World Vision®

El manual para programas de desarrollo

Fundamentos

El manual para programas de desarrollo

Fundamentos

Diciembre de 2011

Reconocimientos

Este manual se basa en las buenas prácticas y el aprendizaje de todo el personal alrededor de la Confraternidad de Visión Mundial. Particularmente deseamos reconocer al personal de las oficinas nacionales y de los programas quienes ayudaron a desarrollar, "pilotear" y adoptar el modelo de programación integrada. Respetamos profundamente su pasión, creatividad y compromiso para fortalecer el enfoque de desarrollo de VM.

Agradecemos a todo el personal que comentó las versiones anteriores de este manual– incluyendo al personal de programas locales y al personal de las oficinas nacionales, regionales y de apoyo. Apreciamos el compromiso activo del equipo de liderazgo de operaciones globales. También agradecemos a los especialistas técnicos en las regiones, en el Centro Global y en las oficinas de apoyo que contribuyeron al desarrollo de este manual. Los colegas de Niños en el Ministerio y efectividad de la programación integrada merecen especial reconocimiento por sus contribuciones.

Por último, deseamos agradecer al equipo que ha dirigido el desarrollo del conjunto de materiales de recursos de los cuales es parte el presente manual: Seamus Anderson, Jeremy Bailey y Teresa Wallace. Agradecemos a todos por su arduo trabajo y dedicación en el desarrollo de materiales fáciles de usar que sirven al personal de VM para trabajar eficientemente con comunidades y socios a favor del bienestar sostenido del niño y niña– particularmente los más vulnerables.

Ken Casey y Mark Lorey
Ministerio Integrado
Visión Mundial Internacional

Visión Mundial Internacional, 800 West Chestnut Avenue,
Monrovia, California 91016-3198 EE.UU.

© World Vision International 2011.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida en forma alguna, excepto en breves resúmenes en revisiones, con el permiso previo del editor.

Proyecto a cargo de: Jeremy Bailey
Diseño interior y distribución: Teresa Wallace, Wayne Dailey
Diseño de la carátula: Servicios Creativos Globales de VMI
Ilustraciones de Ron Wheeler en CartoonWorks.com
Gráficos de StepFilms y Media, LLC
Manejo de producción: Katie Klopman, Ann Abraham
Copiado y edición: Joan Laflamme
Corrección de pruebas: Audrey Dorsch
Publicado por Efectividad de la Programación Integrada a nombre de Visión Mundial Internacional

Visión Mundial es una organización cristiana de asistencia, desarrollo y defensoría dedicada a trabajar con los niños, las familias y comunidades para superar la pobreza y la injusticia. Como seguidores de Jesucristo, Visión Mundial está dedicada a trabajar con las personas más vulnerables del mundo. Visión Mundial sirve a todas las personas sin importar la religión, raza, grupo étnico o género.

Índice

1. Introducción **4**

2. Antecedentes: Fundamentos de Visión Mundial **5**

3. ¿Cuál es el enfoque de VM para el programa de desarrollo? **6**
Estándares de efectividad del programa 8
Contribuir al bienestar del niño y niña 9
Trabajar con socios 14
Preparar al personal a nivel local 19
Parámetros básicos del programa 21

4. Poner en acción el enfoque de VM par el programa de desarrollo **25**
Panorama general del camino crítico 25
LEAP y el camino crítico 28
Modelos del proyecto y ADAPT 29
Aprendizaje de acción 30

Apéndice: Pasos del camino crítico 31

Figura 1. Panorama general de la guía para los programas de desarrollo 4
Figura 2. El marco de trabajo del ministerio de Visión Mundial 5
Figura 3. Enfoque integrado de Visión Mundial 5
Figura 4. Selecciones a nivel de principio de Visión Mundial 6
Figura 5. Los cuatro aspectos más importantes del enfoque de VM para el programa de desarrollo 7
Figura 6. Las aspiraciones y los resultados del bienestar del niño y niña 10
Figura 7. Estándares mínimos para la programación del patrocinio y del bienestar del niño y niña 11
Figura 8. Opciones de colaboración 16
Figura 9. Estructura de la contratación de personal 19
Figura 10. Área de impacto del programa y principales áreas de enfoque 22
Figura 11. El camino crítico 25
Figura 12. Las cuatro etapas del camino crítico 27
Figura 13. LEAP y el camino crítico 28
Figura 14. Programa compartido 29

Acrónimos

ADAPT . . . . . Herramienta de Análisis, Diseño y Planificación
OBC . . . . . Organización Basada en la Comunidad
CMS . . . . . Estándares de Monitoreo del Niño y la Niña
FD . . . . . Facilitador de Desarrollo
DME . . . . . Diseño, Monitoreo y Evaluación
OBF . . . . . Organización Basada en la Fe
GDP . . . . . Guía para los Programas de Desarrollo
ICD . . . . . Desarrollo de Competencias Integradas
MPI . . . . . Modelo de Programación Integrada
LEAP . . . . . Aprendizaje a través de la Evaluación con Responsabilidad y Planificación
ONG . . . . . Organización No Gubernamental
ON . . . . . Oficina Nacional
DDP . . . . . Documento de Diseño de Programa
NNR . . . . . Niñas y Niños Registrados
SMPS . . . . . Estándares Mínimos de Programación de Patrocinio
VM . . . . . Visión Mundial

Introducción

Este manual describe la esencia del enfoque de VM para los programas de desarrollo. El punto central de este enfoque es preparar al personal a nivel local para que trabaje eficientemente con las comunidades y los socios para lograr el bienestar sostenido del niño y niña, particularmente los más vulnerables. El enfoque sirve como vehículo para integrar y enfocar los programas de desarrollo de VM en las prioridades del bienestar del niño y niña– incluyendo los objetivos de bienestar del niño y niña dentro de la estrategia de la oficina nacional de VM.

El enfoque de VM para el programa de desarrollo de VM se lleva a cabo a partir de las buenas prácticas de muchas oficinas y programas de VM, así como del aprendizaje de otras organizaciones. Refleja y permite la mejora continua de la práctica de desarrollo de VM. La esencia del enfoque debe ser aplicada con flexibilidad dentro del contexto, con base en la experiencia y el aprendizaje de una oficina nacional.

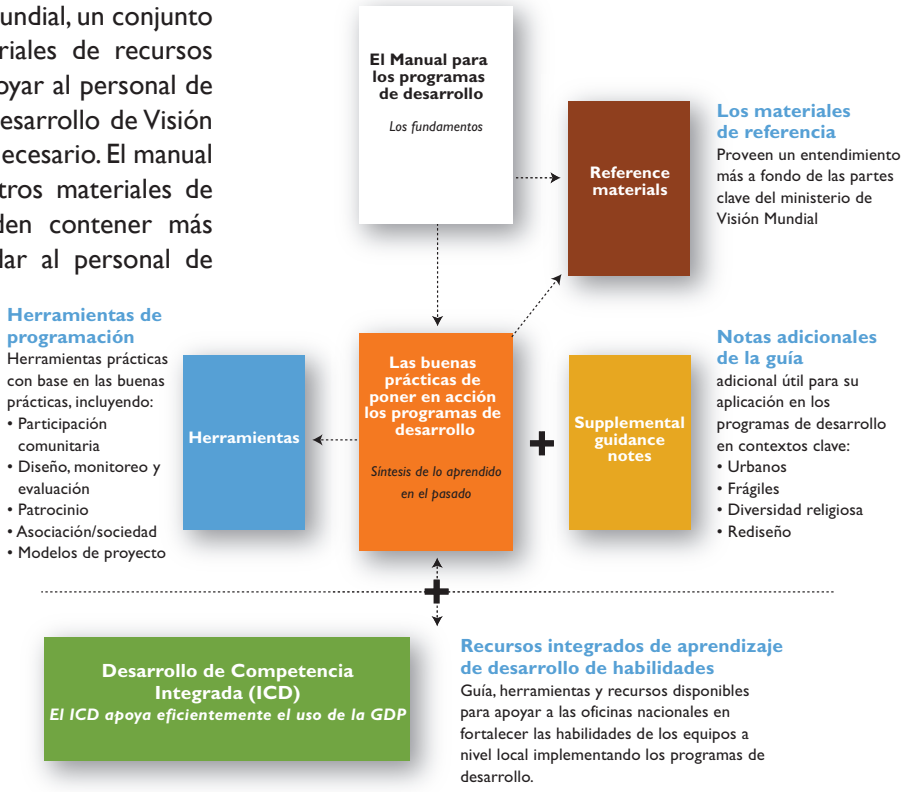
Este manual está diseñado para ser utilizado por el personal de Visión Mundial que busca comprender y aplicar el enfoque. El manual está compuesto de tres partes:

1. Antecedentes: Esencia de Visión Mundial
2. ¿Cuál es el enfoque de VM para el programa de desarrollo
3. Poner en acción el enfoque de VM para el programa de desarrollo

El manual puede ser utilizado por los programas con patrocinio y por programas que utilizan financiamiento de subvención.

Este manual es parte de la **Guía para los Programas de Desarrollo (GDP)** de Visión Mundial, un conjunto integrado de materiales de recursos disponibles para apoyar al personal de los programas de desarrollo de Visión Mundial según sea necesario. El manual ofrece enlaces a otros materiales de recursos que pueden contener más información y ayudar al personal de VM.

Figura 1. Panorama general de la guía para los programas de desarrollo



La GDP reúne una gama de herramientas y documentos de referencia de diferentes partes de Visión Mundial en un conjunto flexible de piezas que se refuerzan mutuamente. Las partes del ministerio de Visión Mundial integradas en la GDP incluyen el Aprendizaje a través de Evaluación con Responsabilidad y Planificación (LEAP), patrocinio infantil, compromisos cristianos, manejo en caso de desastres, defensoría local, sectores y temas.

La GDP está disponible en línea en: :www.wvdevelopment.org.
Su contenido puede ser descargado y guardado en una computadora u otro dispositivo portátil.

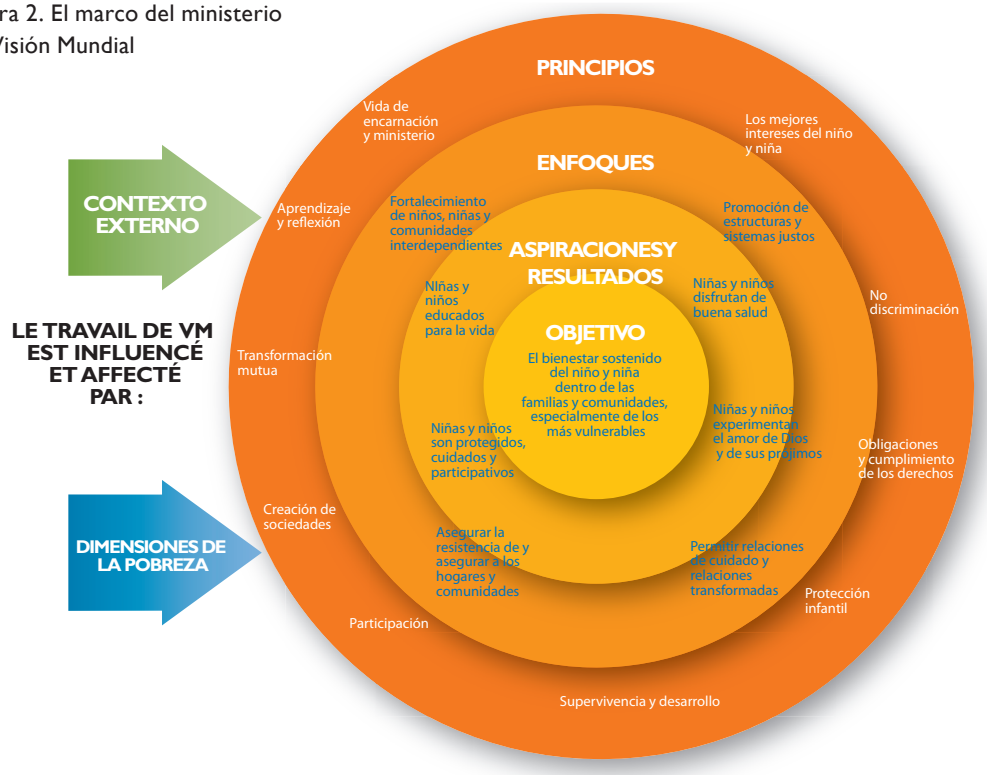
El marco del ministerio de Visión Mundial

El marco del ministerio de Visión Mundial es el punto de inicio de todos los programas de VM. El marco del ministerio tiene sus cimientos en los documentos fundadores de VM e integra a todas instead of integra todas las áreas del ministerio de VM. Esto lleva claridad al entendimiento que VM tiene respecto a la pobreza, desigualdad y vulnerabilidad, y nuestra respuesta. Todos los programas y proyectos de VM están diseñados de acuerdo con su contexto. Cada uno contribuye a la meta del marco del ministerio:

El bienestar sostenido del niño y niña dentro de las familias y comunidades, particularmente los más vulnerables.

Las metas, aspiraciones, enfoques del marco y sus principios son presentados en la Figura 2.

Figura 2. El marco del ministerio de Visión Mundial



Los principios y enfoques del marco del ministerio describen elementos vitales que deben existir para lograr la meta del ministerio. Los principios reflejan el compromiso de VM con los derechos de los niños y niñas, las responsabilidades de los adultos y las formas en las que el personal de VM trabajará con otros. Los enfoques describen la forma en que VM pone estos principios en práctica. Reflejan el enfoque integrado y las selecciones a nivel de principio de VM (vea la Figura 3 y Figura 4).

Enfoque integrado significa que en todos los lugares en donde trabaja VM, el personal se expresa en forma adecuada su identidad cristiana, da prioridad a los niños y niñas, y camina junto a las comunidades y socios que están arraigadas en el contexto.

Figura 3. Enfoque integrado de Visión Mundial

Las selecciones a nivel de principio guían el desarrollo de estrategias que atacan las causas de la pobreza, desigualdad y vulnerabilidad en formas que fortalecen a las comunidades e interesados locales. Estas selecciones son guiadas por las necesidades locales y mantienen los diferentes ministerios de asistencia, desarrollo y defensoría.

