

LA INICIATIVA SOBRE EFECTIVIDAD

Congreso Mundial de Lecto-escritura, celebrado en Valencia, Diciembre 2000

**J. Leonardo Yáñez
Coordinador de la Iniciativa de Efectividad
Bernard van Leer Foundation**

La Iniciativa sobre Efectividad (Effectiveness Initiative - EI) es una búsqueda con profundidad de los aspectos cualitativos que hacen que un programa funcione con relativo éxito en un contexto particular. Las consecuencias que acarrea dicho programa a la gente que está involucrada en él y a las comunidades y culturas que son atendidas y enriquecidas como resultado directo e indirecto de su ejecución. Sus objetivos específicos son:

- La creación de un espacio de diálogo entre programas de diferentes países y agencias acerca de los retos de los programas efectivos dirigidos a la infancia (Early Childhood Development – ECD)
- La facilitación de una mejor comprensión de la relación entre los procesos, actividades y productos de un programa.
- La delineación de mapas acerca de los contornos de la efectividad, definiendo qué es lo que hace efectivo a un programa, bajo cuáles circunstancias, cuáles son sus soportes y sus lastres en un contexto determinado y qué puede decirnos ese entorno específico sobre programación a un nivel más general.

Para el logro de estos objetivos, se ha reunido a un grupo de personas con diferentes trayectorias y experiencia, proveniente de diferentes países y organizaciones no gubernamentales, con el fin de diseñar y ejecutar 10 estudios de programas de infancia en igual número de países de Europa, Asia, Africa y América Latina. Para ello, deberán diseñar estrategias y herramientas de exploración, que garantice la participación plena de los interesados, afectados y agentes de cada programa, así como la diseminación intercultural e internacional de sus resultados. No existe ninguna otra imposición metodológica sobre los diferentes equipos. Cada equipo por país diseña su propia estrategia a partir de un marco analítico inicial.

ANTECEDENTES Y APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

El Plan Estratégico de la Fundación (1996-2001) declara nuestra intención de explorar sistemáticamente el impacto programático y la eficacia. Experiencias previas (tales como la Conferencia de Lesotho en 1991, El Ambiente del Niño en 1995) enfatizaron la importancia del *contexto*. Esto ha sido aún más enfatizado recientemente con el trabajo sobre Accesos relacionados con la Cultura (1998), la Base de Datos del Proyecto Histórico (en el que se analiza proyectos anteriormente asistidos por la Fundación) y ayuda para Estudios de Investigación escogidos. La presente propuesta está específicamente diseñada para dar una profunda atención al *contexto* de tal manera que nos permita ampliar lecciones aprendidas en la implantación de las intervenciones del desarrollo prematuro de la niñez (ECD) a través de amplios y diferentes ambientes.

El objeto central de la *Iniciativa sobre Efectividad* es un estudio profundo y contextual de diez programas de desarrollo infantil (ECD) con buena reputación en la práctica. Nuestra definición de trabajo de un programa efectivo de desarrollo infantil (ECD) es aquel que **reúne las necesidades culturales y de desarrollo de los niños y de sus familias de manera tal que les permite prosperar.**

Metodológicamente, hemos rechazado la investigación cuantitativa que permitiría abarcar una gran cantidad de proyectos. En vez de esto, hemos optado por una aproximación antropológica, basado en técnicas de observación participante, para evaluar a un grupo relativamente pequeño de proyectos. Nuestro enfoque estará en los procesos encaminados hacia la creación e implantación de proyectos que permitan que los niños y sus familias se desarrollen.

Un rasgo importante de la *Iniciativa sobre efectividad* es la oportunidad que proporciona para unirse en sociedades con donantes claves, agencias internacionales y programas de infancia. Ya que queremos garantizar legitimidad y transparencia, hemos reconocido que socios importantes deben estar involucrados desde el principio formando conceptos, desarrollando metodologías, buscando proyectos y guiando el proceso.

Esta propuesta es el resultado de doce meses de trabajo preparatorio, durante los cuales se hicieron revisiones de proyectos de niñez prematura que se consideraban como “eficaces”. Un marco conceptual comenzó a surgir y un primer borrador de propuesta se desarrolló en la Fundación. Esto ha sido ampliamente compartido internamente, así como externamente a través del Grupo Consultivo sobre Cuidado y Desarrollo de la Infancia.

Un comité consultivo de expertos externos ha jugado un role importante en perfeccionar la propuesta. Está compuesto por miembros de la Fundación Aga Khan, el Fondo Cristiano de Niños, Salven a los Niños (USA), Redd Barna, UNICEF, la Universidad de Duke, el Grupo Consultivo sobre ECCD (Cuidado y Desarrollo de la Infancia), y el Taller de Televisión de los Niños Filipinos.

Una parte de las preparaciones fue poner a prueba los supuestos y la factibilidad de la iniciativa. De este modo, se realizó una visita al lugar de uno de los proyectos potenciales: la Organización de las Mujeres Autoempleadas (SEWA) en India. Esta visita proporcionó un entendimiento acerca de las clases de interrogantes que los proyectos se hacen a sí mismos y reforzó el valor de comprometerse en un diálogo desde el principio. Clarificó las preguntas a hacerse en el esfuerzo completo y en la metodología propuesta. Este trabajo fue emprendido paralelamente con la propuesta escrita y la identificación de los investigadores, grupos, y proyectos. Como consecuencia de esta visita, se ha incluido una etapa de negociación con cada proyecto como una etapa inicial de la *Iniciativa sobre efectividad*.

