

**Cambiando**  
LA FORMA EN QUE  
*cuidamos*

# **FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CUIDADOS SÍNTESIS DE APRENDIZAJE:**

resumen de la evaluación

Una evaluación realista de la iniciativa  
“Cambiando la Forma en que Cuidamos”  
en Guatemala, India, Kenia y Moldavia

## Introducción

Cambiando la Forma en que Cuidamos (Changing the Way We Care<sup>SM</sup>, CTWWC) es una iniciativa global cuyo objetivo es promover el cuidado familiar seguro y enriquecedor de niños, niñas y adolescentes mediante la colaboración entre las familias, las comunidades, los gobiernos y otras partes interesadas. Desde 2018, CTWWC se ha centrado en la reforma de los sistemas nacionales de cuidados, el fortalecimiento del cuidado familiar, la reunificación de niños, niñas o adolescentes separados de sus familias y la transición de los servicios de cuidados en Guatemala, India, Kenia y Moldavia, así como en un proyecto más pequeño en Haití. La iniciativa ha contribuido a impulsar el aprendizaje en torno a la reforma del cuidado y a un creciente interés por el fortalecimiento del sistema a largo plazo.

CTWWC promueve el intercambio de buenas prácticas a nivel local, nacional, regional y global. Esto incluye demostraciones subnacionales de apoyo a niños, niñas y adolescentes, así como a sus familias, reformas del sistema nacional, la creación de redes, el intercambio regional y la colaboración global. Los países de demostración se seleccionaron con base en criterios como la diversidad geográfica, el nivel socioeconómico, el compromiso gubernamental y el involucramiento de la sociedad civil. Las evaluaciones del tercer y quinto año valoraron el éxito de la iniciativa en la elaboración de informes y en la influencia sobre la reforma del sistema de cuidados. Esta evaluación busca sintetizar el aprendizaje de los cuatro países de demostración para documentar futuras iniciativas de fortalecimiento del sistema de cuidados y apoyar a los gobiernos y sus socios.

## Metodología

La evaluación busca recopilar datos de cada país de demostración, reflexionar sobre estas experiencias e identificar puntos en común y diferencias para desarrollar una teoría sobre el fortalecimiento del sistema de cuidados. Utilizando un enfoque realista, la evaluación busca comprender qué funciona para fortalecer el sistema de cuidados (es decir, cómo, para quién y por qué). Las evaluaciones realistas buscan comprender cómo el contexto influye en los procesos de cambio ocultos, conocidos como mecanismos, que conducen a los resultados.

Esta evaluación utiliza la configuración contexto-intervención-mecanismo-resultado (CIMO, por sus siglas en inglés) para presentar los hallazgos. La evaluación también utiliza componentes del sistema de cuidados (legislación, fuerza laboral, financiamiento, monitoreo y evaluación (M&E), normas sociales y prestación de servicios) como marco de análisis, así como el modelo de las **Seis condiciones del cambio sistémico**, para identificar factores ocultos como las relaciones, las dinámicas de poder y los modelos mentales. La metodología sigue un proceso de evaluación realista que resalta las teorías originales del cambio a partir de la revisión de documentos, el análisis de los datos de cosecha de resultados (*outcome harvesting*), la realización de entrevistas y el perfeccionamiento de dichas teorías mediante análisis y debates grupales.





## Hallazgos

### Legislación, políticas y coordinación

En los países participantes en la demostración existía legislación que respaldaba el cuidado de base familiar, pero presentaba deficiencias en materia de políticas, orientación e implementación. La promoción a alto nivel, la evidencia y las alianzas estratégicas fueron fundamentales para lograr cambios en las políticas y las estrategias. La coordinación gubernamental, a nivel nacional y subnacional, fue crucial para que las reformas cobraran impulso. En Moldavia, la reforma legal y política vinculada a la adhesión a la Unión Europea (UE) condujo a un avance significativo en la planificación de la desinstitucionalización. En Kenia, el Consejo Nacional de Servicios para la Infancia formó un equipo con

representantes del gobierno, ONGs y organizaciones de personas con experiencias vividas para la reforma del cuidado y el grupo de trabajo sobre Acogimiento Familiar en Guatemala, ejemplificó la rendición de cuentas compartida entre múltiples organizaciones. El liderazgo subnacional en Guatemala, como en Río Hondo, demostró el poder de los datos y de los modelos locales para motivar la adopción de políticas. Los cambios en la legislación y las políticas estuvieron estrechamente vinculados a los cambios en la prestación de servicios, y muchos resultados dependían de las modificaciones en los marcos legales y regulatorios.