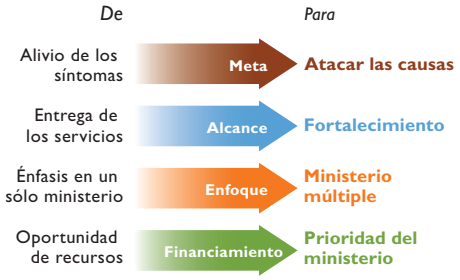


Figura 4. Selecciones a nivel de principios de Visión Mundial

El marco del ministerio de VM, el enfoque integrado, y las selecciones a nivel principio, todos estos documentos, se pueden encontrar en los materiales de referencia en el sitio Web GDP: www.wvdevelopment.org.

¿Cuál es el enfoque de VM para el programa de desarrollo de VM?

Panorama general

El propósito del enfoque de VM para el programa de desarrollo se puede resumir en una sola oración:

Preparar al personal de VM a nivel local para trabajar eficientemente con los socios para lograr el bienestar sostenido del niño y niña dentro de sus familias y comunidades particularmente los más vulnerables.

El enfoque refleja y apoya la mejora continua de la práctica de desarrollo de VM en la contribución al bienestar del niño y niña– especialmente en los objetivos del bienestar del niño y niña de VM. El enfoque permite que los programas de VM coloquen las prioridades del marco del ministerio y del ministerio de la oficina nacional en acción en los programas de desarrollo de VM.

El enfoque de VM para el programa de desarrollo tiene sus raíces en décadas de experiencia de VM con el desarrollo transformador. Integra la defensoría, manejo de desastres, compromisos cristianos y todas las demás partes del ministerio de VM. Esta integración se da de forma que es adecuada para cada contexto, usando como cimiento los activos locales y los esfuerzos existentes hacia el bienestar del niño y niña.

Antes conocido como el Modelo de Programación Integrada (MPI), el enfoque de VM para el programa de desarrollo ha emergido de un proceso de co-creación que involucra al personal en todo VM, teniendo un énfasis particular en el personal a nivel local. Se basa en las buenas prácticas y el aprendizaje de muchos programas y oficinas de VM y de muchas otras organizaciones. El enfoque es flexible y se aplica en forma innovadora con base en el contexto. Continúa evolucionando con base en los aprendizajes del programa y la forma en que las oficinas lo aplican.

El valor del enfoque de VM para el programa de desarrollo

Enfoque de VM para el programa de desarrollo

- **enfoca** a los programas de VM en la contribución del bienestar sostenido del niño y niña, incluyendo los objetivos del bienestar del niño y niña de VM, y así es un vehículo importante para ayudar a la oficina nacional a poner en acción su estrategia
- **reúne a las buenas prácticas** en el ministerio de VM, incluyendo desarrollo, manejo en caso de desastres, defensoría, compromisos cristianos, sectores y Diseño, Monitoreo y Evaluación (DME)
- **integra el patrocinio** como parte central de la programación en programas con el patrocinio.
- **fortalece a las comunidades e interesados locales** para trabajar conjuntamente y lograr el bienestar del niño y niña, dar forma al liderazgo local y la apropiación que es esencial para lograr la sostenibilidad
- **apoya la participación efectiva de los niños, niñas y jóvenes** en los esfuerzos para mejorar el bienestar del niño y niña a corto y largo plazo
- **trae incluido el aprendizaje** de todo el proceso de programación, desarrollado en y la integración de LEAP.

Compromiso con la sostenibilidad

El compromiso con la sostenibilidad fue uno de los factores más importantes que dieron dirección al desarrollo del enfoque de VM para el programa de desarrollo. En colaboración con las comunidades y los socios, VM contribuye al bienestar sostenido del niño y niña trabajando en cuatro niveles:

Niños y niñas: Fortaleciendo a los niños y niñas, particularmente a los más vulnerables, con buena salud, enriquecimiento espiritual, y habilidades y conocimientos básicos (incluyendo alfabetismo, habilidades numéricas y habilidades esenciales para la vida) que les permitirán ser productivos, ciudadanos que contribuyen y agentes de cambio durante toda su vida

Hogares y familias: Mejorando la resistencia, sustento y capacidad de protección en los hogares. Dar protección incluye el cuidado físico, psicosocial y espiritual, así como temas de asignación de recursos e igualdad de géneros dentro de los hogares para garantizar que el crecimiento en ingresos y activos da como resultado un incremento en el bienestar del niño y niña.

Comunidad: Fortalecer la resistencia y capacidad de las comunidades y socios para responder a los retos actuales y futuros al bienestar del niño y niña, incluyendo a los desastres.

Ambiente habilitador: Trabajar para garantizar que los sistemas, las estructuras, las políticas y las prácticas (a nivel local, nacional, regional y mundial) den apoyo y protejan el bienestar del niño y niña, particularmente a los más vulnerables y permitan la participación significativa de los niños y niñas.

Los cuatro aspectos más importantes del enfoque de VM para el programa de desarrollo

Enfoque de VM para el programa de desarrollo tiene cuatro aspectos principales. La Figura 5 presenta estos cuatro aspectos y la forma en que trabajan conjuntamente hacia el bienestar sostenido del niño y niña.

Los estándares de efectividad del programa de Visión Mundia están organizados de acuerdo con estos cuatro aspectos del enfoque. Estos estándares, que son los principios básicos de los programas de desarrollo de VM están en la siguiente página. Cada aspecto del enfoque está explicado en las siguientes secciones.

Figura 5. Los cuatro aspectos principales del enfoque de VM para el programa de desarrollo

Los estándares de efectividad del programa

Los siguientes estándares definen los puntos esenciales de la efectividad del programa, organizados de conformidad con los cuatro aspectos principales del enfoque de VM para el programa de desarrollo. Estos estándares son las bases de autorevisión y garantía de la calidad del programa. Están diseñados para aplicarlos flexiblemente de acuerdo con el contexto. La herramienta de autorevisión de la efectividad del programa ofrece explicaciones más detalladas respecto a estos estándares.

Contribuir al bienestar del niño y niña dentro de sus familias y comunidades, particularmente los más vulnerables

1. El programa contribuye con el bienestar sostenido de niños y niñas, particularmente los más vulnerables.
2. La visión y las prioridades del programa son desarrollados conjuntamente con la comunidad y los socios locales, quienes al final se apropian de éstos.
3. El programa integra líneas de ministerio, sectores y temas que reflejan la estrategia de la oficina nacional, la visión y el contexto local.
4. El diseño, monitoreo, evaluación e informe del programa reflejan con claridad las contribuciones del programa a los resultados de bienestar del niño y niña.
5. En programas con patrocinio, los estándares mínimos para la programación de patrocinio se aplican en toda la programación para contribuir al bienestar sostenido del niño y niña, y permite las relaciones significativas con los patrocinadores.

Trabaja eficientemente con comunidades y socios

6. La función local preferida deVisión Mundial es servir como catalizador y desarrollador de la capacidad de socios y asociaciones locales para el bienestar del niño y niña.[1] En áreas donde los niños y niñas se enfrentan a necesidades críticas de su bienestar que exigen acción inmediata, VM trabaja con las autoridades locales para planificar su función operativa directa en la resolución de estos problemas al tiempo que fortalece la capacidad de los socios para asumir dicha función con el tiempo.
7. El personal del programa apoya a las comunidades y a los socios locales en la defensoría ante las autoridades.

Preparación del personal a nivel local

8. El personal clave del programa está comprometido en vivir la encarnación entre las personas a las que sirven.[2]
9. El personal del programa tiene las habilidades principales que se requieren para cumplir con sus funciones.
10. l personal del programa tiene acceso a los recursos técnicos y al apoyo que necesitan.
11. El personal del programa participa en la reflexión regular, intencional y en el aprendizaje que da como resultado a una práctica mejorada.

Parámetros básicos del programa

12. El tamaño geográfico del programa es manejable y corresponde a los límites gubernamentales locales que existen.
13. Existen recursos adecuados disponibles para lograr los resultados del programa y cumplir con los requerimientos organizativos.

---

[1] Dependiendo del contexto, los socios potenciales incluyen al gobierno, a las iglesias, Organizaciones Basadas en la Fe, (OBF), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Basadas en la Comunidad (OBC), grupos comunitarios y otros grupos de la sociedad civil; y negocios locales.

[2] 'Vivir en encarnación' se define en el marco del ministerio. Cada oficina nacional decidirá cómo aplicar esto adecuadamente dentro del contexto.

Contribuir al bienestar del niño y niña

Enfoque en los niños y las niñas

Enfoque integrado de Visión Mundial describe el enfoque en los niños y las niñas como 'dar prioridad a los niños y niñas, particularmente los más pobres y vulnerables, y fortalecerles a ellos, a sus familias y comunidades para mejorar su bienestar'. Tener un enfoque en el bienestar del niño y niña significa que el personal de VM da prioridad al bienestar del niño y niña en todos sus compromisos con niños y niñas, comunidades e interesados, y todo el trabajo de VM claramente contribuye a los resultados de bienestar del niño y niña.

La evidencia muestra que el enfoque en los niños y niñas, particularmente los más vulnerables, puede resultar en una mayor unidad, mayor acción comunitaria sostenible y, por último, en una transformación más profunda de las familias y las comunidades que el desarrollo comunitario no tiene un enfoque en los los niños y las niñas.

Las características clave de los programas enfocados en los niños y las niñas de Visión Mundial incluyen:

- **Un entendimiento ecológico del niño y niña**– VM promueve un concepto de que el bienestar del niño y niña depende de las relaciones de un niño o una niña con terceros y los contextos sociales, políticos, económicos, espirituales, físicos y ambientales en los que vive ese niño o niña.
- **Un enfoque que fortalece los sistemas**– VM ayuda a promover y contribuye a un conjunto de respuestas coordinadas por actores dentro de la ecología del niño o la niña para fortalecer sistemas que desarrollan y protegen la unidad de dicho niño o niña, fundamentados en activos locales existentes.
- **Conciencia sobre el ciclo de vida**– los niños y niñas se desarrollan en etapas según el ciclo de vida a su propio paso. En cada etapa (prenatal a cinco años, seis a 11 años y 12 a 18 años), VM reconoce que existen problemas específicos de supervivencia, crecimiento y desarrollo que deben tomarse en cuenta.
- **Fortalecemiento de niños y niñas**– Los niños, niñas y jóvenes tienen el potencial de transformarse a sí mismos de manera individual y a la sociedad que les rodea. Preparar a los niños y niñas para que tengan una participación significativa, le proporciona las habilidades y el conocimiento a una nueva generación para que se relacionen positivamente con otros y resuelvan creativamente los problemas de la sociedad. Se motiva a los equipos de los programas de VM a incluir grupos de niños, niñas y jóvenes como socios en el diseño y la implementación de proyectos, según sea pertinente para la edad y la cultura.
- **Igualdad para niños y niñas más vulnerables**–VM trabaja con el corazón, la cabeza y las manos para comprender los problemas que rodean la vulnerabilidad extrema. Esto incluye despertar y profundizar nuestro compromiso y fortaleza espiritual para explorar temores y predisposiciones personales, reconociendo injusticias y discriminaciones dentro de nosotros, así como dentro del contexto en el que trabajamos, y desarrollar un programa que resuelva estas prácticas teniendo en cuenta la cultura.

Las aspiraciones, resultados y objetivos del bienestar del niño y niña

Jesús siguió creciendo en sabiduría y estatura, y cada vez más gozaba del favor de Dios y de toda la gente (Lucas 2:52). De la misma forma, VM ve el bienestar del niño y niña en forma integral. Las aspiraciones de bienestar del niño y niña son la forma en que VM describe una imagen integral de bienestar del niño y niña, y ofrece un lenguaje común para el personal de VM en toda la Confraternidad. Las cuatro aspiraciones de bienestar del niño y niña son las siguientes:

- Niñas y niños disfrutan de buena salud.
- Niñas y niños son educados para la vida.
- Niñas y niños experimentan el amor de Dios y de su prójimo.
- Niñas y niños son cuidados, protegidos y participativos.

Las cuatro aspiraciones están divididas en 15 resultados de bienestar. Describen los resultados de desarrollo de niños y niñas que contribuyen a estas aspiraciones. Puesto que el desarrollo de los niños y niñas se basa en factores integrales y factores interrelacionados, los resultados de bienestar del niño y niña son interdependientes. La programación efectiva puede afectar varios resultados al mismo tiempo.

Las aspiraciones de bienestar del niño y niña, y los resultados se presentan en la Figura 6 más adelante.

Figura 6. Aspiraciones y resultados de bienestar del niño y niña

META	**Bienestar sostenido del niño y niña dentro de las familias y comunidades, especialmente los más vulnerables**			
ASPIRACIONES	**Niños y niñas**			
	Disfrutan de buena salud	**Son educados para la vida**	**Experimentan el amor de Dios y de su prójimo**	**Son cuidados, protegidos y participativos**
RESULTADOS	Niñas y niños bien alimentados	Niñas y niños saben leer, escribir y usan habilidades numéricas	Niñas y niños aumentan su conciencia y experimentan el amor de Dios en un ambiente en el que se reconoce su libertad	Niñas y niños reciben cuidados de una familia amorosa, segura, y un ambiente comunitario con lugares seguros para jugar
	Niñas y niños protegidos de infecciones, enfermedades y lesiones	Niñas y niños hacen buenos juicios, pueden protegerse a sí mismos, pueden manejar emociones y comunicar ideas	Niñas y niños disfrutan de relaciones positivas con sus iguales, familia y miembros de la comunidad	Los padres o los cuidadores proveen bien a sus hijos e hijas
	Niñas, niños y sus cuidadores tienen acceso a servicios esenciales de salud	Los adolescentes están preparados para las oportunidades económicas	Niñas y niños valoran y cuidan a otros y a su medio ambiente	Niñas y niños son celebrados y registrados al nacer
		Niñas y niños tienen acceso a y completan la educación básica	Niñas y niños valoran y cuidan a otros y a su medio ambiente	Niñas y niños son participantes respetados en las decisiones que afectan su vida
PRINCIPIOS BASE	**Niñas y niños son ciudadanos y se respetan sus derechos y dignidad (incluyendo a niñas y niños de todas las religiones y grupos étnicos, con cualquier condición de VIH y aquéllos con discapacidad)**			

Visión Mundial es una organización cristiana de asistencia, desarrollo y defensoría dedicada a ayudar a los niños, las familias y comunidades al atacar las causas de la pobreza e injusticia. Motivados por nuestra fe cristiana, Visión Mundial está dedicada a trabajar con las personas más vulnerables. Visión Mundial sirve a todas las personas sin importar la religión, raza, grupo étnico o sexo.