METAS

La meta inicial de la *Iniciativa sobre efectividad* es proveer un entendimiento sólido de cómo se logra la eficacia en el desarrollo de la infancia (ECD). Los objetivos específicos son:

Identificar las dimensiones de proyectos en diferentes países que conduzcan a la eficacia. A través de la combinación de tres estrategias de fondo --estudios de caso, grupos y ejercicio de sondeo-- aspectos de la eficacia (particularmente lo que se ha experimentado, qué es lo que funciona y lo que no funciona) serán ampliados y sobrepuestos en cada proyecto para llegar a

un análisis compuesto de intervenciones eficaces en el nivel más alto de desarrollo de los programas de infancia logrado dentro del tiempo propuesto.

Asistencia en la transparencia y aprendizaje mutuo. La *Iniciativa sobre efectividad* está siendo desarrollada en sociedad con los proyectos y con otros donantes. El proceso implica un diálogo continuo entre la *Iniciativa sobre efectividad* y el personal del proyecto. Como resultado, las búsquedas, los conocimientos profundos y la comprensión serán impartidos en forma conjunta por practicantes, donantes y expertos, haciendo así posible que los resultados sean asimilados en el curso del ejercicio por agencias participantes, proyectos y personal involucrado.

A través de la *Iniciativa sobre efectividad* se formará, modificará, probará y documentará una metodología para ir más allá de una evaluación individual del proyecto y aumentar nuestra comprensión de eficacia dentro del sector de la infancia. Esto sirve por lo menos a dos propósitos. Primero, el más importante, proveer a la Fundación y a sus socios de un canal de comunicación directa con las bases para realizar cambios acerca del desarrollo sistemático de las intervenciones futuras en el área de la infancia. Segundo, y como producto accesorio, se documentan las herramientas y métodos desarrollados para y por el sector del desarrollo infantil (ECD) y se hacen disponibles para su modificación y adaptación en otros contextos de aplicación.

ESTRATEGIAS

Componentes: Proyectos, Grupos, Sondeos, Perspectivas, Negociaciones

En su totalidad, la *Iniciativa sobre efectividad* depende de la combinación de cinco componentes en todas sus etapas. Tres de éstos forman el núcleo de la estrategia y se describen más ampliamente abajo: la selección de proyectos; la formación y combinación de grupos cuidadosamente examinados; y la adopción de un marco analítico conceptual del sondeo para examinar los lugares donde se realizaría el estudio.

El cuarto componente es un intento de balance y combinación entre perspectivas: aquella del espectador interno (concepto de actor) y aquella del espectador externo (concepto de observador).

El quinto componente es la preparación adecuada y realizar negociaciones con proyectos seleccionados para asegurar la claridad de las expectativas entre todas las partes y las consultas al nivel de cada proyecto en cuanto a la metodología de recolección y análisis de datos.

Los proyectos seleccionados fueron: Samespel de los Países Bajos, Agueda de Portugal, Madrasa de Kanya, las escolinhas comunitarias de Mozambique, Sewa de India, Almaya de Israel, Mount Pinatubo de Filipinas, Madres Guías de Honduras, Promesa de Colombia y Pronoei de Perú.

No hubo la intención de llevar a cabo un ejercicio que solamente definiera la validez relativa de las diferentes aproximaciones de cada programa, ni de llegar a una estructura jerárquica en la cual pudiéramos identificar los “mejores” o más “eficaces” métodos. Por lo tanto, se ha tratado de evitar el cliché de los diferentes modelos. A parte de eso, sin embargo, sí consideramos importante incluir con un “bufete” de estrategias y metodologías donde haya

diferentes elementos de eficacia, y esto se refleja en la selección de proyectos. Adicionalmente, los proyectos se encuentran localizados en diferentes regiones geográficas. Cinco de ellos reciben ayuda de esta Fundación, mientras que los otros cinco no.

En abril de 1998, se solicitó nombres de proyectos potenciales en una reunión del Grupo Consultivo del ECCD que dio como resultado 22 posibilidades. La recolección de información y las discusiones subsiguientes redujeron el número de posibles candidatos hasta identificar los 10 programas, incluyendo el de Honduras, a través del apoyo del Fondo Cristiano de Niños (ver tabla). Se cuenta con un Comité Consultivo formado por una persona de enlace de cada equipo por país así como también por algunas personalidades invitadas de las diferentes organizaciones que participan en el estudio.

La Fundación cuenta con un Coordinador de Proyecto, con amplia experiencia teórica y práctica, y un Asistente, para el desarrollo y la administración del proyecto. El Coordinador del Proyecto es el vínculo, se comunica y coordina todo lo relacionado con las personas y los proyectos; revisa y analiza los estudios de caso; controla la calidad de los diversos productos; y redacta el volumen de la síntesis.

CORTES INICIALES DEL ESTUDIO

Línea de Tiempo. Para facilitar el sondeo del proceso, se crea una línea de tiempo. Esto provee una manera de contar la historia del proyecto. Dicha línea de tiempo comienza con el origen del proyecto, su génesis y continúa hacia el presente.

