

# Sugira Muryango: ampliación de las visitas domiciliarias en Ruanda mediante la ciencia de la implementación

- ▷ La ciencia de la implementación ayuda a ampliar las intervenciones para la primera infancia.
- ▷ El programa de visitas domiciliarias Sugira Muryango se está ampliando con el aprendizaje y la adaptación.
- ▷ La flexibilidad fue esencial para adaptarse rápido a la crisis de la Covid-19.

## **Tressa Johnson**

Directora de educación  
The ELMA Philanthropies,  
Nueva York, EE. UU.

## **Theresa Betancourt**

Profesora de Salem de  
Práctica Global y  
Directora del Programa  
de Investigación sobre  
Infancia y Adversidad  
Boston College School  
of Social Work, Boston  
(Massachusetts), EE. UU.

## **Emmanuel Habyarimana**

Director ejecutivo  
François-Xavier Bagnoud  
Rwanda, Kigali, Ruanda

## **Anita Asiimwe**

Coordinadora  
Programa Nacional de  
Desarrollo de la Primera  
Infancia, Kigali, Ruanda

## **Shauna Murray**

Gestora de programas  
Programa de  
Investigación sobre  
Infancia y Adversidad,  
Boston College School  
of Social Work, Boston  
(Massachusetts), EE. UU.

**Nunca es fácil ampliar la escala de un programa social sin perder su calidad y eficacia, pero resulta especialmente difícil en el caso de los servicios orientados al desarrollo de la primera infancia por su carácter multisectorial: se necesita apoyo, coordinación, planificación conjunta y comunicación frecuente con distintos actores de varios ámbitos (salud e higiene, nutrición, protección de los niños y aprendizaje temprano). Todos estos retos se intensifican cuando se trata de ampliar servicios en estructuras gubernamentales ya bajo presión.**

En los países de renta media y baja, está cobrando impulso la voluntad de mejorar la calidad de los servicios destinados a la primera infancia y a ampliar el acceso, en especial entre los niños más vulnerables (Engle y otros, 2011). Si la comunidad global que trabaja por el desarrollo de la primera infancia quiere aprovechar esta situación favorable, debería aplicar con más convicción los principios de la ciencia de la implementación, es decir, “la investigación científica de los factores propios de una implementación eficaz” (Halle y otros, 2013).

Incluso cuando un programa o práctica está documentado, a veces resulta difícil implementarlo en sistemas caracterizados por un alto grado de complejidad. La ciencia de la implementación estudia el carácter iterativo y no lineal de los aspectos de la implementación. Hasta ahora, la comunidad que se ocupa de la primera infancia no ha dedicado suficientes recursos a observar, estudiar, conocer y difundir estos aspectos.

Adoptar un enfoque basado en la ciencia de la implementación conlleva centrarse en la orientación, formación y asistencia técnica, así como en el control de calidad y la mejora de la calidad. No solo abarca la práctica documentada propiamente dicha, sino también todas las organizaciones implicadas y el entorno en que trabajan. Para implementar este enfoque de manera eficaz, es imprescindible que todas las partes interesadas comprendan su valor y que, a la hora de elaborar sus presupuestos, tengan en cuenta el tiempo, dinero y liderazgo necesarios.

En Ruanda, una alianza de varias partes con un buen nivel de funcionamiento se está basando en la ciencia de la implementación para adaptar, ampliar y sostener Sugira Muryango (“Fortalecimiento Familiar”), un programa de visitas

domiciliarias concebido para fomentar la crianza positiva y receptiva entre las familias más vulnerables del país. Sugira Muryango destaca por la cantidad y variedad de actores implicados de varios niveles que han participado en su creación y expansión. Los cocreadores (François-Xavier Bagnoud [FXB] Rwanda, una organización no gubernamental local, y un equipo mixto del Programa de Investigación sobre Infancia y Adversidad del Boston College School of Social Work y la Universidad de Ruanda) forjaron una relación de gestión de alto nivel con actores críticos de distintos sectores del gobierno ruandés (Ministerios de Igualdad y Gobierno Local) e invitaron a sus donantes multilaterales (Banco Mundial), bilaterales (USAID) y privados (Red de Fundaciones Europeas, ELMA Foundation) a participar activamente en la cocreación.

Esta alianza poliédrica ha trabajado en el diseño, la prestación y la iteración de Sugira Muryango, así como en la evaluación del impacto y el coste del proyecto. Este programa de visitas a domicilio, que dura 12 semanas y apuesta por mejorar las interacciones progenitor-hijo mediante la intervención de orientadores comunitarios, consta de cinco componentes clave:

- educación sobre desarrollo, nutrición y salud infantiles, y fomento de la higiene
- orientación destinada a los cuidadores, mujeres u hombres, sobre cómo jugar con los pequeños y estimular su aprendizaje lingüístico temprano
- reducción de la violencia familiar, ayuda para la resolución de conflictos y mejora de la gestión emocional de los progenitores
- refuerzo de la resolución de problemas y apoyo social mediante el acceso a los recursos formales e informales disponibles
- desarrollo de competencias en materia de crianza positiva, alternativas a la violencia y capacidad de afrontar las dificultades para fomentar una dinámica familiar saludable.



## Ampliación de la escala mediante el aprendizaje y la adaptación

Desde el primer momento, Sugira Muryango se ha guiado por el aprendizaje y la adaptación. El contenido de las visitas domiciliarias se ideó teniendo en cuenta las mejores prácticas globales, el marco Atención al Desarrollo del Niño de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y un programa previo sobre crianza que se había probado en Ruanda con familias en situaciones adversas provocadas por el VIH. A continuación, la intervención se adaptó con una serie de proyectos piloto a pequeña escala, destinados a familias en situación de pobreza extrema con un hijo menor de 3 años. Se diseñó para familias con un solo cuidador o dos, y como complemento al programa de protección social nacional de Ruanda.

