

Pieza de integración sobre Calidad de Programa:

¿QUÉ SIGNIFICA CALIDAD DE PROGRAMA PARA CARE?

UNA SINOPSIS

CARE es una organización internacional de ayuda y desarrollo que tiene programas en más de 70 países. Todos nuestros programas están unidos por nuestra Visión y Misión:

Visión: Buscamos un mundo de esperanza, tolerancia y justicia social, donde la pobreza haya sido vencida y las personas vivan en dignidad y seguridad. CARE Internacional será una fuerza global y un socio de elección dentro de un movimiento mundial dedicado a poner fin a la pobreza. Seremos conocidos en todas partes por nuestro compromiso inquebrantable con la dignidad de las personas.

Misión: Servir a personas y familias en las comunidades más pobres del mundo. Tomando fuerza de nuestra diversidad, recursos y experiencia mundiales, promovemos soluciones innovadoras y abogamos por la responsabilidad mundial. Facilitamos el cambio duradero:

- Fortaleciendo la capacidad de autoayuda
- Proveyendo oportunidades económicas
- Brindando ayuda en emergencias
- Influyendo en decisiones de políticas en todos los niveles
- Abordando la discriminación en todas sus formas

Guiados por las aspiraciones de las comunidades locales, seguimos nuestra misión con excelencia y compasión porque es lo mínimo que merecen las personas a las que servimos.

Nos damos cuenta de que el potencial para lograr nuestra Visión y Misión depende de una visión de la calidad consistente que sea mantenida y expresada en el trabajo de cada integrante del personal en todo el mundo. CARE ha desarrollado políticas, principios, normas, buenas prácticas y un espíritu de aprendizaje para ayudar al personal a implementar responsablemente programas de *calidad*.

Como máximo, los programas de calidad equivalen a un cambio positivo duradero en las vidas de quienes servimos. Para lograr este nivel de impacto, el personal de CARE deberá participar en procesos y relaciones dialógicos, en el desarrollo de enfoques y estrategias, y en la generación de productos y resultados. Independientemente de la mirada de factores externos fuera de nuestro control, el éxito de las acciones que iniciamos para combatir la pobreza y la injusticia social ciertamente depende de la calidad que sostenemos nosotros. Hemos tomado de la mejor sabiduría de la comunidad internacional, nuestras propias buenas prácticas y el conocimiento y experiencia acumulados que tenemos como organización mundial para derivar nuestra comprensión de la *calidad*. Al tomar lecciones aprendidas del campo y desarrollar iterativamente modelos conceptuales, nos colocamos en un modo de aprendizaje continuo. Además, como una organización que ha existido durante 60 años, también hemos *vivido* la experiencia de tener que adaptar nuestro enfoque y respuesta programática a un mundo

cambiante y cada vez más complejo. Por lo tanto, la calidad es un concepto dinámico pero siempre explícito e inherente en lo que hacemos.

CARE pasó por tres cambios significativos en años recientes que han llevado a un cambio sustancial en lo que hacemos y cómo lo hacemos. La reexaminación de nuestra Visión y Misión en 1999, una pausa y reflexión organizacional sobre nuestra pertinencia y eficacia, produjo las declaraciones de visión y misión de más arriba. Esto implicó una orientación más fuerte hacia las causas estructurales y de raíz de la pobreza. Al reflexionar sobre su papel en combatir la pobreza, la “iluminación” de CARE consistió, en términos generales, en aceptar que los esfuerzos para *reducir* la pobreza mediante el mejoramiento de la base de ingresos y bienes de las personas y los hogares no *erradicaría* la pobreza. Como actor responsable en la lucha mundial contra la pobreza, CARE necesitaba apuntar mejor en su enfoque de desarrollo de las causas estructurales de la pobreza, es decir reformar las instituciones políticas, sociales y culturales que crean y reproducen la vulnerabilidad y exclusión crónicas. Para avanzar, como un actor entre muchos, en el logro de un *cambio duradero* en las vidas de los pobres, éste era *el* camino a seguir.

Así comenzó un proceso de realineamiento y un compromiso de ampliar el análisis propio de la pobreza y apuntar las intervenciones programáticas hacia las causas de raíz. Pero las semillas de muchos de los ajustes que debían hacerse ya estaban germinando en hebras visibles en todo el mundo: tomando en cuenta las relaciones de poder, trabajando asociadamente con otras organizaciones, apoyando las voces de los actores de la sociedad civil, interviniendo tanto en el nivel comunitario como en el nivel macro. Con la necesidad de confrontar las causas de raíz, comenzó a tomar forma un enfoque cada vez más cohesivo y entrelazado.

