



EL FORTALECIMIENTO COMO UN PROCESO CONTINUO DE UNA OSC

Nutre a un Niño

Palabras clave: conjunto de procesos de fortalecimiento, intervención y evaluación, seguridad alimentaria (dentro de ODS 1), ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), alianza con otras OSC o actores

Nutre a un niño es una organización creada en 1997 que trabaja para erradicar la desnutrición infantil a través de lo comunitario. El Modelo de Atención de Nutre tiene por objeto proveer a comunidades rurales con tecnologías respetuosas del medio ambiente (ecotecnias) para lograr una nutrición infantil de calidad.

En sus primeros años (1997-2001), Nutre trabajó con un modelo que buscaba erradicar la desnutrición con el reparto de paquetes nutricionales, realizando talleres de nutrición en las comunidades de Guerrero y haciendo un seguimiento del peso y talla de los niños. Dado que este seguimiento no era continuo, cuando Nutre se traslada al Estado de México, contrata a una persona para el seguimiento en Guerrero.

El equipo de la organización se da cuenta, a través del trabajo y seguimiento con las comunidades rurales, de que hay factores externos que influyen en la nutrición del niño, ya que, al haber otro niño en la misma familia se repite el cuadro de la desnutrición. A raíz de esta falta de cambios a largo plazo, Nutre introduce en su modelo estrategias de mejora de la vivienda y del entorno para la mejora de la nutrición de los niños. Para ello, en 2012, incorpora la estufa ahorradora de leña Patsari en el hogar de cada familia y se capacita con un aliado, el Grupo Interdisciplinario de Tecnología Rural Apropriada de la Universidad



Nacional Autónoma de México (UNAM), en la instalación y mantenimiento de este tipo de estufa. La introducción de esta ecotecnía que evita el humo dentro del hogar era fundamental para el sano desarrollo de los niños, pues el humo inhibe la hormona del crecimiento.

En este momento, se trabaja en 4 comunidades del Estado de México. Aprendiendo sobre la marcha, sin una estrategia de largo plazo y respondiendo a la comunidad, Nutre incorpora nuevas ecotecnías en su modelo. En 2013 incorpora el sanitario seco y la cisterna capuchina y para esto se capacita con otro aliado, el Grupo para Promover la Educación y el Desarrollo Sustentable, A. C. (GRUPEDSAC). En 2014, las familias empiezan a instalar un huerto, un gallinero y una lombricomposta en alianza con Fundación La Rústica. Poco después de la incorporación de esta ecotecnía, Nutre empieza a sistematizar las experiencias de las ecotecnías. Esta sistematización le permite agrupar intervenciones aisladas en programas, entre ellos “vivienda saludable”, que después formarían el Modelo de Atención.

En los años siguientes se generan cambios importantes en el uso de la evaluación al interior de Nutre, gracias a diferentes procesos de fortalecimiento. Dos miembros de la organización, María Calderoni, quien desde 2012 estaba a cargo del Diseño de Metodologías y Estrategias, y Regina Monroy, que se incorporó a Nutre en 2016, empiezan la maestría de Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac. En paralelo, María asiste a una capacitación sobre evaluación de impacto impartido por Fundación CMR, donde conoce a la ponente, Castulina Niño de Project Concern México. A partir de este encuentro, en 2015, se inicia en Nutre un proceso de acompañamiento de un año apoyado por Castulina y en el que, además, las tareas semanales para la maestría de María y Regina las vinculan con cambios en la organización.

María describe el acompañamiento como “un proceso que se generó desde Nutre, donde Castulina nos daba acompañamiento, guía y recomendaciones para mejores prácticas”. Durante este acompañamiento, Nutre y la consultora elaboran un sistema de evaluación con varios instrumentos e indicadores, habiendo revisando previamente la estructura del Modelo de Atención de Nutre.