VM no impone a las comunidades las aspiraciones ni los resultados del bienestar del niño y niña. En vez de ello, informa el diálogo con comunidades e interesados, lo que da como resultado una visión compartida y prioridades del bienestar del niño y niña. No se espera que todas las prioridades sean resueltas en una sola ocasión.

Estos resultados ofrecen un marco para medir el impacto del trabajo de VM en la vida de los niños y niñas. El *compendio de indicadores para medir el bienestar del niño y niña* contiene indicadores para medir esta contribución.

La estrategia de VM tiene un énfasis en las metas del bienestar del niño y niña como punto principal hasta el 2016, con base en las aspiraciones y resultados de bienestar del niño y niña. Específicamente, las metas son las siguientes:

1. niñas y niños reportan un aumento en el nivel de bienestar
2. un aumento de niños y niñas que están bien alimentados (edades 0 a 5)
3. un aumento de niños y niñas protegidos de infecciones y enfermedades (edades 0 a 5)
4. un aumento de niños y niñas que pueden leer a la edad de 11 años.

Las oficinas regionales y nacionales de VM determinan qué objetivos del bienestar del niño y niña se incluirán en su estrategia como parte del proceso de desarrollo de estrategia. Cada programa mide e informa sobre los objetivos que son parte de sus diseños de programa, en línea con la estrategia de la oficina nacional. Es esencial dar consideración cuidadosa a la estrategia de la oficina nacional, incluyendo los objetivos en el proceso de diseño del programa.

En los diálogos con las comunidades y los interesados, VM tiene la responsabilidad de hacer notar temas importantes de supervivencia de niños y niñas, tales como mala nutrición y salud, falta de acceso a la educación de calidad, particularmente cuando los niños y niñas están en riesgo por motivo de estos factores. Es importante actuar con urgencia para resolver severos problemas del bienestar del niño y niña a corto plazo.

También es vital observar con cuidado las causas y tomar en cuenta las desigualdades (tales como discriminación por género o grupo étnico) o las prácticas abusivas, (tales como explotación o violencia doméstica) que puedan causar o exacerbar estos problemas urgentes.

Si estos factores no se abordan, el potencial de resultados positivos duraderos se limita. Para obtener más información revise las *preguntas más frecuentes respecto a los objetivos del bienestar del niño y niña.*

Estándares mínimos de la programación del patrocinio

Los *Estándares Mínimos de la Programación del Patrocinio SMPS, por sus siglas en inglés)* definen los estándares mínimos para contribuir a los resultados del bienestar del niño y niña en todos los programas con patrocinio infantil. Estos son una parte importante en el diálogo con las comunidades y los interesados que conlleva a una visión compartida del bienestar del niño y niña. Los SMPS permiten que VM tenga su enfoque y alinee con sus esfuerzos y presente evidencia de sus contribuciones a los resultados y objetivos.

Los SMPS aplican a niños y niñas dentro de las áreas activas del programa, incluyendo a niñas y niños registrados. El *Patrocinio en la guía de diseño de la programación* ofrece lineamientos para aplicar los SMPS en los procesos de DME del programa. El monitoreo en curso, tanto a nivel de comunidad y a nivel de niñas y niños registrados contribuye a reportar el progreso medible hacia los resultados y objetivos.

Los objetivos del bienestar del niño y niña describen los resultados deseados en la calidad de vida de los niños y niñas dentro de las áreas del programa. Los SMPS describen las intervenciones del programa dentro del control de VM que pueden dar como resultado potencial que los niños y niñas experimenten estos resultados. Esto queda ejemplificado en la Figura 7 más adelante.

Figura 7 : Estándares mínimos de la programación con patrocinio y los objetivos del bienestar del niño y niña.

Aspiraciones de bienestar del niño y niña	Estándares Mínimos de Programación del Patrocinio (SMPS) para resultados del bienestar del niño y niña		Las metas de bienestar del niño y niña para el 2016
Niños y niñas	**Grupo de edad de NNR**	**Para niños y niñas en áreas activas de programas (incluyendo Niñas y Niños Registrados [NNR])**	
Gozan de buena salud	*0 a 58 meses* *0 a 18 años*	Niños y niñas (incluyendo NNR) están incluidos en los esfuerzos locales para abordar la salud y nutrición de mujeres, niñas y niños. A los niños y niñas se les permite tener acceso a la salud de emergencia y nutrición basada en la comunidad. Se abordan los indicadores de desnutrición.	Aumento de niñas y niños que están bien alimentados (0 a 5 años) Aumento de niñas y niños protegidos de infección y enfermedad (0 a 5 años)
Son educados para la vida	Edad escolar primaria y secundaria	Niños y niñas (incluyendo NNR) están incluidos en los esfuerzos locales para que niños y niñas tengan acceso a la educación y adquieran habilidades funcionales de lectura, matemáticas básicas y técnicas esenciales para la vida.	Aumento de niños y niñas que pueden leer a la edad de 11 años
Experimentan el amor de Dios y de su prójimo	*Todos los programas*	Los programas abordan el enriquecimiento espiritual de los niños y niñas junto con las iglesias locales. Los programas tienen en cuenta la estrategia y el contexto nacionales	Los niños y niñas reportan un aumento en el nivel de bienestar.
Son cuidados, protegidos y participativos	*0 a 18 años*	Pleno cumplimiento con el estándar de protección infantil. Se seleccionan NNR de las áreas activas del programa. Los programas promueven la participación de NNR y sus familias o personas que les cuidan, junto con otros niños y niñas en la comunidad en donde el programa está activo	

En los programas apoyados por el patrocinio infantil, los SMPS se aplican en los programas que contribuyen al bienestar del niño y niña en diferentes etapas de su ciclo de vida, incluyendo a niñas y niños registrados. Los SMPS informan de las prioridades del programa en línea con los objetivos del bienestar del niño y niña de la Confraternidad. El Estándar de Monitoreo de Niños y Niñas (CMS, por sus siglas en inglés) utiliza el proceso de monitoreo del patrocinio infantil para apoyar a estas prioridades del programa mientras que la comunidad responde a los niños y niñas individuales.

Los niños y niñas más vulnerables

El personal del programa y los socios deben garantizar que los niños y niñas más vulnerables y sus familias dentro de las comunidades sean identificados y estén incluidos. De otra forma, no es probable que los programas tengan un impacto para ellos. Si se deja fuera a cualquier grupo de niños o niñas vulnerables en un programa o si un programa no se diseña para satisfacer las necesidades específicas y situaciones de los niños y niñas más vulnerables, las intervenciones de VM podrían incluso reforzar la discriminación existente o empeorarla.

Identificar a los niños o niñas más vulnerables dependerá del contexto. Esto debe ser explorado con las comunidades locales. La atención cuidadosa a las causas subyacentes de la vulnerabilidad es crítica para la buena programación. Sin embargo, una definición general sigue siendo útil para aclarar el concepto y el enfoque particular de VM en los más vulnerables:

Los niños y niñas más vulnerables son aquéllos cuya calidad de vida y capacidad de cumplir con su potencial se ven más afectados por la extrema privación y violaciones a sus derechos.

Estos niños y niñas con frecuencia viven en situaciones y relaciones catastróficas caracterizadas por la violencia, el abuso, la negligencia, explotación, exclusión y discriminación.

Esta definición incluye cuatro factores de vulnerabilidad que pueden ayudar a identificar a los niños y niñas más vulnerables:

- **relaciones abusivas o explotadoras:** Relaciones que están caracterizadas por violencia o uso de un/a niño/a para beneficio de otros en aspectos sexuales o comerciales, o que consistentemente dañan a los niños y niñas a través de actos intencionales o negligencia.
- **de privación extrema:** Pobreza extrema importante o privación por parte de las personas que los tienen bajo su cuidado.
- **discriminación grave:** Estigma social severo que evita que los niños y niñas tengan acceso a los servicios u oportunidades esenciales para su protección o desarrollo.
- **vulnerabilidad al impacto negativo de una catástrofe o desastre:** Eventos naturales o provocados por el hombre pueden poner en serio riesgo la sobrevivencia o el desarrollo de un niño o niña, y algunos de éstos tienen más probabilidades de verse afectados negativamente y es menos probable que puedan recuperarse.

La vulnerabilidad es una unidad de medición, no es un estado permanente del ser. Los niños y niñas podrían ser cada vez más vulnerables hasta que entren en la definición de niños y niñas más vulnerables. Entre más sufren los niños y niñas los factores de mayor vulnerabilidad o entre más tiempo experimenten cualquiera de estos factores se vuelven más vulnerables.

Las herramientas, guías y verificaciones para garantizar que se identifican y que se incluyen a los más vulnerables están sugeridas en las buenas prácticas para poner en acción los programas de desarrollo de VM. Las herramientas deben ser adaptadas para cada contexto. En los programas con patrocinio, las niñas y niños registrados deben, cuando sea posible, ser seleccionados de entre los niños y niñas más vulnerables. Los criterios de selección deben ser adaptados al contexto local y a la selección de niñas y niños registrados de los grupos vulnerables debe ser planificada y manejada en forma cuidadosa.

Incluir a niños y niñas vulnerables como niñas y niños registrados significa que serán parte del monitoreo regular por parte del programa. Esto puede dar como resultado un entendimiento mucho mayor sobre la situación de los niños y niñas vulnerables. Puede ayudar al personal del programa, a la comunidad y a los socios a mejorar las formas en que trabajan con grupos vulnerables. Esto es importante para garantizar que los proyectos incluyan formas de monitoreo y evaluación del impacto en los niños y niñas más vulnerables.

El personal del programa puede preparar con frecuencia a los grupos y organizaciones de colaboración para que puedan identificar y comprender a los niños y niñas más vulnerables. Dependiendo del contexto, los niños y niñas identificadas como los más vulnerables pueden o podrían no vivir con familias. Sin embargo, el enfoque de VM para el programa de desarrollo pone énfasis particular en incluir a los más vulnerables sin importar el contexto dentro del cual vivan. El deseo de VM para estos niños y niñas es que vivan en familias y comunidades que les cuiden y amen.

APRENDER MÁS SOBRE EL ENFOQUE DE NIÑOS, NIÑAS Y LOS MÁS VULNERABLES

- Guía de referencia del bienestar del niño y niña
- Series de videos del enfoque en niños y niñas

Trabajando con las comunidades y los socios

Introducción a la asociación local

El enfoque flexible de Visión Mundial a las asociaciones locales tiene sus raíces en su compromiso con un impacto mayor y más sostenido en la vida de niños y niñas. Muchos interesados diferentes tienen un papel en las diferentes etapas de la vida de un niño o una niña. Ninguna organización, incluyendo a VM, puede contribuir con eficiencia al bienestar sostenido del niño y niña de forma aislada.

La definición de **socios** de Visión Mundial:
Los grupos y las organizaciones se comprometen con la colaboración para el bienestar del niño y niña en una área

Visión Mundial busca trabajar con eficiencia con una amplia gama de grupos y organizaciones de formas que se fortalezcan y empodere. VM busca desarrollar en sus propias estrategias, funciones y capacidades para apalancar muchos más recursos y acciones para el bienestar del niño y niña. Los socios pueden incluir al gobierno, iglesias y otras Organizaciones Basadas en la Fe (OBF), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Basadas en la Comunidad (OBC), negocios locales y grupos comunitarios informales– incluyendo grupos de niños, niñas y jóvenes en donde esto es adecuado para su edad y la cultura local.

La mayoría de estos grupos formales e informales se encontraban en el área antes de que VM llegara y estarán ahí por mucho tiempo después de que VM se retire. Una de las funciones más valiosas de VM es ayudar a esos grupos clave a reunirse para enfocarse en las prioridades locales del bienestar del niño y niña, ayudarles a encontrar formas de colaboración que tengan sentido dentro del contexto y después fortalecer su capacidad si es necesario. Esto permite que los grupos aborden los retos del bienestar del niño y niña con eficiencia a corto plazo y a largo plazo– por mucho tiempo después de que termina la presencia de VM en un área. La apropiación local y la capacidad son críticas para el sostenimiento de las mejoras en el bienestar del niño y niña.

Las contribuciones de todos los socios deben ser apreciadas y alentadas. VM reconoce particularmente y afirma la función esencial de las iglesias para contribuir al bienestar del niño y niña dentro de las familias y las comunidades. Este compromiso para trabajar con iglesias es parte del compromiso cristiano de VM, que tiene sus raíces en el llamado bíblico a servir a los más pobres y a los más vulnerables. VM intenta construir sobre las fortalezas e iniciativas existentes en las iglesias y trabajar con ellas en colaboración mutua y beneficiosa para el bienestar sostenido del niño y niña.

VM también reconoce que trabajar con el gobierno es esencial en todos los contextos en donde existe un estado legítimo funcional. Es importante trabajar con el gobierno no sólo a nivel local, sino también a niveles más altos (de distrito, de departamento/provincial y otros) para garantizar que los esfuerzos locales están alineados con y apalancar las políticas y la capacidad del gobierno en niveles más altos. Además del gobierno, también es importante explorar la colaboración con otros interesados (tales como las ONG y negocios) que trabajan más allá del nivel local y pueden contribuir en forma constructiva al bienestar del niño y niña dentro del área.

Asociarse no significa que VM sea sólo una fundadora de otros grupos o que VM trabaje solamente a través de otros socios. Lo que significa es que VM trabaja con otros socios hacia el bienestar sostenido del niño y niña en base a sus funciones y sus capacidades. El discernimiento eficiente del contexto local y las capacidades existentes ayuda al personal del programa de VM a decidir cuáles son los enfoques apropiados para formar las asociaciones.

En un número limitado de contextos VM podría extender este enfoque de asociación para incluir las sub-subvenciones o subcontratación. Sin embargo, VM hará esto con precaución y con una clara concientización de los riesgos así como de los beneficios potenciales. Los recursos materiales están disponibles para orientar al personal en casos en los que VM busca sub-subvencionar o subcontratar, incluyendo la Guía para la sociedad financiera y la Guía del patrocinio para trabajar con socios.