Pero, ¿qué tiene que ver esto con la *calidad*? Lo que se derivó de los esfuerzos por realinear la organización con la nueva visión y misión fue un conjunto de principios de programación, adoptados por la Junta Directiva de CARE Internacional y ahora contenido dentro del Código de CI, que detalla un conjunto de comportamientos a los que todo el personal deberá responder. Los principios, culminación de numerosos foros de discusión con el personal en todo el mundo, encapsulaban los cambios programáticos más significativos que debían ponerse en práctica. Son un gran paso hacia representar lo que simboliza CARE, lo que hacemos, por qué lo hacemos y hasta cómo lo hacemos. Si bien no son los únicos criterios, hablan muchísimo acerca de la *calidad* profesada de CARE en la programación.

El Marco de Normas de Programas de CI en el anillo Núcleo de PQDL elabora los principios en su relación con la Visión y la Misión. El lector es referido al Marco para un estudio profundo de los Principios. El punto crucial de cada principio se da aquí para ayudar a explicar los cambios que está haciendo CARE. El primer principio, sobre el *empoderamiento*, reconoce que los pobres y vulnerables debían ser empoderizados para reclamar su derecho a vivir en dignidad. CARE debe promover no sólo las capacidades y las libertades de los pobres sino el “poder” y los “derechos” que les permitan un acceso igualitario y asiduo a los medios, servicios, oportunidades, etc. que necesitan para vivir en dignidad y seguridad.

El segundo principio, *trabajar con socios*, hace que sea incumbencia de CARE verse a sí mismo como parte integral de una red más amplia de actores que tendrán un impacto mayor sobre la erradicación de la pobreza. Las alianzas y las asociaciones estratégicas con una visión común y con quienes CARE puede abogar por el cambio social enriquecen

nociones sobre la cooperación y las consultas. El tercer principio, *asegurar la rendición de cuentas y promover la responsabilidad*, sitúa a CARE en relación constante con otros actores, todos los cuales tienen papeles y responsabilidades a cumplir con relación a las poblaciones pobres y vulnerables. De forma similar, los pobres deben hacer responsables a CARE y a los demás. El cuarto principio, *abordar la discriminación*, obliga al personal de CARE a reconocer y tomar las medidas adecuadas para encarar la discriminación donde ocurra –dentro de la organización o dentro de su programación– y hacer el vínculo entre la discriminación y la pobreza crónica. La inequidad de género, la forma más generalizada de discriminación, ha sido enfatizada fuertemente como un área de estudio e innovación en CARE. El quinto principio es la promesa de CARE de *la resolución no violenta de los conflictos* (al aparecer el conflicto de muchas formas y en muchos contextos donde trabajamos) y el sexto principio afirma el compromiso de CARE con los *resultados sostenibles* que sólo pueden ser logrados abordando las causas subyacentes de la pobreza y la denegación de derechos.

Todos los temas que aparecen en el Núcleo de PQDL son elementos constitutivos de un enfoque de la calidad de programa que se ajusta a los principios de programación. Esto incluye asociación, abogacía, un enfoque basado en los derechos, equidad y diversidad de género, así como el trabajo conceptual sobre las causas subyacentes de la pobreza (UCP). Un análisis más completo de la pobreza, la injusticia social y la exclusión, sustentado en la participación continua de CARE en grupos vulnerables en el nivel de base construye la credibilidad y la legitimidad de CARE para abogar e influir en los responsables de políticas cuyas decisiones afectan a los pobres. Pero no existe ninguna ilusión de que, para hacer esto eficazmente, CARE tiene que construir los grupos afectados, los aliados por los pobres y con los pobres, que se movilizarán para el cambio.

Según se mencionó previamente, el aprendizaje organizacional que llevó a la formulación de los Principios de Programación de CI fue construido sobre la experiencia anterior y las rigurosas pruebas en el campo de los modelos conceptuales, generando nuevas lecciones y adaptaciones a lo largo del tiempo. Más notablemente, la Seguridad de Sustento Hogareño (HLS) sigue siendo un pilar del marco analítico de CARE sobre la pobreza, brindando una perspectiva holística sobre cómo las vidas de los pobres son examinadas y los hogares y grupos vulnerables son desagregados. Reconociendo la importancia de la realización de derechos para superar la pobreza, esta se convirtió en una dimensión adicional del marco HLS. Y, con trabajo conceptual adicional, CARE elaboró *el marco unificador para la erradicación de la pobreza y la injusticia social* que es actualmente el marco analítico más exhaustivo para la programación de desarrollo. Abarca la posición social, la condición humana y el entorno facultador en nuestra visión de la pobreza y asegura que analicemos las causas subyacentes así como las más inmediatas. Pero, como ocurre con cualquier marco, herramienta o innovación, mantiene la condición de un trabajo en progreso.