En 2016, María asume la dirección de Nutre, se realizan cambios en el consejo directivo, del cual Castulina pasa a formar parte y Regina se incorpora a Nutre en el área de Metodologías y Estrategias. Este año también se dan cuenta, al querer ejecutar el sistema de evaluación, de que esta es demasiado ambiciosa. La manera como la describen es que es:

mucho papel para el análisis y a su vez un análisis poco alcanzable y, a juicio del coordinador de los proyectos de desarrollo comunitario, Adán Mota, el sistema de evaluación le resta tiempo y recursos humanos para los talleres y seguimiento a la construcción de ecotecnias. De la manera en que se estaba haciendo, la evaluación era inviable para Nutre.

En 2017, María, Regina y el Presidente del Consejo, Carlos de la Rosa, replantean el sistema de evaluación. En esta ocasión no buscan fortalecimiento externo porque:

una vez que tienes el entendimiento de lo que es una evaluación, cómo hacer los indicadores (lo que se había aprendido en la consultoría con Castulina), ya sabiéndolo, puedes cambiarlo sin hacer barbaridades.

Es decir, los aprendizajes durante el acompañamiento permitieron la apropiación de la cultura y desarrollo de la evaluación, haciendo que las capacidades en la organización quedaran instaladas. El sistema resultante de este replanteamiento implica 3 subsistemas: 1) la sistematización de datos (indicadores de gestión, 14 instrumentos de evaluación cualitativa y cuantitativa, algo capaces de implementar); 2) el contexto de la comunidad, por ejemplo, cuestionarse “¿por qué no funciona el baño seco en esta comunidad?” o darse cuenta de que el programa Salesforce y el CRM ayudan a evitar errores de captura y 3) el sistema de comunicación, por ejemplo, cómo se comunica la toma de decisiones con el equipo.

Con el paso de los años, el modelo ha requerido introducir una fase adicional, el PostNutre. Las familias que empezaron el proceso en 2011 hacen su “graduación” en 2016 y pasan al PostNutre. En esta fase se



ofrece un seguimiento cada 6 meses en la medición de la hemoglobina, talla y peso de los niños y se hace una lista de verificación de las ecotecnias de cada hogar. Esta nueva fase difiere de la primera, la cual requiere de una implicación activa durante los 3 primeros años, en la cual Nutre capacita a las comunidades, realiza un seguimiento bimestral de la talla y peso y realiza una lista de verificación semestral. Un total de 56 talleres apoyan la instalación y mantenimiento de las ecotecnias.

Por otro lado, Nutre se está expandiendo. En diciembre de 2016, empezó a replicar su modelo con 100 familias de comunidades del Estado de México:

Y aquí ya se hace todo planificado, estamos activos durante 3 años y es donde nos damos cuenta que hay que ir generando unas políticas, como dar de alta una comunidad, a una familia, o dar de baja una familia. También cómo hacemos porque en el tercer año, cuando ya tienen las ecotecnias y [las familias] ya han hecho los talleres es cuando empiezan a fallar en la asistencia a las jornadas de nutrición [...] El Modelo de Nutre, previo a la fase de PostNutre (esta da inicio una vez que la comunidad haya tenido su evento de 'graduación') tiene una fase / programa último que llamamos 'gestión del desarrollo comunitario'. Esta fase tiene el objetivo de dar un cierre en la comunidad a través de la sistematización de experiencia, de generar autonomía comunitaria, dar principios de sostenibilidad y romper con cualquier dependencia que se haya generado hacia Nutre por parte de las familias y de la comunidad. Sin embargo, aún no tiene establecidas las actividades (se tiene claro que este debe ser un proceso de una duración mínima de 4 meses). Para esta última fase, Nutre está buscando un aliado con el que capacitarse para hacer bien el cierre.

Si bien en los últimos años no se han realizado cambios importantes en el modelo de atención:

Desde 2016 se ha trabajado en la sistematización, políticas, en la fase PostNutre, sistematizando las comunidades que ya salieron, y se ha identificado la falta de estructura en uno de los programas claves de Nutre, por ello la búsqueda actual de aliados expertos en el tema



de autonomía comunitaria, para poder aprender y lograr mejores resultados.