Definición de Visión Mundial de socios: Grupos y organizaciones dedicadas a colaborar para el bienestar del

Los principios de la asociación

Se han encontrado tres principios que son centrales siempre que las organizaciones deciden trabajar juntas de forma colaborativa:

1. **Igualdad**– Todas las partes valoran las contribuciones de otros a su colaboración.
2. **Transparencia**– Todas las partes son abiertas y honestas.
3. **Beneficio mutuo**– Todas las partes involucradas se benefician a la vez que contribuyen a una meta compartida.

VM busca promover estos principios en todas las relaciones de colaboración, porque mejoran en gran medida la calidad y el impacto del trabajo conjunto. Estos principios permiten la confianza, el respeto mutuo y las relaciones sostenibles, que dan como resultado fortalecer a los socios locales y promover la sostenibilidad del bienestar del niño y niña.

Diferentes formas de colaboración y asociación

Una vez que los grupos deciden que desean trabajar juntos, deberán considerar con cuidado la forma de colaboración que deberán seguir. Las formas en las que los grupos y las organizaciones pueden trabajar juntos incluyen:

- **redes**– compartir información sobre actividades y aprendizaje sobre las prioridades compartidas del bienestar del niño y niña
- **coaliciones**– actividades y planes de coordinación y cooperación más amplia (por ejemplo, defensoría)
- **sociedades**– compartir planes co-creados, recursos, riesgos y beneficios bajo un acuerdo formal o informal alrededor de metas comunes.

Una forma de colaboración no necesariamente resulta mejor que otra. La forma de colaboración que elijan los socios debe ser adecuada para el contexto. También es importante considerar los diferentes niveles de instituciones que tienen múltiples niveles (particularmente los gobiernos e iglesias) que deben participar en la colaboración. En forma general, es importante que un programa pueda colaborar flexiblemente con los diferentes socios en diferentes niveles hacia el bienestar del niño y niña.

Las relaciones de colaboración, como las relaciones personales, pasan por diferentes etapas. Los tipos de relaciones de colaboración que son posibles cambian con el tiempo conforme se desarrolla la confianza y la consciencia entre los interesados.

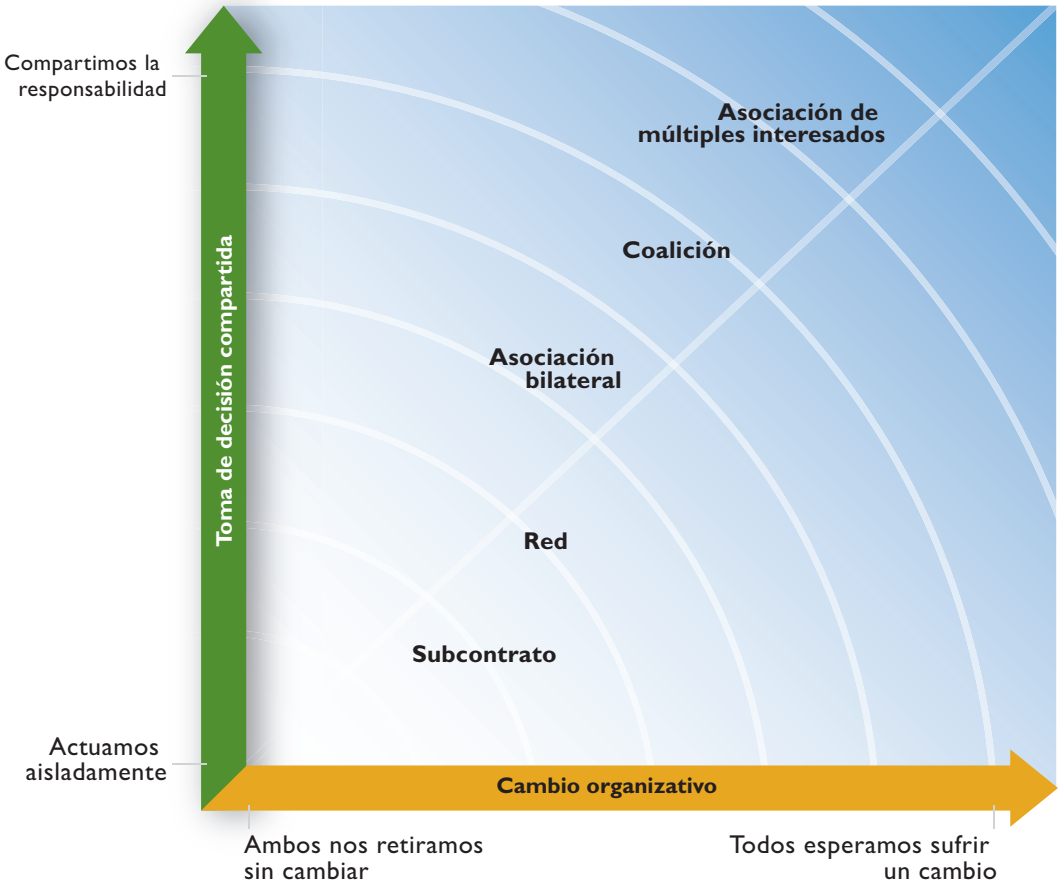
A continuación se presentan cuatro factores clave que pueden ayudar a las organizaciones a pensar en la forma en que colaborarán juntas:

1. **Los resultados específicos deseados.** Por ejemplo, si bien las asociaciones formales tienen gran potencial, podría no ser siempre la mejor forma de lograr una serie de resultados específicos. Si el intercambio de información es el objetivo principal del compromiso, entonces el establecimiento de redes podría ser la mejor opción.
2. **La preparación y el deseo de las organizaciones para trabajar juntas.** La preparación se relaciona con la capacidad organizativa. Se requieren las diferentes capacidades organizativas para los diferentes tipos de colaboración. Debe haber un compromiso de toda la organización con la colaboración y la asociación (no sólo una persona comprometida).
3. **Compatibilidad de valores.** Existen tanto beneficios como riesgos al colaborar o asociarse con otros. Entre más estrecha la relación, mayores son estos riesgos y beneficios. Cuando las partes comparten valores similares o compatibles, estos riesgos tienden a ser menores y las relaciones de trabajo tienden a establecerse con mayor rapidez.
4. **El marco de tiempo disponible para trabajar juntos.** Establecer relaciones requiere tiempo. Entre más estrecha la relación de trabajo, más tiempo requerirá establecer la confianza y patrones de trabajo eficientes. Así que por ejemplo, si el marco de tiempo es demasiado corto, las asociaciones podrían no ser una posibilidad realista. Esto podría representar un factor importante en contextos frágiles.

La figura 8 ilustra una gama de opciones de colaboración. Todas éstas se discuten con más detalles en el Manual de asociación local.

Una asociación formal requiere el más alto nivel de entendimiento y respeto mutuos; se debe seleccionar únicamente cuando sea adecuado. Las organizaciones que no pueden estar involucradas en una asociación formal aún pueden tener una parte activa en una red o colaborar de otras formas. El éxito resulta cuando la forma de colaboración que se elige es adecuada para el propósito, la situación actual y el contexto, y las capacidades de los grupos y organizaciones que participan.

Figura 8. Opciones de colaboración



Flexibilidad basada en el contexto

La forma en la que VM trabaja con los grupos y organizaciones locales se ve afectada por un rango de factores. Dos factores clave son la preparación y la capacidad para contribuir con problemas de bienestar del niño y niña a los que se ha dado una prioridad a nivel local.

Durante todo el proceso de planificación del programa, VM trabaja en formas que son adecuadas para el contexto de la sociedad civil local. Cuando la sociedad civil es más fuerte y las redes locales ya existen, VM podría unirse y apoyar a las asociaciones existentes. En donde la sociedad civil es más débil y apenas hay o no hay grupos de sociedad civil, VM podría movilizar a los grupos locales en torno a los problemas clave del bienestar del niño y niña. VM trabajaría entonces con estos grupos para fortalecer sus capacidades en áreas clave. En áreas en donde las organizaciones de la sociedad civil están preparadas y tienen cierta capacidad, pero no trabajan conjuntamente, VM podría catalizar los grupos existentes para colaborar en prioridades de bienestar del niño y niña, y ayudarles a cerrar las brechas críticas en cuanto a capacidad.

La asociación en sí no es el fin, es un medio para lograr el bienestar sostenido del niño y niña. VM trabaja en ciertas áreas del programa en donde los/as niños/as tienen necesidades apremiantes y capacidad gubernamental o de la sociedad civil para satisfacer estas necesidades apenas existe. En estos casos, la implementación directa por VM se planifica en consulta con las autoridades locales y se realiza de formas que fortalecen las capacidades locales en lugar de debilitarlas.

Entrega de servicios y fortalecimiento

El fortalecimiento y la entrega de servicios no necesariamente se excluyen unas a otras. Al elegir el fortalecimiento como un enfoque preferido, VM no está diciendo que el suministro de servicios esenciales a los pobres no se requiere. Lo que intenta VM es evitar un enfoque de desarrollo paternalista que ve a los pobres simplemente como destinatarios pasivos de cosas e ideas que ellos reciben de una agencia externa. En contraste, el fortalecimiento ve a los pobres como los principales actores y contribuyentes de ideas y recursos.

No se cuestiona que el suministro de servicios esenciales de buena calidad es imperativo para el bienestar del niño y niña. Bajo circunstancias normales, las agencias gubernamentales proveen dichos servicios a los ciudadanos– incluyendo educación, atención de la salud y seguridad y protección pública básica. Cuando existe poca capacidad del gobierno o de la sociedad civil, o no existe en lo absoluto, para proporcionar estos servicios esenciales, VM tendrá una función directa en la implementación, incluyendo la entrega de los servicios. Esto debe ocurrir en forma que se modele y honre la forma en que el gobierno debe entregar el servicio y la forma en que la sociedad civil participaría y contribuiría. VM debe también entregar cualquier servicio en forma que ayude a construir la capacidad del gobierno local para entregar el servicio a largo plazo, mientras que trabaja al mismo tiempo con las comunidades para garantizar que exijan que el estado sea responsable.

¿Qué es la defensoría local?

La defensoría local es aquella impulsada por las comunidades. VM se enfoca en la defensoría local que fortalece a las comunidades para trabajar hacia el bienestar sostenido del niño y niña dentro de sus familias y comunidades, particularmente los más vulnerables. Como toda la defensoría, la defensoría local funciona para lograr las metas dobles del cambio de políticas y fortalecimiento de los ciudadanos. Los enfoques líderes de VM a la defensoría local incluyen la voz y acción ciudadana y modelos de proyecto de defensoría de protección infantil.

La defensoría local es un componente crítico de los programas de desarrollo de VM porque VM busca atacar las causas de los asuntos del bienestar del niño y niña, no sólo los síntomas. En la mayoría de las áreas muchas de estas causas son problemas del gobierno, liderazgo y capacidad. La defensoría local dirige sus esfuerzos a las políticas y prácticas que afectan la vida cotidiana de los niños, niñas y otros ciudadanos dentro de las comunidades en donde viven. La defensoría local ofrece las herramientas que fortalecen a las comunidades para garantizar que el gobierno y otras autoridades cumplan sus compromisos con el bienestar del niño y niña. Esto da como resultado un mejor y más responsable servicio por sector, incluyendo salud, nutrición, agua, educación y protección social.

Naturalmente, ciertas injusticias estructurales y sistemáticas no pueden ser resueltas a nivel local. Las comunidades resuelven estos problemas más amplios formando redes, asociaciones y coaliciones, y alcanzando progresivamente niveles más altos de gobierno. El empuje principal de la defensoría local ocurre en los niveles más bajos del gobierno. Sin embargo, la defensoría local también contribuye a la defensoría que tiene influencia en los procesos de políticas a nivel más alto porque ofrece evidencia legítima sobre la cual se puede basar el diálogo de las políticas. Un ejemplo de esto es la importante contribución que está logrando la defensoría local en la campaña mundial de VM, La salud infantil ahora.

Manejo de riesgos ante desastres

En todo el mundo, la frecuencia y severidad de los desastres, tanto naturales como causados por el hombre, crecen con rapidez. La severidad y la duración de los desastres en ocasiones pueden superar los recursos locales y requieren asistencia exterior. Durante los destres en los que se requieren recursos y asistencia humanitaria externa a la comunidad, el Facilitador de Desarrollo (FD), los especialistas técnicos relevantes y el personal de la oficina nacional deben trabajar con la comunidad y otros socios para ofrecer apoyo en base a las necesidades y garantizar la protección de los más vulnerables. Esta asistencia debe estar dirigida a través de un análisis adecuado, la movilización de asociaciones existentes y construidas a partir de la capacidad local.

Además a una respuesta de emergencia, VM tiene la responsabilidad de trabajar con los socios y grupos locales para disminuir la vulnerabilidad de la comunidad ante los desastres y desarrollar la resistencia de la comunidad. Si no existe un plan comunitario en caso de desastres, VM trabajará con los interesados locales para facilitar desarrollo y apropiación de un plan comunitario.

Responsabilidad

El enfoque de VM para el programa de desarrollo integra la responsabilidad ante los niños, las niñas y comunidades (en ocasiones conocido como 'responsabilidad a la baja'). Esto permite una participación más amplia y más inclusiva, e incluye a los miembros más vulnerables de la comunidad en los planes y prácticas del programa. Los principios clave que promueven la responsabilidad ante los niños, las niñas y comunidades incluyen:

- transparencia
- responsabilidad por los resultados (cuando las comunidades tienen influencia para definir y medir el éxito)
- mecanismos adecuados para reportar inquietudes
- apertura y buena voluntad para escuchar y aprender
- consentimiento informado (cuando los niños, las niñas y comunidades reciben información adecuada que les permite tomar decisiones informadas).

Los métodos para lograr la responsabilidad ante niños, niñas y comunidades incluyen:

- **compartir información,** utilizando lenguajes y métodos adecuados
- **consulta en cada etapa de un programa o proyecto,** incluyendo los cambios a los planes
- **participación adecuada,** que va desde compartir información hasta consultar a las prácticas del programa que inician y que dirigen las comunidades
- **procesos de monitoreo y evaluación,** de la participación para permitir que las comunidades monitoreen el impacto de VM y de los socios
- **desarrollo de sugerencias, quejas y mecanismos,** de retroalimentación en consulta con niños, niñas, familias, socios y la comunidad más amplia.

