

*Las Monografías del Experto*



Experto en Políticas Sociales de Infancia

Lourdes Gaitán / Marta Martínez

# El Enfoque de Derechos de la Infancia en la Programación

Guía para el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos

*Serie Práctica*

Diciembre 2006



UCM

Facultad Ciencias Políticas y Sociología  
Departamento de Sociología II  
Ecología Humana y Población

nº 1

# EL ENFOQUE DE DERECHOS DE LA INFANCIA EN LA PROGRAMACIÓN

Guía para el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos

Lourdes Gaitán / Marta Martínez



UCM

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología  
Departamento de Sociología II  
Ecología Humana y Población

**Experto en Políticas Sociales de Infancia**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. UCM  
Dpto. de Ecología Humana y Población (3201)  
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid (E)  
Tel: 91 394 26 65 / Fax: 91 394 26 46  
expertoinfancia@cps.ucm.es / www.ucm.es/info/polinfan

**Dirección:** Jesús Leal

**Coordinación:** Lourdes Gaitán / Marta Martínez

**Secretaría:** Jacobo Muñoz

---

Las Monografías del Experto. *Serie Práctica.*

**EL ENFOQUE DE DERECHOS DE LA INFANCIA EN LA PROGRAMACIÓN**  
**Guía para el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos**

**Autoras:** Lourdes Gaitán / Marta Martínez

**Coordinación de la edición:** Marta Martínez

*Las Monografías del Experto: Serie Teoría, Serie Práctica son una línea de publicaciones propias del Experto en Políticas Sociales de Infancia-UCM a través de las que se pretende abarcar dos objetivos diferentes y a la vez complementarios. El primero consiste en ofrecer al alumnado, al profesorado, a las Redes Universitarias en Derechos de la Infancia y al público especializado en la temática, un conjunto de publicaciones que les permitan seguir profundizando en aquellos ámbitos que, por las circunstancias que sea, no han frecuentado con anterioridad, siendo necesarios para el ejercicio de su profesión. El segundo pretende incorporar a la oferta formativa que la UCM viene ofreciendo, propuestas que integren elementos de fundamentación teórica con pautas para la práctica sociológica y ejemplificaciones que faciliten la articulación y transferencia de buenas prácticas.*

**Diseño y maquetación:** Ediciones de la Imprenta, Juan Márquez

**Impresión:** Gráficas Almeida  
almeida@graficasalmeida.com

Depósito Legal: M-6680-2007

## SUMARIO

Presentación .....	5
CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN A LA PROGRAMACIÓN .....	7
CAPÍTULO 2.- DISEÑO DE PROYECTOS DE INTERVENCIÓN .....	19
CAPÍTULO 3.- DESARROLLO DE PROYECTOS .....	39
CAPÍTULO 4.- EVALUACIÓN DE PROYECTOS .....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	59
ANEXOS .....	61
Sobre las autoras .....	64



## Presentación

El *Experto en Políticas Sociales de Infancia* que se imparte desde el curso académico 2004-2005 en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid busca contribuir a la formación especializada del personal de instituciones públicas y privadas involucradas en la atención a la infancia.

Las *Monografías del Experto, Serie Práctica*, que ahora presentamos pretenden ser un instrumento de divulgación de los resultados de investigaciones y buenas prácticas en Sociología y Derechos de la Infancia. Desde los inicios del *Experto* hemos sido conscientes de que la formación de los profesionales además del aprendizaje de los conocimientos, saberes y destrezas que les permitan ejercer su tarea con la infancia de forma satisfactoria, debían contar con una serie de publicaciones que cubran un doble objetivo. Por una parte servirán para la enseñanza, como documentos a partir de los cuales se pueda ejemplificar una actividad o divulgar un nuevo conocimiento hallado a partir de la investigación. En segundo lugar se pretende que estos documentos difundan el debate sobre el contenido de las políticas de infancia aplicadas que se analizan a lo largo del curso. En ese sentido, el proyecto de docencia en el que se integra el curso de Experto en Políticas Sociales de Infancia, se complementa con un material que pueda ayudar a divulgar los conocimientos sobre los temas de actualidad que afectan a la población infantil en diferentes contextos, más allá de las propias aulas en la que se desarrolla el curso.

Por todo ello consideramos oportuno iniciar esta línea de publicaciones, en su *Serie Práctica*, con la Guía de las profesoras Lourdes Gaitán y Marta Martínez: *El Enfoque de Derechos de la Infancia en la programación. Guía para el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos*. Las autoras, ambas con experiencia tanto en planificación como en evaluación de proyectos sociales y de cooperación al desarrollo, abordan de forma didáctica un debate de plena actualidad: el reto de introducir, de forma transversal, los derechos de la infancia, y muy especialmente aquellos relacionados con la participación infantil, en los proyectos dirigidos a este colectivo.

Desde noviembre de 1989 cuando se firma la Convención de los Derechos del Niño (CDN) hasta nuestros días, se ha venido gestando la incorporación en los proyectos de una mirada distinta sobre niños, niñas y adolescentes. Todos los gobiernos firmantes, así como las organizaciones que trabajan con la infancia, han realizado diversas adecuaciones para garantizar a los niños y adolescentes su carácter de sujeto de derechos, a pesar de lo cual esta implantación resulta lenta y el impacto en la vida cotidiana de millones

de niños y niñas en el mundo, es todavía escaso. Las primeras adecuaciones que los gobiernos realizaron fueron de carácter legislativo, a las que siguió el debate de adecuación de políticas públicas con mirada estratégica, y posteriormente se reconoció la necesidad de contar con instituciones específicas para la niñez. Aún cuando se han alcanzado algunas metas significativas, persisten importantes limitaciones en su aplicación debido a la carencia de personal formado desde una visión integral de los derechos humanos de la infancia. Por eso se plantea la necesidad de contar con instrumentos que inciten al debate y que traten de desarrollar esta perspectiva entre todos aquellos que de una manera o de otra trabajan con niños y adolescentes. Consideramos pues que la extensión de esta perspectiva es uno de los principales retos de nuestra actividad como docentes e investigadores.

Con las *Monografías del Experto* queremos reafirmar nuestra apuesta por una nueva mirada acerca de los niños y las niñas desde los dos elementos que nos han inspirado en esta línea de publicaciones. El primero consiste en ofrecer al alumnado, al profesorado, al público especializado en la temática que nos ocupa y a ambas Redes Universitarias de las que nuestro curso forma parte (*Red Europea de Maestrías en Derechos del Niño* y la *Red Latinoamericana de Maestrías en Derechos y Políticas Sociales de Infancia y Adolescencia*) una serie de publicaciones que nos permitan seguir profundizando en aquellos ámbitos que, por diversas circunstancias, no han sido suficientemente tratados con anterioridad. El segundo elemento pretende incorporar a la oferta formativa del Experto propuestas que integren elementos de fundamentación teórica con pautas para la práctica sociológica e ilustraciones que faciliten la articulación y transferencia de buenas prácticas en el trabajo con la infancia. Es en este marco donde se inscribe el proyecto que se inicia con la publicación de este primer número.

Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento a las instituciones que han hecho posible esta publicación: Save the Children Suecia (Oficina Regional para América Latina), así como al Colegio de Sociólogos y Politólogos de Madrid, que, junto con el Departamento de Sociología II de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, apostaron de forma inequívoca desde el inicio por acompañarnos en el lanzamiento y desarrollo del *Experto en Políticas Sociales de Infancia*.

Jesús Leal Maldonado

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

- 1.- ¿POR QUÉ UN ENFOQUE DE DERECHOS?
- 2.- ¿CÓMO APLICAR UN ENFOQUE DE DERECHOS?
- 3.- HERRAMIENTAS DE PROGRAMACIÓN DISPONIBLES

*3.1. El ciclo de un proyecto*

*3.2. El ciclo según la Programación de los Derechos del Niño (PDN)*

*3.3. El ciclo de gestión según el Enfoque del Marco Lógico (EML)*

*3.4. Planificación de proyectos sociales*

*3.5. Niveles de intervención*

*3.6. Una metodología de síntesis*

### 1. ¿POR QUÉ UN ENFOQUE DE DERECHOS?

Los niños, niñas y adolescentes están en muchas ocasiones en el punto de mira de la población adulta, y la búsqueda de su bienestar da lugar a múltiples actividades organizadas por ésta, bien sea de forma particular o bien estructuradas por las diversas instituciones públicas y entidades privadas, cuyo interés se centra en proporcionar una mayor calidad de sus condiciones de vida.

La mayoría de las actividades programadas para el bienestar de la infancia y adolescencia están guiadas por el principio de su "mejor interés", tal y como éste es interpretado desde el sector adulto. Aunque, lamentablemente, siguen siendo limitadas las ocasiones en las que dicha población tiene la oportunidad de expresar su propia idea respecto a sus intereses, o puede participar en la toma de decisiones de los asuntos que directamente les conciernen.

La Convención de los Derechos del Niño (CDN) de las Naciones Unidas, incorporada al ordenamiento jurídico de los países que la han suscrito, introduce, junto a los derechos de protección, derechos de participación de los niños y niñas en la vida social; su desarrollo favorece el cambio de su papel de receptores pasivos de la benevolencia adulta, por el de individuos responsables de sí mismos, que contribuyen activamente a la construcción del bien común.

Los caminos para alcanzar el objetivo de la plena integración de los niños, niñas y adolescentes en la vida social son diversos, y entre ellos se cuentan las actividades organizadas en forma de planes, programas o proyectos de intervención, desarrollados ampliamente por las instituciones de carácter educativo, lúdico, promocional o social.

La introducción de formas de participación de los propios actores interesados en los procesos de planificación que tienen como destinataria a la población infantil y adolescente, así como de una visión transversal del reconocimiento y respeto de los derechos de los niños en dichos procesos, puede contribuir de forma muy positiva no sólo al mayor acierto en sus medidas y a la mejor consecución de buenos resultados, sino también a una más amplia y profunda consideración de las personas menores de edad como miembros de la sociedad y como sujetos de derechos.



En suma, existen al menos tres razones que justifican la necesidad y conveniencia de aplicar el enfoque de los “Derechos del Niño” en el diseño, desarrollo y evaluación de proyectos dirigidos a la infancia y la adolescencia:

- **la posición de los niños y las niñas en la sociedad:** débil, subordinada al criterio y al juicio de la población adulta, basada en una falta de confianza en su capacidad ; lo cual inhibe su progresiva aceptación y afrontamiento de responsabilidades.
- **la posición de la parte adulta:** entre la protección y la indiferencia, alentada por visiones nostálgicas y estereotipadas de la infancia, lo que dificulta el desarrollo de la autonomía personal y la capacidad de hacer de los niños y niñas.
- **la CDN:** que reconoce derechos de carácter vinculante y señala caminos para que las opiniones, experiencias y aspiraciones de las personas menores de edad puedan expresarse y sean tomadas en cuenta.

## 2. ¿CÓMO APLICAR UN ENFOQUE DE DERECHOS?

El enfoque de derechos es una propuesta metodológica que incorpora en todas las fases de la programación los derechos de la infancia, cuyo objetivo no es otro que el de *conseguir que éstos dejen de ser únicamente una formulación teórica y que su aplicación se haga presente en todos los procesos.*

Se centra además en facultar a los niños, niñas y adolescentes, como sujetos de derechos, como personas con capacidad de defender y exigir sus derechos reconocidos, introduciendo la posibilidad de que adopten un rol activo en los proyectos.

### El derecho de los niños a la participación

La CDN introduce los derechos relativos a la participación de los niños<sup>1</sup> a través de diferentes artículos, según se resume a continuación:

**Artº 12:** *Los Estados Partes garantizarán al niño y la niña que esté en condiciones de formarse un juicio propio, el derecho a expresar su opinión libremente en todos los asuntos que le afectan, y en particular en todo procedimiento judicial o administrativo que le concierna.*

**Artº 13:** *Todos los niños tendrán derecho a la libertad de expresión, ese derecho incluirá la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de todo tipo.*

**Artº 15:** *Los Estados Partes reconocen los derechos de la infancia a la libertad de asociación y a la libertad de celebrar reuniones pacíficas.*

**Artº 31:** *Los Estados Partes respetarán y promoverán el derecho de los niños, y propiciarán oportunidades apropiadas, en condiciones de igualdad, de participar plenamente en la vida cultural y artística, recreativa y de esparcimiento.*

La experiencia recogida por las organizaciones que aplican un enfoque de derechos en sus programaciones, muestra que la participación de los niños, niñas y adolescentes en las mismas aporta, entre otras, las siguientes ventajas:

---

<sup>1</sup> Cabe recordar que en la Convención se entiende por “niño” todo ser humano menor de dieciocho años, salvo que en virtud de la ley que le sea aplicable, haya alcanzado antes la mayoría de edad.

- Aumenta la eficacia de las intervenciones.
- Contribuye a la adquisición de experiencias a quienes se involucran en el proceso.
- Les anima a ser personas activas y responsables.
- Les conecta con los problemas e intereses de su comunidad y de su entorno.
- Responde a un deseo de los propios niños y niñas de “tomar parte en” los asuntos que les afectan como individuos expertos en sus propias vidas.

La forma de poner en práctica un enfoque de derechos en la planificación de acciones dirigidas a la infancia y la adolescencia, variará en función de la naturaleza y el contexto de cada plan, programa o proyecto que pretenda llevarse a cabo. No obstante, la toma en consideración de los cuatro principios generales de la CDN, como criterios de control, contribuirá a orientar, o re-orientar, las actuaciones a la luz de los derechos reconocidos a las personas menores de edad. Los principios sobre los que se sustenta el enfoque de derechos, aplicado a los niños y niñas, son los mismos cuatro principios básicos de la CDN:

- **No discriminación** (Art 2). Entendiendo que todos los derechos se deben aplicar a todos los niños y todas las niñas sin excepción alguna.
- **Interés superior** (Art 3). Es decir, todas las acciones que conciernen al niño o a la niña deben desarrollarse en aras de su interés superior y no de ningún otro sujeto social .
- **Derecho a la vida y a las garantías para su supervivencia y desarrollo** (Art 6). Por un lado se refiere al derecho de todo niño a la vida, y por otro, al desarrollo, incluyendo aspectos físicos, cognitivos, emocionales, sociales y culturales .
- **Derecho a expresar su opinión y a que sea tenida en cuenta** (Art 12). Por la que todos los niños y todas las niñas tienen derecho a involucrarse en las decisiones que les afectan. Por todo ello, hay que asumir que los derechos son inalienables e universales, que todos los niños y niñas son sujetos de derechos y que el cumplimiento de estos derechos es una responsabilidad de los gobiernos, de los padres y madres y de toda la sociedad.

### 3. HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DISPONIBLES

Uno de los retos de mayor actualidad en torno al trabajo con niñas, niños y adolescentes está en la metodología, de ello dan cuenta los debates y publicaciones que en la última década se han desarrollado para abordar los aspectos metodológicos más adecuados para diseñar y evaluar proyectos dirigidos a la infancia.

Existen diversas actuaciones que tienen por objeto facilitar el razonamiento, guiar la elaboración del proyecto y sistematizar sus contenidos de manera que resulten comprensibles y faciliten la acción. Sin embargo, es importante recordar que ningún método es de por sí infalible. Los proyectos dirigidos a la infancia deben ser planteados teniendo en cuenta diferentes elementos -como el contexto en el que se desarrollan- y procurando que el derecho a la participación de los niños y las niñas se tenga en cuenta en todas las etapas del proceso. Con este fin ofrecemos diferentes pautas, a tener en cuenta en la programación basándonos en distintas metodologías extendidas: Programación de Derechos del Niño (PDN), Enfoque de Marco Lógico (EML) y otros métodos generales.

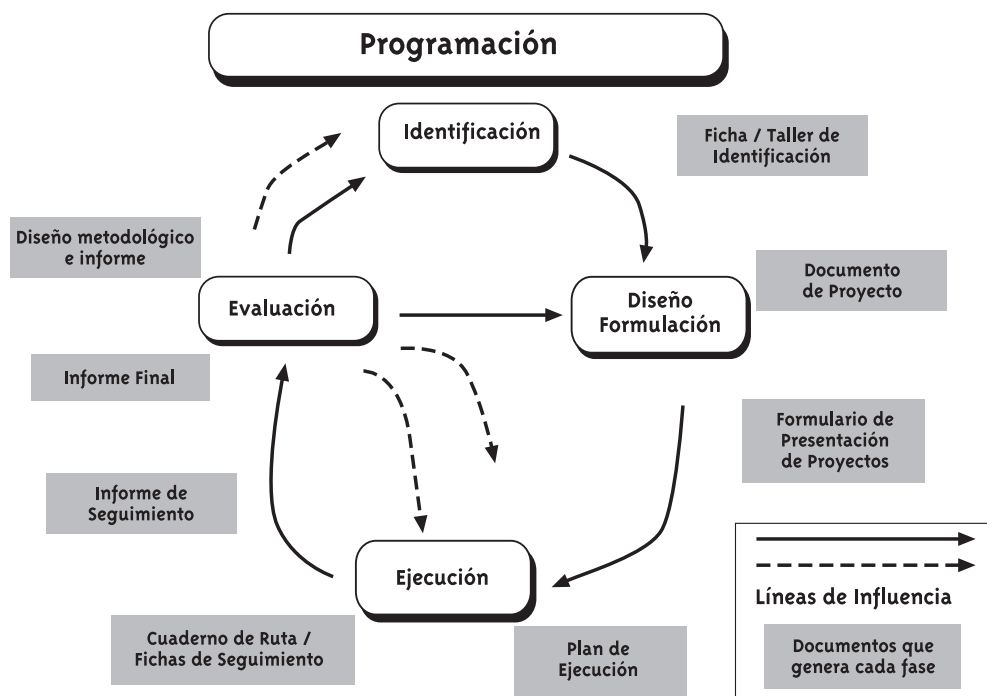
### 3.1. El ciclo de un proyecto

La programación de un proyecto muestra un recorrido circular compuesto por cuatro fases:

- La identificación.
- El diseño o formulación.
- La ejecución o desarrollo.
- La evaluación.