Influencias. Este sondeo consiste en una descripción de todas las cosas que han influenciado en el proyecto. Por ejemplo, el contexto (el telón económico, político y cultural) cuando el proyecto comienza; cómo cambió el contexto a través del tiempo; y cómo aquellos comprometidos perciben que estos cambios han afectado el proyecto. El sondeo de influencias describirá formas donde las elecciones personales han afectado el proyecto. También presentará un cuadro de los recursos (financieros y físicos) disponible durante la vida del proyecto y lo que esto ha significado para el proyecto.

Actitudes/Posición. Estos son los supuestos fundamentales, implícitos y explícitos, del proyecto. Se intenta identificar las presunciones de aquellos que están trabajando en el proyecto, tales como sus valores y creencias acerca del desarrollo de los niños y la forma como aprenden los adultos, las creencias acerca del valor de intervenir, y los tipos de intervención apropiados, etc.

Proceso. Este ejercicio de sondeo buscará “capturar” todos los procesos usados dentro de los diferentes programas para tomar decisiones, dirigir problemas, vencer obstáculos, etc. También incluirá información sobre participación (quién participa, en qué momento, y de qué formas).

Organización. Dentro de este sondeo habrá un cuadro organizativo y una descripción de la manera como ha cambiado a través del tiempo. También habrá información acerca del liderazgo del proyecto (tanto la naturaleza como el estilo), y cómo eso ha cambiado (o no) con el transcurrir del tiempo; el aspecto cultural del programa y cómo se crea; los procesos de selección, contratación y entrenamiento del personal, etc.

Vínculos. Se recopilará información sobre los tipos de vínculos que se han formado con otras organizaciones, personas particulares, donantes, gobiernos, etc., las redes de la que es parte la organización y los roles que asume en esas redes.

Resultados. Esto conducirá a la emisión de tipos de influencias que ha tenido la organización (o está teniendo) sobre otros: los niños y las familias comprendidas en el proyecto; el personal; la comunidad; otras organizaciones y el contexto más amplio (como por ejemplo la política de gobierno).

Sondeando el futuro. Está claro que los proyectos tendrán una percepción de los siguientes pasos para ellos como una organización. Se les pedirá prever el futuro y describir cómo ven el desarrollo del proyecto a través del tiempo. Esto nuevamente estará en referencia con influencias, actitudes, proceso, organización, vínculos y resultado.

Para poder trabajar con los mapas conceptuales, se ha generado un juego inicial de preguntas que se usará para ilustrar los tipos de información que pueden recopilarse en relación a cada uno de estos sondeos.

EVALUACIÓN

Los participantes de la iniciativa se reúnen por lo menos una vez al año para hacer ajustes y modificar los componentes del proyecto. Documentación de la *Iniciativa sobre efectividad* se entrega en cada etapa, ya que el proceso de implantación del proyecto crítico. Los miembros del Comité Consultivo, como parte del proceso de seguimiento y evaluación, revisan la documentación vigente y la comparten con sus respectivos equipos y organizaciones. Los miembros del Comité Consultivo también documentan su compromiso con la *Iniciativa sobre efectividad*, como contribución considerablemente al proceso reflexivo.

RESULTADOS ESPERADOS

En su totalidad, la *Iniciativa sobre efectividad* proveerá al campo de la infancia un mejor entendimiento de lo que se necesita para crear proyectos eficaces en diferentes lugares y contextos, utilizando diversas estrategias y aproximaciones programáticas. La *Iniciativa sobre efectividad* también producirá un entendimiento de los retos y escollos que necesitan ser examinados, incluyendo un análisis de los costos y el financiamiento, así como la identificación de interrogantes y sugerencias que ayudarán a entender a los que tomen futuras decisiones qué se necesita en un programa bien implantado que tiene un impacto positivo en las vidas de los niños específicamente, la *Iniciativa sobre efectividad* llevará a cabo/producirá:

- un juego de estudios de caso completamente documentado, incluyendo los sondeos varios y modelos que han surgido, escrito por grupos investigadores locales y visitantes, que puedan servir como una fuente de intercambio de conocimiento y experiencia;
- un personal entrenado *in situ* que haya trabajado en grupo con personalidades y agencias internacionales para comprender cómo iniciar, llevar a cabo y evaluar un proyecto de desarrollo de la infancia (ECD) en diferentes contextos;
- un abanico de metodologías para conducir estudios cualitativos;
- publicaciones sobre metodología y proyectos (manuales, CD-ROM, otros);
- el desarrollo y articulación de un proceso (o procesos) para trabajar en forma eficiente en sociedad y en diversos lugares, con ONG, líderes locales en desarrollo del niño, personal internacional de desarrollo, etc., de una manera entrelazada, en el campo de la infancia;

- documentación sobre proyectos seleccionados (publicaciones, videos, CD-ROM y otras);
y
- una presentación/volumen de síntesis, que junte lecciones aprendidas.

Riesgos

Muchos intentos para llegar a lecciones generales en estudios comparativos han caído en uno o dos escollos. Ya sea que son tan contextuales que terminan describiendo tales singulares sistemas, o que son tan generales que uno podría haberlos registrado antes del estudio. Esta *Iniciativa* no está interesada meramente en evaluar el “conocimiento común”, por lo que estamos enfatizando la etapa de negociaciones: estamos permitiendo un período de seis meses para asegurarnos de que estamos, realmente, interesados mutuamente en las mismas preguntas “difíciles” y que nuestros objetivos sean compatibles.