APRENDER MÁS SOBRE LA ASOCIACIÓN LOCAL Y DEFENSORÍA LOCAL

- Guía para la asociación financiera
- Guía de patrocinio para trabajar con socios
- Modelo del proyecto Voz y Acción Ciudadanas
- Modelo del proyecto defensoría para la protección infantil
- Manual de asociación local

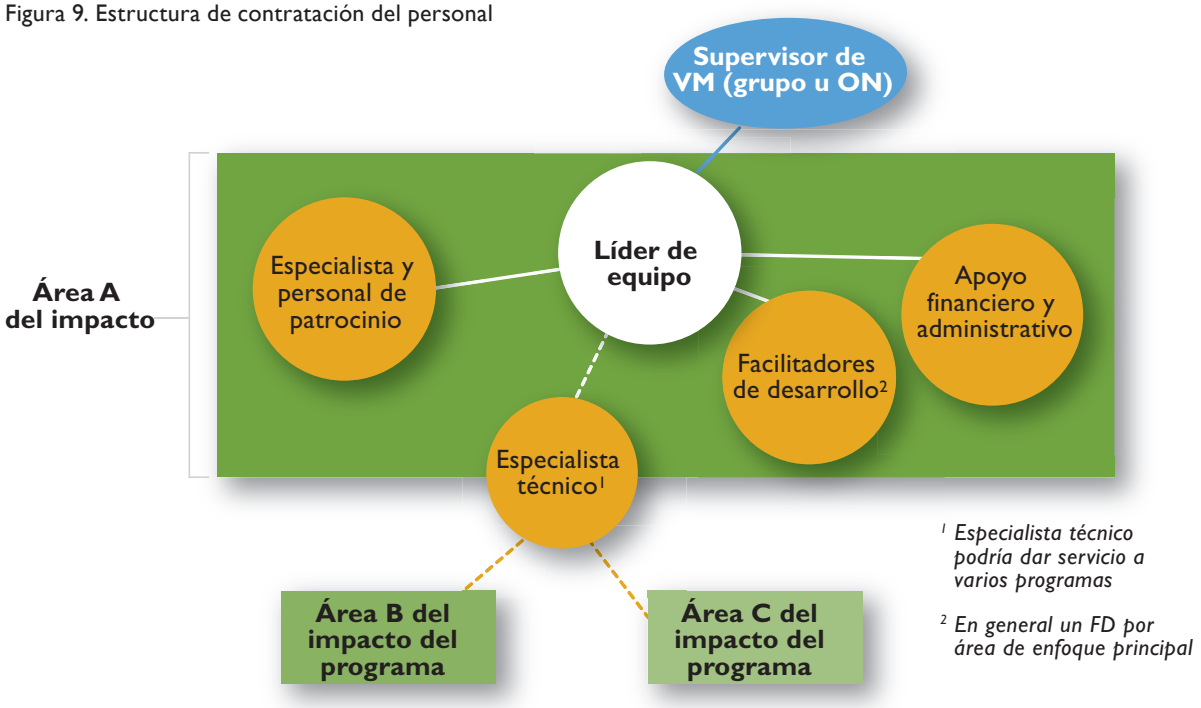
Preparar al personal a nivel local

El factor de éxito más importante en los programas de desarrollo de VM es la capacidad del personal del programa. Contar con el personal adecuado con las habilidades para cumplir con sus responsabilidades es esencial para la efectiva aplicación del enfoque del programa de desarrollo de VM. Esta sección discute la estructura y funciones recomendadas para el personal del programa, el desarrollo de habilidades del personal y los sistemas de apoyo.

Estructura para la contratación de personal y las funciones

La estructura para la contratación de personal y las funciones que se muestran en la Figura 9 se pueden adaptar a los diferentes contextos en donde trabaja VM. Las descripciones completas de cada función, junto con una descripción de puesto y habilidades de funciones principales, están disponibles en el Manual sobre la estructura de contratación del personal y funciones en los programas de desarrollo de VM.

Figura 9. Estructura de contratación del personal



El líder de equipo del programa dirige al personal de VM dentro del área del programa, formando un equipo de miembros que se apoyan unos a otros y continuamente aprenden unos de otros. El líder del programa trabaja extensamente con interesados a nivel de comunidad de distrito, apoyando la efectiva colaboración hacia el bienestar del niño y niña. El líder de equipo tiene la responsabilidad global de la seguridad del personal, cuidado y manejo de desempeño así como el manejo financiero y la presentación de informes. El líder de equipo reporta a un supervisor de VM, que generalmente se basa a nivel de grupo, apoyando a varios programas.

Los Facilitadores de Desarrollo (FD) trabajan a través de un enfoque de encarnación dentro de las comunidades para permitir la transformación de ambas partes– en la vida de los niños, las niñas, familias, personas que prestan su apoyo y al personal de VM mismo.

Los FD efectivos están profundamente dedicados, son humildes y respetuosos con todos con quienes trabajan. Sirven como el contacto principal entre el equipo del programa de VM y los interesados y comunidades locales. Los FD se enfocan principalmente en trabajar con grupos y organizaciones locales para contribuir hacia las prioridades del bienestar del niño y niña dentro del área.

Los FD les ayudan a utilizar como cimientos sus fortalezas y activos existentes. Los FD también facilitan contactos a soporte técnico y financiamiento de VM y otras fuentes. Las oficinas nacionales de VM definen el número de FD que se necesita para este trabajo en un programa. En la mayoría de los casos, cada área de enfoque principal dentro de un programa tiene un FD.

Los especialistas técnicos podrían encontrarse a nivel de programa, nivel de grupo o a nivel nacional. Se especializan en una disciplina técnica específica en línea con la estrategia de la oficina nacional y las necesidades locales– tales como nutrición, salud, educación o DME. Los especialistas técnicos ayudan al personal y a los socios de la comunidad a analizar y a abocarse a las causas de los problemas que debilitan al bienestar del niño y niña. Podrían sugerir modelos de proyecto y ayudar a los socios locales y adaptarlos para diseñar un proyecto. Con frecuencia desarrollan la capacidad de los socios locales y del personal del programa de VM para implementar el proyecto. Trabajan estrechamente con el personal del gobierno y otros proveedores de servicios técnicos relevantes dentro del área prestan sus servicios para apalancar la capacidad local y evitar la duplicación.

En programas con patrocinio, el especialista de patrocinio ofrece orientación y coordinación técnica para el patrocinio a nivel de programa. El especialista de patrocinio colabora con el equipo de programa y los interesados locales para garantizar que se cumplan con las normas de patrocinio. El especialista de patrocinio trabaja estrechamente con los facilitadores de desarrollo para apoyar el monitoreo de las niñas y niños registrados, y garantizar un seguimiento y respuestas adecuadas.

Desarrollo de competencia y sistemas de apoyo

Es esencial que los equipos del programa tengan el nivel adecuado de personal y mezcla de competencias para poder cumplir con sus compromisos. No todos los equipos requieren contar con cada una de las competencias; los miembros del equipo pueden complementar los dones, habilidades y experiencias de otros. Los recursos de aprendizaje de Desarrollo de Competencia Integrada (ICD) están disponibles para apoyar a los líderes de equipo y a las oficinas nacionales en el diseño e implementación efectiva de desarrollo de competencias para los equipos del programa. Utilizando una mezcla de enfoque de aprendizaje, estos recursos incluyen un rango de materiales que pueden ser combinados flexiblemente para capacitación, orientación, aprendizaje de equipo y autoestudio.

Dada la naturaleza difícil de su trabajo, es importante que el personal a nivel local reciba apoyo en formas que se promuevan y mantengan su bienestar y les motiven para desempeñarse a su máximo. Es importante garantizar que existan políticas y prácticas habilitadoras respecto al reclutamiento, seguridad, cuidado del personal y bienestar de éste, viajes del personal y horas laborales, y apoyo para las familias del personal, tal como el acceso a educación de calidad para sus hijos. Para ayudar a las oficinas nacionales a apoyar al personal del programa local con eficiencia, se ha desarrollado la herramienta de nombre *buenas prácticas en contratación, compromiso y retención de personal a nivel local*. Contiene una gama de opciones obtenidas de buenas prácticas en VM y otras organizaciones.

APRENDER MÁS SOBRE LA ESTRUCTURA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS

- Manual básico sobre la estructura de contratación de personal y funciones en los programas de desarrollo de VM
- Recursos de aprendizaje del ICD
- Buenas prácticas de contratación, compromiso y retención de personal a nivel local

Parámetros básicos del programa

El enfoque del programa de desarrollo de VM incluye parámetros y orientación para varios elementos básicos de diseño de programa: Tamaño geográfico, alcance de la vida y ciclos de vida. Estos son parámetros flexibles, cuyo fin es adaptarlos según sea adecuado dentro del contexto. El documento titulado Buenas prácticas para poner en acción los programas de desarrollo de VM ofrece ejemplos prácticos en que estos parámetros del programa se pueden aplicar en un número de diferentes contextos.

Área geográfica

Cada programa cubre un área geográfica específica. Las prioridades geográficas se establecen a través de la estrategia de la oficina nacional, que determina en dónde trabajará VM. En general, las áreas de impacto del programa deben ser lugares en donde la nueva programación no dañará y tendrá buena oportunidad para contribuir a la mejora sostenida del bienestar del niño y niña, particularmente entre los más vulnerables.

Existen cinco temas que afectan el área geográfica seleccionada para un área de impacto del programa:

1. **Viaje**– El área geográfica debe ser manejable, de tal forma que el personal del programa pueda llegar a cualquiera de las comunidades o a las niñas y niños registrados o involucrados en el programa dentro de un tiempo razonable.

2. **Fronteras políticas**– El área geográfica debe corresponder a fronteras gubernamentales locales, tales como distritos, comunidades, municipios (provincial), parroquias o colonias. Los especialistas técnicos del gobierno y la planificación de presupuesto se basan en este nivel, facilitando el trabajo en coordinación y asociación. El trabajo de defensoría también tendrá mayor impacto si las áreas del programa corresponden a las fronteras gubernamentales.

3. **Densidad de la población**– Un área de impacto del programa debe tener un rango de población de 15.000 a 50.000 personas en programas financiados a través de patrocinio infantil, y hasta un máximo de 100.000 en programas que son financiados por subvenciones. Si la densidad de población es alta, entonces el área geográfica probablemente será menor. El área de impacto del programa debe estar lo suficientemente poblada para que funcione el patrocinio y lo suficientemente pequeña para que sea manejable.

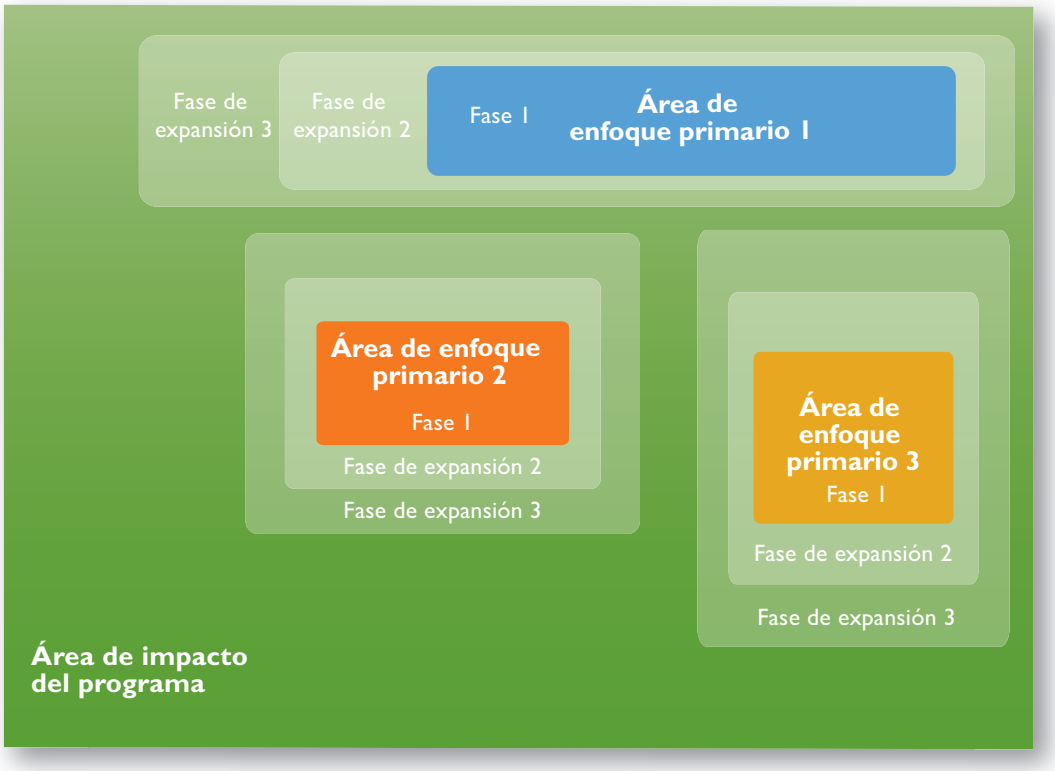
4. **Características geográficas**– De ser práctico, toda el área de impacto del programa seleccionada debe tener características geográficas similares en forma uniforme– tal como geografía, clima y vegetación. Esto permitirá la similitud de enfoques y facilidad para trabajar, aunque las comunidades objetivo puedan tener diferentes necesidades.

5. **Riesgo**– Los riesgos clave en el área de impacto del programa deben ser considerados con cuidado. Éstos incluyen desastres naturales, conflictos violentos y otros riesgos que puedan afectar al programa. Esto es importante para que una oficina considere los niveles de riesgo que son aceptables, y qué precauciones y preparaciones se requieren si se toma la decisión para operar dentro del área.

Existen dos consideraciones adicionales. Primera, es preferible que las áreas de impacto del programa tengan poblaciones que se ven a sí mismas como parte de una comunidad o conjunto de comunidades. También, la electricidad básica y la infraestructura de comunicaciones para la oficina del programa son importantes para que el personal del campo opere con eficiencia dentro de la Confraternidad de VM.