Oscar Leiva/Silverlight for CRS

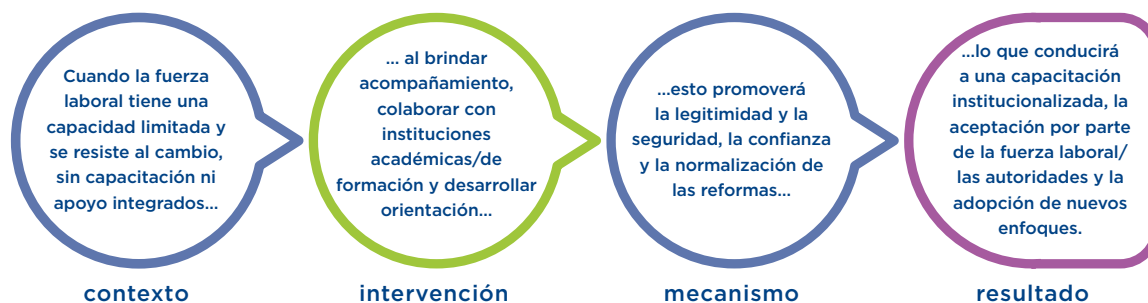


Karen Kasmauski for CRS

## Personal de servicios sociales

Los cambios sistémicos en la fuerza laboral de los servicios sociales dedicados al cuidado de los niños, niñas o adolescentes surgieron a través del desarrollo de capacidades, las alianzas y la demostración de éxitos, lo que redujo la resistencia, cambió las creencias y estableció nuevas normas. En Guatemala, Kenia y Moldavia, la resistencia inicial de miembros clave del personal se abordó mediante intervenciones específicas de fortalecimiento de capacidades, incluidos grupos de trabajo con múltiples partes interesadas, capacitación, promoción e intercambios de aprendizaje entre pares. Por ejemplo, en Kenia, CTWWC colaboró con la Dirección de Servicios de la Niñez para impartir capacitación en gestión de casos y supervisión de apoyo. Estos esfuerzos generaron confianza, cambiaron creencias y fortalecieron la legitimidad mediante la participación del gobierno. En Moldavia y Guatemala, la fuerza laboral experimentó

cambios y ampliaciones de funciones, con la creación de nuevas especialidades para adaptarse a los cambios en los servicios. Los resultados exitosos incluyeron el inicio de servicios especializados, la adopción o la mejora de pautas de cuidado y la transición de los proveedores de atención residencial a servicios basados en la comunidad. Las intervenciones conjuntas con el gobierno, la academia y los profesionales, incorporaron conocimientos y prácticas en los sistemas formales, lo que permitió una adopción a largo plazo centrada en la atención basada en la familia y en el fortalecimiento de la familia, en consonancia con las estrategias y planes nacionales. Los cambios en la fuerza laboral estuvieron estrechamente vinculados con los cambios en la prestación de servicios, el financiamiento y los resultados del monitoreo y la evaluación (M&E).



## Financiamiento

El cambio comenzó con la promoción basada en evidencia, la asistencia técnica, el piloto de demostración y la vinculación con las autoridades financieras y donantes privados religiosos. En Moldavia, los análisis de costo-beneficio y la promoción alineada con la Unión Europea a los tomadores de decisiones de que el cuidado basado en la familia era económicamente eficiente y políticamente ventajoso. El Ministerio de Trabajo y Protección Social aumentó las asignaciones para servicios de apoyo familiar, de cuidado temporal y para programas centrados en la discapacidad. En Odisha, India, herramientas y materiales de comunicación simplificados ayudaron a los funcionarios del distrito a asignar fondos para la prevención y el cuidado alternativo basado en la familia.

En Kenia, la asistencia técnica a los gobiernos subnacionales creó un modelo para localizar los mandatos nacionales, lo que permitió destinar fondos a la reforma del cuidado. En Guatemala, la promoción basada en datos redujo los riesgos percibidos por los líderes municipales, lo que derivó en asignaciones presupuestarias para oficinas de protección infantil. En Tamil Nadu, India, la colaboración con líderes religiosos legitimó nuevos enfoques, lo que llevó a los comités parroquiales a brindar apoyo a las familias vulnerables. Los cambios en el financiamiento tomaron más tiempo, lo que ilustra la importancia de que las políticas, la fuerza laboral, el monitoreo y la evaluación cambien primero.