Esta es la razón por la cual anticipamos algunos cambios en la lista de proyectos participantes. Necesitamos hacer un balance entre no dictar la agenda de evaluación por un lado, y asegurar que todos los comprometidos respeten el marco analítico y los mecanismos que desarrollamos, por el otro. Todos los componentes --Proyectos, Grupos, Sondeos, Perspectivas, Negociaciones-- y la interacción entre ellos son igualmente significativos para el cumplimiento exitoso de la *Iniciativa sobre efectividad*.

NUESTRAS PLATAFORMAS PARA COMPARTIR Y APRENDER

Entre las herramientas más valiosas que tenemos están las reuniones – de cara a cara; a menudo talleres – se realizan periódicamente con miembros de los equipos de cada equipo. Estas reuniones informan a los miembros de cada sitio acerca de los procesos que cada uno atraviesa y permite compartir su aprendizaje. Proporcionan también una plataforma para el intercambio de lecciones aprendidas en los sitios individuales, acciones y desafíos, y a planificar los siguientes objetivos de la iniciativa.

La primera reunión tomó la forma de un taller en el junio 1999, en La Haya. Incluyó a miembros de cada uno de los diez equipos. Allí, se aprendió más acerca de las metas y propósitos de EI, y de lo que está involucrado. Se compartió también lo que cada uno esperaba hacer dentro de EI y lo que se anticipaba como resultado. Al final del taller cada equipo detalló sus actividades específicas para el resto del año.

La segunda reunión se realizó en Guatemala con el apoyo de Redd Barna, con la participación de los programas de América Latina (Perú, Colombia y Honduras). Permitted una actualización de las actividades de EI dentro en estos programas, compartir las herramientas usadas en cada sitios, la experiencia de la acción hasta esa fecha, los planes para el futuro, y definir la naturaleza de exposiciones a ser presentadas en la Conferencia de EI, en noviembre 1999.

La Conferencia de EI fue sostenida en La Haya con motivo de la celebración 50th del Aniversario de la Fundación Bernard van Leer. La Conferencia permitió a 15 miembros de los 10 equipos del sitio de EI a exponer sus experiencias a la fecha ante una audiencia cuidadosamente escogida: 25 personas con poder de decisión y planificadores universitarios en el área de la infancia, actores de las bases, y personalidades de agencias de financiamiento y gobiernos.

Durante este año se han realizado dos encuentros: en mayo, un taller internacional en Porto y en octubre, un encuentro de consulta en La Haya. El primero fue una oportunidad para todos los equipos de sitio para compartir ideas acerca de sus experiencias en el uso de herramientas y métodos cualitativos para reunir y analizar datos; compartir diferentes formas creadoras de comunicación, para presentar sus hallazgos efectivamente a las diferentes audiencias - objetivo; y desarrollar modos concretos de aplicación de estos aprendizajes en programas de infancia. El segundo, reunió a un equipo más reducido de participantes con el fin de redondear los productos colectivos e individuales por país y dar un nuevo giro a la iniciativa con un enfoque más descentralizado de la dirección global del proyecto.

Entre los diversos medios de diseminación de la iniciativa de efectividad, contamos con un número al año de *Early Childhood Matters*. La edición de octubre presenta artículos acerca de varios aspectos de los 18 meses de vida que ha tenido la iniciativa. Se provee una visión global de lo que se ha experimentado y logrado hasta ahora; un análisis y reflexión sobre las dinámicas, inquietudes y resultados iniciales del proceso; así como las principales herramientas empleadas en la facilitación del proceso. Debido al interés de la comunidad hispanohablante internacional por esta iniciativa, se publicará un número especial de *Espacio para la Infancia* con estos contenidos en lengua Castellana.

Puesto que EI fue concebido como un espacio abierto para explorar y documentar en forma creativa y transparente los procesos, las fuentes y los resultados de la programación en el área de la infancia, esperamos cometer errores, recibir sorpresas y aceptar cambios de dirección en la medida en que la iniciativa se desenvuelve.

Una mirada al proceso

Nada es permanente, solamente el cambio
Heraclitus

Indagar qué hace que un programa de infancia (ECD) funcione, desde la mayor variedad de ópticas posibles, ha sido la única pauta preestablecida, desde el comienzo, en la Iniciativa de Efectividad, aparte de las restricciones impuestas por los aspectos administrativos.

Los desarrollos posteriores de EI en cada país, y en su totalidad, son un producto del juego de consensos y tensiones entre las diferentes visiones e intereses de los participantes involucrados, de sus contextos culturales y profesionales, y de la negociación de términos con las contrapartes locales (comunitarias e institucionales) y con el equipo de coordinación central (CT). Si bien, por razones obvias, el equipo central juega un papel importante en la coordinación de los encuentros; la orientación general de la iniciativa muestra el peso que tiene la dinámica resultante del encuentro entre la disparidad de iniciativas individuales y grupales, por un lado, y el proceso de auto-organización de la “comunidad o familia EI”, por el otro.

Esta dinámica presenta riesgos y oportunidades. Por un lado, la tendencia a auto-organizarse de la comunidad, permite agilizar procesos de comunicación y cooperación en la identificación de contenidos relevantes al estudio. A la vez, la creación de una comunidad podría llevar a la conformación de un circuito cerrado, con un lenguaje común, donde sólo los iniciados tienen algo que aportar y se resiente la incorporación de nuevos actores. Por el otro, la unicidad de cada programa dentro de su contexto, muestra una clara presencia del caso especial: cada programa es un caso especial dentro del estudio y cualquier intento de

agrupamiento debe sacrificar muchos contenidos de relevancia, muchas fuentes de información.

