

Perspectivas emergentes sobre el escalamiento del desarrollo integral de los niños en situaciones adversas

Temas y recursos

TruePoint Center
Febrero de 2023



<u>Introducción</u>	...3
<u>Temas emergentes para el escalamiento del desarrollo integral de los niños en situaciones adversas</u>	...6
<u>Tema 1: Conectar ampliamente</u>	...10
<u>Tema 2: Descubrir, aprender y adaptarse</u>	...14
<u>Tema 3: Potenciar el liderazgo</u>	...19
<u>Tema 4: Rebalancear roles</u>	...21
<u>Tema 5: Jugar una partida larga</u>	...25
<u>Agradecimientos</u>	...29

Anexo



Introducción

Durante más de una década, TruePoint Center ha trabajado con un notable conjunto de innovadores a nivel internacional en su viaje para escalar los programas de apoyo al desarrollo integral de los niños en situaciones adversas. El *desarrollo integral de los niños* implica fomentar un entorno de cuidado y aprendizaje que ayude a los menores a alcanzar su pleno potencial en todos los ámbitos del desarrollo, de forma equilibrada y holística. *La adversidad* también tiene muchas dimensiones. Los niños se enfrentan a menudo a muchas fuentes diferentes de adversidad, derivadas, por ejemplo, del hambre, el desplazamiento, la exclusión racial y social, la estigmatización, la violencia y la desigualdad de género. Nuestros aliados trabajan con personas en entornos de escasos recursos, por ejemplo, en países de ingresos bajos y medios y en campos de refugiados, para responder directamente a esas fuentes de adversidad. Permitir el desarrollo integral de los niños en general, y protegerlos de las amenazas derivadas de la adversidad en particular, requiere un entorno enriquecedor con relaciones activas y de apoyo entre los niños y sus cuidadores y profesores. Para fomentar este tipo de entornos, los programas suelen identificar que, a su vez, deben trabajar para establecer relaciones profundas con las familias que atienden. A medida que los innovadores consiguen formar estas relaciones en sus programas piloto, se enfrentan al reto de escalar su trabajo en entornos con recursos escasos. Aquí resumimos las nuevas perspectivas sobre las formas de abordar este desafío, extraídas de nuestras experiencias y observaciones trabajando con innovadores líderes en el campo.

Los Fundamentos

Centrarse en el reconocimiento y el fomento de **la dignidad humana**, el **respeto** y la **agencia** de las personas a las que el programa pretende servir, y de todos los que participan en la realización, el apoyo o la facilitación del trabajo.

En nuestro trabajo con innovadores en pro del desarrollo integral de los niños, nos ha impresionado la forma en que honran la dignidad y la individualidad de todos los miembros de las comunidades con las que trabajan. Su trabajo da vida al concepto de desarrollo como libertad de Amartya Sen, centrado en la capacidad humana. Estos innovadores reconocen que las personas que viven en entornos adversos, incluso de adversidad extrema, poseen plena dignidad y potencial humano, y su trabajo consiste en apoyar ese potencial y eliminar las barreras para su realización.

Puede parecer que el trabajo realizado bajo esta premisa, que depende de relaciones personales profundas con cada individuo y familia, sería difícil de escalar a sistemas que atienden a miles, cientos de miles o millones de personas. Puede parecer necesario ceder a este compromiso en el camino hacia las grandes cifras. Sin embargo, hemos observado que la transición a escala de los programas basados en relaciones es, en efecto, un desafío, pero dentro de este desafío también hay una oportunidad: Las relaciones de respeto son contagiosas. Honrar la dignidad de los trabajadores de primera línea, por ejemplo, proporciona un contexto para que ellos a su vez honren a las familias a las que sirven. Cuando los innovadores basan su estrategia de transición a escala en un enfoque fundamentado en la dignidad y la agencia de las personas, pueden dinamizar aun los sistemas con recursos más limitados; pueden conectar con las personas, las familias y los proveedores de servicios para resolver eficazmente los desafíos de implementación y aprovechar todo el potencial de las personas. En resumen, la transición a escala puede alinearse, en lugar de ir en contra, con un trabajo que honre a cada individuo.

Nuestro trabajo con los innovadores para escalar sus programas, trata fundamentalmente de esclarecer vías y estrategias que permitan este tipo de transformación. Los "temas emergentes" que ofrecemos a continuación representan nuestros esfuerzos por sintetizar los aspectos más destacados de estas estrategias. Aunque hemos visto cuan prometedores estos enfoques son, cada uno es un trabajo en desarrollo y hace parte de una exploración más amplia. Aquí, buscamos explorar las lecciones más relevantes de este trabajo en curso, no presentar una imagen definitiva. Le invitamos a explorar su propio contexto y a unirse a este viaje de aprendizajes.





Recursos y herramientas relacionadas

Amartya Sen ofrece una visión general en:

- Sen, A. (1999). [Development as Freedom](#). Alfred A. Knopf. New York.

Ver también:

- Nussbaum, M. C. (2011). [Creating Capabilities: The Human Development Approach](#). Harvard University Press. Cambridge, MA.

Un programa inspirador que da vida a ideas para potenciar el desarrollo integral de los niños en comunidades indígenas:

- Shaw, K. & de Cácia Oenning da Silva, R. (2020). [CanalCanoa: strengthening indigenous values to improve early childhood development](#). *Early Childhood Matters*.

Un ejemplo de trabajo conceptual aplicando el enfoque de capacidades al desarrollo infantil:

- Biggeri, M. & Santi, M. (2012, July 05). *Taylor & Francis Online*. [The Missing Dimensions of Children's Well-being and Well-becoming in Education Systems: Capabilities and Philosophy for Children](#). *Journal of Human Development and Capabilities*, 13:3, 373-395.

Un recurso esencial es:

- United Nations (1989). United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. [Convention on the Rights of the Child](#).

Y:

- Organization of African Unity (African Union) (1990). [African Charter on the Rights and Welfare of the Child](#). Addis Ababa.

