

# Estimulando a la nueva generación de líderes en el ámbito de la primera infancia

---

## **Rachel Machefsky**

*Especialista en desarrollo de la primera infancia, Fundación Bernard van Leer, La Haya (Países Bajos)*

*Basado en entrevistas con:*

## **Lynette Aytch**

*Directora, Leadership Development Institute, Zero to Three, Washington D. C. (EE. UU.)*

## **Mark Elliott**

*Director del programa Global Leaders, World Forum Foundation, Washington D. C. (EE. UU.)*

## **Anita Gurgel**

*Asesora de educación, programa de becas Africa Early Years, Banco Mundial, Washington D. C. (EE. UU.)*

## **Kay Lankreijer**

*Coordinadora de programas, Fundación Bernard van Leer, La Haya (Países Bajos)*

**Ahora que se está pasando de hablar de “por qué invertir” en la primera infancia a abordar la cuestión de “cómo invertir”, se necesita liderazgo en este campo para defender la causa, implantar medidas y avanzar de forma que se produzcan cambios de peso a gran escala. Cada vez surgen más iniciativas para responder a esta necesidad. Hace unos meses se concedieron las primeras becas del programa Africa Early Years del Banco Mundial, y la Fundación Bernard van Leer organizó en la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard su segundo curso residencial de una semana sobre cómo ampliar la escala de los proyectos destinados a la primera infancia. Estas iniciativas se suman a otros dos programas de liderazgo en marcha desde hace tiempo: la beca de 18 meses Zero to Three, existente desde 1981, y el programa Global Leaders de la World Forum Foundation, que dura dos años y comenzó su andadura en 2004.**

Tal como observa Mark Elliott, el director del programa Global Leaders: “El liderazgo impulsa las políticas, las actuaciones y la innovación. Sin liderazgo, se produce una ausencia de acción”. Lynette Aytch, directora del Leadership Development Institute en la beca Zero to Three, comenta que el liderazgo se presenta de muchas formas:

*Los líderes no tienen por qué ser eruditos ni figuras políticas. Cualquiera puede ser líder en su contexto. Pueden ser profesionales que prestan servicios, directivos empresariales que ponen de relieve la cuestión de la primera infancia o investigadores que nos permiten conocer más a fondo el desarrollo infantil. Los becarios de Zero to Three proceden de diferentes contextos, pero todos comparten la capacidad de actuar como catalizadores del cambio y movilizar a los demás en torno a una visión conjunta.*

Lynette continúa: “Puede resultar difícil encontrar financiación para el desarrollo del liderazgo, porque se tiende a pensar que ‘los líderes nacen, no se hacen’”. Tal vez esto ayude a entender el comentario de Mark Elliott: “En parte me sorprende que no se haya trabajado más hasta ahora en el desarrollo del liderazgo”.

Veamos en qué consisten las cuatro iniciativas pensadas para quienes aspiran a convertirse en líderes dentro del campo de la primera infancia:

“Parece que no falta entusiasmo entre los candidatos. Por ejemplo, cuando la Early Learning Partnership del Banco Mundial anunció la primera edición de la beca Africa Early Years, recibió 3000 solicitudes.”

- **Beca Zero to Three** Los participantes diseñan un “plan de acción” personal y lo llevan a cabo durante los 18 meses de curso, con la ayuda de una reunión virtual al mes, cuatro retiros presenciales y la intervención de orientadores y mentores. Actualmente el programa cuenta con 15 participantes y, desde 1981, lo han terminado 280 profesionales de distintos lugares de EE. UU. y otros nueve países.
- **Global Leaders for Young Children** Este programa de dos años, que combina encuentros virtuales y presenciales, aspira a crear una comunidad de defensores de la primera infancia. Actualmente cuenta con 33 alumnos de 21 países. Desde 2004, han participado más de 200 personas de 61 países.
- **Scaling Early Childhood Initiatives** Ya se celebra la segunda edición del curso residencial de una semana realizado con financiación de la Fundación Bernard van Leer en la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. En el curso inaugural de 2016 participaron 40 personas, mientras que en 2017 han sido 44.
- **Beca Africa Early Years** Los primeros 20 participantes empezaron a trabajar en marzo de 2017 con un contrato inicial de un año para colaborar con el Banco Mundial en el campo de la primera infancia. Al mismo tiempo, asisten a clases virtuales y presenciales, además de contar con el apoyo de un mentor.

