencia
3	Trabajar en asociación a diferentes niveles
4	Desarrollar capacidades y conocimientos en las personas para cumplir nuestros objetivos
5	Promover la participación de niños, jóvenes y comunidades
6	Gestionar eficazmente los recursos y la responsabilidad
7	Diseñar y aplicar procesos de monitoreo y evaluación
8	Generación de evidencia de calidad, sistematización de experiencias y aprendizajes

ANEXO 2

Tabla 6: Estándares del modelo de la Oficina País

1.1	Alineación a la Estrategia Global, Regional y de País	Alineación. El proyecto se alinea a la estrategia global, regional y a estrategia de país. La alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, es deseable.
1.2	Ciclo de gestión	Gestión. El proyecto ha cumplido con los ciclos básicos de gestión: Diseño, planificación, implementación, monitoreo y evaluación y cierre y transferencia.
		Teoría del Cambio. El proyecto cuenta con una teoría del cambio sustentada en las barreras a enfrentar, estrategias propuestas, objetivos a alcanzar e impacto deseado.
1.3	Enfoque Transformador de género	Normas sociales y roles. El PO es transformador de género y ha incluido acciones que enfrentan la desigualdad de género, lucha contra patrones culturales discriminatorios hacia las niñas y mujeres y rompe con roles y estereotipos tradicionales asignados a mujeres y niñas. Cuenta con datos diferenciados entre hombres y mujeres y realiza análisis de situación con perspectiva de género. Ha aplicado el marcador de género a todas las fase de gestión del proyecto.
		Derechos, Autoestima, Plan de Vida, Resiliencia. Fortaleció la autoestima de niñas, niños y adolescentes hombres y mujeres. Motivó a que participantes definan su plan de vida y desarrollen su resiliencia, conozcan sus derechos y practiquen valores como base de su ciudadanía activa.
1.4	Metodología	Protagonismo de Niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Ha priorizado la participación de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a través clubes/redes, como instrumento asociativo, como práctica recomendable que contribuye a fortalecer el protagonismo de NNAJ para lograr y escalar los resultados y metas planificadas.
		Guía metodológica. Aplicó una guía metodológica que orientó con claridad qué se hizo, cuándo, cómo y quién, orientado a audiencias específicas.
		Guía de Resonancia. Cuenta con herramientas de resonancia que permitan posicionar al proyecto, generar reflexión individual, familiar y social y promover cambios a nivel de conocimientos, actitudes y prácticas en los participantes
1.5	Socialización del Proyecto	Comunicación. Ha socializado el proyecto a audiencias internas de la organización y externas tanto públicas como privadas.



1.6	Monitoreo y Evaluación	<p>Está fundamentado en un sistema de monitoreo y evaluación que permite reflejar el logro de los resultados. El sistema ha considerado un diagnóstico y planes de acción comunitarios, pre/post test, monitoreo y reportaje periódico y sus respectivas herramientas. Incluye su sistematización.</p> <p>La evaluación final evidencia los resultados/ impacto potencial y efectividad del PO y corrobora que el PO cumple con todos los estándares requeridos en la presente herramienta. Incluye la retroalimentación de niñas, niños y adolescentes.</p>
1.7	Sostenibilidad	<p>Acciones de sostenibilidad que evidencian la continuidad de las actividades a mediano y largo plazo. Contempla el fortalecimiento de capacidades a actores clave, el aseguramiento de recursos técnicos y la diversificación de fuentes de financiamiento.</p>
		<p>Transferencia metodológica. La metodología ha sido transferida a otras entidades como instituciones públicas, ONG, líderes y voluntariado, organizaciones de base, etc. La transferencia horizontal entre las diversas instancias de Plan está incluida.</p>
		<p>Tecnología. Cuenta con herramientas tecnológicas probadas que apoyan la gestión del PO, la aplicación de la metodología, el aprendizaje y escalar los contenidos.</p>
		<p>Costo/Beneficio. La decisión de aprobar, implementar y escalar el proyecto se basa en un análisis costo-beneficio que maximiza los beneficios para los grupos metas.</p>
1.8	Incidencia	<p>El proyecto participa en instancias intersectoriales para la definición de agendas sectoriales/temáticas. Aporta a los planes de los gobiernos locales. Promueve el diseño de política pública local y/o nacional para la promoción y garantía de los derechos de la niñez, en especial de las niñas.</p>
1.9	Asocio	<p>El Trabajo en asocio ha agregado valor al proyecto y ha incrementado la posición de Plan como socio de desarrollo a nivel local y nacional en favor de los derechos y la igualdad de las niñas. Igualmente, ha ampliado la escala de intervención mediante acciones conjuntas con entidades que comparten la misma visión y valores con quienes mantienen acuerdos estratégicos.</p>
		<p>Voluntariado. Contempla, desde lo local y comunitario, el apoyo y participación del voluntariado para garantizar la sostenibilidad del proyecto, incluye una estrategia de fortalecimiento de capacidades.</p>

ANEXO 3

Tabla 7: Contenido de las cartillas

No.	Nombre de la cartilla
1	Desarrollo infantil integral
2	La familia en el embarazo
3	La niña y el niño de 0 a 3 meses
4	La niña y el niño de 4 a 6 meses
5	La niña y el niño de 7 a 9 meses
6	La niña y el niño de 10 a 12 meses
7	La niña y el niño de 13 a 18 meses
8	La niña y el niño de 19 a 24 meses
9	La niña y el niño de 2 a 3 años
10	La niña y el niño de 3 a 4 años
11	La niña y el niño de 4 a 5 años
12	La niña y el niño de 5 a 6 años
13	Alimentación variada (de 0 a 8 años)
14	Aprender jugando (de 0 a 8 años)
15	Importancia del clima familiar afectivo (de 0 a 8 años)
16	Protección y crianza sin violencia (de 0 a 8 años)
17	Igualdad de género y resiliencia en el hogar (de 0 a 8 años)
18	Paternidad activa (de 0 a 8 años)