Dentro de las áreas de impacto del programa, las áreas geográficas clave con altos niveles de pobreza, niños y niñas vulnerables son identificadas como áreas de enfoque primarias. Esta selección en general ocurre en consulta con el gobierno y otros interesados clave. El registro de un alto número de niños y niñas en estas áreas de enfoque primarias ayuda a cumplir con las normas de patrocinio y el principio de profundidad antes que amplitud. En años futuros el trabajo de desarrollo en un área de enfoque primaria con frecuencia se expande hacia el área vecina. Además, nuevas áreas de enfoque primario podrían planificarse. Ambas formas de expansión crecen con las relaciones y la experiencia del personal y los socios de VM.

Figura 10. Área de impacto del programa y áreas de enfoque primario



Las oficinas nacionales con frecuencia agrupan a varios programas en un distrito o área similar. Esto permite que los programas compartan capacidades y gente de recursos técnicos y funcionales. También facilita los modelos de escala del proyecto y otros enfoques de programación que son pertinentes a lo largo de la mayoría o todas las áreas de programa en el grupo.

Alcance de vida y ciclo de vida

Un programa generalmente va a través de un ciclo de LEAP cada tres a cinco años, realizando la evaluación al cierre de cada ciclo. No existe número definido de ciclos para un alcance de vida del programa. Los programas con patrocinio infantil en general deben operar durante cuando menos diez años para que las operaciones de patrocinio tengan alguna eficiencia en costos.

El enfoque del programa de desarrollo de VM no requiere los mismos alcances de vida en todos los programas. En vez de ello, se toman en general decisiones con base en el impacto. Se está obteniendo un progreso importante en la contribución a los resultados de bienestar de los niños y niñas, ¿objetivos y metas del programa? ¿Con cuánta eficiencia quedan satisfechas las necesidades de los niños y niñas más vulnerables por los hogares, los socios locales y las asociaciones? ¿Existen grupos y organizaciones comunitarias que colaboran hacia el bienestar del niño y niña con la capacidad para continuar el trabajo? Todos estos temas serán discutidos al decidir el alcance de vida de un programa.

El enfoque del programa de desarrollo de VM está diseñado para ser aplicado en los programas con y sin patrocinio infantil. Esta sección contiene un resumen de los distintivos clave de cada tipo de programa.

Programas con patrocinio

El patrocinio infantil establece relaciones entre niños, niñas, sus familias, patrocinadores y el personal de VM. Cada persona en esta relación mejora la vida de los otros compartiendo recursos, esperanza y experiencia. El patrocinio mejora el enfoque en niños y niñas más vulnerables, y permite que las familias y comunidades con socios locales tengan los recursos para mantener y cuidar a los niños y niñas. Y los patrocinadores contribuyen al bienestar del niño y niña financiando el trabajo vital del programa. En el enfoque del programa de desarrollo de VM el patrocinio ha sido integrado intencionalmente como parte de la programación global para habilitar:

- el fortalecimiento de los esfuerzos comunitarios hacia el bienestar del niño y niña
- promover la excelencia en el patrocinio dentro de la programación
- adoptar enfoques divertidos y con significado para trabajar con niños, niñas y tener comunicaciones efectivas con los patrocinadores
- desarrollar la apropiación comunitaria de los procesos de patrocinio con el establecimiento de relaciones adecuadas de voluntarios y socios locales.

Encontrará más detalles en el *Manual del patrocinio en programación.*

Excelencia en el patrocinio dentro de la programación

Las *normas mínimas para la programación del patrocinio* ayudan a informar a la comunidad el diálogo sobre las necesidades críticas de los niños, niñas y da prioridad a las contribuciones de Visión Mundial hacia los objetivos del bienestar del niño y niña. Los mismos procesos de patrocinio mejoran el enfoque en niños, niñas y su bienestar. El *patrocinio en la guía del diseño de programación* provee formas para que esto suceda. Las siguientes medidas son todas contribuciones críticas a la excelencia en el patrocinio dentro de la programación:

- **Posibilidad y evaluación de riesgo**– Integración de la posibilidad de patrocinio y manejo de riesgo herramienta dentro de la valoración que permite al programa identificar riesgos dentro de diferentes contextos y estrategias de diseño para manejarlos. Estas estrategias de manejo de riesgos pueden ser compartidas con la comunidad, e incluidas en el proyecto de integración de patrocinio.
- **Contactos comunitarios**– Proceso de contacto comunitario claramente definido con la orientación en mensajes adecuados habilita a la comunidad a comprender bien el patrocinio y da como resultado mayor apropiación.
- **Selección de niños y niñas**– La herramienta de selección de niños y niñas prepara al personal del programa para trabajar con comunidades para desarrollar y aplicar el criterio de selección adecuado con la inclusión de los niños y niñas más vulnerables.
- **Registro de niños y niñas en fases**– El registro de niños y niñas en fases, preferiblemente durante un periodo de dos a tres años para alcanzar el nivel óptimo de niñas y niños registrados planeado para un programa, se basa en la prontitud de la comunidad para el patrocinio infantil. Esto es un enfoque equilibrado que ayuda a garantizar la participación de los niños y niñas registradas y sus familias en la programación al tiempo que se alcanzan los niveles de financiamiento adecuados y economía de escala. El proceso del registro de los niños y niñas en un programa debe ser decidido por la oficina nacional en consulta con la oficina de apoyo.
- **Integración de monitoreo de niños y niñas**– Las normas de monitoreo de niños y niñas están en línea con los resultados de bienestar del niño y niña y están integrados con los procesos del programa. Mucho del contacto con los niños y niñas ocurre durante las actividades del proyecto, con grupos de niños y niñas, en vez de visitas a sus hogares. Las herramientas de patrocinio, incluyendo la herramienta de monitoreo del patrocinio infantil, ayuda al personal a integrar el monitoreo y facilitar las respuestas con base en la comunidad a las necesidades de los niños y niñas. Los datos del monitoreo de niños y niñas también ayuda a VM a reportar las aportaciones a las metas de bienestar del niño y niña de VM.

Procesos de patrocinio que son divertidos y con significado

Los procesos de patrocinio deben ser basados en derechos, diversión y significado para los niños y niñas, y deben proporcionar comunicados significativos para los patrocinadores. Éstos ayudan a formar confianza, nutrir relaciones y crear oportunidades para la transformación de las personas que ofrecen su apoyo. Las actividades enfocadas en niños y niñas están planificadas como parte de otros proyectos, con procesos comunitarios para monitorear niños y niñas, y cumplir con los requerimientos del patrocinio.

Trabajando con voluntarios y socios

Habiendo reconocido que existe un amplio rango de enfoques en el manejo de las actividades de patrocinio, el enfoque del programa de desarrollo de VM no recomienda ninguna forma individual para manejar el patrocinio. En algunos contextos los voluntarios comunitarios o grupos comunitarios podrán manejar toda la selección de niños y niñas, y su monitoreo, y tal vez mucha de la correspondencia. En algunos contextos VM podría elegir establecer una relación con un socio para manejar ciertos aspectos de las operaciones de patrocinio. Sin embargo, ésta es una excepción y no la norma. En todos los casos VM conserva la responsabilidad por garantizar que se cumplan las normas. La *Guía del patrocinio para trabajar con los socios y la guía del patrocinio para trabajar con voluntarios* contienen orientación detallada sobre lo anterior.

Programas que utilizan financiamiento de subvención

Una parte importante de los programas de VM están financiados a través de medios que no son de patrocinio infantil. Un número de oficinas nacionales no reciben financiamiento de patrocinio infantil en lo absoluto. Estos programas están concentrados en las comunidades más vulnerables, incluyendo poblaciones frágiles, urbanas, remotas o nómadas.

Los programas que utilizan financiamiento de subvención fluctúan en tamaño conforme se adquieren nuevas subvenciones y las anteriores terminan. Ya que no siempre es posible predecir con precisión qué tan grande se convertirá un programa al definirlo, la capacidad de crecer y encoger debe incluirse desde el principio.

Los programas que utilizan el financiamiento por subvención implementando el enfoque del programa de desarrollo de VM deben poder identificar los recursos financieros y humanos para:

- trabajar conjuntamente con comunidades locales e interesados locales para identificar la visión y prioridades de la comunidad
- realizar actividades a nivel del programa, tal como la coordinación de proyectos y presentación de informes a niveles superiores, monitoreos y evaluaciones.

Esto requiere suficientes recursos para la fase de evaluación y diseño del programa, así como durante toda la vida del programa, para financiar el personal a nivel de programa. Existen tres fuentes principales. La mayoría de los programas utilizarán cuando menos dos de las siguientes:

- financiamiento principal suministrado por
- financiamiento interno identificado de los presupuestos de la oficina nacional
- financiamiento de subvenciones de donantes institucionales.

Trabajando con los donantes

Ya que la mayoría de los programas sin patrocinio dependen de las subvenciones de donantes para su financiamiento, deberán garantizar que dan cuenta de las estrategias de los donantes y sus prioridades a la vez que aplican la esencia del enfoque del programa de desarrollo de VM. Al aplicar el enfoque en los programas utilizando financiamiento de subvención, las oficinas nacionales deberán:

- **evaluar con cuidado con qué donantes trabajar**– onsiderando que coincida con la estrategia de la oficina nacional y el impacto potencial de estar asociado con donantes específicos.
- **trabajar para influenciar las estrategias del donante para apoyar programas dirigidos por la comunidad enfocados en el bienestar del niño y niña**– a través de contacto estratégico, activo con donantes.
- **utilizar un marco temporal adecuado y un proceso para diseño**– reconociendo que el monto de financiamiento disponible y las restricciones que conlleva ese financiamiento afectarán la capacidad del personal del programa a seguir los pasos dentro del camino crítico el tamaño y ambición del diseño del programa.
- **producir diseños flexibles de programa y estructuras de personal también flexibles**– para poder permitir a los programas que se adapten rápidamente a los contextos sociales, económicos, políticos y de financiamiento en cambio.

CONOZCA MÁS SOBRE LA PROGRAMACIÓN DEL PATROCINIO

- Series de videos con enfoque en el niño y niña
- Guía de referencia rápida del patrocinio
- Manual para el patrocinio en la programación

Panorama general del camino crítico

El camino crítico (ver la Figura 11) es un proceso de poner en acción el enfoque del programa de desarrollo de VM. Es un proceso flexible que el personal del programa puede aplicar según sea adecuado dentro de su contexto.

El camino crítico ha sido desarrollado para ayudar al personal del programa de VM a colaborar con comunidades e interesados locales hacia el bienestar sostenido del niño y niña– particularmente los más vulnerables. La intención es garantizar la respuesta efectiva de las necesidades de los niños y las niñas a corto y largo plazo largo plazo. En base al aprendizaje y las buenas prácticas de los programas en toda VM, está diseñado para desarrollar sobre los esfuerzos locales existentes y habilitar la apropiación local desde el principio de un programa.

Las funciones principales de VM a lo largo del camino crítico son para facilitar a que la comunidad y los interesados locales guíen un proceso de planificación conjunto y desarrollar la capacidad de los interesados locales para implementar y manejar los proyectos compartidos. Este proceso de planificación también podría identificar una función de implementación directa para VM en proyectos compartidos– particularmente cuando las necesidades de los niños y niñas son urgentes, y la capacidad del socio local se ve limitada. En este caso, VM siempre trabaja para fortalecer la capacidad local para asumir estas funciones con el tiempo. La función de VM podría requerir expandirse de nuevo si un desastre golpea o surge un conflicto.

Figura 11. El camino crítico

Aplicando el camino crítico

En la forma más básica el camino crítico es un conjunto de ocho preguntas sencillas que se pueden hacer en diferentes momentos en el proceso de programación para ayudar a VM a trabajar con otros hacia el bienestar del niño y niña. El camino crítico es iterativo y no lineal. Se pueden revisitar los pasos según sea necesario cuando está disponible nueva información o cuando cambia el contexto.

Se ha desarrollado una versión del camino crítico a través de la investigación y se ha desarrollado un piloto para usarse en los programas nuevos que inician, y en los programas en curso pero que están en etapa de rediseño. Para cada paso en este camino crítico, se ha desarrollado un conjunto de preguntas guía y resultados básicos. Éstos están incluidos en el apéndice de este manual.

Cada oficina nacional desarrolla su propio enfoque para aplicar el enfoque del programa de desarrollo de VM, incluyendo el camino crítico. Al hacerlo, las oficinas nacionales consideran las cuestiones de orientación a lo largo del camino crítico y tratan de lograr los resultados para cada paso de formas que sean adecuadas al tiempo que cumplen con las normas de efectividad del programa.

Cada programa debe adaptar el enfoque del programa de desarrollo de la oficina nacional en forma adecuada para su contexto específico. Entre los temas clave que hay que tener en cuenta dentro de esta adaptación se encuentran:

- ¿Cómo estamos escuchando a los niños, las niñas y a las comunidades? ¿Estamos fortaleciéndoles para desarrollar y actuar sobre su propia visión de bienestar del niño y niña?
- ¿Cómo estamos colaborando con otros que ya están trabajando hacia el bienestar del niño y niña dentro del área, y no debilitamos ni duplicamos su trabajo?
- ¿Cómo estamos ayudando a esas organizaciones a trabajar hacia el bienestar del niño y niña, para que trabajen más efectivamente juntos, apalancando un mayor compromiso y más capacidad que podemos aportar nosotros mismos?
- ¿Cómo estamos garantizando que los más vulnerables se incluyan en forma adecuada?
- ¿Cómo estamos resolviendo las necesidades más críticas del bienestar del niño y niña, particularmente en relación con las áreas meta de bienestar del niño y niña, en una forma eficiente y oportuna trabajando con los socios relevantes que comparten una visión similar y tienen recursos para contribuir?

VM busca comprometerse con los socios en todos los niveles relevantes para el programa (distrito, sub distrito, aldea, etc.). Un programa podría aplicar el camino crítico a más de un nivel para desarrollar las relaciones y la colaboración con eficiencia con interesados relevantes en cada nivel.