Un ejemplo de caso de derechos humanos centrado en la dignidad humana:

- [Manuel Wackenheim v France](#) (2002), Communication No 854/1999, U.N. Doc. CCPR/C/75/D/854/1999.

Temas emergentes para el escalamiento del desarrollo integral de los niños en situaciones adversas

Las perspectivas sobre escalamiento que aquí se ofrecen pretenden ser útiles, de diferentes maneras, para personas que trabajan en una amplia gama de funciones, incluidos, por ejemplo, desarrolladores de programas, líderes comunitarios, directores de agencias u organizaciones y financiadores. Estas ideas surgieron de diversas colaboraciones con innovadores que exploraron tanto las estrategias como las condiciones necesarias para lograr un impacto sostenible a gran escala; este documento tiene por objetivo complementar los marcos teóricos de escalamiento existentes, como aquellos que se citan más adelante.

1. **Conectar ampliamente:** Alinear y movilizar un amplio ecosistema de aliados, incluyendo a las organizaciones y a las personas dentro y fuera de esas organizaciones, para entregar los beneficios claves del programa a las familias, y generar un valor específico a todas las partes interesadas, pertinentes para la transición a escala.
2. **Descubrir, aprender y adaptarse:** Hacer del descubrimiento, el aprendizaje y la adaptación el motor principal de la transición a escala y el desarrollo de capacidades. Integrar la ciencia global con la sabiduría local, y basar el aprendizaje en una combinación de enfoques rigurosos basados en datos, monitoreo y análisis de resultados continuos, y la participación inclusiva y entre iguales de las comunidades y las familias.
3. **Potenciar el liderazgo:** Liberar, construir y potenciar el liderazgo y los recursos locales, y a lo largo de todo el sistema, para movilizar a las comunidades locales y garantizar una rendición de cuentas que maximice el impacto.
4. **Rebalancear roles:** Rebalancear y renovar los roles de los trabajadores de primera línea (en contacto directo con los usuarios) y de la segunda (en funciones de apoyo, gestión y desarrollo de programas) para fortalecer su agencia, alinear las prioridades de las comunidades locales y las partes interesadas (en la primera línea), y reforzar una cultura de "liderazgo colaborativo" (en la segunda línea).

5. **Jugar una partida larga:** Entender la transición a escala como un proceso vivo y en evolución constante dirigido a reformar a largo plazo las relaciones humanas en sistemas grandes y diversos. Alcanzar al total de una población en distintas zonas geográficas puede llevar años y, tanto durante como después de lograr esta escala, seguirán cambiando las circunstancias y el contexto para la ejecución del programa. Esto, junto con las presiones presupuestales, puede llevar a que el impacto del programa se degrade en el tiempo si este es simplemente transferido a otra organización ejecutora de más largo alcance, sin permitir una gestión activa de continua evolución. Idealmente, los innovadores deberían planear cómo seguir apoyando el proceso de transición a escala desde sus nuevos roles, trabajando por integrar el programa en sistemas de largo alcance, apoyando el aprendizaje y la adaptación continua, e innovando para resolver los nuevos desafíos que el escalamiento imponga en sus distintas etapas.



Recursos y herramientas relacionadas

Por favor encuentre a continuación algunos marcos generales y herramientas útiles para la transición a escala:

- Management Systems International (2016). [Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners](#), Washington, DC. 3rd Edition, by L. Cooley with R. Kohl and R. Ved. Plus [Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: Tools for Practitioners](#) (2021).
- Hartmann, A., & Linn, J. (2007). 2020 Focus Brief on the World's Poor and Hungry People. [Scaling Up: A Path to Effective Development](#). Washington, DC: IFPRI and Brookings Institution.
- Simmons, R., Fajans, P., & Ghiron, L. (2007). [Scaling up health service delivery: from pilot innovations to policies and programmes](#). World Health Organization and ExpandNet. Geneva, Switzerland.
- Lawrence, J. et al. (2020). [Toolkit: Strategy to Scale Social Innovation for Development](#). Columbia University School of International and Public Affairs and UNDP.

Véase también este documento reciente sobre principios para la transición a escala, con una bibliografía útil también:

- Kohl, R., & Linn, J. (2021). [Scaling Up: Scaling Principles](#). Global Community of Practice on Scaling Development Outcomes.

Entre los recursos sobre la transición a escala de programas para el desarrollo de la primera infancia se encuentran:

- List, J. A., Suskind, D., & Supplee, L. H. (2021). [The Scale-Up Effect in Early Childhood and Public Policy: Why Interventions Lose Impact at Scale and What We Can Do About It](#). Routledge Taylor & Francis Group. New York and London.
- Metz, A., Naoom, S. F., Halle, T., & Bartley, L. (2015). [An Integrated Stage-Based Framework for Implementation of Early Childhood Programs and Systems](#). Research Brief OPRE 2015-48. Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. Washington, DC.
- Social Research Unit at Dartington, UK (2011 and 2012). *Achieving Lasting Impact at Scale*. Bill & Melinda Gates Foundation. Yumpu, Seattle, WA. Part One: [Behavior Change and the Spread of Family Health Innovations in Low-Income Countries](#); Part Two: [Assessing System Readiness for Delivery of Family Health Innovations at Scale](#).

- Cavallera, V., M., Tomlinson, M., & Dua, T. (2018). Frameworks for effective implementation and scaling up of early childhood development interventions: a review of the literature. World Health Organization, Geneva, Switzerland.
- Lombardi, J. (2016). [Gaining momentum: advancing early childhood development](#). Early Childhood Matters. Bernard van Leer Foundation. The Hague.
- Bulungula Incubator. [Creating Vibrant and Sustainable Rural Communities: A model for developing sustainability in Early Child Development \(ECD\) centres](#). Mbashe, South Africa.
- Britto P.R., Singh M., Dua, T., Kaur R., & Yousafzai A.K. (2018). [What implementation evidence matters: scaling-up nurturing interventions that promote early childhood development](#). *Ann NY Acad Sci*; 1419: 5–16

Las síntesis basadas en innovaciones con las que hemos trabajado incluyen:

- Cavallera, V., Tomlinson, M., Radner, J., Coetzee, B., Daelmans, B., Hughes, R., . . . Dua, T. (2018). [Scaling early child development: what are the barriers and enablers?](#) Paper 5 in Design and implementation for early child development programmes. *Archives of Disease in Childhood*, 104 (Suppl 1) S43-S50.
- Radner, J., Ferrer, M., McMahon, D., Shankar, A., & Silver, K. (2018). [Practical considerations for transitioning early childhood interventions to scale: lessons from the Saving Brains portfolio](#). *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1419.