Cada una de estas fases genera, además, una serie de documentos; como es el caso, por ejemplo, de un dossier del proyecto junto al formulario de presentación del mismo en la fase de diseño y formulación. Después se crearía el plan de ejecución, el cuaderno de ruta y el informe del seguimiento (fase de desarrollo), para continuar con el informe final (que se acerca a la memoria y relato del proyecto) y el informe de evaluación (que tiene un carácter valorativo).

Al ser un recorrido circular, permite la retroalimentación del propio proceso. Efectivamente, cuando la programación del proyecto finaliza con la fase de evaluación, en realidad el proceso comienza de nuevo su andadura ya que dicha fase debe contribuir a reforzar una nueva identificación; se trata por tanto de una progresión dinámica y cambiante, flexible y enriquecedora en todas sus fases.



### 3.2. El ciclo de programación según PDN

En 1997, el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, tomó la iniciativa de incorporar el marco de los derechos humanos al trabajo de todos los organismos de la ONU. Esta orden fue rápidamente adoptada de forma voluntaria por varias ONGs orientadas a la defensa de los derechos de los

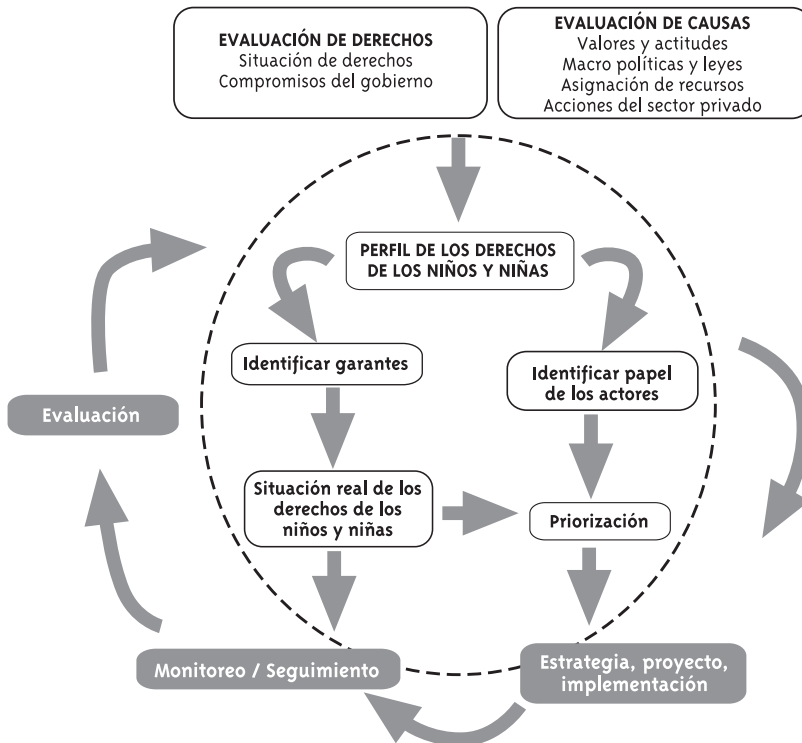
niños -Save the Children, Plan Internacional, CARE (1999)-, ya que entendieron la iniciativa como un importante paso para la vinculación de dos conceptos hasta entonces separados y sin embargo claramente indisociables: los derechos humanos y el desarrollo. El convencimiento de que no puede haber desarrollo prescindiendo de un marco que garantice el respeto de los derechos humanos, obliga desde aquel momento a trabajar desde un enfoque nuevo.

Esta iniciativa, concebida para promover los derechos de los niños y niñas desde las organizaciones no gubernamentales en los países del Sur, contiene propuestas interesantes y de gran utilidad para cualquier estado. La PDN, una vez adaptado a los distintos contextos particulares, puede aplicarse para desarrollar eficazmente una programación centrada en la infancia y promover la participación activa de este núcleo en las diferentes fases del ciclo del proyecto.

El ciclo de la programación PDN es el proceso mediante el cual un organismo o entidad analiza, planifica, actúa y evalúa sus intervenciones. Más allá de la metodología que utilice cada organización, se dan una serie de pasos comunes a todos los proyectos. El ciclo se estructura básicamente en cuatro fases consecutivas:

1. Análisis de la situación (identificación de actores sociales, problemas...).
2. Establecimiento de prioridades para planificar el programa de acción.
3. Definición de las estrategias para alcanzar de la mejor forma los objetivos planteados.
4. Evaluación del proyecto y de los resultados obtenidos.

### El ciclo de programación según el PDN<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Elaboración propia basada en Save the Children (2002).

La Programación desde un Enfoque de Derechos se plantea con carácter destacadamente retroalimentativo:

- El perfil de los derechos de los niños y de las niñas nos servirá como referencia para realizar el **análisis situacional** del caso con el que trabajamos. Se identificarán los protagonistas sociales en general, y las personas garantes de esos derechos en particular. Los papeles que desarrollan cada uno de los agentes sociales junto a la situación real que se ha observado de los derechos de los niños y niñas, permitirá priorizar los objetivos y los actuantes del programa en cuestión.
- De este planteamiento o esquema nace la **estrategia** con la que se va a abordar la planificación del programa. El enfoque de derechos precisa en ese instante las tareas continuas de seguimiento y evaluación, siempre con un sentido de aprendizaje colectivo sobre lo que se está haciendo.
- Estas fases conducen, inevitablemente, a una nueva **evaluación**, tanto de los derechos de la infancia (situación de los derechos, compromisos gubernamentales...), como de las causas (valores y actitudes de las políticas, de las leyes, de la asignación de recursos, y del sector privado), tratando de identificar cuánto hemos impactado en la mejora de la situación de esos derechos.
- Esta evaluación de derechos y de causas conlleva la **redefinición** del perfil de los derechos de los niños y niñas. El ciclo se repite y se retroalimenta, al mismo tiempo que las programaciones se enriquecen y mejoran.

FASE	OBJETIVO	TAREA
FASE I	<b>Analizar la situación en la que se encuentran los derechos del niño y de la niña;</b> lo que exige, antes de cualquier actuación, identificar de manera pormenorizada las causas subyacentes.	Análisis de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La situación de los derechos de los niños y niñas.</li> <li>2. Los obstáculos y de las causas (tanto actitudinales como prácticas culturales).</li> <li>3. Las opiniones y experiencias de los niños y niñas.</li> <li>4. Las personas garantes.</li> </ol>
FASE II	<b>Establecer las prioridades y las alternativas</b> para la acción que se va a emprender.	Se identifican las áreas que deben abordarse con mayor urgencia; se describen y explican: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de la institución para su puesta en marcha.</li> <li>2. Apoyo político para el logro de los objetivos.</li> <li>3. Las políticas de la institución.</li> <li>4. El papel complementario de otros actores, asegurando alianzas y coordinación en la intervención.</li> <li>5. La efectividad y la obtención de beneficios razonables según los costes invertidos.</li> </ol>
FASE III	<b>Definir las estrategias</b> de acción.	Se detallan y concretan las estrategias fundamentales sobre las que se articulará la programación.
FASE IV	<b>Evaluar los resultados</b> en todas sus esferas de incidencia.	Proceso crítico de gran valor instrumental, que permite afinar y rehacer el enfoque, los procedimientos y las estrategias. El <i>valor</i> de la evaluación radica en que garantiza la progresiva mejora de las programaciones futuras, mediante la incorporación de las enseñanzas aprendidas.

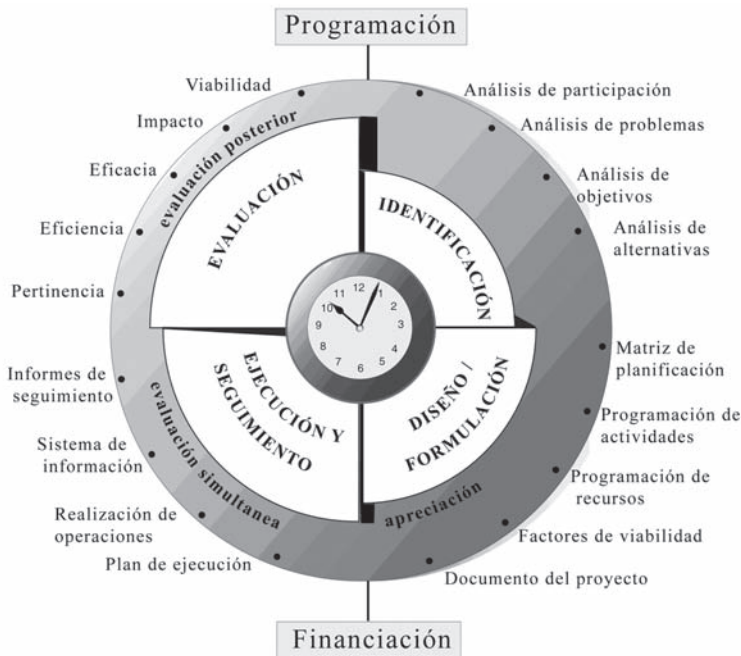
### 3.3. El ciclo de gestión según el Enfoque del Marco Lógico (EML)

La metodología del Enfoque de Marco Lógico (EML) es uno de los métodos más extendidos y utilizados en el ámbito de la cooperación internacional. Desarrollado en los años 70, ofrece una herramienta de análisis orientada a los objetivos y destinada a grupos beneficiarios; dicho método plantea dos rasgos específicos.

Por un lado aclara el propósito y justifica la necesidad de comenzar un proyecto. Para ello considera desde un principio la lógica y la teoría del programa, es decir, quiénes son las personas beneficiarias directas, qué problemas tienen y qué se va a hacer para solucionarlos. La definición del proyecto se lleva a cabo de forma participativa, incluyendo a la totalidad de los individuos implicados en su diseño y conociendo todos los puntos de vista.

Y además, identifica las necesidades de información y analiza el entorno del proyecto desde el inicio. El resultado es un proceso sistemático y de reflexión, pero que, en cualquier caso, permite ser combinado con otros métodos compatibles con EML y apropiados para cada contexto. En el EML las fases se componen según el siguiente gráfico<sup>3</sup> de la identificación, el diseño/formulación, la ejecución/seguimiento y la evaluación.

- La fase de IDENTIFICACIÓN corresponde al análisis de la situación, abarcando cuatro pasos consecutivos: análisis de participación, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de las alternativas. A partir de aquí se desarrolla un árbol lógico de objetivos y se buscan las alternativas más apropiadas al entorno y a los recursos de los que se dispone.
- La fase del DISEÑO comienza con la elaboración de la matriz de planificación. Es necesario desarrollar un proceso apreciativo del proyecto a través de distintos pasos: planteamiento de actividades y recursos, factores de viabilidad y documento del proyecto.
- EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO. Una vez aprobado el documento que recoge el proyecto entramos en esta tercera fase. iniciando el plan de ejecución o desarrollo, la realización de las operaciones, un método de asesoría y los informes de seguimiento.
- EVALUACIÓN. Finalizada la implementación y el seguimiento, se lleva a cabo la evaluación final. Generalmente, desde el EML, ésta se trabaja con cinco criterios básicos que servirán para medir los resultados (aunque éstos pueden variar en cada proyecto): la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la viabilidad.



<sup>3</sup> CAMACHO, H. et al (2001) El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Ed. CIDEAL. Madrid.

### 3.4. Planificación de proyectos sociales

En una primera y muy sencilla aproximación, la planificación puede definirse del modo siguiente: *Una previsión de acciones futuras para conseguir un objetivo en un periodo de tiempo determinado.*

La elaboración de proyectos sociales se ha convertido en una actividad habitual de muchas y muy diversas organizaciones, entre ellas las que se dedican a la atención de la infancia y la adolescencia. Las Administraciones Públicas, las instituciones sociales y numerosos organismos internacionales, por su parte, elaboran sus propios proyectos, a la vez que apoyan, financieramente, aquellos que son presentados por las entidades sociales. Por todo ello, la planificación de proyectos se ha ido convirtiendo en una herramienta necesaria y aceptada, generalmente, como medio para:

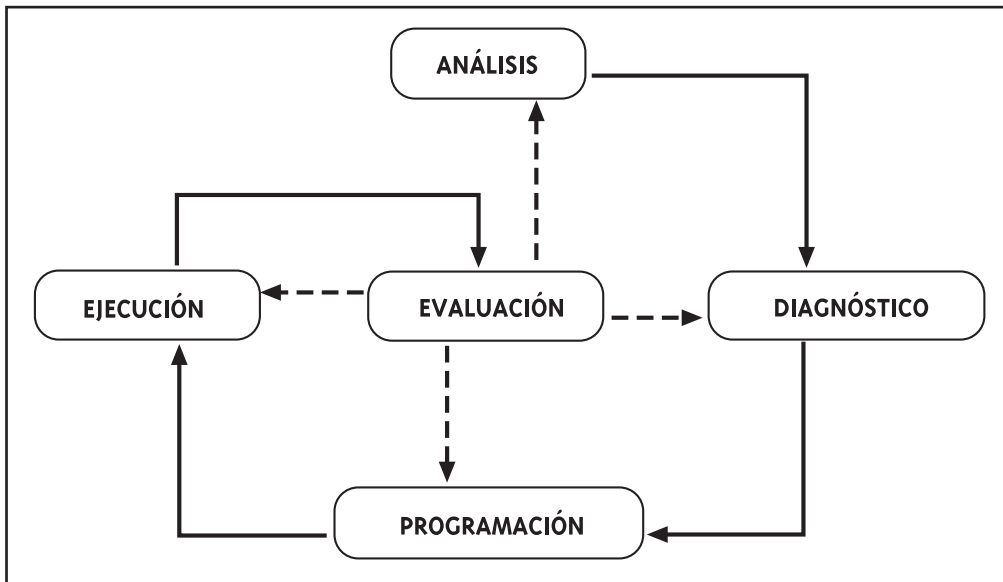
- introducir racionalidad en las acciones dirigidas a satisfacer distintos tipos de necesidades humanas,
- facilitar el seguimiento, control y evaluación de resultados con vistas a extraer los mejores frutos de la experiencia conseguida, favorecer la implantación de las prácticas más adecuadas y evitar los errores que puedan producir resoluciones no satisfactorias.

Entre los diferentes procedimientos que se ofrecen en la literatura especializada en el tema de la elaboración de proyectos sociales, puede observarse un conjunto de elementos y características comunes, relativas a su planificación:

- **es un proceso**, que se desarrolla en distintas fases y tiene un carácter circular.
- **es una herramienta**, una actividad instrumental para ordenar, sistemáticamente, las acciones que conducen a la consecución del objetivo.
- conlleva una **toma de decisiones**, una elección racional entre distintas alternativas.
- está **vinculada a la acción**, define "lo que se va a hacer", en un ejercicio de anticipación que permite reducir incertidumbres sobre el futuro.

La planificación de proyectos sociales contempla cinco fases:

1. **Análisis** de la situación de partida en el ámbito objeto de la planificación; para identificar las necesidades existentes y los recursos precisos para atenderlas.
2. **Diagnóstico**: valora de las necesidades ido problemas identificados, primacía de los mismos y explora de las posibilidades de intervenir.
3. **Programación**: determinación de los objetivos, plazos, grupos / núcleos destinatarios / población destinataria, acciones y medios.
4. **Ejecución**: desarrollo y aplicación de las acciones programadas.
5. **Evaluación**: valoración del grado de cumplimiento de los objetivos, del proceso y de los resultados obtenidos.