Los ejemplos prácticos sobre cómo se puede aplicar el camino crítico en los programas nuevos están disponibles en el *documento de las buenas prácticas para poner en acción a los programas de desarrollo*. Éste es una síntesis del aprendizaje de los pilotos y las personas que adoptaron primero estas buenas prácticas por toda la Confraternidad de VM. Esto reúne intencionalmente las buenas prácticas en el trabajo de desarrollo enfocado en los niños, las niñas, defensoría local y manejo de riesgos en los desastres, el DME, la responsabilidad y el aprendizaje– así como también el patrocinio en los programas con patrocinio. Este documento también incluye enlaces para las herramientas que han sido probadas y han sido encontradas útiles de acuerdo con el personal de diferentes programas de VM, quienes han implementado el enfoque del programa de desarrollo de VM, así como consejos, advertencias y ejemplos. Está disponible como referencia para las oficinas nacionales y los programas para consulta conforme desarrollan su propio enfoque.

La aplicación del camino crítico es opcional para los programas existentes que atraviesan por un rediseño. La *nota de la guía complementaria para los programas en el rediseño* presenta las consideraciones para el rediseño de programas que aplican el camino crítico.
Se han desarrollado otros tres documentos de referencia para apoyar a los programas en la aplicación del enfoque en forma adecuada en los contextos específicos que representan un reto:

- *Nota de la guía complementaria para los contextos urbanos*
- *Nota de la guía complementaria para los contextos frágiles*
- *Nota de la guía complementaria para los contextos en donde existe la diversidad religiosa*

El discernimiento espiritual a lo largo del camino crítico

Para VM, el viaje a lo largo del camino crítico es más que desarrollar una visión compartida y la colaboración efectiva. Es reconocer, en humildad, que Dios ya está trabajando en la comunidad. Es un proceso de buscar discernir cómo unirse al trabajo de Dios. Las oraciones y la reflexión basadas en un estudio de las Escrituras y escuchar a los niños, las niñas, los pobres y socios son partes clave de este discernimiento.

El *recurso de discernimiento* es una guía de referencia para este manual. Incluye las devociones basadas en las escrituras, reflexiones espirituales e ideas de oración para que las utilice el personal del programa de VM conforme avanzan dentro del camino crítico.

Etapas del camino crítico

Al ser aplicada en el diseño o rediseño, el camino crítico se puede dividir en cuatro etapas.

Etapa 1: Preparación

En la primera etapa, VM se prepara para comprometer a la comunidad al conocer acerca del área de programa y definiendo la identidad de VM dentro del área. Esta etapa está compuesta del diagnóstico y el primer paso del camino crítico. Ambos los lleva a cabo el personal de VM principalmente. Existe interacción limitada con las comunidades.

Etapa 2: Comprometiendo y teniendo una visión conjunta

En la segunda etapa, el personal de VM entra en contacto con las comunidades y los interesados locales para saber quiénes son y qué están haciendo actualmente para mejorar el bienestar del niño y niña, y para abordar la vulnerabilidad dentro del área. Esta etapa culmina en el desarrollo de una visión de la que la comunidad es dueña y las prioridades para el bienestar del niño y niña. Esto en general lo co-facilita VM y otros interesados locales comprometidos con el bienestar de los niños y niñas para garantizar que sea propiedad de los socios locales y guiada por VM. VM y los interesados locales pueden formar 'un(os) grupo(s) de inicio' o grupos similares informales para este proceso. Los grupos con frecuencia incluyen personal del gobierno y representantes de organizaciones locales de la sociedad civil.

Etapa 3: Planificando para asociarse

En la tercera etapa, VM y los interesados locales trabajarán juntos para desarrollar los planes de proyecto detallados para resolver las prioridades de bienestar del niño y niña que surgieron en la etapa 2. Los resultados clave de esta etapa son acuerdos sobre lo que se hará, lo que cada interesado, incluyendo VM, contribuirá, y la forma en que los interesados colaborarán. VM con frecuencia presenta modelos de proyecto y otra experiencia técnica a este proceso de planificación para su adaptación local, VM también busca garantizar que las situaciones de los niños y niñas más vulnerables sean abordadas en los planes desarrollados.

Etapa 4: Manejando y haciendo la transición juntos

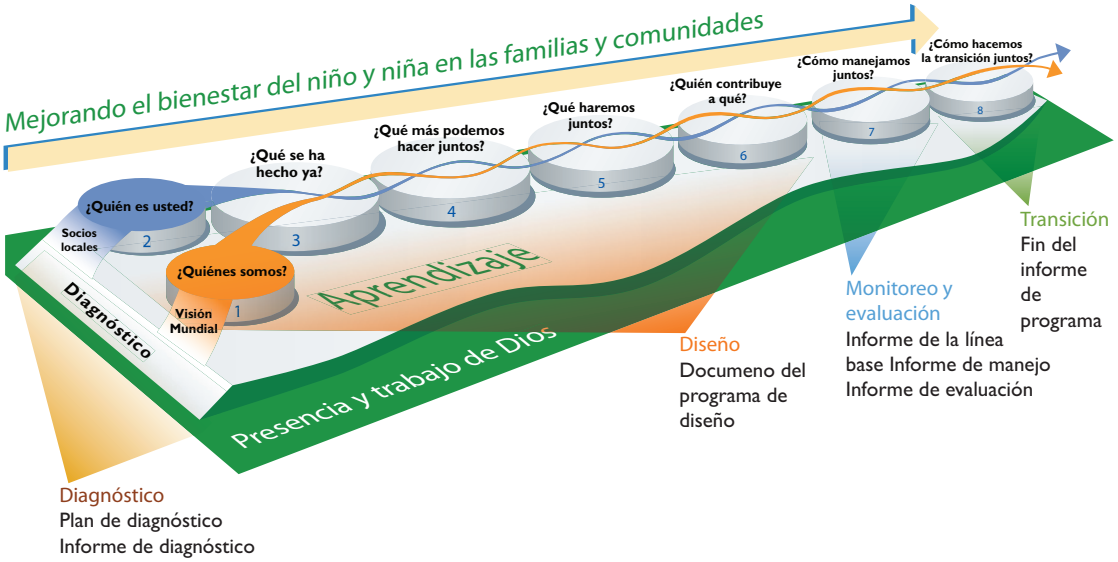
La etapa final incluye la implementación y transición eventual de los proyectos compartidos y el programa. Durante los pasos 7 y 8, los sistemas de monitoreo y aprendizaje se establecen para que puedan ser guiados por las comunidades y los interesados. Estos sistemas ofrecen información significativa para los socios, permitiéndoles que realicen cualquier ajuste necesario a los planes del programa. Las líneas base y las evaluaciones se realizan de manera que desarrollen la capacidad de los interesados locales. La transición hace referencia a la conclusión de la participación de VM en un proyecto o programa compartido. Es importante que VM dé fin a esta participación en forma que permita a las comunidades y a los interesados sostener los beneficios del programa en la vida de los niños, las niñas, sus familias y sus comunidades.

Figura 12. Las cuatro etapas del camino crítico

LEAP y el camino crítico

Aprendizaje a través de la Evaluación con Responsabilidad y Planificación (LEAP) es el marco de VM para el Diseño, Monitoreo y Evaluación (DME).

Figura 13. LEAP y el camino crítico



LEAP está plenamente integrado en el enfoque del programa de desarrollo de VM. Los componentes de LEAP están integrados en el camino crítico en la siguiente forma:

- **Diagnóstico: El diagnóstico se realiza** antes del paso 1 del camino crítico para determinar si se procede con el diseño. La herramienta de diagnóstico del programa de LEAP se utiliza para desarrollar el plan de diagnóstico y el informe.
- **Diseño: Pasos del 1 al 6** en el camino crítico cubren el proceso de diseño, incluyendo el análisis más profundo de las causas en el paso 5. Al final del paso 6, se produce el Documento de Diseño del Programa (DDP) de LEAP.
- **Monitoreo y evaluación: La implementación y el monitoreo** ocurren en el paso 7. El personal del programa de VM utiliza el informe de manejo del programa de LEAP cada seis meses para compartir el progreso del programa y cualquier cambio realizado con base en el aprendizaje. La evaluación se realiza al final del paso 7 y como preparación para el paso **8.**
- **Transición: La transición** es el último paso del camino crítico, pero es esencial que VM y todos los demás interesados empiecen a prepararse para la transición desde el principio del proceso.

No existe una longitud requerida para el diagnóstico y el diseño. En general, el diagnóstico toma de dos a cuatro meses, y el diseño con frecuencia se lleva de ocho a quince meses. Conforme deciden cuánto tiempo se necesita dentro de su contexto, las oficinas nacionales deberán asegurarse de que se abordan las necesidades críticas del bienestar del niño y niña de formas que se desarrollen en los esfuerzos locales y permitan la apropiación local.

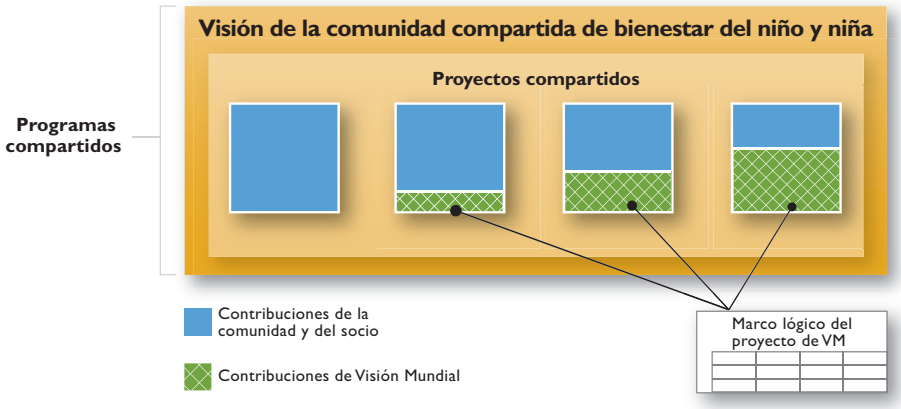
Los primeros seis pasos del camino crítico describen un proceso de planificación de participación y fortalecimiento que da como resultado la producción de un plan de programa compartido. Este plan compartido no es propiedad de VM. Representa la visión y las prioridades de las comunidades dentro del área del programa y la acción propuesta de todos los socios; así, debe ser propiedad absoluta de las comunidades y los socios. Es importante que el plan compartido se registre de forma que sea fácil que los interesados locales comprendan y usen.

VM contribuye a lograr el plan compartido, pero el plan es mayor que la contribución total de VM. El DDP representa la contribución de VM al plan compartido. A nivel alto esto debe mostrar con claridad las contribuciones que otros socios harán. Los resultados del programa no se pueden lograr sin la titularidad y contribuciones de los socios.

El programa compartido puede incluir proyectos financiados por subvenciones de donantes locales o internacionales. Las subvenciones las puede obtener VM, o VM podría facilitar a los grupos locales que presenten solicitudes de subvención ellos mismos.

En general, VM contribuye a la mayoría, pero no a todos los proyectos dentro del plan de programa compartido. VM podría decidir no contribuir a proyectos que están fuera del alcance de la estrategia de la oficina nacional o sus áreas de capacidad técnica.

Figura 14. Programas compartidos



Modelos del proyecto y ADAPT

El modelo de proyecto reúne a las buenas prácticas reconocidas a nivel mundial para mejorar el bienestar del niño y niña. Estos son los enfoques que VM recomienda para poner en acción las estrategias de su ministerio. El personal del programa de VM puede tener confianza en utilizar estos enfoques técnicamente sólidos sin tener que diseñar completamente proyectos nuevos.

Existen dos tipos de modelos de proyecto:

- Un modelo de proyecto especializado que refleja las prioridades de una o más estrategias sectoriales, temáticas o de línea de ministerio. Un ejemplo es el modelo del proyecto de planes de mejora de educación básica.
- Un modelo de proyecto habilitador está generalmente combinado con un modelo de proyecto especializado para permitir la implementación eficiente de un proyecto global hacia una prioridad del bienestar del niño y niña local. Un modelo de proyecto habilitador con frecuencia sirve como componente clave o metodología dentro de un proyecto más amplio. Un ejemplo es el modelo de proyecto de voz ciudadana y acción, un enfoque de defensoría a nivel local que se puede utilizar como parte de un proyecto, particularmente un proyecto enfocado en la salud o la educación.

VM puede compartir los modelos del proyecto con los interesados locales y los socios potenciales como formas eficientes para contribuir a las prioridades del bienestar del niño y niña conjuntamente definidas por la comunidad. VM trabaja con los socios y las comunidades para determinar qué combinación de modelo de proyecto y/o enfoque local se debe utilizar en un área de programa. Ello se basa en un análisis sólido de causas de las prioridades del bienestar del niño y niña. Las herramientas conocidas como ADAPT (Herramientas de Análisis, Diseño y Planificación) han sido desarrolladas para facilitar este análisis y diseño del proyecto. ADAPT se utilizan típicamente en el paso 5 del camino crítico. Ambos, ADAPT y los modelos de proyecto se incluyen como recursos en los programas de orientación para el desarrollo.

Si se acuerda en uno o más modelos de proyecto, VM trabaja con los interesados locales y los socios potenciales para adaptar los enfoques al contexto local. Esta adaptación se desarrolla en y fortalece a los esfuerzos existentes. Se debe especial atención a lo que ya hace el gobierno y otras organizaciones dentro del área. Así se evita la duplicación y alienta la coordinación con los que ya están trabajando para el bienestar del niño y niña. De esta forma se mejora el trabajo en curso en lugar de debilitarlo.

Los modelos del proyecto requieren de diferentes niveles de soporte técnico. Los especialistas técnicos de VM, el gobierno u otras organizaciones apoyan a los facilitadores de desarrollo y a los socios comunitarios en su adaptación y aplicación de estos modelos. La implementación en general es propiedad compartida de los socios locales para los fines de su sostenibilidad.

Aprendizaje de la acción

El aprendizaje de la acción es una reflexión estructurada y un proceso de aprendizaje utilizando la experiencia real como la fuente de aprendizaje. El aprendizaje de la acción está arraigado en el enfoque del programa de desarrollo de VM. Es una de las partes del enfoque que más aprecia el personal del campo.