Sobre liderazgo en entornos para el desarrollo de la primera infancia, participación comunitaria intercultural y la integración de la ciencia con la sabiduría local:

- Blose, S., y Muteweri, E. (2021). [Tapping into Leadership in Early Childhood Development Centers: Learning from the Lived Experiences of Principals in South African Townships](#). *SAGE Open*, 11(4).
Kumar, V., Kumar, A., Ghosh, A.K., Samphel, R., Yadav, R., Yeung, D., & Darmstadt, G.L. (2015). [Enculturating science: Diseño centrado en la comunidad de las interacciones de cambio de comportamiento para acelerar el impacto en la salud](#). *Semin Perinatol*. 39(5).

Recursos de la comunidad global sobre prácticas de colaboración, liderazgo y cambio social:

- <https://www.barefootguide.org/>

Tema 1:

Conectar ampliamente

Alinear y movilizar un amplio **ecosistema** de **aliados**, incluyendo a las organizaciones y a las personas dentro y fuera de esas organizaciones, para entregar los beneficios claves del programa a las familias, y generar un valor específico a todas las partes interesadas, pertinentes para la transición a escala.

- La transición a escala comienza con el reconocimiento de que nuestra la innovación no está en el centro del universo en el que opera, sino que depende de un **amplio ecosistema social** con muchos participantes e influenciadores, y diversas partes interesadas.
- En esta matriz de **relaciones**, es fundamental invertir en **la dignidad humana, el respeto y la agencia** de las familias usuarias del programa, así como de las demás partes interesadas que conforman este ecosistema. Esto implica una ética de inclusión radical, en la que todos, incluidas las familias que enfrentan estigmatización y exclusión social, puedan contribuir a la solución de los desafíos.
- Para escalar un programa, se debe tener en cuenta cómo **alinear y movilizar** a las distintas partes interesadas para impulsar la transición a escala. La clave está en comprender las prioridades y **motivaciones de los distintos agentes**, y organizarse para ofrecer un valor específico a cada grupo de participantes que se busque involucrar en el camino hacia la transición a escala exitosa (un resultado gana-gana-gana).
- Dadas las limitaciones de recursos que acompañan a la transición a escala, utilice estas estrategias para **ampliar los recursos disponibles** para todas las partes interesadas: Integre y alinee a las partes interesadas para utilizar mejor los recursos existentes y expandir su red de apoyo; combine esta estrategia con un respeto constante por la agencia y la dignidad de todas las partes interesadas para **liberar y movilizar los recursos latentes**. Esto, puede ser especialmente importante a nivel comunitario, por ejemplo, entre los proveedores de servicios de primera línea y las familias, donde reconocer su potencial humano permitirá aprovechar recursos que antes no se utilizaban.
- **Abrace la diversidad** entre las partes interesadas, en todos los sectores y geografías. Trabaje con todas las partes interesadas para identificar un **propósito común**, a la luz de sus objetivos y motivaciones distintivas, y desarrollar estrategias de copropiedad en consecuencia. Vea esta oportunidad como una forma de reunir iniciativas similares, pero

previamente desconectadas, en roles análogos o complementarios, para lograr mejores resultados.

- En las distintas fases de la ampliación, determinados **grupos clave**, si se les incorpora adecuadamente, pueden actuar como poderosos catalizadores para escalar las innovaciones a un sistema más amplio. Por ejemplo, algunos innovadores han descubierto que los líderes de distrito, que operan entre las comunidades locales y los niveles regionales o nacionales, pueden ser aliados fundamentales para la transición a escala.





Recursos y herramientas relacionadas

Para encontrar una introducción más completa sobre la participación de todas las partes interesadas en el espíritu de este debate, ver:

- Lam, J., Foote, N., Bollington, A., Radner, J., et al. (2021). [Stakeholder Ecosystems: Unlocking Sustainable Impact at Scale](#). Grand Challenges Canada, Saving Brains.

Para más perspectivas en la misma línea, ver:

- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2021). [Thematic Brief on Stakeholders: Eco-system Builders](#).
- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2022). [Stakeholder Engagement Resources](#).

Ver también:

- Akkari, A. (2022) [Early childhood education in Africa: Between overambitious global objectives, the need to reflect local interests, and educational choices](#). *Prospects* (Paris) 1-13. doi: 10.1007/s11125-022-09608-7.
- Kumar, V., Kumar, A., Ghosh, A.K., Samphel, R., Yadav, R., Yeung, D., & Darmstadt, G.L. (2015). [Enculturating science: Community-centric design of behavior change interactions for accelerating health impact](#). *Semin Perinatol.* 39(5).
- Grand Challenges Canada/Grand Défis Canada, Singer, P., Brook, D., et al. (2010 and 2012). [Integrated Innovation](#).

La Iniciativa Alberta Family Wellness ejemplifica un esfuerzo por sumar los conocimientos de múltiples partes interesadas. Esta iniciativa cuenta con un sitio web que ofrece una amplia gama de herramientas:

- [Alberta Family Wellness Initiative](#). Palix Foundation. Calgary, AB.

Sobre la participación de los jóvenes en el análisis de las partes interesadas:

- Mutero I.T., Mindu T., Cele W., Manyangadze T., & Chimbari M.J. (2022). [Engaging youth in stakeholder analysis for developing community-based digital innovations for mental health of young people in Ingwavuma community, in KwaZulu-Natal Province, South Africa](#). *Health Soc Care Community*. doi: 10.1111/hsc.13817.