El taller de Porto reflejó esta dinámica. Por un lado se tuvo la sensación de que la convivencia en este espacio de trabajo consolidó a los participantes como una gran familia. Sensación que se reflejó en los deseos expresos de mantener, dentro de lo posible, un bajo nivel de rotación de los miembros de EI, de promover mayores oportunidades de intercambio entre los equipos de trabajo y, en algunos casos, de resistir la incorporación de agentes externos a la comunidad. La conformación de grupos de trabajo se perfila como un paso en la vía de aprovechar la capacidad existente dentro de dicha comunidad. La coordinación y apoyo de esta iniciativa apuntan hacia la consolidación de los intercambios entre los miembros de dichos grupos inter-equipos. Cada grupo es responsable de establecer sus propias reglas y de jerarquizar sus prioridades. La búsqueda de intercambio dentro de los límites de EI muestra la relevancia de ciertos contenidos para estos actores conformados en círculos de intercambio y aprendizaje.

Por otro lado, las divergencias entre las aspiraciones de cada equipo, en cuanto a las necesidades sentidas con respecto al apoyo y el role de estos espacios de encuentro y el papel del equipo de coordinación (CT – Coordination Team), demuestra, desde nuestra perspectiva, una sana presión hacia la conservación de la riqueza de cada caso, en contraposición a una presión hacia el consenso y la síntesis del estudio en un producto final unificador.

Cada uno de los procesos involucrados en EI ha mostrado la fuerza de la diversidad y la flexibilidad del equipo central para aceptarla y avanzar un paso más hacia su comprensión, reorientando su propia fisonomía como equipo de trabajo. Aquí, las propuestas de diseminación deberían mostrar cómo cada equipo plantea la participación de los diferentes participantes y personas vinculadas o afectadas por el programa, qué información, materiales o aprendizajes son considerados pertinentes y cuáles las mejores vías de ponerlos a su disposición. Si todas son diferentes, algo salió bien.

Los esquemas iniciales de conformación de equipos para garantizar las perspectivas Etic y Emic del estudio son otro ejemplo de cómo la dinámica de EI se ha desarrollado de forma imprevista. Son tan variadas que no es posible establecer un patrón que unifique la metodología seguida. Quién es “insider” (observador interno) y quién “outsider” (observador externo), en un programa particular, no era una decisión que pudiera ser prevista, en sus últimos detalles, desde el primer día. Así pues, cada equipo ha desarrollado una dinámica propia, en la que las decisiones y preferencias nacidas del seno de los programas, de las instituciones que lo administran o estudian, o del equipo coordinador (CT), representan un universo caótico de posibles variantes de equipos de trabajo.

Aún cuando se trate de hacer un esfuerzo por describir las pautas metodológicas de EI, la confluencia de estos factores no previstos en la conformación de dichos equipos, y de sus esquemas de trabajo, hacen imposible ir más allá de los acuerdos de tomar tantas perspectivas de participantes e interesados como sea posible, dentro de los límites impuestos por los recursos disponibles, y que se garantice a las comunidades y organizaciones participantes que la información y material recabado no sea el resultado de una mera extracción de conocimientos, sino una fuente de recursos para uso directo en el mejoramiento del programa. Por ejemplo, el carácter cooperativo del movimiento de Agueda obliga a incorporar en el estudio a más de las dos personas que en principio serían los observadores internos (insiders). Para resolver el problema de la limitación a dos miembros en los encuentros, decidieron mantener a un

miembro fija y otro miembro rotativo, para ir dando oportunidad a todos de participar. En SEWA (India), asistir a cada evento en el extranjero es una recompensa que reciben los miembros activos del sindicato. Por lo tanto, fuera de la Directora ejecutiva, resulta muy difícil mantener a un miembro estable de este programa indio en los encuentros de EI. Así, cada equipo muestra una historia diferente en cuanto a sus miembros internos (insiders) y una forma muy específica de garantizar la participación de sus actores locales.

El carácter de observador interno se relativiza aún más cuando lo examinamos con más detalle. Cuando la organización no conduce el programa mismo, como es el caso de Perú y Colombia, o cuando el programa está descentralizado, como en los casos de los Países Bajos y Mozambique, estos observadores no necesariamente tienen experiencia como ejecutores del programa. En ese sentido, son también externos al programa. El equipo de investigación en esos sitios carga con la gran responsabilidad de presentar fielmente las voces de los verdaderos participantes, acudiendo a ellos para garantizar la exactitud de las interpretaciones de los datos relevantes.

La diversidad de los programas es la principal riqueza de la iniciativa. Los contextos históricos, y socio-culturales en los que se desenvuelven, develan factores fortuitos o accidentales, que muchas veces resultan de acciones planificadas para otros fines. Los aspectos mejor documentados de cada programa usualmente responden a aquellos relacionados con la programación; con lo que se quería hacer y sus resultados. Es un tanto más complejo el abordaje de aquellos aspectos coyunturales que no estaban inscritos en el plan inicial. Estos aspectos pueden ser el resultado de una respuesta orgánica a una situación imprevista, pueden ser el resultado accidental de una decisión o acción emergente, no estipulada en ningún manual de procedimientos, o podrían obedecer a una tendencia natural de la organización social.