Tres razones importantes para garantizar el aprendizaje de la acción

1. El aprendizaje de la acción apoya el proceso de desarrollo y lleva a la mejora continua en la práctica. Contribuye al desarrollo del equipo del personal del programa reconociendo las observaciones de cada miembro y sus experiencias ganadas. También permite que el personal comparta su experiencia con otros dentro del equipo.
2. Aprendizaje de la acción ayuda al personal a trabajar con mayor eficiencia en la colaboración con grupos y organizaciones. Utilizando el aprendizaje de la acción en el monitoreo y la planificación en curso con los interesados puede resultar en un incremento en el tamaño de la capacidad, una propiedad más fuerte, un impacto y sostenibilidad más grandes.
3. Aprendizaje de la acción ofrece una forma dinámica para que el personal local participe en la mejora continua de la manera en que se aplica el enfoque del programa de desarrollo de VM y cómo se apoya en su oficina nacional, su región y a nivel mundial.

Los recursos para apoyar el aprendizaje de acción

Existen dos recursos básicos que apoyan al personal del programa cuando participan en el aprendizaje de acción:

1. En el documento de las buenas prácticas para poner en acción los programas de desarrollo, cada paso del camino crítico incluye preguntas de reflexión para apoyar el aprendizaje. Estas preguntas están organizadas en dos categorías: 'Ver retrospectivamente' y 'ver prospectivamente'.
2. El recurso de discernimiento y el recurso de aprendizaje a lo largo del camino crítico ofrecen apoyo adicional.

Incluyen:

- devociones, reflexiones espirituales e ideas de oraciones basadas en las escrituras
- actividades de aprendizaje sugeridas
- herramientas de aprendizaje y acción seleccionadas con descripciones completas sobre cómo utilizarlas eficientemente; estas herramientas ayudan a dirigir, capturar y compartir el aprendizaje.

La función del personal del programa dentro del proceso de aprendizaje de la acción

Los líderes de equipo dirigen el proceso de aprendizaje de acción de los miembros del equipo del programa. Conjuntamente con el líder del equipo, el personal del programa:

- se reúne regularmente como grupo para reflexionar y aprender de su trabajo
- facilitan y documentan el aprendizaje de las comunidades y los socios
- apoyan a los socios en la documentación de su propio aprendizaje
- comparten el aprendizaje con el coordinador de aprendizaje nacional de la oficina nacional, quien facilita la distribución de dicho aprendizaje en toda la oficina nacional y con la región
- visitan a otros programas utilizando el enfoque y son organizan las visitas de los programas que están aplicando recientemente el enfoque para facilitar el aprendizaje entre iguales y una cruzada de las buenas prácticas

Apéndice: Pasos del camino crítico

Este apéndice presenta las preguntas guía y los resultados para cada paso del camino crítico cuando aplique para el diseño de los programas nuevos o el rediseño para los programas existentes. Las oficinas nacionales y los programas tienen plena flexibilidad para desarrollar procesos apropiados a nivel local para lograr estos resultados al tiempo que cumplen con los estándares de efectividad del programa.

DIAGNÓSTICO

Preguntas guía

- Es posible y adecuado que VM empiece a trabajar dentro de esta área?
- Cuáles son los temas clave en relación con el bienestar del niño y niña, y la vulnerabilidad dentro de esta área? ¿Cuáles son las causas principales de éstos que se deben entender y resolver?
- Cómo se financiaría el programa propuesto? ¿Qué tan posible es el financiamiento por medio del patrocinio infantil o subvenciones para este programa?

Resultados

1. Un informe de evaluación que identifica los temas clave que requieren una investigación adicional durante la fase de diseño, incluyen:
   - termas clave del bienestar del niño y niña, y vulnerabilidad dentro del área
   - factores de contexto clave
   - una lista inicial de los interesados clave
   - una lista inicial de los interesados clave
2. Análisis de la probabilidad de patrocinio y manejo de riesgo, cuando sea pertinente.
3. Análisis de las subvenciones o de otras opciones de financiamiento, cuando sea pertinente.
4. Un acuerdo entre la oficina nacional y las oficinas de apoyo sobre si proceder con el componente de diseño del programa propuesto (y por implicación, con el programa mismo). Esto incluye acuerdos sobre cómo se financiará la fase de diseño.

PASO UNO

Preguntas guía

- Cuáles son los elementos clave de la identidad de VM dentro de esta área de programa?
- Cuál es la percepción que los interesados locales ya tienen de VM y de otras organizaciones no gubernamentales?
- Cómo puede comunicarse la identidad de VM con mayor eficiencia a los interesados y comunidades dentro de esta área?

Resultados

1. El personal del programa tiene un entendimiento claro sobre cómo la identidad global, la estrategia de la oficina nacional y la evaluación del programa dan forma a la identidad local de VM.
2. Un conjunto de mensajes claros y concisos que hacen un resumen de la identidad de VM dentro de esta área.
3. Un plan de comunicación y materiales para presentar la identidad de VM.

PASO DOS

Preguntas guía

- Cómo se organiza la comunidad (incluyendo grupos sociales, grupos vulnerables y organizaciones formales/informales)?
- Qué interesados están ya involucrados en el trabajo hacia el bienestar del niño y niña dentro de esta área?

  ¿Qué interesados están trabajando con los niños y niñas más vulnerables?
- Qué interesados potenciales pueden estar involucrados en el trabajo para lograr el bienestar del niño y niña dentro de esta área?

Resultados

1. Áreas de enfoque primario identificadas.
2. Se identifica a los interesados clave en el área de enfoque primario.
3. El personal del programa tiene un entendimiento inicial sobre la forma en que el gobierno y otros interesados clave están contribuyendo al bienestar sostenido del niño y niña.
4. El grupo de inicio ha empezado a formarse.

PASO TRES

Preguntas guía

- Cómo se organiza la comunidad (incluyendo grupos sociales, grupos vulnerables y organizaciones formales/informales)?
- Qué interesados están ya involucrados en el trabajo hacia el bienestar del niño y niña dentro de esta área?
- Qué interesados están trabajando con los niños y niñas más vulnerables?
- Qué interesados potenciales pueden estar involucrados en el trabajo para lograr el bienestar del niño y niña dentro de esta área?

Resultados

1. Áreas de enfoque primario identificadas.
2. Se identifica a los interesados clave en el área de enfoque primario.
3. El personal del programa tiene un entendimiento inicial sobre la forma en que el gobierno y otros interesados clave están contribuyendo al bienestar sostenido del niño y niña.
4. El grupo de inicio ha empezado a formarse.

PASO CUATRO

Preguntas guía

- Qué activos y recursos ya existen que permiten que los niños y las niñas crezcan?
- Cuáles son las brechas en el bienestar del niño y niña?
- Quiénes son los niños y niñas más vulnerables? ¿Cuáles son los activos clave y sus retos principales?
- Cuál es la visión y prioridades de la comunidad para mejorar y sostener el bienestar del niño y niña, particularmente de los más vulnerables?
- Qué grupos y organizaciones dentro del área local pueden trabajar juntos para resolver la visión de la comunidad y las prioridades de bienestar del niño y niña?

Resultados

1. Un creciente número de personas en el área principal de enfoque están conscientes sobre el bienestar del niño y niña, y pueden explicar lo que puede ser una buena vida para los niños y niñas dentro de su comunidad.
2. Existe un aumento de concientización de la situación de los niños y niñas más vulnerables dentro de la comunidad.
3. Un número cada vez mayor de personas, grupos y organizaciones está motivado y comprometido a mejorar el bienestar del niño y niña, particularmente de los más vulnerables.
4. Una visión inicial y las prioridades clave para el bienestar del niño y niña se desarrollan y acuerdan en la comunidad y por la comunidad.

PASO CINCO

Preguntas guía

- Dado el contexto de la sociedad civil, cuál es la función más adecuada para que VM habilite a grupos y organizaciones locales para trabajar juntas con eficiencia, teniendo en mente la visión de la comunidad sobre el bienestar del niño y niña?
- Cuáles son las causas y los activos relacionados con las prioridades del bienestar del niño y niña de la comunidad?
- Qué enfoque se debe utilizar para resolver las causas y qué modelos de proyectos locales y globales podrían aplicarse?
- Qué formas de colaboración o asociación son posibles para los grupos, organizaciones y personas responsables que planifican trabajar juntas en las prioridades del bienestar del niño y niña de la comunidad?
- Cómo se implementará e integrará el manejo de patrocinio? ¿Es posible que VM trabaje con socios en algunos o todos los aspectos?
- Es posible que VM facilite las relaciones entre los grupos de trabajo y los donantes locales?

Resultados

1. Una mayor consultoría, intercambio de información, cooperación y coordinación entre grupos, organizaciones y responsables sobre temas de bienestar del niño y niña.
2. Los grupos de trabajo son establecidos, enfocándose en las prioridades específicas de bienestar del niño y niña.
3. Los grupos de trabajo acuerdan las estructuras adecuadas de colaboración y han desarrollado metas, objetivos y enfoques compartidos para resolver sus prioridades de bienestar del niño y niña.
4. Los grupos de trabajo han empezado a planificar los proyectos compartidos y definir los principios y las reglas básicas para trabajar juntos.

PASO SEIS

Preguntas guía

- De qué forma pueden los recursos de los grupos comunitarios locales, organizaciones, hogares y responsables convertirse en los activos principales de cada proyecto compartido, en vez de confiar únicamente en los recursos externos'?
- Con qué se puede comprometer cada miembro del grupo de trabajo (incluyendo a VM) para contribuir a los proyectos compartidos?
- Cómo se complementan todos los proyectos compartidos en un programa integrado para el bienestar sostenido del niño y niña?

Resultados

1. Se finalizan los planes del proyecto compartido.
2. Las relaciones de trabajo son acordadas y finalizadas para cada grupo de trabajo.
3. Los recursos necesarios para implementar los proyectos compartidos se identifican y adquieren.
4. Los planes del proyecto de integración del patrocinio son finalizados, las funciones y responsabilidades de la comunidad de VM y de otros son acordadas.
5. Se finaliza el documento de diseño de programa de VM, es enviado y aceptado.
6. Los niños y niñas se registran para el patrocinio infantil, y las historias de las niñas y niños se envían a la oficina de apoyo.

PASO SIETE

Preguntas guía

- Cómo puede el personal de VM fortalecer a los grupos y organizaciones locales, y apoyar las formas adecuadas de colaboración y asociación a través de la implementación del proyecto? ¿Cómo se monitorean y evalúan conjuntamente los proyectos compartidos?
- Cómo puede garantizar cada proyecto la protección infantil apropiada y efectiva para cada contexto?
- Cómo puede asegurarse que el aprendizaje y la mejora continua se implementen en todo el proyecto compartido?
- Cómo es que VM y los socios apoyan a las comunidades en la planificación y recuperación de desastres cuando y si ocurren?

Resultados

1. Los proyectos compartidos son implementados con éxito, lo que resulta en mejoras tangibles y duraderas en la vida de los niños y niñas, particularmente los más vulnerables.
2. Monitoreo, reflexión y evaluación son realizados conjuntamente con las comunidades y socios. Se enfocan en el cambio en el bienestar del niño y niña, y lleva a las mejoras en la implementación del proyecto.
3. En programas con patrocinio, los sistemas de patrocinio son adaptados e implementados exitosamente. Las niñas y niños registrados participan y se benefician de proyectos compartidos junto con otros niños y niñas. La comunicación con patrocinadores es significativa para todos los involucrados.
4. La comunidad y los interesados tienen planes claros para manejar y mitigar los riesgos en caso de desastre.

PASO OCHO

Preguntas guía

- Cómo es que las familias, comunidades, gobierno y otros interesados sostendrán y construirán sobre las ganancias obtenidas del bienestar del niño y niña una vez que los proyectos compartidos terminen?
- Cómo es que las comunidades continúan mitigando y manejando los riesgos mayores que afectan a la sostenibilidad como, por ejemplo, los desastres naturales, conflictos o pandemias?
- En qué forma se prepara VM para la transición de forma que se fortalezcan las capacidades locales para continuar trabajando para el bienestar sostenido del niño y niña?

Resultados

1. Los interesados locales y las comunidades pueden trabajar juntos de manera efectiva hacia una visión común del bienestar del niño y niña sin el apoyo en curso de VM.
2. Los interesados locales tienen cada vez más capacidad para analizar y responder a cambios en el contexto local.
3. Los interesados locales pueden movilizar sus propios recursos y adquirir los recursos necesarios de las fuentes externas.
4. Los interesados locales tienen cada vez mayor capacidad para mitigar y manejar los riesgos en caso de desastre.
5. Existen planes claros para la transferencia de activos y responsabilidades a los interesados locales una vez que termine la contribución de VM.
6. Se ha documentado y compartido el aprendizaje.

World Vision

Oficinas de VMI

Oficina Ejecutiva
6-9 The Square
Stockley Park
Uxbridge, Middlesex
UB11 1FW
United Kingdom

Visión Mundial Internacional
800 West Chestnut Avenue
Monrovia, CA 91016-3198
USA
Web: wvi.org

Oficina de Enlace Internacional
Chemin de Balexert 7-9
Case Postale 545
CH-1219 Châtelaine
Switzerland

Oficina de Enlace de la Unión Europea
33 Rue Livingstone
1000 Brussels
Belgium
wveurope.org

Oficina de Nueva York
919 Second Avenue, 2nd floor
New York, NY 10017
USA

Oficina regional de VMI

Oficina de África del Este
Karen Road, Off Ngong Road
P.O. Box 133 - 00502 Karen
Nairobi
Kenya

Oficina de África del Sur
P.O. Box 5903
Weltevredenpark, 1715
South Africa

Oficina de África del Oeste
Hann Maristes
Scat Urbam n° R21
BP: 25857 - Dakar Fann
Dakar
Senegal

Oficina de Asia del Este
Bangkok Business Centre
13th Floor, 29 Sukhumvit 63 (Soi Ekamai)
Klongton Nua, Wattana, Bangkok 10110
Thailand

Oficina de Asia del Sur y Pacífico
750B Chai Chee Road #03-02
Technopark @ Chai Chee
Singapore 469002

Oficina Regional de América Latina y el Caribe
P.O. Box:133-2300
Edificio Torres Del Campo, Torre 1, piso 1
Frente al Centro Comercial El Pueblo
Barrio Tournón
San José
Costa Rica
Web: visionmundial.org

Medio Oriente y Europa del Este
P.O Box 28979
2084 Nicosia
Cyprus
Web: meero.worldvision.org