Herramientas de participación de las partes interesadas:

- TruePoint Stakeholder Value Creation Chart: Included as an Appendix, [below](#).
- A good general mapping tool is [Kumu](#).

- This toolkit includes stakeholder mapping tools among many other resources: Rockefeller Foundation. [DIY Toolkit: Development Impact and You](#).
- También:
 - Mind Tools. [Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects](#)
 - Powerpoor Project. [Spidergram People & Connections Map](#). Inspired by Helsinki Design Lab.
 - Other stakeholder tools? Recommendations welcome.

Entre los ejemplos de herramientas y enfoques para cartografiar los activos comunitarios se incluyen:

- Creately (2022). [Community Asset Mapping: Visualize Community Resources](#).
- Falls Brook Centre. [Sustainable Communities: A Guide to Community Asset Mapping](#).
- Burns, J., Pudrzyńska, D., & Paz, S. (2012). [Participatory Asset Mapping: A Community Research Lab Toolkit](#). Advancement Project y HealthyCity.
- Nicolau, M., & Delpont, C. (2015) [A Community Asset Mapping Programme for Roots-driven Sustainable Socio-economic Change in Rural South Africa](#). *The International Journal of Social Sustainability in Economic, Social, and Cultural Context* 10 (1): 1-11.

Algunos principios rectores para el cambio sistémico en pro del desarrollo de la primera infancia pueden encontrarse en:

- The Center on the Developing Child at Harvard University (2021). [Three Principles to Improve Outcomes for Children and Families](#). Cambridge, MA.

Para más perspectivas sobre el pensamiento sistémico y el cambio sistémico ver:

- Milner, K.M., Zonji, S., Yousafzai, A.K., Lule, E., Joseph, C., Lipson, J., Ong, R., Anwar, N., & Goldfeld, S. (2022). [Mixed-method evidence review of the potential role of systems thinking in accelerating and scaling promotion of early child development](#). Murdoch Children's Research Institute. Melbourne, Australia.
- [Resources](#) from the [Systems Innovation Initiative](#).

Tema 2:

Descubrir, aprender y adaptarse

Hacer del **descubrimiento, el aprendizaje y la adaptación** el motor principal de la transición a escala y el desarrollo de capacidades. Integrar la ciencia global con la sabiduría local, y basar el aprendizaje en una combinación de enfoques rigurosos basados en datos, monitoreo y análisis de resultados continuos, y la participación inclusiva y entre iguales de las comunidades y las familias.

- Los **contextos familiares, comunitarios y culturales** de las innovaciones para el desarrollo integral de los niños son **variados y diferentes entre zonas geográficas y a través del tiempo**. Dado que el contexto importa para los programas que cubren vínculos íntimos, la transición a escala de dichos programas suele requerir la **adaptación o reinvención local**, en lugar de la mera adhesión a modelos centrales.
- Un proceso compartido e iterativo de descubrimiento, aprendizaje y adaptación es un motor fundamental para el éxito de la transición a escala y el desarrollo de capacidades. El proceso de aprendizaje debe **basarse en** mediciones y un análisis riguroso de los **resultados** y los factores que conducen a la mejora de los mismos.
- Como base para un aprendizaje basado en resultados, involucre a las familias cubiertas por el programa en la **definición de los resultados esperados** y haga que **los líderes locales** se comprometan con ellos y se responsabilicen de la ejecución del programa.
- Un **sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje** bien diseñado es la infraestructura **técnica básica** para este proceso de aprendizaje. Dicho sistema debe ser compartido por todas las partes interesadas que participen del programa.
- Un sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje compartido facilita la identificación conjunta de las necesidades de adaptación y la participación de todas las partes interesadas en la búsqueda de soluciones.
- La infraestructura **social básica** para proceso de aprendizaje comprende la participación de todos los líderes del programa, incluidos los de primera línea y las comunidades, en **comunidades de práctica**. "**Las comunidades de práctica** son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor a través de interacciones recurrentes" (ver, por ejemplo: Wenger y

B. Wenger-Trayner, [Introduction to Communities of Practice](#)). Este enfoque promueve la dignidad y el desarrollo de los líderes, permite que las variaciones en los resultados se entiendan y se conviertan en fuente de aprendizaje y acelera la difusión de prácticas prometedoras.

- Busque oportunidades para utilizar **la tecnología** para la recolección de datos y simplificar la comunicación de forma que esta **sirva de apoyo a los trabajadores de primera línea**. Por ejemplo, la tecnología puede utilizarse para proveer retroalimentación a los proveedores de servicios y a las familias y para obtener datos para posterior análisis.
- La riqueza empírica que proporciona el escalamiento puede aprovecharse tanto para crear una evaluación sumativa convincente como para generar una mejora formativa eficaz. Para lograrlo, los innovadores pueden recopilar y analizar datos sobre los resultados de dos formas complementarias: evaluaciones de impacto a medio plazo (normalmente mediante diseños experimentales como evaluaciones de impacto aleatorias); y seguimiento continuo de indicadores de resultados de alta calidad que abarquen a todas las personas cubiertas por el programa (incluso fuera de experimentos específicos, e idealmente utilizando datos recopilados de forma costo eficiente a través de los grandes sistemas existentes, por ejemplo, los públicos).





Recursos y herramientas relacionadas

Kit de recursos de medición para el cambio:

- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2022). [Measurement for Change: Using your Monitoring, Evaluation and Learning system to generate effective decision making.](#)

Kit de recursos de "Datos para la acción":

- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2022). [Data for Action: Good data management is essential to building sustainable impact at scale.](#)

Un recurso sobre evaluaciones lideradas por las comunidades indígenas:

- Johnston, A.L.K. [The Waawiyeyaa Evaluation Tool.](#)

Sobre construir evidencia para guiar programas para la primera infancia:

- Shonkoff, J.P., Radner, J.M., & Foote, N. (2017). [Expanding the evidence base to drive more productive early childhood investment.](#) *The Lancet* 389.