### Líderes procedentes de entornos diversos

Parece que no falta entusiasmo entre los candidatos. Por ejemplo, cuando la Early Learning Partnership del Banco Mundial anunció la primera edición de la beca Africa Early Years, recibió 3000 solicitudes. En palabras de Anita Gurgel, responsable de este programa:

*Buscábamos jóvenes profesionales de entre 25 y 40 años, africanos o residentes en África, y se presentaron candidatos procedentes de una amplia variedad de contextos: médicos, enfermeros, profesores, doctores en disciplinas relacionadas con la educación, economistas, especialistas en financiación sanitaria, expertos en protección infantil, profesionales del campo de la nutrición y la salud pública, profesores universitarios, empresarios y autores, trabajadores de servicios de emergencias con experiencia en campos de refugiados y antiguos funcionarios de distintos ministerios relacionados con los servicios a las madres y los niños pequeños.*

De entre las candidaturas recibidas, se seleccionó a 20 personas, que hoy están afincadas en 14 países africanos diferentes. Hace unos meses los participantes firmaron un contrato inicial de un año, que se podrá prorrogar durante otro más, para trabajar con un equipo del Banco Mundial en varios programas multisectoriales dedicados a la primera infancia, con el objetivo de ayudar al gobierno de sus respectivos países. La actividad laboral se combina con el desarrollo profesional: seguimiento con mentores, diez días de orientación en Washington D. C., una semana de trabajo de campo, talleres presenciales y un curso online sobre la ciencia de la primera infancia, en colaboración con la Universidad de Aga Khan.

Gurgel comenta:

*Cada vez hay más gobiernos africanos que solicitan ayuda para ampliar las inversiones destinadas a la primera infancia, y también está aumentando la demanda por parte de los padres y madres. Sin embargo, si prestar servicios de calidad de este tipo a gran escala resulta complicado en el mundo desarrollado, en los países en desarrollo las dificultades son aún mayores. Este programa servirá para que los participantes aprendan a ayudar y asesorar a los gobiernos nacionales africanos de forma que estos dependan menos de la asistencia técnica extranjera a la hora de prestar servicios a los niños pequeños y sus familias.*

*Otro objetivo del programa es dar visibilidad al sector de la primera infancia entre los jóvenes profesionales africanos, demostrando que puede ser un ámbito de estudio y trabajo viable y prestigioso. Con esta beca, acceden a interesantes oportunidades de aprender en el trabajo y crecer profesionalmente. Ya hace años que están difundidos los programas para preparar a jóvenes líderes empresariales, y en el sector social también se aprecia cada vez más la importancia de invertir en el desarrollo de profesionales competentes mediante programas de este tipo.*

Aunque el programa Africa Early Years es el único de los cuatro mencionados con un ámbito regional explícito, Mark Elliott explica que Global Leaders:

*está evolucionando para adoptar un enfoque más regional y colabora estrechamente con redes regionales centradas en la primera infancia, como ARNEC (Red Regional para la Primera Infancia de Asia y el Pacífico), ISSA (International Step by Step Association) y AFCAN (Red Africana por la Primera Infancia). El grupo de este año es el tercero organizado en torno a redes regionales.*

## Colaboración para ampliar la escala de los proyectos

El curso residencial de una semana para ejecutivos sobre liderazgo y ampliación de la cobertura de iniciativas destinadas a la primera infancia, organizado por la Fundación Bernard van Leer en colaboración con la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, se inspiró en una iniciativa nacional para participantes brasileños encabezada por la Fundação Maria Cecilia Souto Vidigal y el Centro del Niño en Desarrollo de Harvard, cuyo objetivo principal era impartir formación sobre la neurociencia del desarrollo de la primera infancia. Entre los exalumnos de ese curso hoy se encuentran representantes del Senado y de la Cámara Federal de distintos partidos políticos, que han redactado juntos el borrador de una nueva ley para promover el desarrollo de la primera infancia, junto con alcaldes que han empezado a implantar políticas municipales para los niños pequeños.

Como la iniciativa brasileña tuvo tanto éxito, se decidió crear un curso global sobre cómo ampliar los proyectos destinados a la primera infancia. Este año se celebra la segunda de las cinco ediciones previstas. En la página 43 de este

“Estamos convencidos de que aplicar a gran escala las ideas que han demostrado su eficacia es el nuevo caballo de batalla para el desarrollo de la primera infancia.”