En el primer caso, las respuestas orgánicas suelen estar inscritas en manuales de procedimientos o están contempladas en los programas de capacitación. Si bien el Huracán Mitch, permitió ver la solidez del programa en una situación de gran adversidad, la respuesta de las Madres Guías estaba contemplada en los planes de CCFH y en sus programas de capacitación. El resultado observado es una comprobación de que el programa se pone en marcha en una situación de crisis y da respuestas adecuadas.

En el segundo caso, quizás el más difícil de recoger, se trata de acciones improvisadas donde la claridad, intuición, conocimiento o experiencia de un actor define un curso de acciones que con frecuencia no son registradas en libro alguno. Aparecen como anécdotas, y con frecuencia no existe el “formato” institucional para reportarlas. La resistencia del gobierno al programa promesa disminuyó notablemente gracias al testimonio no planificado que un alto funcionario tuvo, durante una visita no planificada. El observar a un poblador utilizar un microscopio con maestría y hacer un diagnóstico con precisión, no fue producto de un plan. La acción en sí del sujeto responde al primer caso, puesto que fue capacitado para hacerlo, pero la demostración ante el funcionario, el hecho “promocional”, fue una improvisación, ¿con sentido de oportunidad o una mera acción involuntaria? Sin conocer la anécdota del propio sujeto, no podríamos más que recoger la versión del visitante, desde su óptica, que la señala como casual.

El tercer caso plantea una situación más conocida de la teoría social que añade una evidencia a lo ya conocido o aporta un elemento nuevo para cotejar e indagar más. Mientras la gran mayoría de programas de infancia en Latinoamérica y Europa cuenta con mujeres en calidad

de cuidadoras de niños, el PRONOEI de Perú, durante sus primeros años, contaba con un contingente mayoritario de hombres en el role de animadores (cuidadores de niños pequeños). El prestigio social que tenía este trabajo en Puno alentaba a los jóvenes a asumirlo, mientras que sus vecinos atendían su chacra (sus tierras). Una vez que se instituyó un modesto pago para el desempeño de este role, los vecinos dejaron de trabajarles su chacra, por lo que los hombres se han ido retirando masivamente. En su lugar, mujeres necesitando este modesto ingreso se rotan el role de animadoras cada dos o tres años con el fin de dar a todas una oportunidad de ingresos en estas comunidades empobrecidas.

Los contrastes entre estas experiencias, así como las preocupaciones comunes se manifiestan con todos sus matices en los espacios de encuentro generados por la iniciativa sobre efectividad. Los intercambios y anécdotas, las discusiones y negociaciones entre los equipos entre sí y con el CT, determinan no sólo el curso del proceso como proyecto global, sino que reorientan las acciones de cada equipo individual en la planificación de acciones en el estudio del programa específico y la forma de documentar sus hallazgos. Aún estamos en proceso de aprendizaje y es necesario aprender de nuestra propia capacidad para aprender y flexibilidad para acomodar cambios.

El encuentro de Porto sirvió para remarcar la importancia de estos espacios para compartir. La búsqueda de vías innovadoras de aproximación a la acción social en el campo de la infancia, requiere de momentos de reflexión compartida. La búsqueda de consensos sobre lo que resulta relevante en el éxito de programas de infancia cede terreno a la necesidad de identificar principios éticos y metodológicos comunes en el estudio de estos programas y de las lecciones que han producido a lo largo de sus años de ejecución, en sus diferentes contextos y para sus diferentes actores e interesados.

Durante la semana del encuentro de Porto, se pusieron a prueba nuestras visiones sobre el proceso de aprendizaje que hemos llamado Iniciativa sobre Efectividad (EI). Desde el punto de vista ético, se planteó la importancia de dar acceso real a los actores e interesados de cada programa a exponer su perspectiva sobre lo que hacía que estos funcionaran tal como lo hacen.

Si bien la participación resulta un principio unificador de los diferentes equipos de EI, la forma de llevarlo a cabo presenta una gran diversidad. Diversidad que se explica a su vez, por diferentes factores intervinientes. Algunos equipos hicieron un esfuerzo grande por desarrollar instrumentos de participación infantil. Para ello, emplearon instrumentos locales con alguna connotación cultural (la aspillera peruana, la pesca en Honduras, los juguetes en la India, el teatro comunitario en Colombia). La aplicación de los mismos permite recoger información desde la comunidad. Otros se esmeraron en involucrar a los padres en la planificación del estudio o en la realización de actividades de exploración de las lecciones aprendidas (India, Filipinas, Israel y Portugal).

Las entrevistas siguen siendo la herramienta de más fácil acceso para obtener información en corto tiempo de personajes vinculados de algún modo y en alguna época a los programas. El encuentro de Octubre, sin embargo, nos mostró las complejidades de la entrevista como herramienta de exploración cualitativa y la necesidad de complementarla con otras técnicas y herramientas.

En la exposición de estos instrumentos, se planteó hasta qué punto la participación de algunos entrevistados o participantes reflejaba claramente sus visiones del programa y hasta dónde

podrían estar sus opiniones mediatizadas por las características mismas de los instrumentos empleados.

Además, nos podríamos preguntar si la participación de los diferentes estratos de actores es una consideración meramente ética o si se está abordando un principio metodológico. El equipo de Portugal y, en su momento, los equipos de Mozambique y Honduras habían planteado anteriormente cuál sería el beneficio concreto que aportaría EI a sus respectivos programas.