Fuente: HERNÁN, M.J., DÍAZ, M. (2004)

### 3.5. Niveles de intervención

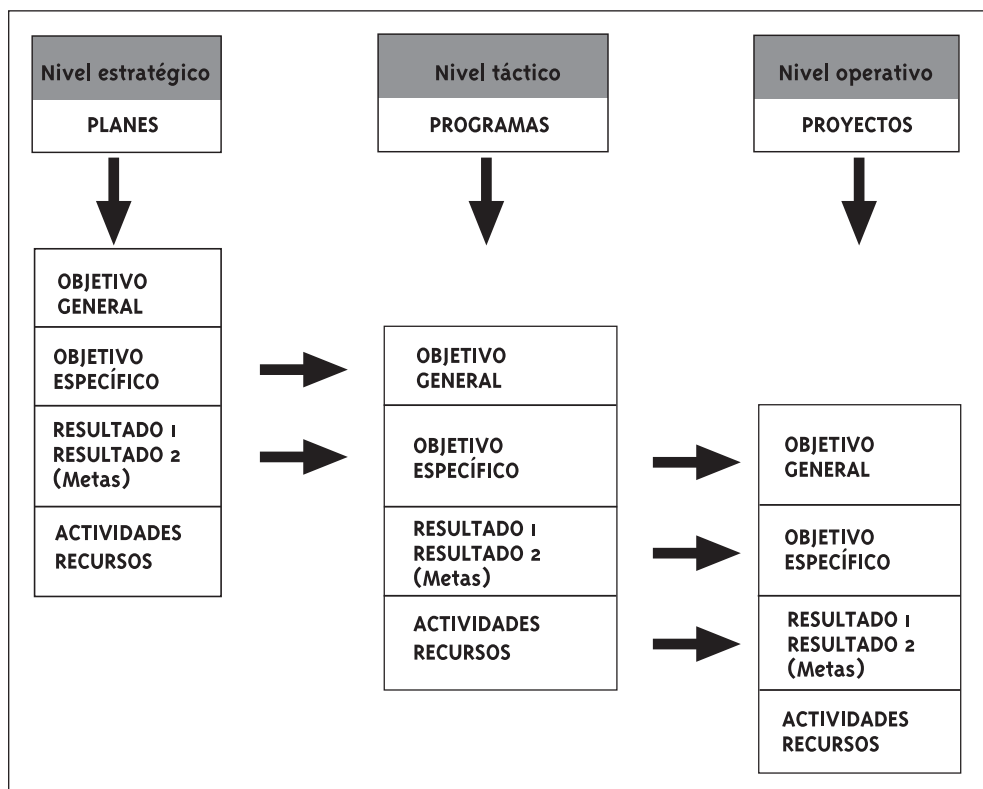
El proyecto es una unidad básica articulada de acciones. La planificación de un proyecto puede formar parte de una unidad mayor que él, por ejemplo, de un programa o de un plan. ¿Cuáles son las diferencias entre estos tres niveles de intervención?

- **PLAN.** Un plan se caracteriza por proponer una intervención a gran escala, concebida para acciones a medio o largo plazo. Este nivel requiere la participación de actores con alta capacidad de gestión y administración, ya que suele tratarse, generalmente, de una intervención multisectorial que consta de varios programas.
- **PROGRAMA.** El programa se define como conjunto de actuaciones que tienen por objeto alcanzar unos objetivos planificados, normalmente objetivos institucionales. Su ámbito y tiempo de ejecución es más reducido que el del plan y, por lo general, trata una intervención sectorial (capacitación, producción, formación...).
- **PROYECTO.** Es un instrumento elemental de intervención a escala local; es la unidad más pequeña de las acciones de desarrollo y se encuentra más limitado, tanto en tiempo como en espacio. La gestión del proyecto puede ser abordada directamente por su población beneficiaria.

Una correcta planificación responde a un proceso lógico y articulado; no sólo entre los distintos componentes de cada intervención, sino también entre los diferentes niveles que la integran. Un Proyecto puede formar parte de un Programa y éste, a su vez, de un Plan. La lógica de la planificación debe coordinar estos tres niveles (estratégico, táctico y operativo) de la siguiente manera: Cada nivel mostraría un objetivo general, un objetivo específico, una serie de resultados o metas y un conjunto de actividades y recursos. Si nos fijásemos en el esquema recorriéndolo desde lo más general (el plan) a lo más específico (el proyecto), observaríamos cómo deben interrelacionarse los diferentes niveles de intervención:



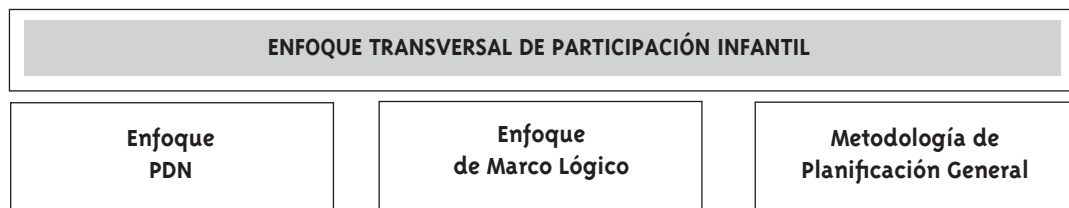
- Por ejemplo, el Plan tiene un objetivo general, al mismo tiempo que unos objetivos específicos. Un objetivo específico del Plan, puede ser el objetivo general del Programa (nivel de intervención menor). De la misma manera, los objetivos específicos y los resultados de un Programa, pueden ser el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente, de un Proyecto.
- El resultado de este recorrido se transfiere a un esquema que refleja las relaciones entre los diferentes niveles de intervención.



### 3.6. Una metodología de síntesis

La planificación es una herramienta que facilita la toma de decisiones y dirige la acción para conseguir la máxima rentabilidad de los esfuerzos aplicados. Pero además es un proceso que se desarrolla a través de distintas fases y que presenta diversos niveles de amplitud y complejidad. El objetivo de esta Guía **se centrará en la descripción de las técnicas de elaboración, ejecución y evaluación de proyectos** ya que es el nivel de planificación que con mayor frecuencia se utiliza en el ámbito de la atención a la infancia y la adolescencia, sea en proyectos de animación, de intervención social o de cooperación internacional al desarrollo.

Para ello, en los capítulos sucesivos se seguirá, principalmente, el guión que proporciona la metodología de planificación de proyectos sociales, combinada con una adaptación del enfoque de derechos, aplicado en la PDN.



En todo caso, interesa resaltar que la comparación entre los tres métodos (PDN, EML y Planificación de proyectos sociales), muestra que son diferentes entre sí, pero en muchos casos compatibles o combinables; todos tienen por objeto:

- facilitar el razonamiento
- guiar la elaboración del proyecto
- sistematizar sus contenidos de manera que resulten comprensibles y que faciliten la acción



## CAPÍTULO II. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

- 1.- INTRODUCCIÓN
- 2.- CONCEPTOS BÁSICOS
  - 2.1.- *Qué es un proyecto de intervención*
  - 2.2.- *Por qué y para qué se hace un proyecto*
  - 2.3.- *Preguntas clave y componentes básicos*
  - 2.4.- *El documento del proyecto*
- 3.- CRITERIOS PARA FACILITAR UN ENFOQUE DE DERECHOS
- 4.- PROCESO DE ELABORACIÓN
- 5.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
  - 5.1.- *Aspectos a estudiar*
  - 5.2.- *Técnicas para el estudio de la situación de partida*
  - 5.3.- *Instrumentos para incluir la dimensión de participación de los niños*
- 6.- DIAGNÓSTICO
  - 6.1. *Posibles criterios para la priorización de problemas*
  - 6.2. *Posibles criterios para la valoración de alternativas*
- 7.- PROGRAMACIÓN
  - 7.1. *Denominación y descripción*
  - 7.2. *Fundamentación*
  - 7.3. *Localización física y marco institucional*
  - 7.4. *Destinatarios*
  - 7.5. *Objetivos del proyecto*
  - 7.6. *Metas/resultados*
  - 7.7. *Actividades*
  - 7.8. *Cronograma/calendario de actividades*
  - 7.9. *Recursos*
  - 7.10. *Organización y gestión*
  - 7.11. *Instrumentos para incluir la dimensión de participación de los niños*

### I. INTRODUCCIÓN

Como hemos visto en el capítulo anterior, las diferentes metodologías o los enfoques que tienen por objeto orientar la planificación de proyectos sociales coinciden en distinguir tres momentos clave cuales son: el antes, el durante y el después de la realización de un conjunto de actividades que tienen por objeto intervenir sobre una realidad que se ha identificado previamente como susceptible de ser modificada. Y todo ello con el objeto de promover cambios, resolver problemas o satisfacer necesidades.

Lo realmente importante en este proceso es el momento central, la actuación, pero esta será más oportuna y eficaz si se conoce bien la situación actual del problema, y si se han previsto adecuadamente los pasos a seguir y los medios a emplear para conseguir el objetivo que guía esa acción.

En el presente capítulo se describirá esta etapa previa del proceso de planificación, que a su vez se compone en tres fases, que son las de análisis, diagnóstico y programación propiamente dicha.

Antes de entrar en ellas, y en consonancia con el objetivo principal de esta Guía, que no es otro sino el de ofrecer pistas y facilitar herramientas y técnicas que ayuden a hacer más participativos los proyectos destinados a desarrollar y mejorar las condiciones de vida de los niños, niñas y adolescentes, así como a promover sus derechos, se sugerirán algunos criterios, basados en la experiencia de proyectos participativos, que pueden servir para asegurar la inclusión del punto de vista de los destinatarios de la acción en todo el proceso.

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS

### 2.1. Qué es un proyecto de intervención

El uso común del término proyecto hace referencia al pensamiento o a la intención de hacer algo, así como a la conformación de un plan para la ejecución de una cierta obra.

De las diversas definiciones relativas a los proyectos sociales podemos extraer la siguiente, que concreta, para este campo, la citada concepción inicial:

*Un proyecto consiste en la ordenación de un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado, en un cierto periodo de tiempo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de personas definido, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.*

Un proyecto puede formar parte de un programa y éste encontrarse, a su vez, enmarcado en algún plan general de acción, aunque también puede formularse de forma independiente. En todo caso, comparte con los anteriores las características y requisitos propios de cualquier proceso de planificación, pero su rasgo característico es el de la mayor concreción, en lo relativo a tiempo, espacio, grupo destinatario y objetivo general. El proyecto, por lo tanto:

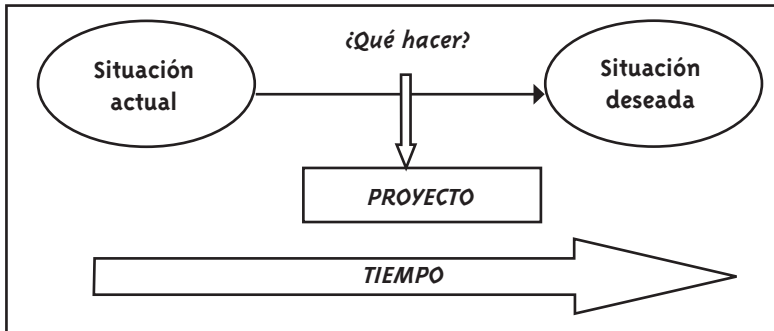
- **Se caracteriza por:**
  - Responder a una situación problemática que se desea modificar.
  - Guiarse por objetivos previamente establecidos.
  - Comprender un conjunto de actividades que deben realizarse de un modo organizado y articulado.
  - Concretarse en un tiempo y espacio determinados.
- **Implica:**
  - Elegir un problema concreto que sea posible solucionar.
  - Elaborar un diseño completo, sistemático y reflexivo.
  - Originalidad y creatividad en la elaboración.
  - Apertura y flexibilidad en la aplicación.
  - Partir de la óptica de los que viven el problema.

## 2.2. Por qué y para qué se hace un proyecto

La razón que motiva la realización de un proyecto es la de que se ha detectado un problema, una situación o una necesidad sobre los que se puede y se quiere actuar. Para continuar haciendo lo mismo que se venía realizando no es necesario un proyecto, sino, sencillamente, si se desea, hacer una sistematización de las actuaciones habituales.

En consecuencia, un proyecto se aborda para:

- Innovar, modificar y aumentar o adecuar recursos



## 2.3. Preguntas clave y componentes básicos

La formulación de un proyecto implica tomar decisiones sobre un conjunto de aspectos, relativos a las razones por las que se necesita hacer, a lo que se espera conseguir, a quién o quiénes va dirigido el proyecto, con qué acciones se podrán obtener mejores resultados, de qué tiempo se dispone, que medios se van a emplear, quién o quienes estará encargado de impulsarlo y llevarlo adelante.

En el cuadro que se ofrece a continuación figuran, en la columna de la izquierda, las principales preguntas que ayudarán a ir concretando todos los aspectos mencionados y, en la columna de la derecha, los epígrafes correspondientes, que aparecerán en el documento descriptivo del proyecto.

QUÉ se quiere hacer	Naturaleza del proyecto (denominación y descripción)
POR QUÉ se quiere hacer	Fundamentación
DÓNDE se va a hacer	Ámbito territorial, localización física
PARA QUIÉN o CON QUIÉN	Destinatarios
PARA QUÉ se quiere hacer	Objetivos
CUÁNTO se va a hacer	Metas concretas a alcanzar
CÓMO se va a hacer	Actividades
CUÁNDO se va a hacer	Temporalización, Cronograma o calendario general
CON QUÉ se va a hacer	Recursos humanos, económicos y materiales
QUIÉNES lo van a hacer	Responsable/s del proyecto

Más adelante, durante la ejecución del proyecto las preguntas clave serán:

- **QUÉ SE ESTÁ CONSIGUIENDO** - Resultados intermedios / Metas
- **QUÉ SE ESTÁ HACIENDO** - Seguimiento

Finalizado el proyecto la principal cuestión a responder será:

- **QUÉ SE HA CONSEGUIDO** - Evaluación: resultados finales

## 2.4. El documento del proyecto

Una vez diseñado, el proyecto se plasma en un documento que puede tener por objeto:

- Su presentación ante determinado organismo para obtener financiación.
- O la aprobación por los responsables o autoridades competentes.
- Explicar la acción, darla visibilidad, difundir el proyecto.
- En todo caso debe: **servir de guía para la realización de las actividades necesarias para conseguir el objetivo.**

## 3. CRITERIOS PARA FACILITAR UN ENFOQUE DE DERECHOS

En el enfoque de la PDN, descrito en el capítulo 1, se proponen una serie de preguntas dirigidas a comprobar la aplicación de los cuatro principios generales de la CDN (supervivencia y desarrollo, interés superior, no discriminación y participación) en cada una de las fases del ciclo del programa. Con carácter orientativo se reproducen a continuación estas preguntas, que tendrán mayor o menor aplicabilidad según la naturaleza del proyecto y el contexto en el que se esté planteando el mismo (cooperación para el desarrollo, actividades lúdicas, educativas o sociales, etc.).

### *Preguntas clave aplicables a todas las fases, según la Programación de los Derechos del Niño*

#### **No discriminación**

- ¿Están las estadísticas y la información desagregadas por sexo, edad, clase social, discapacidad, origen étnico, diferencias regionales...?
- ¿Es probable que el proyecto beneficie de manera diferente a niños y niñas de diferentes grupos sociales? Si la respuesta es afirmativa ¿cómo?
- ¿Cuenta el proyecto con un enfoque lo suficientemente inclusivo para garantizar la participación plena y el acceso para todos?
- ¿Se incluyen estrategias de refuerzo?
- ¿Pretende el proyecto favorecer a un grupo de niños/as derechos de los cuales no gozan otros grupos? Si es así, ¿es apropiado?
- ¿El proyecto mantiene estereotipos/roles tradicionales de género o ha promovido un cambio?
- ¿Incluye el proyecto alguna actividad de sensibilización dirigida a autoridades, instituciones u otros, con el fin de evitar y combatir la discriminación y los estereotipos?

### **Interés Superior**

- ¿Cuál es la visión del interés superior del niño en el área específica de intervención?
- ¿Quién y cómo precisó esta visión? ¿Cuáles son los supuestos subyacentes?
- ¿Cómo han contribuido los niños y niñas al desarrollo de esta visión?
- ¿Pueden existir efectos negativos para algún grupo de niños dentro o fuera del grupo objetivo?
- ¿Qué otros intereses se han visto involucrados a lo largo de la implementación del proyecto y cómo se han resuelto posibles conflictos ocasionados?

### **Supervivencia y desarrollo**

- ¿La programación trata las diferentes necesidades de supervivencia y desarrollo de los niños y niñas?
- ¿Se están tomando medidas para evitar y tratar las diferentes formas de abandono, violencia, abuso y explotación?
- ¿Se aplica un enfoque multisectorial para fortalecer el desarrollo físico, cognitivo, emocional, social, cultural, espiritual de los niños y niñas implicados?
- ¿Se está reconociendo la capacidad evolutiva de los niños?
- ¿Se reconoce a los padres y madres como los encargados directos del cuidado de los niños y niñas?
- ¿Se hace alguna previsión para persuadir al gobierno y a otros actores de la necesidad de asignar la máxima cantidad de recursos a la supervivencia y desarrollo de todos los niños?
- ¿Existe la posibilidad de alguna consecuencia negativa para grupos diferentes de niños y niñas en lo que respecta a su supervivencia y desarrollo?

### **Participación de la infancia**

- ¿Se incorporan las perspectivas, opiniones de los niños y niñas en las fases del proyecto?
- ¿Se están tomando en consideración las diferentes perspectivas de los grupos de niñas y niños y se les está otorgando igual importancia?
- ¿Se proporciona a los niños y niñas información accesible y relevante?
- ¿Se están respetando las capacidades evolutivas de los niños y niñas implicados?
- ¿Se toman medidas especiales de modo que todos los niños y niñas se animen a participar?
- ¿Se ha persuadido al gobierno y otros actores para que tomen en consideración responsable las opiniones de los niños y niñas en los asuntos que les afectan?
- ¿Cómo se buscaron las opiniones de niños y niñas durante el diseño y la implementación del proyecto?
- ¿Qué acciones se han iniciado como resultado de estas opiniones?