Serie *Frontiers in Public Health* sobre el uso de pruebas para una prestación de servicios eficaz y su documento introductorio sobre la Medición para el Cambio:

- Series homepage: Fisher, J., Gaidhane, A., Nazli Khatib, M., & Quazi Syed, Z., eds. (2020). [Effective Delivery of Integrated Interventions in Early Childhood: Innovations in Evidence Use, Monitoring, Evaluation and Learning.](#) *Front Public Health.*
- Krapels, J., van der Haar, L., Slemming, W., de Laat, J., Radner, J., Simeon Sanou, A., & Holding, P. A. (2020). [The Aspirations of Measurement for Change.](#) *Front Public Health.*

Entre los recursos para la implementación de programas para la primera infancia de la edición especial de *Annals of the New York Academy of Sciences* figuran:

- Special issue homepage: Yousafzai A.K., Aboud F.E., Nores M. & Britto, P.R., eds. (2018). [Implementation Research and Practice for Early Childhood Development.](#) *Ann NY Acad Sci*; 1419: 1–271.
- Britto P.R., Singh M., Dua, T., Kaur R., & Yousafzai A.K. (2018). [What implementation evidence matters: scaling-up nurturing interventions that promote early childhood development.](#) *Ann NY Acad Sci*; 1419: 5–16.
- Yousafzai A.K., Aboud F.E., Nores, M., & Kaur R. (2018). [Reporting guidelines for implementation research on nurturing care interventions designed to promote early childhood development.](#) *Ann NY Acad Sci*; 1419: 26–37.

Esta edición especial también guarda relación con el Tema 2:

- Lawn, J. et al., eds. [Informing design and implementation for early child development programmes](#). *Archives of Disease in Childhood*, 104 (Suppl 1).

[Del libro](#) de 2021 editado por List, Suskind y Supplee:

- Chambers, D. A., & Norton, W. E. (2021). [Sustaining Impact after Scaling Using Data and Continuous Feedback](#). In List, J., et al., eds. *The Scale-Up Effect in Early Childhood and Public Policy*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- McConnell, S., y Goldstein, H. (2021). *Childhood and Public Policy*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Al-Ubaydli, O., Lee, M.S., List, J.A., & Suskind, D. (2021). [The Science of Using Science: A New Framework for Understanding the Threats to Scaling Evidence-Based Policies](#). En List, J., y otros, eds. *The Scale-Up Effect in Early Childhood and Public Policy*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Tres textos clásicos sobre aspectos relevantes de la evaluación y el aprendizaje:

- Patton, M.Q., & Campbell-Patton, C.E. (2021). [Utilization-Focused Evaluation](#). 5th edition. Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Patton, M.Q. (2010) [Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use](#). Guilford Press, New York.
- Preskill, H., & Beer, T. (2012). [Evaluating Social Innovation](#). FSG and Center for Evaluation Innovation, Boston, MA and Washington, DC.

Recursos de la última década relacionados a experiencias sobre evaluación del desarrollo:

- Gamble, J., McKegg, K., & Cabaj, M. (2021). [A Developmental Evaluation Companion](#). Fundación McConnell. Montreal, QC.
- [The Developmental Evaluation Resource Library](#) hosted by the McConnell Foundation.

Sobre comunidades de práctica:

- Wenger, E. C., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). [Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge](#). Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2015). [Introduction to communities of practice: a brief overview of the concept and its uses](#).

Sobre el conocimiento y el principio de subsidiariedad:

- Abimbola, S. (2021). [The uses of knowledge in global health](#). *BMJ Global Health* 6.

La iniciativa [CLEAR](#) del TruePoint Center incluye casos, un marco para la resiliencia y la adaptación, y una herramienta de autodiagnóstico.

Sobre la conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible a gran escala:

- Wuerkli, A.J., von Suchodoletz, A., & Abubakar, A. (2018). [Advancing the Sustainable Development Goal for Education Through Developmentally Informed Approaches to Measurement](#). In: Verma, S., Petersen, A. (eds.) *Developmental Science and Sustainable Development Goals for Children and Youth*. Social Indicators Research Series, vol 74. Springer.

Tema 3:

Potenciar el liderazgo

Liberar, construir y potenciar el **liderazgo** y los recursos locales, y a lo largo de todo el sistema, para movilizar a las comunidades locales y garantizar una rendición de cuentas que maximice el impacto.

- El liderazgo es un **recurso esencial** para el éxito de la transición a escala. La transición misma es un reto de liderazgo complejo y variado, con necesidades de liderazgo concretas en función de la naturaleza del programa, la estrategia, la fase de ampliación, y el contexto organizativo.
- En todos los casos, hay **principios comunes** para el liderazgo exitoso de estos programas:
 - Crear las condiciones necesarias para que surja el liderazgo desde las comunidades, incluidos los grupos vulnerables. El potencial de liderazgo es un recurso latente vital que puede aprovecharse para posibilitar la transición a escala.
 - Fomentar la concientización, la participación y el compromiso de los líderes de todo el sistema de prestación de servicios.
 - Alentar a los líderes a desarrollar una visión orientada a los objetivos y resultados. Esto implica que parte fundamental de los quehaceres del líder radica en acordar objetivos y medir resultados.
 - Fomentar espacios que permitan a los líderes locales mantener una mentalidad de descubrimiento, y empoderarlos para que desarrollen e innoven en la forma de ejecutar el programa.
 - Situar la labor de liderazgo en un marco más amplio de construcción de la comunidad.
 - Honrar la dignidad humana creando explícitamente contextos de respeto mutuo, incluida la promoción de [la igualdad de género](#) y la inclusión social.
 - Empoderar a los líderes ajenos al sistema directo de prestación de servicios, por ejemplo, líderes religiosos, líderes tradicionales y miembros interesados de la comunidad (como las mujeres y representantes de distintos grupos de edad). Cada uno de estos líderes puede ser vital al aportar conocimientos y ayudar a zanjar divisiones.
 - Establecer comunidades de práctica (refiérase la [sección](#) anterior sobre descubrir, aprender y adaptarse) en las que pueda florecer el aprendizaje entre iguales y el desarrollo del liderazgo.