La dimensión de la utilidad práctica de la investigación aparece así como otro elemento interesante a considerar dentro del espacio abierto EI. No hay investigados e investigadores, sino que los investigados son a la vez investigadores. La validez de la información recabada es relativa a quien la produce y la usa para mejorar la “efectividad” de su programa o de las acciones que le son encomendadas. De allí que algunos equipos planteasen la importancia de integrar las acciones de EI a los planes programáticos de las organizaciones involucradas. Si EI no arroja resultados importantes para los programas, la validez de las lecciones aprendidas serían de muy dudosa solidez.

De este modo, comunidades desgastadas por el abusivo uso de la investigación sin “beneficios” aparentes, tendrían que estar mejor informadas del significado de EI y encontrar sus propios beneficios directos para participar en él. Entre los participantes de EI, la iniciativa no es concebida meramente como un proyecto de aprendizaje sobre lo que funciona en los programas, sino que es vista como una vía para hacer más efectivos los programas. Allí podríamos pues identificar un principio ético y metodológico compartido. Este principio de la investigación inclusiva no afecta la capacidad de los equipos para ensayar instrumentos novedosos o tradicionales en la búsqueda de voces acerca de las lecciones de los programas, pero condiciona lo que se espera en términos de participación dentro de un esquema de transparencia y respeto por cada uno de los actores involucrados en la iniciativa.

Los encuentros de Porto y La Haya facilitaron que los contactos entre equipos se hicieran más frecuentes. La mayoría de quienes enviaron sus evaluaciones coinciden en que el espacio de los encuentros es una gran oportunidad para reunirse como equipos de trabajo, con la presencia del CT como interlocutor para canalizar interrogantes y explorar posibilidades de acción futura. Así, el contacto entre los equipos locales y el CT es valorado como una necesidad del proyecto, en general.

Obviamente, este contacto debe ser parte esencial de nuevos encuentros en el que la planificación se alimente de necesidades locales y, a la vez, logre conservar la búsqueda de comprensión de los aprendizajes en el ámbito local. Esto es mantener y fortalecer los contactos de la “comunidad o familia EI”, sin perder el valor que tiene el estudio de caso como campo fundamental para el aprendizaje de lo que funciona en programas para infancia. Por esta razón, el equipo coordinador plantea la necesidad de desarrollar nuevas consultorías puntuales, en los cuales se espera redondear los aprendizajes obtenidos en el marco de la EI.

El encuentro de octubre se centró en recoger la metodología, la ética de investigación inclusiva y pertinente, en oposición a la investigación extractiva, que no deja beneficios claros y directos a quien produce la información. De este modo, se busca armonizar la necesidad de información de las organizaciones promotoras de la iniciativa y capitalizar sobre el conocimiento acerca de cómo una práctica de aprendizaje puede ser sustentada sobre principios éticos de respeto e inclusión de los diferentes estratos de participación en un

programa. Los hallazgos y temas que comienzan a salir del estudio, sirvieron como plataforma para comprender la forma de obtenerlos. Los próximos encuentros puntuales permitirán ahondar más en tales contenidos temáticos.

ALGUNAS OBSERVACIONES INICIALES

¿Existe la vida más allá de los puntajes?

Muy pertinente a una iniciativa de esta naturaleza es la colección de las lecciones y reflexiones que comienzan a aparecer durante las visitas de campo, los encuentros internacionales, las reuniones de equipo y los informes preliminares de resultados. Aunque, estas observaciones iniciales hayan aparecido apenas en acontecimientos muy puntuales durante el proceso, ellos comienzan a actuar como la chispa que provoca debates locales e inter-equipos y a promover mayor búsqueda de información entre los participantes.

Si bien temas generales vinculadas a los proyectos suelen captar la atención con más facilidad, ciertas observaciones en el campo donde se desenvuelven las acciones, permite una mirada fresca a asuntos que parecen muy conocidos, por quienes manejan la cooperación, pero aún no están explícitamente resueltos para quienes enfrentan la realidad de los programas día a día. Los temas generales de sostenibilidad, efectividad, construcción de capacidades se pueden ver enriquecidos con una mirada a las inquietudes que surgen de los participantes de los programas. Unos ejemplos de estas inquietudes se reseñan a continuación.

1. Un espacio para la reflexión. Una de las principales lecciones que está emergiendo de los diferentes equipos es que EI abrió espacios para aprender. Si bien la construcción de redes (networking) se contempla en muchos proyectos actuales, estos equipos comienzan a compartir una visión interna acerca la naturaleza de tales redes. Uno de los principales retos del intercambio técnico ente organizaciones dedicadas a la infancia es el poco tiempo asignado en sus propios planes para sistematizar y documentar sus aprendizajes y reflexiones sobre la acción. EI ha posibilitado un encuentro planificado entre actores y autores que permite extraer contenidos relevantes desde el punto de vista de la práctica y diseminarlo en un lenguaje de amplio acceso entre personas e instituciones interesadas en la programación para la infancia. Los programas de infancia deberían contar con apoyo para documentar, reflexionar y compartir con sus pares y otros interesados, sus aprendizajes.
2. La rotación del personal paraprofesional. Mientras en una empresa, la inestabilidad del personal es un problema indeseable, en los programas de infancia éste fenómeno parece ser una realidad cotidiana. En cierto modo, podría hasta traer algunas ventajas. Puesto que este personal pertenece a la comunidad, su participación en el entrenamiento tiene un efecto directo sobre la nueva generación de madres y padres. La capacitación permanente debería ser incluida en los convenios de financiamiento y cooperación de los programas de infancia.
3. La rotación de los líderes es otra historia. Cuándo comparamos la línea del tiempo de un proyecto con un río, los cambios de líderes aparecen como puntos críticos o “accidentes” en su curso. Los cambios en el liderazgo son usualmente referidos como eventos clave dentro de la vida de un proyecto por la mayoría de sus actores. La experiencia en Kenya en el establecimiento de un proceso de sucesión planificada podría darnos luces acerca de

cómo podríamos abordar esta problemática sin poner en riesgo el desarrollo de los programas de infancia.