El derecho a la participación reconocido en la CDN incluye un amplio abanico de posibilidades. Con objeto de hacer operativo el concepto de participación infantil, un reciente documento<sup>4</sup> realiza una propuesta metodológica que nos parece interesante resumir aquí, también con carácter orientativo.

---

<sup>4</sup> ARNILLAS, G., PAUCCAR, N. (2006).



### a) Operacionalización del concepto de participación infantil

- Es hacerlo comprensible para que no se preste a interpretaciones diversas. Que sea posible reconocer los elementos que lo integran (sus componentes) y evaluarlos de forma independiente (medirlos, conocer sus características).
- Forma práctica de hacer operativo un concepto:
  - identificar las variables que contiene (descomponerlo en variables).
  - el tipo de relaciones que establecen entre sí (recurrencia, influencia, causalidad).
  - el peso de cada una en el conjunto explicativo.
- Variables a considerar en la valoración de la inclusión de la participación infantil en las propuestas y en la práctica de los proyectos:
  - Los actores sociales - agentes que, de manera individual o colectiva participan en las relaciones sociales del contexto de la intervención y se relacionan, positiva o negativamente con los aspectos centrales en los que, desde el proyecto, se pretende incidir:
  - los ámbitos de actuación - espacios físicos y sociales que se configuran sobre la base de las relaciones que establecen los actores alrededor de un tema o problema que les convoca:
  - las condiciones que favorecen la participación infantil - son las que sustentan las prácticas participativas de los diferentes actores.

### b) Propuesta metodológica

- **Indicadores:**
  - La formulación de indicadores es una tarea que se realiza en el marco de la planificación de proyectos y que acompaña todo el ciclo de los mismos.
  - Las variables suelen ser de naturaleza compleja. Se pueden encontrar indicios que la reflejan - *indicadores* que permiten conocer cómo se están comportando las variables en la realidad.
  - Los indicadores son *evidencias empíricas (traducidas en datos) que dan cuenta objetivamente de una realidad.*
  - Su aplicación los convierte en instrumentos de medición:
    - **En el diagnóstico:** sirven para mostrar el grado de desarrollo que alcanzan determinados aspectos de la realidad antes de la intervención.
    - **En la evaluación:** los indicadores dan cuenta de los cambios producidos en los aspectos de la realidad en los que se está interviniendo (evaluación del proceso) o en los que se ha intervenido (evaluación final).
  - En el caso de indicadores de participación infantil estamos hablando de indicadores de tipo cualitativo, que hay que tratar de sistematizar y traducir en datos observables, medibles y comparables. Esta es una tarea que corresponde a los responsables de la formulación del proyecto, así como los encargados de llevarlo a cabo y de evaluarlo. Tarea que resultará tanto más rica cuanto más se involucre también en ella a los destinatarios del proyecto.

- En la propuesta que estamos comentando los indicadores planteados son de dos tipos:
  - De capacidades o competencias de los actores.
  - Del tipo de relaciones que se establecen entre ellos.
- **Importante:** la inclusión de indicadores de participación infantil en un proyecto no sustituye, sino complementa, la existencia de indicadores (cuantitativos o cualitativos) destinados a dar cuenta del cumplimiento de los objetivos y de la realización de las actividades previstas en el proyecto.
- **Instrumentos de evaluación de la participación infantil**
  - Se trata de rejillas o diagramas de flujo destinados a facilitar la formulación de indicadores de participación infantil en cada situación específica y para los diferentes momentos del ciclo de los proyectos. Se refieren a los siguientes aspectos:
    - Tipología del proyecto.
    - Campos de observación (por actores y por ámbitos de participación).
    - Actores involucrados en procesos de participación infantil.
    - Indicadores generales que favorecen una participación infantil efectiva (por actores y por relaciones significativas).
    - Indicadores específicos y componentes de los mismos (por actores y por relaciones)
    - Valoración de componentes.

En el cuadro siguiente se representa la correspondencia entre los instrumentos citados y las etapas del ciclo de un proyecto que se van a describir en esta Guía. El contenido y la explicación de cada uno de los instrumentos se irá incluyendo en la correspondiente etapa.

INSTRUMENTOS	ETAPAS				
	Diseño/Formulación				
	Análisis	Diagnóstico	Programación	Ejecución	Evaluación
1. Tipología					
2. Campos de observación					
3. Actores involucrados					
4. Indicadores generales					
5. Indicadores específicos					
6. Valoración de los componentes					

#### **4. PROCESO DE ELABORACIÓN**

La elaboración de un proyecto requiere también, en si misma, una cierta “planificación” que permita disponer del citado proyecto en el plazo necesario, además de prever la participación de los distintos actores, organizar las actividades de programación, prever los recursos necesarios, así como determinar quiénes serán los responsables de las distintas tareas que conlleva.

El proyecto puede ser realizado por una persona sola, por un equipo, por el propio personal técnico de una organización o por asesores externos. La elaboración puede o no ser participativa, sin afectar esto a la eficacia del proyecto.

Sin embargo, la participación en el proceso de elaboración, sea de los propios destinatarios del proyecto (o de sus representantes) o de las personas que tendrán que ponerlo en práctica, presenta un conjunto de ventajas:

##### **VENTAJAS:**

- Representa el ejercicio activo de un derecho ciudadano.
- Aumenta la implicación en un proyecto, cuyos afectados directos o indirectos lo consideran “suyo”, no ajeno y hecho “desde fuera” (sean niños o adultos los implicados).
- Potencia el pluralismo y la tolerancia en una situación de permanente negociación.
- Permite un mejor conocimiento de la realidad y de las posibilidades de transformarla, a partir de las propias potencialidades de los niños.
- Conlleva una experiencia educativa para los participantes.

Pero también hay que saber que un proceso participativo puede presentar algunos inconvenientes que es preciso tener en cuenta para evitar riesgos:

##### **INCONVENIENTES:**

- Requiere más tiempo en su elaboración.
- Tiene los riesgos derivados de los conflictos de liderazgo, enfrentamientos o utilización de las relaciones de poder que se producen en todos los grupos humanos.
- Es manipulable por parte de los grupos o personas que pueden ostentar una posición dominante.

En un proyecto que se desee participativo lo normal es designar:

- Un responsable de impulsar el proceso de elaboración.
- Un equipo o grupo pequeño de trabajo.
- Un conjunto de interesados o implicados a los que consultar e invitar a la participación.

**- La previsión de la participación de los niños, niñas y adolescentes en un proyecto que les afecta comienza en este punto.**



**Recordar:**

- *Ningún método es de por sí infalible:*
  - *Cualquier método debe aplicarse de forma flexible a la realidad y al contexto en el que se pretende actuar.*
  - *Lo importante es la acción, no el proyecto.*
- *No todo es método. En el proceso de planificación es necesario combinar (con arte):*
  - *Racionalidad y Creatividad.*
  - *Innovación y Experiencia.*
  - *Lo Técnico con lo Político.*
- *Todo ello para lograr la mejor relación entre:*
  - *Lo necesario, lo posible y lo deseable.*

## 5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Esta fase consiste en la recogida, ordenación y estudio de datos relativos a la realidad sobre la que se pretende intervenir. Su finalidad es la de:

- Conocer mejor las circunstancias concretas que determinan una situación detectada como problemática.
- Saber cómo ésta incide en los niños, niñas y adolescentes.
- Contar con información suficiente, que sirva de base para el proyecto, **en consecuencia:**
  - No se trata de conocer por conocer, sino conocer para actuar.
  - No hay que tratar de saberlo todo, sino seleccionar y focalizar lo necesario, los aspectos de la realidad más relacionados con:
    - El objeto de la intervención.
    - Las propias competencias y capacidades de actuación.

La información obtenida sirve de apoyo para el diagnóstico. **En un proceso participativo esta información se ofrece a los participantes (en nuestro caso los niños, niñas y adolescentes) para comenzar el proceso de reflexión, valoración y priorización de los problemas y de las alternativas de intervención**

Es necesario, en el momento de hacer el análisis, tener la mirada puesta, también, en la futura evaluación de resultados. Si no se mide bien la situación de partida no podrán conocerse los efectos del programa cuando éste finalice su recorrido.

### 5.1. Aspectos a estudiar

Antes de comenzar la recogida de información es necesario delimitar el ámbito del proyecto, especificando:

- Grupo de derechos de los niños a los que responde<sup>5</sup>.
- Grupo de población infantil al que se dirige.
- Territorio que abarca.

A continuación vendrá la recopilación de datos relativos a lo siguiente:

- Población:
  - En general: descripción breve de su volumen, características socio-demográficas (composición por sexo, edad, estado civil, etc.) y socio-económicas.
  - Diana: características del grupo de población infantil cuya situación constituye el objeto preferente del proyecto.
- Contexto:
  - Marco físico.
  - Marco institucional.
- Necesidades o problemas detectados.
- Recursos o servicios existentes, y su capacidad de respuesta actual frente a la situación detectada.
- Existencia o no de entidades/organismos actuando en la materia.

### 5.2. Técnicas para el estudio de la situación de partida

Analizar significa distinguir las partes de un todo. Significa también distinguir los aspectos más relevantes en una determinada situación, buscar sus posibles interrelaciones y dotar de sentido al conjunto. El análisis tiene así una vertiente descriptiva y otro interpretativa.

A continuación se recogen en sendos cuadros las principales técnicas utilizables en la fase de análisis, bien sea con el fin de describir o bien con el de interpretar la situación de partida respecto al tema o al problema o necesidad sobre el que se desea intervenir. En el apartado de Anexos de esta Guía se ofrece la explicación de algunas de las técnicas que se mencionan en los cuadros.

#### Técnicas para la Descripción

FUENTES	MÉTODOS	TÉCNICAS	PARTICIPANTES
<b>SECUNDARIAS</b>	Cuantitativos	Análisis documental	Equipo de trabajo
<b>PRIMARIAS</b>	Cuantitativos	Encuesta	Niños, niñas y/o adolescentes, otros afectados, población
	Cualitativos	Grupos de discusión	Niños, niñas y/o adolescentes, otros afectados, profesionales, población
		Técnicas específicas de trabajo con infancia <sup>5</sup>	
		Entrevistas	Niños/as y/o adolescentes, informantes-clave

<sup>5</sup> En el enfoque de derechos de la PDN, se agrupan en los siguientes: Derechos civiles y libertades; Entorno familiar y cuidado alternativo; Salud básica y bienestar; Actividades educativas, culturales, de recreación; Medidas de protección especial; Monitoreo de derechos.

## Técnicas para la Interpretación

FACTORES	CONCEPTO	TÉCNICAS
CAUSANTES	Son las causas principales de los problemas o necesidades detectadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Árbol de problemas</li> <li>Diagrama de espina de pescado</li> </ul>
DE RIESGO	Determinadas condiciones asociadas a un problema que pueden agudizar su gravedad. Su identificación es esencial para actividades de prevención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación y análisis de la literatura científica</li> <li>Técnicas de consenso (Delphi, grupo nominal, grupo focalizado)</li> <li>Análisis de campos de fuerzas</li> </ul>
DE PROTECCIÓN	Circunstancias que potencialmente actúan contra la emergencia del problema o pueden disminuir sus efectos	

### 5.3. Instrumentos para incluir la dimensión de participación de los niños

Como se ha comentado en el apartado 3 del presente capítulo, la participación de los niños, niñas y adolescentes en los proyectos de intervención que les consideren principales destinatarios de las acciones que se desea llevar a cabo, puede estar presente a lo largo de todo el proceso de diseño, ejecución y evaluación de los mismos.

Para facilitar la participación infantil en los proyectos, así como la construcción de indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación del nivel de participación alcanzado, se proponen en el citado modelo algunos instrumentos, de los cuales corresponde aquí explicar especialmente tres que corresponden a: la tipología del proyecto, los campos de observación y los actores involucrados

#### Instrumento I: Tipología de proyectos

La inclusión de la participación infantil es posible tanto en proyectos que buscan promover la participación de niños, niñas y adolescentes en distintos ámbitos de la vida social, como en aquellos que, sin tener como objetivo directo la promoción de la participación infantil, tienen presencia de niños, niñas y adolescentes y se plantean beneficiarlos o atender sus necesidades.

Este primer instrumento establece una tipología de proyectos, diferenciando los niveles de participación infantil que se pretenden, de acuerdo con las especificidades de cada proyecto, y sugiriendo la naturaleza de los indicadores que pueden establecerse con el fin de comprobar:

- La inclusión transversal de la participación en las propuestas de intervención.
- La participación de niños, niñas y adolescentes en la gestión del proyecto.
- La participación de niños, niñas y adolescentes en la gestión institucional.

<sup>6</sup> Remitimos a los materiales presentados en la sesión de: Métodos y Técnicas de Investigación con infancia de las profesoras Erika Alfageme y Marta Martínez. (Materiales de uso interno, no publicados).

### Matriz de análisis de tipo de proyecto

Propósito del proyecto según objetivos específicos	Tipo de proyecto según objetivos principales	
	Proyectos que promueven la participación infantil	Proyectos que trabajan a favor de la infancia
<b>Inclusión transversal en el proyecto</b>	Indicadores apropiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de capacidades y competencias para participar</li> <li>• Relaciones que promueven participación efectiva</li> </ul>	Indicadores apropiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y aplicación de mecanismos que permiten y promueven niveles básicos de participación</li> </ul>
<b>Inclusión en la gestión del proyecto</b>	Indicadores apropiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos que permiten incluir la participación en decisiones vinculantes</li> </ul>	Indicadores apropiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos básicos de consulta y de rendición de cuentas</li> </ul>
<b>Inclusión en la gestión institucional</b>	Indicadores apropiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos que permiten considerar los intereses, sugerencias y necesidades de los niños en ella</li> </ul>	Indicadores apropiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos básicos de consulta y de información sobre la gestión institucional</li> </ul>

### Instrumento 2: Campos de observación

Tiene por objeto ayudar a priorizar los campos de observación de la participación infantil con mayor pertinencia para el proyecto. Considerando el tipo de proyecto a evaluar, se analiza cuáles de los actores involucrados en él son más importantes. Con los actores principales identificados se analizan los ámbitos desde los que se puede ejercer la participación infantil o aquellos en los que los actores adultos pueden incidir más en función de la participación. Combinando actores y ámbitos se somborean las celdas con mayor incidencia (véase el ejemplo a continuación)

### Matriz de actores y ámbitos

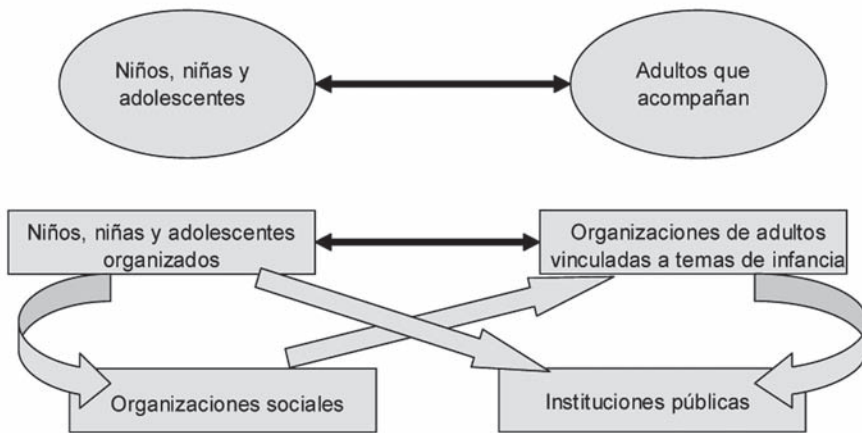
Actores	Ámbitos de participación							
	Familia	Escuela	Organiz. infantiles	Organiz. promoción	Comunid. local	Institu. privadas	Institu. públicas	Sociedad
Niños, niñas, adolescentes								
Organizaciones infantiles								
Adultos que acompañan								
Organizaciones de promoción								
Organizaciones sociales								
Instituciones públicas/privadas								

### Instrumento 3. Actores involucrados en los procesos de participación infantil

Se trata, en este caso, de identificar las relaciones que establecen entre sí los actores que intervienen en el proyecto así como las características de las mismas: relaciones de ida y vuelta, unidireccionales, permanentes o eventuales, continuas o irregulares, etc., así como la fuerza de la relación que se establece.

Se representa en forma de diagrama, que se puede dibujar en las distintas fases del proyecto. En la fase de diseño, el diagrama representará las relaciones deseadas, en la de ejecución las que se están produciendo, y en la evaluación final las que finalmente han tenido lugar.

#### Ejemplo de diagrama de actores



#### **Recordar:**

*Al terminar esta fase, hacer un repaso de la misma con las preguntas clave aplicables a todas las fases de programación.*

## 6. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico consiste en una valoración realizada, de forma sintética, a partir de la información recopilada e interpretada en el análisis. Constituye un nexo entre la etapa de análisis y la de programación. El diagnóstico persigue 2 objetivos básicos:

- VALORAR los problemas/necesidades de forma que se pueda establecer un orden de prelación entre estos de cara a iniciar una acción.
- EXPLORAR las posibilidades de intervención sopesando su viabilidad y factibilidad.