La sistematización ha sido importante para poder replicar el modelo. “Otro aliado nos pidió implementar nuestro diagnóstico en otra comunidad y de ahí vimos la necesidad de generar procesos y políticas”.

Lecciones aprendidas

Cuando vemos que el proceso de fortalecimiento se alimenta de varios procesos o actividades en la vida de una organización y cómo la sistematización, tanto de la intervención como de la evaluación, ha jugado un papel central en los cambios de Nutre. En concreto, la sistematización permite que:

Los procesos sean muy claros y la comunicación se vuelva muy fácil. También Nutre es una organización muy horizontal, la planeación tiene 3 momentos en el año: inicio, mediados y cierre, y la hacemos entre todos [...] Que todas las personas que trabajan en la organización tengan muy claro qué se hace y cómo se hace, ayuda a comunicarlo hacia fuera.

La generación de alianzas permite la capacitación de la OSC en temas concretos, como destaca María:

no se trata de querer experimentar, sino aprovechar la expertise de los demás, no hay que querer generar cosas nuevas sino lo que ya existe, lo que hay de ecotecnias. La aceptación de que no lo sabemos todo y la búsqueda de aliados para que la organización se vaya capacitando son elementos de éxito para el desarrollo de la OSC.

Un proceso de fortalecimiento puede ser útil aunque su resultado no lo sea. En este caso, aunque puede parecer que el proceso de fortalecimiento en que se elaboró un sistema de evaluación demasiado ambicioso fue una pérdida de tiempo, en realidad ese acompañamiento permitió comprender los elementos y la finalidad de la evaluación y sirvió como base para replantearlo después:



Un programa de evaluación es útil cuando se adapta a la organización y a su modelo de intervención. No se trata de copiar lo que hace otra organización, [...] es importante tener en cuenta el equipo de personas que ya trabajan en la organización, ellas saben cómo están funcionando las ecotecnias [...] También [se necesita] un sistema de evaluación que, con el equipo que tienes, lo puedas implementar, hecho a nuestro nivel, que nos funciona, que somos capaces de hacer.

La evaluación de la intervención sirve para medir si se está llegando a donde se quiere llegar y para hacer las modificaciones necesarias en caso de que no se estén cumpliendo las metas. El objetivo de Nutre es erradicar la desnutrición, pero con el modelo de paquetes nutricionales no se atendía la vivienda y el entorno, elementos que representan aspectos clave para la seguridad alimentaria de un niño. La evaluación ofreció la posibilidad de tomar decisiones a partir de la evidencia y de los datos, más allá de la percepción de las personas que trabajan en la organización. Además, este modelo de evaluación permite hablar del impacto medido a largo plazo, en los siguientes 4 años.

Un sistema de evaluación puede parecer algo complicado, pero “no hay que tener miedo a los datos, es cuestión de aprenderlo”, para ello, María recomienda Salesforce para el análisis y visualización de los datos. Además, es pertinente “no asumir que todo saldrá bien porque tenemos una evaluación, el contexto puede cambiar o presentar elementos que no teníamos en cuenta”. De la misma manera, las ecotecnias pueden tener un impacto más allá de lo planificado:

Por ejemplo, nos dimos cuenta [de] que la cisterna capuchina se rompía si se quedaba sin agua, algo que pasa en las comunidades, entonces pasamos a Rotoplas que, además de que guarda el agua durante 4 meses, sirve para almacenar el agua de una pipa, se genera más comunidad.

Finalmente, una evaluación adecuada beneficia a la procuración de fondos porque:



se transmite al donante que se tiene claridad en los procesos y que son procesos apropiados. Esta claridad se traduce en confianza del donante hacia la organización.

Fuente: buena práctica producto de la investigación, elaborada conjuntamente por Rodrigo Villar, Jacqueline Butcher y Gemma Puig, a partir de entrevistas con María Calderoni, directora de Nutre a un niño. Más información sobre este modelo en www.nutreaunnino.org.mx o, si se desea conocer algunos testimonios en www.youtube.com/user/nutreaunnino