Premananda Hessenkamp for CRS





Schimbator Studio for CRS

## Evidencia y Monitoreo y evaluación (M&E)

Encontrar oportunidades dentro de iniciativas de reforma más amplias que requerían datos nuevos o mejorados fue clave para lograr cambios en la evidencia, el monitoreo y la evaluación. En Kenia y Moldavia, las primeras evaluaciones involucraron a las partes interesadas, especialmente al gobierno, en el impulso de las reformas. En Kenia, un análisis de la situación de los proveedores de atención residencial, realizado abiertamente con el liderazgo del gobierno, generó confianza y condujo a una amplia participación y a la réplica en otros condados. En Moldavia, los análisis profundos y la mejora de las evaluaciones de los niños, niñas y adolescentes dieron lugar a nuevas evaluaciones y a la recopilación continua de datos. Cuando los altos funcionarios solicitaron nuevos datos, esto permitió priorizar las mejoras del sistema. En Kenia, la rápida recopilación de datos durante la

COVID-19 puso de relieve las deficiencias, lo que condujo a mejoras en el Sistema de gestión de la información sobre protección infantil. En Moldavia, las reuniones de alto nivel llevaron a decisiones importantes sobre la desinstitutionalización y las mejoras en el seguimiento. Incorporar una nueva recopilación de datos en los sistemas oficiales, con aportes del gobierno, legitimó las reformas. Crear conciencia y brindar capacitación, supervisión y apoyo, así como oportunidades de aprendizaje entre pares, generaron confianza en el uso de nuevos métodos. Los proyectos piloto y la resolución conjunta de problemas reforzaron la confianza y el compromiso con la recopilación y el uso de datos, vinculándolos con mejoras en la gestión de casos. Los cambios en la evidencia, el monitoreo y la evaluación estuvieron estrechamente vinculados con cambios en las políticas, la fuerza laboral y el financiamiento.



y la aceptación de servicios mejorados. En Guatemala, las comisiones locales reunieron a la Secretaría de Bienestar Social (SBS) y a la sociedad civil, lo que mejoró las referencias y la legitimidad. En Moldavia, las conferencias y los grupos de trabajo generaron un compromiso compartido entre los ministerios, las autoridades, las ONG y los donantes. La aceptación del gobierno era esencial para institucionalizar nuevas prácticas a través de herramientas, políticas y procesos integrados. La alineación entre los niveles político y administrativo permitió una prestación consistente de servicios, la coordinación y la reasignación de recursos, como se vio en el financiamiento municipal para la prevención en Guatemala y en la planificación de la desinstitucionalización en Moldavia. Finalmente, la evidencia, las buenas prácticas internacionales y la demostración mediante proyectos piloto locales persuadieron a las partes interesadas a adoptar y mantener nuevos enfoques. Los cambios en la prestación de servicios estuvieron estrechamente relacionados con los cambios en la financiación y en la capacidad de la fuerza laboral, lo que enfatiza la interdependencia entre la financiación, las capacidades y la mejora sostenible de los servicios.





## Conclusiones

**Al considerar todos los hallazgos en conjunto, surgieron temas claros sobre cómo se desarrolla el fortalecimiento de los sistemas en todos los contextos, que incluyen:**

- **Evidencia y demostración como catalizadores:** en todos los componentes, la promoción basada en la evidencia y los modelos piloto o las demostraciones fueron fundamentales.
- **La apropiación gubernamental como elemento clave para reforzar, ampliar y sostener el cambio:** las reformas cobraron impulso cuando los actores gubernamentales asumieron roles de liderazgo visibles y respaldaron las directrices y las herramientas.
- **Alianzas y colaboración entre múltiples partes interesadas como fundamentos de la legitimidad y rendición de cuentas:** en todas las áreas, diversas coaliciones generaron legitimidad, rendición de cuentas e impulso.
- **El desarrollo de capacidades como punto de partida:** la capacitación, la asesoría, el acompañamiento técnico y el aprendizaje entre pares fueron estrategias eficaces que desarrollaron habilidades, cambiaron actitudes y aumentaron la confianza
- **Alineación con agendas y valores más amplios como marcos para el cambio:** el cambio se impulsó al enmarcar las reformas dentro de las prioridades o normas existentes. La alineación con lo que ya era importante desde los puntos de vista político, económico y/o moral creó poderosos incentivos para el cambio y la ampliación de los modelos.
- **La resolución adaptativa de problemas en sistemas complejos es un elemento fundamental para afrontar retos:** el avance a menudo exige superar obstáculos, lo cual requiere flexibilidad, la búsqueda colectiva de vías alternativas y la colaboración con líderes o promotores.
- **La interconexión entre los componentes del sistema es necesaria para el cambio a largo plazo:** los cambios en un componente afectan a los demás, lo que destaca la importancia de un enfoque multicomponente a largo plazo para el fortalecimiento del sistema.