Aunque la actividad de valoración es básicamente “subjetiva” se apoya sobre la información “objetiva” proporcionada por el análisis.

La realización del diagnóstico de la situación constituye un momento privilegiado para la participación, dentro del proceso de elaboración de un proyecto. Es la ocasión de formarse un juicio global respecto al problema, necesidad o tema que motiva la intervención, de sus factores causales, del contexto en el que se producen. Así mismo es el momento para imaginar, valorar y ponderar los caminos alternativos que se ofrecen para la acción.

La utilización de ciertos criterios de valoración facilita la ponderación de los distintos factores que inciden en una situación y facilita la toma de decisiones respecto a la intervención más pertinente.

Cuando el diagnóstico se realiza de forma participativa (sea con los implicados en la realización del proyecto, sea con estos y también con los destinatarios finales del mismo) es recomendable la utilización de técnicas grupales y de algunas herramientas (plantillas) destinadas a centrar la discusión y facilitar acuerdos.

A continuación se indicarán algunos criterios que es posible utilizar sea en la valoración de problemas o en la de alternativas, pero antes conviene también hacer mención de otra técnica muy conocida que suele utilizarse como forma de expresar, de modo sintético, el resumen de la situación, cual es la técnica DAFO. En ella se trata de identificar las principales Debilidades y Amenazas que se perciben en la situación, así como las Fortalezas y Oportunidades que se ofrecen, con el fin de aprovechar al máximo estas últimas y superar o evitar las primeras, al tiempo de realizar el diseño de la intervención (ver plantilla y forma de aplicación en los anexos).

### 6.1. Posibles criterios para la priorización de problemas

Se trata de otorgar valores a cada uno de los problemas (o temas o necesidades) detectados, con objeto de llegar a seleccionar los más importantes, o bien a establecer un orden de prioridad entre ellos. Los criterios que pueden utilizarse para la priorización son los siguientes<sup>7</sup>:

- **Extensión:** Valoración del número de personas afectadas por el problema.
- **Gravedad:** Intensidad del problema y de los riesgos que representa para la población afectada.
- **Factibilidad:** Posibilidad (realista) de solución del problema.
- **Sensibilidad:** Grado en el que la población o sus representantes están concienciados por el problema.
- **Tendencia:** Se refiere a cómo el problema puede evolucionar en el tiempo (resolviéndose espontáneamente, agravándose, siguiendo igual).

Algunas de las técnicas que se han mencionado en la fase anterior (análisis) pueden ser también utilizadas en ésta, por ejemplo, el árbol de problemas o el diagrama de espina de pescado. Se trata de técnicas dan cuenta de las relaciones de jerarquía o dependencia entre problemas.

---

<sup>7</sup> La plantilla y la forma de aplicación de esta técnica figura entre los Anexos.

## 6.2. Posibles criterios para valoración de alternativas

Del mismo modo que en el caso anterior, se trata aquí de valorar las distintas posibilidades de abordar la intervención que se pretende hacer en el proyecto, conforme a un conjunto de criterios, que pueden ser los siguientes:

- **Disponibilidad:** Se trata de valorar hasta qué punto la necesidad/problema puede ser resuelta con los recursos:
  - Disponibles y potenciales: propios o externos
- **Eficacia:** Valorar la capacidad de una determinada acción o recurso para resolver el problema/necesidad.
- **Factibilidad:** Una intervención es factible cuando se puede llevar a la práctica, deben considerarse por tanto sus posibilidades de éxito.
- **Aceptabilidad:** Una intervención es factible cuando se puede llevar a la práctica, deben considerarse por tanto sus posibilidades de éxito.
- **Tiempo:** Relación entre el tiempo necesario para llevar a cabo el proyecto y la gravedad y tendencia del problema.

Esta valoración de alternativas sirve para justificar, en el momento de redactar el proyecto, las razones que han conducido a seleccionar una acción determinada.

## 7. PROGRAMACIÓN

El objeto de la fase de programación es el de definir todos los elementos que van a componer el proyecto, explicitar las acciones que se pretende realizar, orientadas a la consecución de objetivos. Mediante la programación se va a decidir, de forma anticipada, qué se va a hacer, cómo y con qué medios.

El orden en que se presenta el resultado de esta fase del proceso es el siguiente: tomando como referencia el diagnóstico, se definen en primer lugar los objetivos, después las actividades y los demás apartados que contribuyen a la más clara definición del proyecto.

Sin embargo, en el momento de la elaboración, el modo de proceder no es tanto lineal, sino circular, para lograr una coherencia entre objetivos y metas-problemas detectados-actividades a desarrollar-recursos necesarios y disponibles, etc. Todo ello debe formar un sistema coherente, lo que se consigue volviendo una y otra vez a recorrer este camino.

A continuación se explicarán los distintos componentes del proyecto, que responden a las preguntas básicas que se explicaban en el apartado dos del presente capítulo.

### 7.1. Denominación y descripción

**Título:** El título del proyecto debe expresar, de forma sintética, lo que se quiere hacer. No hay que confundir el título con el enunciado del problema, ni tampoco con la solución del mismo. Simplemente se debe enunciar de forma sencilla lo que se va a hacer. El título de un proyecto tiene una importante función de identificación y también debe facilitar la comunicación del mismo. Si interesa la difusión entre el público en general, el título del proyecto debe parecerse a un lema publicitario. Como subtítulo se puede incluir mayor explicación.

Ejemplo: JARDINEROS DE MI CIUDAD. Proyecto de integración socio-laboral para adolescentes

**Descripción:** Responde a la pregunta: ¿QUÉ se quiere hacer? .Es como una breve introducción al proyecto en la que se esbozan sus características principales. Es conveniente hacer mención en ella del contenido de la acción, de la población a la que va dirigido el proyecto y de los resultados que se esperan obtener. Si procede, también se puede hacer referencia a una acción más amplia de la organización, del gobierno, etc., en la que se enmarca el proyecto. Mentalmente se puede pensar como “*este proyecto consiste en...*”.

## 7.2. Fundamentación

Responde a la pregunta: ¿POR QUÉ? Expresa, de forma sintética, los resultados del análisis y del diagnóstico. Su finalidad es la de fundamentar y justificar el proyecto en dos sentidos:

- Explicando la importancia del problema o necesidad al que el proyecto trata de responder.
- Justificando por qué las acciones que se pretende llevar a cabo representan la solución más adecuada o viable para resolver dicho problema o necesidad.

En tal sentido la fundamentación aludirá a la naturaleza y urgencia del problema a cuya solución se pretende contribuir, explicando brevemente su origen y sus causas, los efectos de la no intervención, y las expectativas de modificación que se espera alcanzar a través del desarrollo del proyecto.

## 7.3. Localización física y marco institucional

**Localización:** Responde a la pregunta: ¿DÓNDE? Se indicará el lugar en el que se realizará el proyecto, así como la zona de influencia de este último. Si procede, se pueden incluir algunos datos descriptivos de las características físicas del territorio, comunicaciones, y conexiones o comparaciones con otras zonas.

**Marco institucional:** Su cumplimentación depende de la naturaleza del proyecto:

- Si es un proyecto que se presenta a otras entidades, será necesario detallar la organización responsable, su carácter jurídico, infraestructura y medios disponibles, trayectoria y antecedentes que avalen su experiencia.
- En algunos casos puede ser necesario hacer mención del marco legal que permite actuar en el ámbito del que se trate, o que da cobertura a la acción que se propone (justificar que se está *legitimado para actuar*).

## 7.4. Destinatarios

Responde a la pregunta ¿PARA QUIÉN se hace el proyecto? es decir, quienes resultarán principalmente beneficiados por las actividades propuestas.

Si un proyecto se pretende plenamente participativo estas personas serán también aquellas CON QUIENES se trabaje en su desarrollo.

Los destinatarios son quienes justifican realmente la realización del proyecto. Estos serán los beneficiarios directos del mismo, aunque también podrá haber beneficiarios indirectos, que pueden resultar favorecidos por el impacto del proyecto (por ejemplo: los habitantes de un barrio o comunidad).

El proyecto podrá también contener actividades que benefician *indirectamente* a los destinatarios del proyecto (por ejemplo: actividades de formación de los profesionales dedicados al mismo). Es importante definir, y también cuantificar, a los destinatarios del proyecto, y hasta donde sea posible a los beneficiarios indirectos, con el fin de disponer de elementos para evaluar después los resultados del proyecto en términos de cobertura, alcance, impacto, etc.

### 7.5. Objetivos del proyecto

Responden a la pregunta: ¿PARA QUÉ se realiza el proyecto? Expresan los logros que se pretenden alcanzar en la solución de los problemas detectados. Representan el *eje* de todo el proyecto, y se convierten en guía para articular los demás elementos que componen el mismo. Se formularán de la manera más clara y concisa posible. A este efecto, se pueden señalar algunas recomendaciones:

- Expresarlos en infinitivo, mediante un verbo que sugiera acción, seguido de los complementos que especifiquen en qué consiste y dónde recae esa acción.
- Evitar verbos que no reflejen ninguna acción (mejorar, potenciar, promover) o los que difuminan la responsabilidad (intentar, procurar).
- Deben ser cuantificables y medibles.

Debe haber una coherencia entre el objetivo general y los específicos, que son una especie de detalle del primero.

#### Objetivo general

- Indica el propósito general del proyecto y suele enfocarse como el resultado final deseado del mismo.
- No por ello debe resultar ambiguo ni demasiado ambicioso.
- No debe confundirse con la *finalidad*, situación ideal a la que contribuirá el proyecto si se realiza con éxito.
- Tampoco con los medios que se llevarán a cabo para alcanzarlo (p. e.: asesorar, realizar un estudio).

#### Objetivos específicos

- Complementan o especifican los pasos para alcanzar el objetivo general, son como un *desglose* del mismo.
- Deben guardar coherencia con el objetivo general.
- No deben confundirse con las actividades; Su número debe ser reducido.

### 7.6. Metas / Resultados

Las metas hacen operativos los objetivos, cuantificándolos en logros específicos (cuánto, cuándo y dónde) y cualificándolos (de qué calidad es lo que se pretende alcanzar). Las metas traducen los logros amplios expresados en los objetivos en *operaciones* concretas, las cuales sirven de base para el diseño de las actividades (por eso también pueden denominarse *objetivos operativos*). Requisitos para las metas:

- Deben ser específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- Deben ser relevantes en relación con la medición del logro de los objetivos.
- Deben ser claras, realistas y coherentes con los objetivos.

#### Indicadores:

- Son la unidad que permite medir el alcance de una meta/resultado, su grado de consecución. Es clave preverlos en el momento del diseño del proyecto, pues eso permite después la realización de una evaluación coherente. De lo contrario habrá que elaborarlos durante la evaluación, con el riesgo de perder fiabilidad o de no disponer de la información necesaria.

Ejemplo de objetivos y metas
<i>Objetivo general: Formalizar la creación y funcionamiento de Defensorías Rurales</i>
<i>Objetivos específicos:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>Sensibilizar a la población (meta 105 cursos o visitas)</i></li><li>○ <i>Captar y formar defensores (meta 525 personas)</i></li><li>○ <i>Organizar e implementar Defensorías (meta 105 Defensorías)</i></li></ul>

### 7.7. Actividades

Son las unidades de acción necesarias para realizar el proyecto. Responden a la pregunta CÓMO, por eso no deben formularse en infinitivo (esto conduciría a preguntar de nuevo: ¿cómo?). Expresan los pasos (el orden secuencial) que hay que ir dando para desarrollar los objetivos del proyecto. Se pueden descomponer, a su vez, en *tareas (unidades mínimas)*. Se encuentran a caballo entre la programación y la ejecución, puesto que la definición de las actividades es el primer paso para realizar una adecuada puesta en marcha y seguimiento de la ejecución del proyecto. Requisitos para la definición de las actividades:

- Deben ser las esenciales para producir los resultados previstos y contribuir directamente al objetivo con el que están relacionadas.
- Deben ser realistas respecto al tiempo disponible y las propias capacidades de acción.

No basta con hacer un listado de ellas, sino que es necesario establecer cómo se organizarán, sucederán, complementarán y coordinarán (esto se puede perfeccionar en el momento de la puesta en marcha del proyecto).

### 7.8. Cronograma/calendario general de las actividades

Su realización contribuye a determinar y guiar el CUÁNDO se harán las actividades previstas en el proyecto. A cada actividad se debe asignar una fecha de inicio y de finalización. No obstante, habrá actividades que podrán realizarse simultáneamente, y otras que deberán ser sucesivas, porque la realización de una abre el paso a la ejecución de la siguiente. Todo esto puede realizarse, de forma sencilla, a través de un diagrama de Gantt. Consiste en un cuadro de doble entrada en el que en las filas se anotan las actividades y en las columnas el tiempo durante el cual se desarrollarán las mismas. Una barra horizontal dibujada a continuación de cada actividad señalará el tiempo de inicio y finalización de cada actividad.

### Ejemplo de cronograma

ACTIVIDADES	Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.												
2.												
3.												
4.												

### 7.9. Recursos

Los recursos son los medios imprescindibles para conseguir resultados del proyecto y alcanzar sus objetivos. Su determinación responde a la pregunta ¿CON QUÉ?. Los recursos pueden ser: humanos, materiales y financieros.

- **Recursos humanos:** Un proyecto necesita disponer de personas capacitadas, y en número suficiente, para llevarlo a cabo. Es necesario especificar (brevemente): el número de personas que participan, su cualificación y las funciones encomendadas a cada una. En el caso de proyectos participativos en los que se prevea que los destinatarios intervendrán en su desarrollo, se especificará aquí también indicando su papel y aportación al proyecto.
- **Recursos materiales:** Es preciso hacer la previsión de la infraestructura física disponible o necesaria para la realización del proyecto. Así mismo de los equipos y equipamientos y medios técnicos y tecnológicos que se van a utilizar.
- **Recursos económicos:** Descripción de los fondos necesarios para hacer frente a los gastos generados por el proyecto. Equivalen al cálculo del coste del proyecto, teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales:
  - Específicos, nuevos, que se requieren por y para el proyecto
  - Asignados, recursos de los que dispone la entidad promotora y se asignan, temporal o permanentemente a la realización del proyecto
  - Imputados, destinados a funciones generales de coordinación o mantenimiento de instalaciones, que no se pueden particularizar

### 7. 10. Organización y gestión

El diseño del proyecto debe comprender también la previsión de los mecanismos destinados a facilitar la ejecución de las actividades propuestas. En este sentido es muy importante definir el responsable general del proyecto, y asimismo los posibles responsables de algunas actividades o partes del mismo. En algunas ocasiones la realización del proyecto puede necesitar la colaboración de otros organismos o personas ajenas a la propia entidad; estos implicados/*socios* deben enumerarse también. En un proyecto participativo debe quedar claro el papel de los afectados en el desarrollo del mismo

**Sistemas de seguimiento y evaluación.** Deben quedar también establecidos en el momento del diseño estos mecanismos destinados a facilitar el control de la marcha del proyecto, la coordinación del mismo, y la forma de resolver las contingencias que puedan aparecer durante su realización.

**Comunicación e información.** La difusión de los contenidos del proyecto está destinada a aumentar el interés y la implicación de los beneficiarios potenciales del mismo. Esto puede contribuir a la sensibilización de la comunidad o de la sociedad en general respecto al problema que el proyecto trata de abordar. La comunicación debe servir también para dar a conocer los resultados parciales o finales del proyecto, en lenguaje adecuado a sus destinatarios, en nuestro caso los niños, lo cual representa un ejercicio de transparencia democrática. Por todo ello, los mecanismos de comunicación e información del proyecto, deben estar incluidos en el diseño.

## 7.II. Instrumentos para incluir la dimensión de participación de los niños

Del mismo modo que más arriba se ha señalado que en la fase de programación pueden y deben definirse los indicadores que darán cuenta del cumplimiento efectivo de los fines del proyecto, en lo que se refiere al cumplimiento de sus metas, es pertinente determinar en esta fase los indicadores generales que señalarán si en el proyecto se favorece una participación infantil efectiva.

El modelo de *Monitoreo y Evaluación de la Participación Infantil* que venimos comentando sugiere un cuarto instrumento con esta finalidad, que consiste en formular (establecer) indicadores de carácter general que sirvan para dar cuenta de:

- Capacidades y competencias que desarrollan los niños, niñas y adolescentes participantes en el proyecto para ejercer, promover y propiciar una efectiva participación infantil.
- Relaciones entre actores (individuales y colectivos) que favorecen la participación infantil.

Del mismo modo, con el fin de controlar la aplicación de los derechos del niño en el proyecto, una vez completado el diseño del mismo, es conveniente revisarlo a la luz de los cuatro principios de la CDN: no discriminación, interés superior del niño, supervivencia y desarrollo, participación.