Recursos y herramientas relacionadas

Algunas estrategias de liderazgo específicas (incluido el rebalanceo del liderazgo para privilegiar los trabajadores de primera línea, y adaptar los enfoques de liderazgo en una transición de largo plazo y en varias fases) se abordan como temas adicionales con recursos y herramientas [aquí](#) y [aquí](#).

Véase también Grand Challenges Canada's [Gender Equality Portal](#), Saving Brains program's [Gender Equality Resource Kit](#), [Red de Género y Desarrollo](#) y el enfoque de World Vision sobre igualdad de [género e inclusión social](#):

- Batliwala, F., & Friedman, M. (2012). [Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organizations and Movements](#). Creating Resources for Empowerment in Action, New Delhi.
- Visit also [Gender at Work](#) webpage

Tema 4:

Rebalancear roles

Rebalancear y renovar los **roles** de los **trabajadores de primera línea** (en contacto directo con los usuarios) y de la **segunda** (en funciones de apoyo, gestión y desarrollo de programas) para fortalecer su agencia, alinear las prioridades de las comunidades locales y las partes interesadas (en la primera línea), y reforzar una cultura de "liderazgo colaborativo" (en la segunda línea).

- Los programas de desarrollo integral para la niñez suelen depender esencialmente de las relaciones humanas entre las familias y las comunidades cubiertas por los programas. Por tanto, el fomento de la autonomía, la dignidad y el respeto de todas las partes involucradas es vital para el éxito.
- El éxito local de estas iniciativas también suele depender de un contexto local cambiante y de las **relaciones de los líderes de primera línea**. La resiliencia y adaptación al cambio también son vitales para la transición a escala.
- La transición a escala de estos programas, por razones comprensibles, a menudo se ha organizado en torno a un "modelo de réplica y cumplimiento" enfocado en la segunda línea. Si bien es importante mantener los ingredientes activos de un programa, el trabajo de réplica debe complementarse con una labor explícita por fomentar la **agencia y dignidad humana de todas las partes interesadas** y de responder a las necesidades de adaptación de las comunidades locales.
- Un modelo óptimo de transición a escala requiere reequilibrar los programas para privilegiar la agencia y las prioridades de los trabajadores de primera línea y, a su vez, renovar las funciones tanto de la primera como de la segunda línea.
- Los líderes de primera línea deben **empoderarse para innovar**, asumir una responsabilidad equilibrada de los resultados, e involucrar y motivar activamente a las personas de la comunidad que no se habían involucrado con el programa bajo el modelo tradicional o cuya participación se habría limitado a una interacción simple o rutinaria.
- Evite ver los programas externos como la "solución" a los "problemas" locales o familiares, y evite que se limite la participación de las familias a la "evaluación de necesidades". Por el contrario, considere a **todos los involucrados**, incluidas las familias, **como contribuyentes** tanto al

entendimiento de los desafíos como a la creación, coadministración y el desarrollo de **soluciones**. Comience con las familias y manténgalas en el centro del programa.

- Utilice la tecnología para ampliar las opciones disponibles para los trabajadores de primera línea, de modo que las interacciones sociales de "alto contacto" se apoyen y complementen con herramientas técnicas de "contacto ligero", por ejemplo, aplicaciones interactivas.
- Motive a los líderes de segunda línea a fortalecer una cultura de "**liderazgo colaborativo**". Esto implica:
 - Escuchar profunda y empáticamente las prioridades de todas las partes interesadas, incluidas las familias, con el compromiso de servir y abordar las necesidades de los líderes de primera línea y demás partes interesadas.
 - Adoptar una mentalidad de descubrimiento continuo y convertirse en copartícipe del aprendizaje de los líderes de primera línea.
 - Dirigir el programa de forma flexible y adaptable en función de los nuevos descubrimientos y el aprendizaje acumulado.
 - Orientar con criterio las inversiones esenciales para acelerar el ritmo y aumentar la calidad de la transición a escala.
 - Integrar la sabiduría local. Un ejemplo (del contexto africano), es el [enfoque ubuntu de liderazgo](#).
- A través del liderazgo colaborativo, la segunda línea puede apoyar un marco de **objetivos compartidos** y estrategias de evaluación de resultados que promueva la iniciativa y la rendición de cuentas de la primera línea.





Recursos y herramientas relacionadas

- Radner, J., Silver, K., & Foote, N. (2015). [Lab and Village: Reimagining how science can serve children](#). In UNICEF: *The State of the World's Children 2015: Reimagine the future*.
- Rasheed, M., Hussain, A., Hashwani, A., Kedzierski, J., & Hasan, B. (2022). [Implementation evaluation of a leadership development intervention for improved family experience in a private paediatric care hospital, Pakistan](#). *BMC Health Services Research* 22:944.
- Radner, J.M., & Shonkoff, J.P. (2012). [Mobilizing Science to Reduce Intergenerational Poverty](#). In Federal Reserve Bank of San Francisco, *Investing in What Works for America's Communities*.
- Eisenstat, R., Foote, N., Galbraith, J., & Miller, D. (2001). [Beyond the business unit](#). *McKinsey Quarterly*; New York Iss. 1: 54-63.
- Foote, N. W., Galbraith, J. R., Hope, Q., & Miller, D. (2001). [Making solutions the answer](#). *McKinsey Quarterly* 3(3):84-93.
- Abimbola, S. (2021). [The uses of knowledge in global health](#). *BMJ Global Health* 6.
- Hookmani, A., Lalani, N., Sultan, N., Zubairi, A., Hussain, A., Hasan, B., & Rasheed, M. (2021). [Development of an on-job mentorship programme to improve nursing experience for enhanced patient experience of compassionate care](#). *BMC Nursing* 20:175.