Desde la perspectiva de CTWWC, como iniciativa que busca apoyar e informar sobre la reforma del cuidado, es evidente que quienes la apoyan deben adoptar una gestión adaptativa y reconocer que no todos los planes son viables en la práctica. Es necesario encontrar un enfoque de monitoreo adecuado para rastrear y aprender sobre los cambios en los sistemas, y luego compartir ese aprendizaje..



Karen Kasmauski for CRS



## Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones clave se comparten con los gobiernos que lideran los esfuerzos de reforma del cuidado y con las agencias y organizaciones que apoyan el fortalecimiento de los sistemas de cuidado infantil.

Para los **gobiernos**:

- Integrar el cuidado familiar en las políticas, los presupuestos y las agendas más amplias.
- Fortalecer las estructuras de coordinación.
- Institucionalizar la participación de personas con experiencia vivida.
- Invertir en el personal de servicios sociales.
- Institucionalizar la recopilación de evidencia y el aprendizaje.
- Adoptar un enfoque sistémico integral.

Para las **organizaciones** que apoyan a los gobiernos:

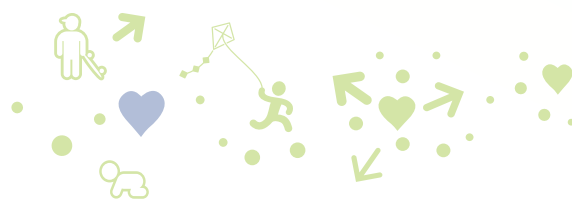
- Alinearse con el liderazgo gubernamental y las estrategias nacionales.
- Fortalecer la capacidad y acompañar.
- Facilitar y aprovechar la participación de personas con experiencia vivida.
- Aprovechar la demostración y la generación de evidencia.
- Movilizar y redirigir recursos privados.
- Defender las normas sociales y un cambio de mentalidad.
- Apoyar el fortalecimiento de los sistemas integrados.



Premananda Hessekamp for CRS

**Por último, para el sector de la reforma del cuidado en general, es crucial que nunca se siga aumentando la comprensión global de qué funciona, en qué contextos y por qué. Sigamos contribuyendo y compartiendo experiencias en diferentes contextos.**

**¡El cambio es posible para todos los niños, niñas y adolescentes!**



El informe completo de la Síntesis de Aprendizaje de Cambiando la Forma en que Cuidamos se puede encontrar en:

<https://bettercarenetwork.org/library/social-welfare-systems/child-care-and-protection-system-reforms/care-system-strengthening-learning-synthesis>



**Cambiando**  
LA FORMA EN QUE  
*cuidamos*

Cambiando La Forma en Que Cuidamos (CTWWC) es una iniciativa implementada por Catholic Relief Services y Maestral Internacional, junto a otros socios globales, nacionales y locales, trabajando en conjunto para cambiar la forma en que cuidamos por los niños, niñas y adolescentes alrededor del mundo. Nuestros socios principales a nivel global son Better Care Network y Faith to Action. CTWWC es financiada parcialmente por Catholic Relief Services y la Fundación GHR.

© 2025 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. Este material no puede ser reproducido, exhibido, modificado o distribuido sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor. Para obtener permiso, escriba a [info@ctwwc.org](mailto:info@ctwwc.org). Las fotografías en esta publicación se utilizan únicamente con fines ilustrativos; no implican ningún estado particular de salud, orfandad o cuidado residencial de ninguna persona que aparezca en las fotografías.

Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD, 21201, USA | [crs.org](http://crs.org) | [crsespanol.org](http://crsespanol.org)

Maestral International | [maestral.org](http://maestral.org)