### **Recordar:**

*Al terminar esta fase, hacer un repaso de la misma con las preguntas clave aplicables a todas las fases de programación.*

## CAPÍTULO III. EJECUCIÓN

- 1.- INTRODUCCIÓN
- 2.- PLAN DE EJECUCIÓN
- 3.- ACTIVIDADES DE PUESTA EN MARCHA Y GESTIÓN DEL PROYECTO
  - 3.1. *Etapa de implementación*
  - 3.2. *Gestión de imprevistos*
  - 3.3. *Mantener vivo el proyecto*
- 4.- SEGUIMIENTO
- 5.- HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO
- 6.- INSTRUMENTOS PARA INCLUIR LA DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN DE LOS NIÑOS

### I. INTRODUCCIÓN

La fase de ejecución consiste en llevar a cabo lo programado, cumpliendo los plazos y realizando las actividades previstas. Es el momento decisivo del proyecto. Constituye su aplicación práctica y enfrenta a los gestores del mismo al contraste entre la actuación prevista y la capacidad real de obtener las modificaciones deseadas.

Las operaciones realizadas en la fase anterior (análisis, diagnóstico y programación) tienen por finalidad, respectivamente, conocer los hechos y el contexto sobre el que se desea actuar, determinar cuál es el problema, necesidad o tema sobre el que se desea intervenir, y establecer el qué, para qué, cuánto, cómo, dónde, cuando y con quién se va a hacer.

Si se ha acertado bien en la realización de las fases anteriores, la programación resultante será como un guión que se puede "leer" para ir siguiendo los pasos señalados con el fin de lograr los objetivos que se han colocado en el horizonte. Pero por muy bueno que haya resultado ser todo el diseño, continúa el proceso de toma de decisiones que acompaña a todo el ciclo de un proyecto, con el fin, en este caso, de realizar las actividades previstas y alcanzar los objetivos en condiciones permanentemente cambiantes.

La forma de gestión del proyecto va a depender mucho del propio estilo y de las normas de gestión implantados en la organización que lo promueve. No obstante, en el presente capítulo se ofrecerán algunas sugerencias relativas a la implantación, organización y seguimiento del proyecto, así como también algunas herramientas útiles en esta fase, incluidas las referidas a garantizar la participación infantil en los proyectos dirigidos a niños, niñas y adolescentes, tal como se hizo en el capítulo anterior.

### 2. PLAN DE EJECUCIÓN

La primera tarea del responsable de la ejecución de un proyecto será la de traducir el diseño en un plan de ejecución, o plan de operaciones, o plan de acción, en el que se ajusten, con flexibilidad, pero sin alterarlo, algunos aspectos del proyecto, como son:



- La estructura organizativa (responsables, participantes, socios, formas de coordinación y comunicación).
- Una programación más detallada de las actividades necesarias, e incluso de las tareas en las que se descompone cada una de ellas, así como las personas encargadas de llevarlas a cabo.
- El establecimiento de la secuencia en la que deben realizarse las operaciones citadas, ajustando en consecuencia el calendario inicial.
- La realización de ajustes en el presupuesto en el caso de que fueran precisos así como de los demás recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Si el proyecto abarcara un periodo de varios años, se realizará, cada año, el correspondiente plan anual. Este plan, que supone la operativización del proyecto, servirá de referencia para todos los participantes en esta fase de ejecución. Del mismo modo sirve para la realización del seguimiento del proceso, de los resultados parciales y de las posibles desviaciones que se pudieran producir.

## **2. ACTIVIDADES DE PUESTA EN MARCHA Y GESTIÓN DEL PROYECTO**

En este apartado vamos a fijarnos en tres aspectos importantes, cuales son los de inicio del proyecto, la gestión de los hechos o circunstancias imprevistas que puedan hacerse presentes y los canales de comunicación (interna y externa) que será preciso establecer con objeto de mantener vivo el proyecto.

### **3.1. Etapa de implementación**

Es el momento en el que se establece la organización (organigrama, tareas) y la coordinación necesarias; se consigue la asignación de recursos; se contrata y/o se forma al personal; se preparan las infraestructuras (locales, equipamiento); se crea un sistema de información y seguimiento y se empieza a funcionar. De este conjunto de tareas vamos a detenernos aquí en explicar someramente la primera de ellas.

La propia definición de lo que es un proyecto nos remite a un nivel de concreción mayor que el que puede tener un programa o un plan general. Puede pensarse por lo tanto que para su ejecución no se necesitará una organización muy compleja, pero sí un esquema claro de cuáles son los ámbitos de responsabilidad de cada una de las personas encargadas de llevarlo a cabo, y cuáles las relaciones de jerarquía entre ellas. Esto puede formalizarse, o no, en forma de organigrama y de listado de funciones, pero lo importante es, en todo caso, que todos los implicados conozcan y entiendan la estructura organizativa que se acuerde, y asimismo que no queden actividades o tareas previsibles que no tengan asignado un responsable.

Si fuera necesario, cabría también establecer pautas escritas (protocolos o normas de actuación) indicando las formas de proceder en situaciones concretas del proceso de ejecución del proyecto.

La coordinación es otro aspecto clave para el éxito del proyecto. La finalidad de la coordinación es la de encajar las tareas asignadas a cada persona dentro del proyecto de una forma complementaria.

La ejecución del proyecto conlleva la intervención de distintas personas que deben llevar a cabo actividades o tareas que implican intervenciones conjuntas. Estas actividades pueden realizarse de forma simultánea o consecutivamente, pero en cualquier caso deben estar interrelacionadas. El medio para conseguir armonizar intervenciones distintas y complementarias, así como de integrar esfuerzos parciales dentro de un conjunto, es la coordinación.

En el curso de la ejecución de un proyecto se pueden distinguir dos tipos de coordinación:

- **Coordinación previa:** que tiene por objeto establecer las bases para la armonización de las actividades. Así, cada uno informa y es informado acerca de lo que se va a hacer con vistas al objetivo común que se persigue.
- **Coordinación operativa:** que se ejerce durante la ejecución del proyecto, para mantener la armonía de todos los componentes y de todos los esfuerzos, y para abordar conjuntamente los ajustes que, debido a imprevistos, o a la propia dinámica del proyecto, se hicieran necesarios.

La coordinación se puede realizar de dos formas:

- Por medio de contactos personales, sean bilaterales o multilaterales.
- Por medio de circulares, documentos, protocolos, etc.

En cualquier caso, la celebración de reuniones entre los implicados, establecidas con una periodicidad determinada según convenga a la finalidad del proyecto, proporciona una vía más participativa en la que todos pueden sentirse involucrados.

### 3.2. Gestión de imprevistos

A lo largo de la ejecución del proyecto habrá que tomar muchas decisiones sobre cuestiones más o menos de detalle. La mayoría de ellas se adoptarán de forma rutinaria, pero en otras ocasiones pueden surgir dificultades o darse situaciones que afectan a la marcha del proyecto en la línea en que éste se había previsto. Algunos proyectos habrán hecho previsión, en su diseño, las actuaciones alternativas en el caso de que se produjeran determinadas circunstancias, pero en la mayoría de los casos esto no es lo más común. Lo procedente, entonces, es lo siguiente:

- Identificar la naturaleza del problema surgido.
- Hacer una valoración de las alternativas posibles.
- Aceptar que puede haber cambios en un proyecto, justificarlos y explicarlos.
- Incorporar soluciones con flexibilidad.
- Enmarcar la solución en el contexto, la filosofía, los fines y los objetivos generales del proyecto.

Disponer buenos mecanismos de *feed-back* para ver con suficiente antelación los problemas que se pueden presentar, puede evitar, no obstante, que los imprevistos sorprendan a los responsables del proyecto.

### 3.3. Mantener vivo el proyecto

Se supone que un proyecto pretende producir determinados efectos, modificando una situación que se considera no adecuada y mejorando algún aspecto de la realidad o de la vida de las personas. La noción de proceso, en la que venimos insistiendo, nos obliga a pensar que no hay que esperar al final del proyecto para verificar sus resultados, sino que estos pueden comprobarse y ampliarse en el curso de la acción.

El establecimiento de canales de comunicación interna, ayuda a mantener la identificación con el proyecto por parte de las personas o grupos involucrados en el mismo, a la vez que facilita la coordinación entre ellas de cara al cumplimiento de los objetivos. Los canales de comunicación externa contribuyen al conocimiento y pueden aumentar la sensibilidad entre públicos especialmente relacionados con el tema objeto del proyecto, o entre la población en general.

Las actividades de seguimiento y control del proyecto, que se explicarán en el apartado siguiente, contribuyen también a que no decaiga el interés hacia el mismo. Ir pulsando las respuestas a las acciones que se realizan durante la ejecución del proyecto, puede ayudar también a hacer de éste un instrumento más flexible, dinámico y adaptable.

En resumen, se pueden considerar factores que favorecen la eficacia del proyecto y mejoran su visibilidad los siguientes:

- Comunicación:
  - Interna: dirigida a los directamente implicados en el proyecto, así como a otros miembros de la organización.
  - Externa: destinada a difundir los contenidos, los fines y los resultados del proyecto.
- Incorporar rutinas de seguimiento y control.
- Controlar los efectos: en la población, en la situación problema, en el entorno.

#### **4.- SEGUIMIENTO**

Se entiende por seguimiento de un proyecto la supervisión continua y periódica de la ejecución física del mismo para asegurar que las actividades, respuestas y supuestos están desarrollándose de acuerdo con lo planificado. El seguimiento tiene como finalidades principales las siguientes:

- Conocer la evolución de la acción e identificar las posibles medidas correctoras o reductoras.
- Elaborar o proponer alternativas cuando sea necesario.
- Recoger enseñanzas útiles para su posterior aplicación en la identificación y ejecución de nuevas iniciativas.

Lo sustancial por tanto es determinar en qué grado se están alcanzando o no las metas y los objetivos propuestos. Pero también, hacer el seguimiento del proyecto es una forma de conocer qué medidas correctivas deben introducirse para reorientar la acción cuando fuera necesario por existir desviaciones significativas en los puntos de referencia establecidos. Podría decirse que el seguimiento consiste en una sucesión continua de los tres pasos siguientes:

- Verificación de lo que se está realizando.
- Comprobación de si esto responde a lo que estaba planificado hacer.
- Tomar decisiones, en el sentido de continuar igual, cambiar, modificar los tiempos y establecer nuevos plazos, incluir nuevos actores, etc.

Las tareas que implica el seguimiento contribuyen a la mejor administración del proyecto, ya que facilitan la adopción de medidas que refuercen la ejecución. Pero además, permiten completar y actualizar el conocimiento del ámbito de actuación al recoger información del proyecto en relación con su entorno.

Las funciones de seguimiento y control de la ejecución de un proyecto están ligadas a la recogida y registro de la información necesaria. Esta información debe ser recopilada de una manera completa, objetiva y sistemática a lo largo del periodo de aplicación y desarrollo del proyecto. Es conveniente para ello establecer algún mecanismo, o disponer de herramientas para el volcado de los datos. Del mismo modo, es aconsejable fijar por adelantado hitos temporales en los que se examinará y analizará lo realizado, con el fin de comprobar si se ajusta o no a lo que estaba previsto. Esta recogida y registro sistemático de información será también muy valiosa en el momento de proceder a la evaluación final del proyecto.

La recogida de información, procedente de fuentes internas, de informes de los responsables de las distintas actividades, de reuniones de coordinación, etc., puede ser complementada con el contacto directo, es decir, la observación personal realizada *in situ*, para comprobar y valorar la marcha del proyecto.

## **5. HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO**

Dependiendo del tipo, naturaleza, objetivos y actividades del proyecto será necesario establecer los registros más indicados, por ejemplo, registros de reuniones, fichas de usuarios, listado de asistentes, etc.

Los informes periódicos o puntuales, o los reportes de las reuniones entre los responsables, ejecutores y participantes en el proyecto, son también fuentes de información útiles para el seguimiento. Además, en caso necesario, pueden llevarse a cabo estudios específicos sobre algún o algunos de los aspectos que abarca el proyecto. Son útiles también los formularios específicos diseñados para el seguimiento, que resumen de forma sintética y visual la marcha del proyecto. Se trata de plantillas semejantes al *Cuaderno de ruta* que se incluye en el Anexo.

Se pueden diseñar también instrumentos para el seguimiento financiero, destinados a la comprobación de la concordancia entre el flujo de gastos e ingresos con las previsiones contenidas en el proyecto.

## **6. INSTRUMENTOS PARA INCLUIR LA DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN DE LOS NIÑOS**

El quinto paso en la evaluación de la inclusión de la participación infantil en proyectos dirigidos a niños, niñas y adolescentes que se viene comentando, puede ser realizado en la fase de ejecución que acaba de describirse, como parte de las tareas de seguimiento.

Se trata, en este caso, de definir los indicadores específicos relevantes que corresponden a los indicadores generales priorizados en el paso anterior, a la vez que se determinan los componentes de los indicadores específicos elegidos.

Los componentes son los elementos que expresan concretamente el indicador, y por lo tanto la variable; constituyen la condición de cumplimiento del indicador. Estos componentes deben ser definidos de modo que puedan ser registrados como datos, puesto que su variación mostrará avances o retrocesos logrados en el curso del proyecto.

Como en el instrumento descrito en el capítulo anterior, los objetivos se organizan, en el modelo que venimos comentando, por actores involucrados y por relaciones significativas para el proyecto. El ejemplo que se muestra a continuación, tomado del texto que se viene comentando puede ayudar a comprender mejor este instrumento.

## Indicadores específicos y componentes de indicadores

A. Indicadores que dan cuenta de competencias para ejercer, propiciar y promover una participación efectiva	
<b>Indicador general:</b> niños, niñas y adolescentes con competencias para ejercer, promover, propiciar una participación efectiva	
Indicadores específicos	Componentes
Tiene seguridad y confianza en sí mismo/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habla sin temor a equivocarse</li> <li>• Habla sin tartamudear</li> <li>• Se desenvuelve sin temor al otro</li> <li>• Enfrenta situaciones poco conocidas por él</li> <li>• Defiende sus opiniones y puntos de vista</li> <li>• Acepta y asume pérdidas y fracasos</li> </ul>
B. Indicadores que dan cuenta de relaciones que promueven participación efectiva de niños, niñas y adolescentes	
<b>Indicador general:</b> niños, niñas y adolescentes y adultos (Padres, madres, maestros, promotores) establecen entre ellos relaciones que promueven una participación infantil efectiva	
Indicadores específicos	Componentes
Niños, niñas, adolescentes y adultos establecen relaciones de confianza e independencia	<p><b>Niños, niñas y adolescentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confían en las personas adultas</li> <li>• Respetan las opiniones de los adultos</li> <li>• Toman en cuenta sus opiniones</li> <li>• Dan trato amable y amistoso a los adultos</li> </ul> <p><b>Adultos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confían en niños, niñas y adolescentes</li> <li>• Respetan las opiniones de niños/as y adolescentes</li> <li>• Toman en cuenta sus opiniones</li> <li>• Les inculcan independencia y autonomía</li> </ul>



### **Recordar:**

*Las preguntas clave, relativas a la aplicación de los criterios de*

- *no discriminación*
- *interés superior de los niños/as*
- *supervivencia y desarrollo*
- *participación*

*son también pertinentes durante la ejecución del proyecto*

## CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN

- 1.- CONCEPTO DE EVALUACIÓN
- 2.- CARACTERÍSTICAS
- 3.- TIPOS DE EVALUACIÓN
  - 3.1.- *Evaluación no es lo mismo que...*
- 4.- EVALUACIÓN TRADICIONAL versus PARTICIPATIVA
- 5.- LA EVALUACIÓN PASO A PASO...
- 6.- CRITERIOS DE VALORACIÓN
  - 6.1.- *Posibles criterios*
- 7.- INDICADORES DE EVALUACIÓN
  - 7.1.- *Criterios de selección de indicadores*
  - 7.2.- *Tipología de indicadores*
  - 7.3.- *Formulación de un indicador: "Ruta metodológica"*
- 8.- PORQUÉ INDICADORES DE INFANCIA
  - 8.1.- *Participación como indicador clave*
  - 8.2.- *Algunos ejemplos de indicadores*
- 9.- PAUTAS PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME
- 10.- CONCLUSIONES

### 1.- CONCEPTO DE EVALUACIÓN

La historia de la evaluación es relativamente reciente; sin embargo, en los años 70 vivió un amplio desarrollo, pero, sobre todo, ha sido en los Estados Unidos donde, hasta hace apenas unas décadas, se han producido el mayor volumen de estudios y de procesos. A lo largo del último siglo esta disciplina ha ido sufriendo muchos cambios, tanto en su ámbito teórico como en el práctico, pero se puede afirmar que la evaluación, cada vez más, se aplica de manera sistemática en el diseño de cualquier proyecto, obteniendo resultados muy positivos y enriquecedores que animan a seguir incluyéndola en los planteamientos de programas.