Sugira Muryango, que se concibió pensando en la sostenibilidad, trabajó con las distintas partes implicadas de la zona para encontrar y reclutar familias con rapidez y para conectar con redes de derivación mediante las estructuras gubernamentales existentes de ámbito local y nacional. Al mismo tiempo, Sugira Muryango brindaba una mayor ayuda a las familias más vulnerables con derecho a acogerse al programa Vision 2020 Umurenge, una iniciativa gubernamental sobre pobreza y protección social; capacitaba a ciertos trabajadores comunitarios mediante formación, mentoría y supervisión; generaba datos; y evaluaba el impacto de la implementación, los procesos y los resultados relativos a la violencia y el desarrollo infantil.

En un ensayo aleatorizado por grupos realizado en 2017–2018 con 1049 familias, 549 de las cuales participaban en el programa Sugira Muryango, se obtuvieron resultados prometedores, como la adopción de una dieta más equilibrada, la solicitud de ayuda en caso de problemas de salud, un mejor desarrollo socioemocional y cognitivo y una reducción de la violencia en la relación de pareja y contra los niños (Betancourt y otros, 2020).

En aquella época, el desarrollo de la primera infancia estaba empezando a convertirse en una prioridad nacional en Ruanda. En 2017, el gobierno reforzó el marco político e institucional, con iniciativas como la creación del Programa Nacional de Desarrollo de la Primera Infancia (NECDP, por sus siglas en inglés), dependiente del Ministerio de Igualdad. El NECDP se ocupaba de coordinar todas las intervenciones en favor del desarrollo y el crecimiento de los menores de seis años, incluido el trabajo de los ministerios pertinentes a nivel central y la implementación de actividades a distintos niveles administrativos: distrito, sector, célula y pueblo (el plan estratégico del NECDP).

La alianza Sugira Muryango se convirtió en un participante activo, pues colaboraba con el NECDP en la planificación de la fase de expansión (2019–2022) para atender a más de 10 000 niños en tres distritos. Como signo de confianza en el programa, las visitas domiciliarias se llevarán a cabo con los voluntarios de *Inshuti Z’Umuryango* (“Amigos de la Familia”), que se ocupan de la protección infantil en su comunidad. En esta fase, la responsabilidad del

“Adoptar un enfoque basado en la ciencia de la implementación conlleva centrarse en la orientación, formación y asistencia técnica, así como en el control de calidad y la mejora de la calidad. No solo abarca la práctica documentada propiamente dicha, sino también todas las organizaciones implicadas y el entorno en que trabajan.”

programa pasará de los creadores a FXB Rwanda y a los funcionarios locales, con la creación de equipos de aprendizaje en las distintas ubicaciones que se ocuparán de mejorar la calidad mediante ciclos de “planificación–realización–estudio–actuación” que permitirán generar soluciones propias para responder a los retos del programa.

Sugira Muryango llevó a cabo un análisis riguroso para averiguar lo que costaría ampliar el programa completamente mediante estructuras gubernamentales. Debido a este énfasis (y al compromiso continuado del programa con la evaluación y supervisión de los resultados de las familias), el NECDP invitó a las contrapartes a colaborar en el desarrollo de una serie de estándares mínimos nacionales y a participar en grupos de trabajo técnico que sirvieran de orientación a la hora de ampliar la escala de otros programas. La fase de expansión también llevó a lograr más apoyo para Sugira Muryango, pues se sumaron LEGO Foundation, Echidna Giving y Oak Foundation.

## Adaptación a la Covid-19

El hecho de que la alianza Sugira Muryango estuviese aprendiendo a integrar los servicios en las estructuras gubernamentales resultó fundamental cuando llegó la crisis de la Covid-19. Las distintas partes implicadas en el proyecto reaccionaron de inmediato y adaptaron sus procesos y materiales, con pruebas, ajustes y avances.

Por ejemplo, los protocolos de formación se adaptaron de inmediato para utilizar la plataforma WhatsApp, mientras que para las reuniones entre los representantes del gobierno y otros actores se recurrió a sistemas de videoconferencia. Las visitas domiciliarias se suspendieron hasta que se relajaron las medidas de distanciamiento interpersonal, pero se siguió una sólida agenda de formación y preparación remotas para adaptar la prestación de los servicios del programa. En la actualidad, se están probando estrategias a distintos niveles en tres distritos para llegar a todas las familias con hijos menores de 3 años que cumplan los requisitos de pobreza extrema para acogerse a programas de protección social. En caso de éxito, brindarán una plataforma para ampliar y mantener servicios de alta calidad a mayor escala.

➔ Para la versión en línea de este artículo: [espacioparalainfancia.online/2020-13](https://espacioparalainfancia.online/2020-13)

## REFERENCIAS

Betancourt, T.S., Jensen, S.K.G., Barnhart, D., Brennan R.T., Murray, S.M., Yousafzai, A.K. y otros. (2020). Promoting parent–child relationships and preventing violence via home visiting: a pre-post cluster randomized trial among Rwandan families linked to social protection programs. *BMC Public Health* 20 (621). Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08693-7> (último acceso en junio de 2020).

Engle, P.L., Fernald, L.C.H., Alderman, H., Behrman, J., O’Gara, C., Yousafzai, A. y otros. (2011). Strategies for reducing inequalities and improving developmental outcomes for young children in low-income and middle-income countries. *The Lancet* 378 (9799): 1339–53.

Halle, T., Metz, A. y Ivelisse Martinez-Beck, I. (2013). *Applying Implementation Science in Early Childhood Programs and Systems*. Baltimore, Maryland: Brookes.