Sobre liderazgo colaborativo y conceptos afines:

- The Barefoot Guide Connection on [Generative Leadership](#).
- Muller, J.R., Smith, E.E., & Lillah, R. (2019). [Perceptions regarding the impact of Ubuntu and servant leadership on employee engagement in the workplace](#). *Sabinet African Journals. Journal of Contemporary Management* 16:1.
- Indeed Editorial Team (2022). [10 Principles of Servant Leadership \(With Examples\)](#).
- Mind Tools. [Servant Leadership: Putting Your Team First, and Yourself Second](#).
- Blöse, S., & Muteweri, E. (2021). [Tapping into Leadership in Early Childhood Development Centers: Learning from the Lived Experiences of Principals in South African Townships](#). *SAGE Open*, 11(4).
- Erwin Schwella. [Webinar on Leadership Essentials](#). School of Social Innovation at Hugenote Kollege, Wellington, South-Africa.

Tema 5:

Jugar una partida larga

Comprender la transición a escala como un **proceso vivo y en evolución constante**, orientado a transformar las relaciones humanas en sistemas grandes y diversos a **largo plazo**. Alcanzar al total de una población en distintas zonas geográficas puede llevar años y, tanto durante como después de lograr esta escala, seguirán cambiando las circunstancias y el contexto para la ejecución del programa. Esto, junto con las presiones presupuestales, puede llevar a que el impacto del programa se degrade en el tiempo si este es simplemente transferido a otra organización ejecutora de más largo alcance, sin permitir una gestión activa y de continua evolución. Idealmente, los innovadores deberían planear cómo seguir apoyando el proceso de transición a escala desde sus nuevos roles, trabajando por **integrar** el programa en sistemas de largo alcance, apoyando el aprendizaje y la adaptación continua, e innovando para resolver los **nuevos desafíos** que el escalamiento imponga en sus distintas etapas.

- Adaptar los planes y estrategias de largo plazo para responder a los nuevos contextos y poblaciones atendidas y al camino específico de transición a escala que siga la innovación (por ejemplo, la ampliación a través de grandes sistemas públicos de prestación de servicios, la ampliación con grandes ONG, o la ampliación a través de modelos de [empresa social](#) o franquicia social). En cualquier caso, los retos de liderazgo evolucionarán con la transición a escala.
- Los temas generales esbozados en este bosquejo (compromiso, adaptación, aprendizaje y liderazgo colaborativo, con la dignidad humana en el centro) aplican a todos los casos, de distintas formas, a medida que avanza la transición a escala. Para ilustrar lo anterior, se presentan a continuación algunos ejemplos de desafíos y estrategias para el escalamiento a través de grandes agencias gubernamentales.
 - Una fase "vertical", para conseguir la aprobación y adopción por parte de una agencia grande, requiere construir relaciones en un contexto complejo. Aspire a integrar la innovación en la agencia misma, de modo que el apoyo se mantenga a pesar de los cambios de liderazgo. Contar con datos de impacto rigurosos es valioso en este contexto, pero no lo es todo. Preste atención al ecosistema más amplio (descrito [anteriormente](#)) y a las motivaciones intrínsecas de todas las partes interesadas. Dinamice la adopción del programa a través de las demandas de las partes locales interesadas, y enfóquese en la forma en que la intervención respeta la dignidad y

mejora las condiciones para las personas que la implementan y reciben.

- El escalamiento a una mayor población, suele conllevar **una expansión geográfica**, con implicaciones para los sistemas de prestación de servicios, la adaptación cultural y la participación de las partes interesadas. Es útil expandirse por etapas, incorporando los aprendizajes pasados a cada nueva fase, pero también es importante que desde el principio se planifique la expansión geográfica del programa en el tiempo.
- A medida que la innovación se extienda a poblaciones más amplias, surgirán presiones para reducir costos y simplificar la prestación de servicios. Un enfoque prometedor para conservar la calidad y los recursos es un modelo impulsado por la demanda, consiste en que las nuevas localidades apliquen para recibir el programa, en lugar de que se les asigne el mismo (impulsar la oferta). Incluso cuando un despliegue de este estilo no sea práctico, es crucial centrarse en **la demanda**, incluyendo el compromiso "horizontal" con nuevos aliados locales influyentes en los lugares donde se esté escalando el programa.
- En lugar de ver como el impacto se degrada a medida que aumenta la escala, convierta **las grandes cifras en aliados del impacto**, recopilando y utilizando los datos a gran escala y cultivando la creatividad y el aprendizaje de los nuevos trabajadores de primera línea. **Examine la variación** de los impactos y utilice los resultados para descubrir cómo adaptar la prestación del programa a los distintos contextos e identificar y difundir prácticas prometedoras desarrolladas en campo.
- En la transición a escala horizontal, innove para identificar cómo conectar el programa en transición a escala a nuevos contextos sin la participación directa del innovador. Encuentre **formas de replicar y difundir** lo que es particularmente crucial y emocionante de su programa. Algunos ejemplos incluyen videos, aplicaciones y embajadores.
- Trabaje con agencia aliadas para lograr que el programa se convierta en una forma de **dinamizar** la agencia en torno a objetivos compartidos, de modo que tanto el programa como la agencia se adapten al desafío de la ampliación de la cobertura. En lugar de depender de situaciones externas, fomente la dinamización del programa desde dentro de las agencias y comunidades.

- A medida que evoluciona el papel del innovador, puede ser importante desarrollar **nuevas relaciones de financiación** y un nuevo modelo de sostenibilidad en consonancia con el nuevo rol del innovador en el proceso de transición a escala. Dada la naturaleza de estos programas, es esencial que el innovador permanezca involucrado con el programa en el largo plazo. Por tanto, la financiación a largo plazo del rol del innovador, aunque difícil de conseguir, es igualmente valiosa.