La relativa juventud de esta disciplina, así como la diversidad de enfoques, ha llevado a que su definición no sea del todo consensuada, pero incluso a pesar de ello, existe un concepto claro de lo que sí debe ser. Una definición interesante del concepto "Evaluación" podría declamarse de la siguiente manera: *"Un proceso continuo y programado de reflexión, basado en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, para formular juicios valorativos fundamentados y comunicables que permitan reorientar la acción para producir los cambios deseados"* (Nirenberg: 2000). Como se puede observar, esta definición enuncia un proceso que reúne **una serie de características:**

- Requiere un orden en el tiempo que establezca los pasos a seguir, a la vez que precisa disponer de recursos para actuar.
- Es importante tomar distancia respecto al objeto que se evalúa.
- Empleo de mecanismos e instrumentos para la “recolección, análisis e interpretación”, con un sentido y una línea razonable, huyendo, por tanto, de la arbitrariedad metodológica.
- Carácter valorativo; tal vez uno de los rasgos más particulares y diferenciadores de la evaluación. Ésta se encamina a enjuiciar, a atribuir valor al proyecto en cuestión.

Añadamos algunos apuntes a la definición: “*Situar la evaluación en el plano del aprendizaje compartido entre quienes participan en la gestión de los proyectos, de modo que sean capaces de provocar las transformaciones necesarias en las situaciones insatisfactorias y en los modos de actuar para su resolución*” (Nirenberg.op.cit). La evaluación persigue, además, **múltiples aplicaciones y diferentes propósitos:**

- Pensar “sobre el hacer”; identificar errores y problemas que dificulten la acción, aprender de lo hecho, detectar si hay efectos no previstos.
- Enseñar el valor del diálogo y la cooperación en un clima de respeto hacia las opiniones y aportaciones de las otras personas.
- Fomentar el aprendizaje compartido con el fin de buscar la participación activa y responsable de las personas destinatarias/del sector destinatario de los proyectos.
- Aprovechar la cooperación positiva del grupo para caminar hacia un objetivo común que incremente la eficacia y el impacto de los resultados.

## 2. CARACTERÍSTICAS

La evaluación debe poseer una serie de rasgos que la hacen una herramienta valiosa.

### ***Facilitar el aprendizaje organizativo y fortalecer los proyectos***

- Registrar y conocer en detalle su historia y ofrecer información continuada y sistemática para evaluar la magnitud de los cambios.

### ***Utilizar opciones múltiples***

- Incluir una gama de técnicas dirigidas a los principales interrogantes del proyecto desde un enfoque multidisciplinario.

### ***Diseñar la evaluación para que se aplique a problemas reales***

- Los esfuerzos de evaluación deben estar contextualizados (basados en las circunstancias y temáticas locales).

- Identificar problemas y oportunidades y proporcionar al personal del programa y partes interesadas información confiable.

### ***Crear un proceso participativo***

- Las mejores evaluaciones consideran las perspectivas múltiples e involucran a todos los interesados, incluyendo a los niños y las niñas.

- Preparan a las organizaciones para aprovechar sus resultados como una función continuada de su administración.

### ***Favorecer la flexibilidad***

- En el diseño, implementación y modificación de los proyectos. Son esfuerzos complejos de amplio alcance, encaminados a lograr cambios comunitarios sistémicos.
- Evitar evaluaciones rígidas-tipo "receta," o será difícil documentar los cambios que se presenten en las vidas de los niños y las niñas.

### ***Capacitar a los agentes***

- Prestar atención a las habilidades, conocimientos y perspectivas adquiridas por todos los agentes involucrados en el proyecto.
- Apoyar la autorreflexión de todos los involucrados en la evaluación, dedicando tiempo para pensar y discutir la manera en que los supuestos y creencias personales afectan a la evaluación.
- Reflexionar sobre los valores y políticas incluidas examinando de manera honesta cómo estos factores influyen en nuestra decisión sobre a qué le ponemos atención y qué descuidamos (a quién escuchamos y a quién no; la manera en que se realizan las interpretaciones; a qué conclusiones se llega; y la manera en que éstas se presentan).

## **3. TIPOS DE EVALUACIÓN**

Las evaluaciones pueden catalogarse en diferentes rangos dependiendo de una serie de elementos. La tipología más utilizada responde a estas cuatro formas de clasificación:

- **En función de los y las agentes.**
  - INTERNA, aquella realizada por un equipo perteneciente a la institución gestora, aunque no involucrado directamente en la gestión del proyecto.
  - EXTERNA, realizada por equipos que no pertenecen a la organización ejecutora (puede ser "impuesta" o "voluntaria").
  - MIXTA, en la que interviene tanto un equipo interno como externo.
- **En función del propósito.**
  - FORMATIVA: Plantea un seguimiento gradual de la actividad; desarrolla un proceso de información continuo, que facilita la modificación y el reajuste del programa de intervención a medida que éste avanza. Se centra, sobre todo, en los procesos más que en los resultados
  - SUMATIVA: Este tipo de evaluación valora globalmente los diversos aspectos de un programa una vez finalizado. Pretende hacer recapitulación de todo el proceso e introducir cambios para futuras acciones; también puede llegar a cuestionar el funcionamiento del proyecto hasta el punto de optar por su interrupción. Determina hasta qué punto se cumplen los objetivos.
- **En función de los contenidos.**
  - Evaluación de necesidades o diagnóstico. Previa a la formulación del proyecto, valora el contexto y la realidad sobre la que se va intervenir. Ayuda a desarrollar objetivos y a tomar decisiones sobre la planificación.



- Evaluación del diseño. Centrada en aspectos como la coherencia, la estructuración de las propuestas y su aplicabilidad.
- Evaluación del proceso. Considera los temas de gestión, procedimientos, capacidad del organismo, la propia organización, los fallos, los cambios y los recursos. Facilita el ajuste a la realidad y al grupo destinatario.
- Evaluación de resultados. En ella se valoran criterios como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia o el impacto. Se realiza una vez finalizada la acción.
- **En función del momento.**
  - PREVIA O EX ANTE, normalmente, para comprobar la factibilidad o la pertinencia del proyecto.
  - Durante el desarrollo del proyecto, de manera SIMULTÁNEA, para valorar la capacidad de gestión.
  - FINAL O EX POST, en la que se trabaja con los resultados obtenidos, los objetivos planteados, los efectos, los factores de éxito y el impacto del proyecto.

Las cualidades que presenta la evaluación son muy específicas y diferentes a otras prácticas. No obstante, se sigue confundiendo la evaluación con instrumentos y herramientas de trabajo empleados en ámbitos semejantes. Como por ejemplo el seguimiento que se realiza para tener una visión directa (sin intermediación), actualizada y global de un programa o proyecto. En ocasiones se trata de un seguimiento para mejorar los métodos de valoración de proyectos, conocer las organizaciones establecidas en una región y su *modus operandi*.

#### 4. EVALUACIÓN TRADICIONAL *VERSUS* PARTICIPATIVA

Frente a la evaluación tradicional, la evaluación participativa debe incluir en todo el proceso de un proyecto (diseño, ejecución y elaboración final), a los diferentes actores sociales que afectan o han sido afectados por una intervención. Este sector es quien decide cómo debe ser medido el progreso y qué resultados se esperan obtener. La evaluación participativa busca explicar, para tratar de entender más y mejor al sector protagonista y su acción, pero, además, debe inquirir una aplicación concreta (utilizando los datos conseguidos, con el fin de mejorar las acciones presentes y futuras) e implicar al grupo beneficiario, directo e indirecto, del proyecto (usando la evaluación como un medio de movilización social).

DIMENSIONES	EVALUACIÓN TRADICIONAL	EVALUACIÓN PARTICIPATIVA
<b>Infancia</b>	Niños y niñas como objeto	Niños y niñas como sujeto
<b>Propósito</b>	Rendición de cuentas y auditoría	Empoderamiento y aprendizaje de todos los agentes implicados, incluidos las niñas y niños
<b>Agente evaluador</b>	Rol de expertos y técnicos	Rol de facilitadores de procesos
<b>Actitud Evaluador</b>	Objetividad y distancia con los niños y niñas	Conoce y apuesta por los derechos de la infancia
<b>Métodos de evaluación</b>	Métodos formales, complejos cuantitativos	Métodos informales y cualitativos aplicados al trabajo con la infancia; triangulación con otros métodos
<b>Cuándo se evalúa</b>	En momentos pre-establecidos	Evaluación periódica
<b>Para quién</b>	Propiedad del agente externo	Apropiación por todos los agentes que han participado en el proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Gallego I. (1999) "El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa", en Revista Española de Desarrollo y Cooperación núm 4. IUDC.

La evaluación participativa gira en torno a tres proposiciones básicas:

- La participación de todos los agentes involucrados, incluidos los niños y las niñas.
- La negociación con todos los agentes sobre los métodos, criterios e indicadores que van a utilizarse, así como el uso de la información.
- El aprendizaje compartido, la flexibilidad en el proceso y la mejora posterior.

De esta forma, el diseño debe construirse como un proceso programado y sostenible y, sobre todo, debe ser algo más que una moda. Todo ello supone:

- Minimizar la distancia (real y simbólica) que ha existido, tradicionalmente, entre quien evalúa y quienes se benefician,
- Reducir los sesgos metodológicos.

Estos dos ámbitos serán, sin duda, los mayores retos a enfrentar.

- Los enfoques participativos en la evaluación de proyectos con niños y niñas surgen como una necesidad, ya que, además de una adecuada orientación técnica, los proyectos necesitan una orientación social, así como la incorporación de una perspectiva de derechos en todo el ciclo, entendiendo ésta como una clave fundamental para el éxito del proyecto. Implica entonces que las evaluaciones incorporen una triangulación de: actores, enfoques (y por lo tanto miradas) y métodos.
- De esta forma, la evaluación participativa que apuesta por incluir a los niños y las niñas, debe permitir el enriquecimiento de perspectivas y otorgar mayor legitimidad a los actores sociales, generando así un conocimiento útil. Para ello, es necesario que las organizaciones hagan una firme apuesta por incorporar la evaluación de forma sistemática en la gestión de sus proyectos, favorecer las condiciones adecuadas que garanticen una mayor flexibilidad, tanto al contexto en el que se realiza el proyecto, como a sus principales destinatarios.

Sin embargo, la aún tímida cultura evaluativa de las organizaciones, no hace posible implantar estos procesos de forma sistemática en las mismas. Generar aprendizajes sobre el propio proyecto evaluado implica, además, un ejercicio de formación que permita su mejora, impulsando cambios, e incrementando las posibilidades de su utilización. Para conseguirlo, es necesario reforzar las habilidades de los actores hacia la resolución de sus problemas, entendiendo que la evaluación ha de capacitar para la acción y el conocimiento. Llegados a este punto, cabría preguntarse, *¿por qué tiene sentido la evaluación participativa con niños y niñas?*

MOTIVOS	ARGUMENTOS
Éticos	El derecho a opinar de todas aquellas personas que tienen intereses o se involucran en un proyecto, teniendo en cuenta los diferentes aspectos que les afectan.
Epistemológicos	La conjunción de los diferentes saberes y visiones supone un conocimiento más amplio y profundo, una triangulación de enfoques. En este sentido, las niñas y los niños no sólo tienen su propia visión del mundo, sino que ésta puede ser muy diferente a la de la población adulta.
De eficacia	Si la totalidad de agentes implicados se involucra desde las primeras fases de la evaluación, será un factor de éxito en la viabilidad y puesta en práctica de las recomendaciones y opciones de mejora.

## 5. LA EVALUACIÓN PASO A PASO...

Al tratarse de un proceso sistemático, la evaluación conjuga diversos pasos a tener en cuenta. Antes de comenzar con el trabajo de campo -etapa a la que tal vez se le conceda mayor consideración-, hay que realizar una serie de tareas previas de igual importancia.

Fases del proceso de evaluación <sup>8</sup>	
1. Motivación para evaluar	
2. Definición de la unidad de evaluación qué, quiénes y cuándo	3. Necesidades informativas
4. Criterios de valor y preguntas relevantes	
5. Operacionalización de criterios a indicadores	6. Diseño metodológico
7. Búsqueda y diseño de fuentes (primarias y secundarias)	
8. Realización del trabajo de campo	
9. Análisis de los datos	10. Interpretaciones/Conclusiones
11. Formulación de recomendaciones	
12. Redacción del informe y estrategia de comunicación de resultados	
13. Retroalimentación en programación y posibilidades de aplicación	

- Una evaluación comienza, inevitablemente, con la cuestión de por qué se quiere evaluar, o lo que es lo mismo, **la motivación** que existe para iniciar esta tarea. Es evidente que aquí entran en juego muchos factores (económicos, ideológicos, políticos...), pero lo prioritario, sin duda, es mejorar el proyecto que se va a evaluar.
- Después, hay que determinar cuál es **el objeto de evaluación** y definirlo con la mayor exactitud posible. Se debe responder a preguntas como quiénes intervienen y participan en ese proyecto, dónde se desarrolla, en qué contexto...
- Este análisis lleva, automáticamente, al siguiente: la identificación de las **necesidades informativas**. Se trata de ampliar toda la información necesaria para comprender el proyecto en su integralidad, la cual puede ir desde quiénes están detrás del proyecto y quiénes lo financian, hasta recopilar datos específicos sobre el tema que se aborda (por ejemplo, en el caso de tratar con infancia callejera, aspectos y cuestiones/asuntos/documentos que nos hagan comprender el fenómeno en toda su complejidad).
- Seguidamente se trabaja una de las fases más representativas del proceso evaluativo: la definición de **los criterios de valor**. Consiste en decidir y consensuar qué es aquello que se va a tener en cuenta para valorar el proyecto en cuestión a partir de las preguntas básicas de la evaluación. Para poder actuar de forma sistemática con estos criterios, es preciso hacerlos operativos y agregarles unos **indicadores** de evaluación<sup>9</sup> así como establecer las fuentes.
- Una vez definidos los indicadores, se inicia el **diseño metodológico** de la evaluación. Esta fase está condicionada por los recursos de los que se disponga, determinando, por ejemplo, el tipo

<sup>8</sup> Basado en: Bustelo, M., Ligeró, J.A. y Martínez, M. Documentos Master en Evaluación de Programas y Políticas Públicas (UCM).

<sup>9</sup> Ver más detalles en Anexo IV Matriz básica de evaluación.

de agente (interno, externo o mixto), el propósito (evaluación sumativa o formativa), el contenido (de análisis, de diseño, de procesos o de resultados) o el momento en el que se realiza (ex ante, durante o final).

- Antes de comenzar con el trabajo de campo, es necesario preparar la búsqueda y el diseño de **fuentes de verificación primarias y secundarias**.
- El **trabajo de campo** está orientado a recopilar toda la información y todos los datos indispensables para poder juzgar la situación del proyecto, su funcionamiento y las posibilidades de mejora.
- El análisis de los **datos** se puede obtener a través de diferentes herramientas y técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.
- Tras la **interpretación de los datos**, ya se puede juzgar lo estudiado hasta el momento. Es en este punto, cuando interesa recuperar el carácter sistemático que define este proceso evaluativo.
- Para que el proyecto llegue a la fase de valoración, ha tenido que franquear y pormenorizar todo un proceso programado y sistematizado, el cual justifica y respalda el **juicio de valor** emitido.
- Con el escenario obtenido se pueden establecer las **recomendaciones**. Es necesario recordar aquí, que uno de los objetivos de la evaluación es mejorar aquello que se evalúa, por lo tanto, proponer y recomendar opciones de mejora que ayuden a reforzar el proyecto, es una de las tareas básicas de todo el proceso.
- La **redacción del informe** y la comunicación de los resultados es una fase muy importante. El informe ha de ser claro y preciso pensando en que sirva de “manual” de consulta para futuras programaciones. En la comunicación de resultados, entra en juego la habilidad de quien evalúa, para transmitir adecuadamente todo aquello que se considere más importante, teniendo en cuenta la diversidad de audiencias.
- **Retroalimentación en programación y posibilidades de aplicación.** Incorporar en el proyecto evaluado, o en futuros proyectos las recomendaciones, da sentido al carácter retroalimentativo de la evaluación. Las posibilidades de aplicación no necesariamente dependen del equipo evaluador (menor posibilidad cuando se trata de un equipo externo); sin embargo es necesario reconocer que deben responder a tres criterios mínimos:
  - Que sean oportunas
  - Que sean útiles
  - Que sean prácticas
- **Por ello es importante** que en los informes finales de evaluación se incluyan un conjunto de medidas, que en caso de aplicarse, permitan mejorar el proyecto evaluado. Es imprescindible ser realistas en las medidas y cambios que se propongan y, en la manera de nuestras posibilidades, darles seguimiento.

## 6.- CRITERIOS DE VALORACIÓN

Los criterios son un punto de vista desde el cual se puede hacer un balance sobre la realidad, permitiendo aclararla. Además:

- Proporcionan el fundamento lógico,
- Aportan una serie de puntos críticos, a tener en cuenta, para emitir un juicio de valor sobre la acción.
- Facilitan una estructura jerarquizada que relaciona y articula todos los elementos del proyecto.
- Emiten un juicio de valor deseable (en positivo) acerca de la intervención, del programa y de su realidad.

Los criterios, en definitiva, definen el estado más positivo de un proyecto y lo compara con la situación real, permitiendo establecer juicios de valor.