4. Otro aspecto que contribuye a perfilar los programas y sus organizaciones es la forma como se maneja el conflicto internamente. En la iniciativa sobre efectividad participan organizaciones que basan su actividad en el consenso y dedican grandes esfuerzos para lograrlo, organizaciones que definen la disidencia como desviaciones del programa y la sancionan, y organizaciones que acomodan los conflictos internamente como fuente de crecimiento. Información sobre este aspecto aparece en las observaciones y anécdotas de ex-funcionarios y ex-participantes de los programas. Su valor como indicador de fortaleza debe aun ser cotejado con otros aspectos contextuales de los países donde se reporta.
5. Consultar a los niños no sólo medirlos. Una de las estrategias emergentes es la consulta a los niños. Tradicionalmente, los programas de infancia aplican medidas de desarrollo o de rendimiento como base para estimar el impacto de sus acciones en población infantil atendida. A modo de cambio, los equipos de Perú y Honduras exploran herramientas basadas en el contexto local para obtener las opiniones y sentimientos de niños y niñas acerca de su participación en los programas de infancia. Se tiene la expectativa de conocer las posibilidades prácticas de extender los derechos internacionales del niño a una población más joven.
6. El empoderamiento (empowerment) de la mujer y la problemática del trabajo paraprofesional debe ser abordado desde una perspectiva cultural. Si bien se conoce y se explota la capacidad de la mujer como instrumento social para favorecer a la infancia, algunos aspectos de esta política deben ser reevaluados en diferentes contextos. La retribución económica de su trabajo, el impacto que tienen sobre la familia los programas dirigidos a la mujer que excluyen a los padres y el aporte de las niñas al cuidado de sus hermanos menores dentro y fuera del contexto programático comienzan a emerger como asuntos que ameritan mayor comprensión.
7. El mejor recurso de un programa es una persona con recursos. Durante los momentos de crisis de los programas, siempre aparece una persona capaz de habilitar las condiciones y objetos del entorno para inyectarles nuevo entusiasmo y fuerza. Estas personas y no los recursos circunstanciales juegan un papel primordial en el progreso de los programas en los diferentes niveles de la acción (padres, para-profesionales o líderes de las ONG. La comprensión del aporte de estas personas y la forma en que se desarrolla su carrera y su actitud hacia la tarea son elementos necesarios en el diseño de programas de capacitación.
8. La alfabetización como proceso de concientización y liberación ya ha sido propuesta y probado en el campo por Paulo Freire y sus seguidores a través del mundo. Su uso como estrategia de investigación-acción en el proyecto Monte Pinatubo de Filipinas y SEWA India, tiende un puente entre esta área y la acción holística entorno al niño y su nicho de desarrollo. En Filipinas, el uso de diarios de familia, en los que el material escrito, fotográfico y las ilustraciones de diferentes miembros de una familia sirven para reconstruir su historia, definir sus expectativas y planificar el futuro juega un papel decisivo en la construcción de nociones de pertenencia social en familias afectadas por el volcán. La reconstrucción de la temporalidad en la identificación y rescate de sus raíces culturales, ayuda a las familias y a las organizaciones que les dan apoyo a apropiarse de su futuro y a actuar de modo decisivo en su diseño. La acción alfabetizadora de estas actividades es un medio y no un fin en el fortalecimiento de estas comunidades

A MODO DE CIERRE

Aunque el material producido por los participantes de los programas, como consecuencia de su involucramiento en la investigación, no ha añadido hasta ahora nuevo conocimiento a las agencias de cooperación, muestra la necesidad de hacer explícito y transparente este conocimiento y a reflexionar sobre las implicaciones programáticas entre aquéllos que la hacen posible. Tienen consecuencias directas en la forma de planificar, si se ha de incidir en la sostenibilidad y efectividad de los programas.

La Iniciativa sobre Efectividad es sin embargo un proceso abierto y apenas en estos momentos comienza a profundizar en los temas identificados por los diferentes equipos. A partir de este momento, se fortalecerá la propuesta de disseminación de aprendizaje, desde cada uno de los sitios y hacia audiencias más amplias de la programación para la infancia. La habilitación de recursos tecnológicos de información y la descentralización de la conducción de las actividades de la Iniciativa, serán la nueva plataforma para compartir los hallazgos salientes.

Ir más allá de los indicadores cuantitativos del éxito programático de los proyectos locales de infancia, abre para nosotros una dimensión interesante en la comprensión del colorido y de los matices que cada cultura aporta en la ejecución de sus planes, en la identificación y documentación de las lecciones extraídas y en la apertura la pluralidad de percepciones que se tiene sobre la infancia, la familia y en los entornos en los que prosperan.

AMEI

<http://www.waece.com>

info@waece.com