Recursos y herramientas relacionadas

- Metz, A., Naoom, S. F., Halle, T., & Bartley, L. (2015). [An Integrated Stage-Based Framework for Implementation of Early Childhood Programs and Systems](#). Research Brief OPRE 2015-48. Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. Washington, DC.
- Riddell, D., & Moore, M. (2015). [Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it](#). The J.W. McConnell Family Foundation: Montreal, QC.
- Social Research Unit at Dartington, UK (2011 and 2012). *Achieving Lasting Impact at Scale*. Bill & Melinda Gates Foundation. Yumpu, Seattle, WA. Part One: [Behavior Change and the Spread of Family Health Innovations in Low-Income Countries](#); Part Two: [Assessing System Readiness for Delivery of Family Health Innovations at Scale](#).
- Bulungula Incubator. [Creating Vibrant and Sustainable Rural Communities: A model for developing sustainability in Early Child Development \(ECD\) centres](#). Mbashe, South Africa.
- Akkari, A. (2022) [Early childhood education in Africa: Between overambitious global objectives, the need to reflect local interests, and educational choices](#). Prospects (Paris) 1-13. Doi: 10.1007/s11125-022-09608-7.
- Marsh, D. R., Schroeder, D. G., Dearden, K. A., Sternin, J., & Sternin, M. (2004). [The power of positive deviance](#). *BMJ* 329(7475): 1177–1179.
- McClure, D., & Gray, I. (n.d.). [Scaling: Innovation's Missing Middle](#). Thoughtworks.
- Cavallera, V., Tomlinson, M., Radner, J., Coetzee, B., Daelmans, B., Hughes, R., . . . Dua, T. (2018). [Scaling early child development: what are the barriers and enablers?](#) Paper 5 in Design and implementation for early child development programmes. *Archives of Disease in Childhood*, 104 (Suppl 1) S43-S50.
- Radner, J., Ferrer, M., McMahon, D., Shankar, A., & Silver, K. (2018). [Practical considerations for transitioning early childhood interventions to scale: lessons from the Saving Brains portfolio](#). *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1419(1).

- Bhutta, A.Z., Lassi Z.S., Pariyo, G., & Huicho, L. (2013). [Global Experience of Community Health Workers for Delivery of Health Related Millennium Development Goals: A Systematic Review, Country Case Studies, and Recommendations for Integration into National Health Systems](#). CHW Central.

Sobre el escalamiento de la empresa social:

- Agapitova, N., & Linn, J. (2016) [Scaling Up Social Enterprise Innovations: Approaches and Lessons](#). Global Economy & Development Working Paper 95, Brookings Institution.
- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2021). [Scaling through Social Entrepreneurship](#).

Sobre el pensamiento y cambio sistémico:

- Milner, K.M., Zonji, S., Yousafzai, A.K., Lule, E., Joseph, C., Lipson, J., Ong, R., Anwar, N., & Goldfeld, S. (2022). [Mixed-method evidence review of the potential role of systems thinking in accelerating and scaling promotion of early child development](#). Murdoch Children's Research Institute. Melbourne, Australia.
- [Resources](#) from the [Systems Innovation Initiative](#).

Financiación a gran escala:

- Humanitarian Education Accelerator (2022). [Financing Scale in Humanitarian Educational Innovation](#). UNHCR – United Nations Refugee Agency.

Agradecimientos

El equipo del TruePoint Center está profundamente agradecido con los innovadores, colegas, amigos y simpatizantes que han compartido y contribuido a nuestro viaje de aprendizaje a lo largo de los años, empezando por el Center on the Developing Child de Harvard University e incluyendo a la comunidad internacional de innovadores de "Saving Brains" patrocinada por Grand Challenges Canada y Porticus. Centrándonos en el presente, nos gustaría dar las gracias especialmente a los autores de este material y al actual Consejo Asesor del proyecto. Entre los financiadores del trabajo y de este viaje de aprendizaje se encuentran: Grand Challenges Canada (financiado a su vez por el Gobierno de Canadá), Porticus, miembros de la Saving Brains Partnership, LEGO Foundation y Palix Foundation.

Autores

Karen Barth TruePoint Center

Bianca Bozzone TruePoint Center

Nathaniel Foote TruePoint Center

Jasmine Lam TruePoint Center

Sean Quigley TruePoint

James Radner TruePoint Center y Munk School of Global Affairs & Public Policy, University of Toronto

Lindsay Tuthill TruePoint Center

Malcolm Wolf TruePoint

Consejo Asesor

Alexandra Brentani University of São Paulo Medical School

Aarti Kumar Community Empowerment Lab

Vishwajeet Kumar Community Empowerment Lab

Chiseche Mibenge Episcopal Relief & Development

Anselme Simeon Sanou United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), West and Central Africa

Hoja de trabajo para la creación de valor para las partes interesadas

Al considerar el valor aportado y recibido, recuerde tener en cuenta los intangibles, así como el valor material o transaccional.

Interesados locales: En una comunidad o una unidad de ejecución del programa

Ejemplos: Familias, proveedores de servicios, formadores y supervisores; miembros y líderes de la comunidad; medios de comunicación locales; personal de clínicas sanitarias; profesores y administradores escolares; financiadores locales; líderes religiosos; líderes tradicionales

Al llenar esta sección, puede ser útil centrarse en una sola comunidad o unidad de prestación de servicios en la que su programa funcione mejor. Esta tabla puede proporcionar una idea de cómo identificar una estrategia exitosa.

Partes interesadas	Valor aportado por parte interesada	Valor recibido por parte interesada

Grupos de interés a escala: Abarcan un país, una provincia o una región

Ejemplos: Dirigentes nacionales y provinciales; administradores de organismos; gestores de programas; líderes de los sectores cívico y privado; medios de comunicación nacionales; financiadores a escala

Partes interesadas	Valor aportado por parte interesada	Valor recibido por parte interesada

Después de rellenar la hoja de trabajo, considere cómo, a una escala local y más ampliada, se puede involucrar al sistema de aliados para alinear y motivar a todos los participantes y multiplicar el valor del programa. Para esto, puede ser útil trazar un mapa visual de las partes interesadas y sus relaciones. Un ejemplo de esto se presenta en [Kumu](#).