“Las personas dotadas para las actividades de defensa y comunicación pueden marcar la diferencia en el campo de la primera infancia.”

número de *Espacio para la Infancia*, se recoge la experiencia de Erik Steegers, representante del programa Mothers of Rotterdam y participante del curso de 2016. Kay Lankreijer, coordinadora de programas de la Fundación Bernard van Leer, explica:

*Llegan participantes de todo el mundo, en grupos de entre cinco y siete personas que trabajan en una iniciativa concreta.*

*Siempre nos preocupamos por que estén representadas todas las contrapartes implicadas en la ampliación de dicha iniciativa o, más en concreto, los elementos que componen el proyecto en cuestión: gobierno, empresas, fundaciones, instituciones académicas y sociedad civil. Antes de los seis días de encuentro en Harvard, se lleva a cabo un trabajo preparatorio, de forma que los participantes llegan listos para hablar sobre desafíos prácticos relacionados con un caso real que están abordando.*

*El curso se divide en una serie de conferencias que brindan varios marcos de análisis para reflexionar sobre la ampliación de las iniciativas, y otras sobre las competencias concretas necesarias para hacer realidad dicha ampliación, como el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacidad de persuasión. Cada tarde los equipos perfeccionan sus planes de ampliación y al final de la semana presentan sus conclusiones al grupo. El objetivo es que los participantes reflexionen sobre varios asuntos importantes: qué contexto se necesita para ampliar una iniciativa, cómo garantizar una financiación fiable, qué hacer para que los nuevos trabajadores de primera fila conserven los elementos del programa que hicieron posible su eficacia, y cómo medir y supervisar el efecto a gran escala.*

Michael Feigelson, el director ejecutivo de la Fundación, añade:

*Estamos convencidos de que aplicar a gran escala las ideas que han demostrado su eficacia es el nuevo caballo de batalla para el desarrollo de la primera infancia. Queríamos crear un curso que permitiera a las personas implicadas ver las cosas en perspectiva, reflexionar y elaborar un plan, creando al mismo tiempo una comunidad de líderes que se unieran para afrontar y superar las dificultades derivadas de la ampliación de los proyectos.*

## El liderazgo del futuro

Después del curso de Harvard, los participantes deberían seguir trabajando sobre el tema, y las demás iniciativas también ponen mucho énfasis en la importancia de ayudar a los exalumnos. Mark Elliott, de Global Leaders, comenta:

*Las personas dotadas para las actividades de defensa y comunicación pueden marcar la diferencia en el campo de la primera infancia, y gran parte del trabajo consiste en crear una comunidad de apoyo recíproco en este sentido. Varios de los actuales líderes de las redes regionales han pasado por nuestro programa. Según nuestro mantra, “si llegas a líder global, lo serás para siempre”.*

También Zero to Three da mucha importancia al concepto de red, y conecta a los miembros del programa actuales con los de ediciones anteriores. En 2012 se creó oficialmente la Academy of Zero to Three Fellows para ayudar a los exalumnos a seguir en contacto y a poner en común recursos, conocimientos e influencias como forma de apoyarse mutuamente. Muchos de los que han participado en el programa ahora ocupan puestos destacados en el campo de la primera infancia.

Tal como explica Lynette Aytch, el programa de becas Zero to Three ha ido evolucionando con los años conforme han ido cambiando las necesidades de la primera infancia:

*Al principio, en los años ochenta y noventa, se centraba en orientar a los ‘creadores de conocimientos’. Con el cambio de siglo, se observó que cada vez era más necesario contar con ‘divulgadores de conocimientos’ que transmitieran los estudios científicos a otros profesionales y a la opinión pública.*



△ Foto: Taylan Dogan, New Zealand Tertiary College

“Puede resultar difícil encontrar financiación para el desarrollo del liderazgo, porque se tiende a pensar que ‘los líderes nacen, no se hacen.’”

*En los últimos años, nuestro afán ha sido cultivar ‘agentes del cambio’, centrándonos en el liderazgo adaptativo y la teoría del impacto colectivo, es decir, en la idea de que los cambios importantes no se logran en solitario, sino que siempre son fruto de un esfuerzo colectivo.*

Gracias a los programas Zero to Three y Global Leaders, a los que se han sumado el curso de Harvard y la beca Africa Early Years, cada vez habrá más líderes capaces de ampliar las intervenciones en beneficio de la primera infancia en todo el mundo y a todos los niveles.

### **Más información**

Los sitios web de estos programas ofrecen más información al respecto:

- Beca Africa Early Years  
[worldbank.org/en/region/afr/brief/world-bank-group-africa-early-years-fellowship](http://worldbank.org/en/region/afr/brief/world-bank-group-africa-early-years-fellowship)
- Global Leaders  
[worldforumfoundation.org/about-us/](http://worldforumfoundation.org/about-us/)
- Curso de Harvard sobre liderazgo y ampliación de la cobertura de los programas destinados a la primera infancia  
<https://bernardvanleer.org/es/cases/programa-ejecutivo-de-harvard-para-ampliar-la-cobertura-de-los-programas-destinados-a-la-primera-infancia/>
- Beca Zero to Three  
[zerotothree.org/resources/59-zero-to-three-fellowship-program-description](http://zerotothree.org/resources/59-zero-to-three-fellowship-program-description)