En un nivel ligeramente diferente hay otro elemento constitutivo del enfoque de CARE de la calidad de programa relacionado con el ciclo de proyecto o de programa. CARE desarrolló una conjunto de normas sobre Diseño, Monitoreo y Evaluación (DME) que pertenecen a cada fase del ciclo de programa (incluyendo la implementación). Las fases comienzan con valoración (fase de diagnóstico), diseño (análisis y estrategia focalizada), sistemas de información coherentes (monitoreo) y práctica reflexiva (evaluación, lecciones aprendidas). Las 13 normas actuales fueron ratificadas por CARE Internacional en 2001 y siguen vigentes. CARE también tiene una Política de Evaluación que apoya la

transparencia y la rendición de cuentas ante los donantes, los grupos afectados y los pobres, aprendizaje organizacional y mejora continua.

Sin embargo, convertir en realidad políticas, marcos conceptuales y normas requiere un conjunto de buenas prácticas que las acompañen, que es el propósito de la categoría de Práctica de PQDL. Conceptualmente, hay tres arenas de influencia sobre la calidad de programa que son interdependientes y que se superponen, y representan áreas dentro del control de CARE. Sin duda, mientras que nuestro trabajo de desarrollo está estructurado en un modo de proyecto o programa (abarcando a menudo más de un proyecto bajo un paraguas) con financiación y líneas de tiempo finitos, la adhesión a normas acerca de cómo diseñamos, implementamos, evaluamos y aprendemos de proyectos o programas es fundamental. Pero las buenas prácticas en DME solo no son suficientes para afirmar que existe calidad de programa. Hay dos razones para esto: (1) Su aplicación puede ser socavada en la ausencia de un conjunto de buenas prácticas en el nivel de (a) la estrategia programática y del (b) contexto organizacional; o (2) los esfuerzos por ampliar el impacto de un proyecto podrían no ser maximizados. Esto significa que el impacto de cualquier proyecto, por más demostrativo de resultados sostenibles, se verá *realizado* por una estrategia programática que sea fiel a los temas transversales (ej: asociación, equidad de género, programación basada en los derechos) que se refleja en los principios de programación y promueve la cohesión / sinergia en una diversidad de iniciativas y otros proyectos: otras intervenciones técnicas, abogacía, facilitando el diálogo, influyendo en otros actores clave, etc. para crear un cambio duradero en las vidas de los pobres. En términos de contexto organizacional, una buena práctica de DME en el nivel de proyecto o programa exige una cultura organizacional destacada que recompensa el aprendizaje, la innovación, la creatividad y el pensamiento evaluativo. Hay muchos aspectos de una organización que afectan la práctica de DME y la calidad de programa: la capacidad, las actitudes, los comportamientos y las destrezas del personal en la aplicación de buenos principios y prácticas, los impulsores e incentivos organizacionales, las relaciones y la rendición de cuentas con los socios, si hay o no mecanismos para institucionalizar las buenas prácticas, mecanismos para la rendición de cuentas, y cuán informada y actualizada está la gerencia senior en su forma de encarar la sabiduría y las buenas prácticas existentes. El entorno de trabajo debe ser conducente a la buena práctica y es, por lo tanto, un elemento constitutivo importante en la definición de la calidad de programa. Por esta razón, la categoría de Práctica está dividida en DME, Estrategia Programática y Contexto Organizacional. Estas tres arenas son interactivas, interdependientes y se refuerzan mutuamente.

Eso no excluye innumerables otras dimensiones de buen desempeño organizacional en el nivel de la Oficina de País que contribuyen al cambio duradero. La capacidad de acceder a recursos y adquirirlos, las operaciones administrativas y financieras, la administración de los recursos humanos, el conocimiento y la adaptabilidad al contexto del país y otros aspectos más deben estar todos presentes y demostrar excelencia para que ocurra el impacto más amplio. Las buenas prácticas ciertamente existen independientemente para el apoyo de programas y las funciones gerenciales. En esta instancia, las políticas, normas, pautas, marcos conceptuales, prácticas y herramientas contenidos en el Núcleo y la Práctica existen para el personal que participa en trabajo de programa y para gerentes senior en términos de su responsabilidad de fomentar un entorno facilitador que necesita el personal de programas a fin de aprovechar las políticas y prácticas.