### 6.1. Posibles criterios

Los criterios pueden variar dependiendo de la situación y del proyecto; no obstante, existe cierto consenso a la hora de utilizar determinados criterios. Es recomendable compaginarlos con aquellos más apropiados a cada contexto (por ejemplo, en un proyecto de infancia, incluir un enfoque de derechos). Algunos de los criterios comúnmente utilizados en la evaluación de proyectos son:

- La **eficacia**, que compara los objetivos planteados con los resultados obtenidos.
- La **eficiencia**, que mide la productividad a partir del uso óptimo de los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos...).
- El **impacto**, que analiza los efectos del proyecto, tanto las consecuencias positivas y negativas, como las previstas y no previstas. La valoración del impacto puede tener diferentes dimensiones: edad, de género, económico, técnico, social y cultural, político, ecológico, sobre la salud... y se puede apreciar en los niveles local, regional y nacional.
- La **pertinencia**, que estudia la adecuación del programa a los intereses, necesidades y derechos de la población diana (a tener en cuenta los cambios en una perspectiva temporal).
- La **viabilidad**, que se ocupa de garantizar que los impactos permanezcan en el tiempo; cabe aquí también, el criterio de visibilidad, que muestra la percepción de la institución y de las acciones en el contexto de actuación.
- La **cobertura**, que comprueba los posibles sesgos poblacionales de las actuaciones.

## 7. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Todo proyecto persigue producir cambios sobre una realidad concreta; en nuestro caso sobre las vidas de los niños y las niñas. Estos cambios no siempre son fáciles de medir o de comprobar, por ello es necesario encontrar fórmulas que ayuden a explicar lo que está sucediendo. De esta manera aparecen los indicadores, los cuales permiten describir y cuantificar las alteraciones que se están desencadenando, bien por el efecto del proyecto en unos casos, o bien por causas acontecidas por cualquier otro factor. Se pueden definir como instrumentos de medición y reúnen las siguientes cualidades y características:

- Sus objetivos son valorar tanto los resultados como el rendimiento de la programación.
- Son "comunicadores sencillos" de "cambios complejos", logros, procesos y fracasos.

- Se trata de señales, termómetros con gran potencial comunicativo, que clarifican la realidad que se está estudiando.
- Actúan como piezas de asesoría sobre la formulación, el seguimiento y la evaluación, vinculando las necesidades de información con los datos que es preciso recopilar.
- Contribuyen a filtrar los documentos relevantes para el trabajo, reflejando una situación específica, así como los cambios o resultados, aclarando lo que se espera conseguir y los datos precisos para verificar el éxito.
- Su fin es establecer “hitos concretos y realistas”, aquellos que son necesarios alcanzar en un espacio de tiempo determinado.
- Deben permitir valorar los cambios, tanto en el conocimiento de los derechos de la infancia, como en las políticas, estrategias y capacidades institucionales; cambios orientados al respeto y al cumplimiento de los derechos de la infancia y, por supuesto, adecuados a la situación real de los niños y niñas.

### 7.1. Criterios de selección de indicadores

La selección de indicadores requiere escoger, con acierto, aquellos que servirán mejor a las tareas posteriores. Para ello deben cumplir la idea de “SMART”:

- **SIGNIFICATIVOS**, que clarifiquen una situación y muestren qué está sucediendo.
- **MENSURABLES**, que se puedan medir y permitan trabajar con ellos.
- **APROPIADOS**, que se ajusten al proyecto en cuestión y a su contexto.
- **REALISTAS**, que ofrezcan una información clara y concisa que permita operar con ella (en vez de señalar grandes números, que escapan a las posibilidades de la evaluación).
- **TIEMPO EXACTO**, puesto que el proyecto y el proceso de evaluación tienen un periodo de vida, los indicadores han de aparecer en el momento oportuno.

Los indicadores deben especificar la siguiente información:

- **Para quiénes:** especificar el grupo beneficiario desagregando por sexo.
- **Cantidad:** estar cuantificados.
- **Cómo:** establecer calidades.
- **Cuándo:** especificar tiempos.
- **Dónde:** definir ubicaciones.

### 7.2. Tipología de indicadores

Existen diversas formas de clasificar los indicadores, una manera sencilla puede ser:

- **Según su medida**
  - **CUALITATIVOS:** no son expresables en unidades, pero se puede emitir un juicio de valor sobre su cumplimiento, mediante el empleo de declaraciones descriptivas, con indicadores de la dirección de los cambios.

- **CUANTITATIVOS:** expresados en unidades físicas que pueden ser monetarias o de otro tipo (cursos, niños vacunados, instituciones involucradas...).
- **Según el grado de aproximación**
  - **DIRECTOS:** referidos específicamente a aquello que se desea medir.
  - **INDIRECTOS:** tratan de determinar el cumplimiento de un componente del proyecto, observando la consecución de otro asunto con el que se pueda establecer una relación.
- **Según el momento de medición**
  - **INDICADOR PREVIO O DE ESTATUS:** "sin proyecto". Valor original.
  - **INDICADOR META:** "con proyecto". Valor proyectado.
  - **INDICADOR DE LOGRO:** "tras proyecto". Valor final.
- **Otras clasificaciones**
  - **MEDIDA:** número de visitas a la ludoteca por mes.
  - **NÚMERO:** número de hijos o hijas nacidos (de descendencia viva) vivos por cada mujer.
  - **HECHO:** existe una ley de participación infantil desde 1991.
  - **OPINIÓN:** los niños y niñas tienen derecho a expresar su opinión en aquellos asuntos que les afecten.
  - **PERCEPCIÓN:** parece que ha aumentado la violencia contra las niñas en los últimos años.

### 7.3. Formulación de un indicador: "Ruta metodológica"

1. Identificar las unidades de análisis (objetivos y resultados).
2. Definir las variables en patrones de evaluación: desmenuzar objetivos y resultados en unidades de análisis, características, elementos, componentes...
3. Especificar grupos beneficiarios (diferencias de género, edad, región,...).
4. Cuantificar y/o establecer la calidad. ¿Qué tanto se ha cumplido y de qué calidad?
5. Especificar el tiempo y espacio de aplicación.

## 8. ¿POR QUÉ INDICADORES DE INFANCIA?

Los indicadores de infancia son imprescindibles, porque:

- Tienen la capacidad de hacer visible lo invisible, de descubrir aquello que lleva tiempo oculto y olvidado.
- Tienen la función de señalar los cambios en los modelos de relación entre generaciones a través del tiempo, así como conocer las nuevas tendencias.
- Se convierten en insumos importantes para la planificación, ejecución y evaluación de proyectos.

- Ejercen como señales que permiten valorar la equidad generacional y en qué forma se manifiesta en un lugar y en un tiempo determinado.
- Además, juegan un papel de observatorio permanente para diagnosticar avances o retrocesos en la situación de los derechos de la infancia.

En proyectos de infancia, una de las propuestas más aceptada es que los indicadores giren en torno a cuatro grandes dimensiones, basadas en el enfoque PDN:

- La no discriminación; El interés superior del niño y de la niña; La supervivencia y el desarrollo; La participación infantil.

### 8.1. Participación como indicador clave

De las cuatro dimensiones antes nombradas, la participación infantil adquiere un papel muy importante. Conocer el grado de protagonismo de los niños y niñas permite medir algunos aspectos de interés, ya que la participación infantil está ligada a diferentes fenómenos:

- Implica el logro de una mayor independencia como sujetos de derechos.
- Está unida a un mayor reconocimiento social y a una más alta participación en la toma de decisiones.
- Con el protagonismo, la autoestima de los niños y niñas aumenta; además, les ayuda a sentir que pueden lograr sus aspiraciones en la vida.

Todo esto induce a investigar el cambio de actitudes adultas, incluso a conocer la existencia de grupos de infancia organizados.

Para la evaluación de las diferentes etapas del proyecto, es importante tener en cuenta la consecución de las siguientes fases; por ejemplo:

1. En un principio se introducen nuevas maneras de hacer las cosas.
2. Tras un periodo de tiempo, se comienzan a percibir algunas modificaciones en los comportamientos, cómo niños, niñas y mayores rechazan continuar con las prácticas tradicionales, reclamando y reivindicando cambios.
3. Algunos niños y niñas comienzan a desempeñar el papel de líderes en diferentes niveles, hasta llegar al punto de influir sobre otros grupos y a crear grupos de autoayuda.

### 8.2. Ejemplo de indicadores para la participación

Un indicador general sobre la participación infantil podría ser, por ejemplo, "*instituciones públicas y privadas propician la participación infantil organizada*". Cada indicador general contiene una serie de indicadores específicos con unos componentes determinados. Para este caso en concreto, se podría plantear el siguiente cuadro<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Elaboración propia Basado en ARNILLAS, G., PAUCCAR, N. (2006)



INDICADOR ESPECÍFICO	COMPONENTES
<b>Autoridades responsables de temática de infancia con capacidades para promover y difundir la participación infantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocen la CDN.</li> <li>○ Respetan los derechos del niño, niña y adolescente.</li> <li>○ Realizan acciones de difusión de los derechos.</li> <li>○ Establecen mecanismos que propician la participación infantil.</li> <li>○ Generan nuevos espacios de participación.</li> </ul>
<b>Tienen políticas para el reconocimiento social y jurídico de la participación infantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprueban normas y directivas que aseguran la participación de la población infantil y adolescente.</li> <li>○ Velan por el cumplimiento de disposiciones y normas relativas a la participación.</li> </ul>
<b>Gestionan y asignan financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Procuran fondos para la ejecución de propuestas e iniciativas de participación infantil.</li> </ul>

## 9. PAUTAS PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME

Una forma sencilla de presentar un informe de evaluación podría responder al siguiente índice de contenidos.

### **0.- Resumen** (características y elementos centrales del informe)

#### **1.- Introducción**

- 1.1.- Antecedentes y propósito de la evaluación
- 1.2.- Breve descripción del proyecto
- 1.3.- Metodología de la evaluación (diseño, fuentes, instrumentos, equipo)

#### **2.- Resultados de la evaluación: la pertinencia del proyecto**

- 2.1.- Justificación del proyecto desde sus comienzos
- 2.2.- Cambios en el contexto del proyecto durante la ejecución

#### **3.- Resultados de la evaluación: la eficiencia del proyecto**

- 3.1.- Progreso del proyecto comparado con lo inicialmente previsto
- 3.2.- Costes y uso de recursos comparados con el presupuesto
- 3.3.- Administración de actividades. Utilización de recursos

#### **4.- Resultados de la evaluación: la eficacia del proyecto**

- 4.1.- Logro de objetivos y resultados del proyecto
- 4.2.- Factores y procesos que han afectado (+/-) al logro de los objetivos

#### **5.- Resultados de la evaluación: el impacto del proyecto**

- 5.1.- Impactos previstos y no previstos sobre el sector beneficiario y otras partes afectadas (diferencias de género, edad, sociales, culturales, económicas, ...)

#### **6.- Resultados de la evaluación: la viabilidad del proyecto**

- 6.1.- En qué medida el proyecto es o llegará a ser viable
- 6.2.- Factores que afectan a la viabilidad: políticas de apoyo, capacidad institucional, factores de género, factores económicos, tecnológicos, aspectos socioculturales, participación de los niños y niñas

#### **7.- Lecciones aprendidas**

- 7.1.- Lecciones relativas al proyecto y a sus consecuencias sociales

## 8.- Conclusiones y recomendaciones

### 8.1.- Conclusiones generales

8.2.- Recomendaciones: a corto medio y largo plazo; de coste bajo, medio o alto; por actores involucrados...

## 10. CONCLUSIONES

- Como hemos visto a lo largo de esta Guía, un enfoque de derechos ofrece un mayor impulso a cuestiones prioritarias en el trabajo de defensa y promoción de los derechos de la infancia y adolescencia. Se trata de una estrategia en aquellos contextos donde la situación de la infancia y adolescencia presenta mayores retos.
- Existen además, dos buenas razones por las cuales las instituciones y los profesionales están adoptando programas con un enfoque de derechos:
  1. Porque creen que es éticamente correcto.
  2. Porque piensan que esta metodología ofrece una suma de beneficios frente a los enfoques tradicionalmente utilizados.

Unas últimas ideas sobre la importancia y el potencial de utilizar un enfoque de derechos en la programación de proyectos:

- *Es necesario que los niños y niñas desempeñen un importante rol en la programación; sus propias aportaciones contribuirán a poner en práctica proyectos más adecuados a sus realidades.*
- *Es necesario apostar por modelos de participación que vayan más allá del estrecho marco de las acciones aisladas que, en ocasiones, resultan meramente decorativas.*
- *Si lo que se pretende en realidad es mejorar la situación de la infancia, la actividad debe convertirse en un proceso continuo y sostenido. No es exagerado señalar que el desarrollo de acciones aisladas puede tener, incluso, un impacto negativo, en el sentido de que se generan algunas expectativas que, de inmediato, puedan verse frustradas.*
- *Las experiencias evaluadas y compartidas, muestran que el enfoque de derechos está teniendo un impacto muy positivo en la manera de trabajar de las organizaciones, así como en la mejora de las condiciones de vida de los niños y las niñas.*



### **Recordar:**

*Incorporar la perspectiva de derechos de infancia en las diferentes fases del ciclo de un proyecto, supone una estrategia compatible con múltiples metodologías, al mismo tiempo que resulta esencial para construir un marco de intervención normalizado de cara al desarrollo de futuras acciones.*



## BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, E., AGUILAR, M.J. (1990) *Administración de Programas de Acción Social*. Vitoria-Gasteiz. Gobierno Vasco.
- ARNILLAS, G., PAUCCAR, N. (2006) *Monitoreo y Evaluación de la Participación Infantil en Proyectos de Desarrollo*. Lima: Save the Children Suecia.
- CRIN. (2005) *Una programación basada en derechos con niños y niñas: introducción*. Boletín informativo, marzo No. 18. Londres, Child Rights Information Network
- HERNÁN, M.J., DÍAZ, M. (2004) *Guía para la Elaboración de Planes de Servicios Sociales. Cuadernos Técnicos de Servicios Sociales nº 21*. Madrid. Comunidad de Madrid.
- IUDC. (1997) *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Madrid. Ed. Instituto Universitario de Cooperación y Desarrollo-UCM/ CEDEAL.
- IUDC. (2000) *Guía comentada de recursos sobre evaluación y participación en Internet*. Madrid. Instituto Universitario de Cooperación y Desarrollo-UCM.
- NIRENBERG, O. et al. (2000) *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires. Paidós-Tramas Sociales.
- SALAS SERRANO, J. (2002) *Introducción a la práctica de la evaluación de proyectos de cooperación*. Cuadernos BAKEAZ, n 52.
- SAVE THE CHILDREN. (2004) *Instrumento sobre el proceso de monitoreo de la Programación de los Derechos del Niño*. Save the Children Suecia.
- SAVE THE CHILDREN (2002) *Programación de los Derechos del Niño. Cómo aplicar un enfoque de derechos del Niño en la programación*. Lima.



## ANEXOS

### ANEXO I

CRITERIOS PARA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS					
PROBLEMAS	Extensión	Gravedad	Factibilidad	Sensibilidad	Tendencia
1					
2					
3					
4					
5					
.....					

**Forma de aplicación:**

- Extraer del análisis una lista de problemas
- Valorar (individual o colectivamente) cada problema, asignándose una puntuación (por ej. de 1 a 5) en cada uno de los criterios
- La suma total (directa o ponderada) de los puntos asignados a cada problema muestra un orden de prioridad

**Advertencias:**

- No se trata de una fórmula matemática, sino de una herramienta para favorecer la reflexión
- Para un proyecto elegir un problema principal, aunque puede suceder que haya otros problemas relacionados que se puedan agrupar en el mismo proyecto

### ANEXO II

CRITERIOS PARA VALORACIÓN DE ALTERNATIVAS					
ALTERNATIVAS	Disponibilidad	Eficacia	Factibilidad	Aceptabilidad	Tiempo

**Forma de aplicación:**

- Hacer un listado de las distintas alternativas que se consideran oportunas para aproximarse a la solución del problema que ya se ha elegido como prioritario
- Proceder a su valoración (puntuación) de forma similar a lo explicado en el caso anterior

### ANEXO III

#### Análisis DAFO

Técnica/herramienta de identificación y examen de situaciones internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades). Es una imagen estática que se compone de 4 fases:

1. Establecer los temas a analizar
2. Identificación de DAFO
3. Presentación de resultados y debate
4. Sistematización de resultados

**1.- Establecer los temas.** Se realiza una tormenta de ideas. Los resultados obtenidos servirán como temas de discusión y se ordenan según algún criterio lógico de clasificación. **(20 minutos)**

**2.- Identificación de DAFO.** Se realiza el trabajo en grupos. Se explica el método DAFO dimensiones internas (debilidades y fortalezas) y dimensiones externas (amenazas y oportunidades). Por grupos los/as participantes identifican los DAFO para cada tema propuesto. Se anotan en tarjetas de colores que han sido previamente distribuidas. **(20 minutos)**

**3.- Presentación de resultados y debate.** Cada grupo expone los resultados, colocando las tarjetas en un cuadro en la pared en el que se han dibujado los dos ejes de análisis. Una vez finalizada la exposición de los grupos, se abre un turno de discusión para cada uno de los temas de la agenda mencionados en el punto 1. **(20 minutos)**

**4.- Sistematización de resultados.** El contenido de las tarjetas y las aportaciones, matizaciones o correcciones realizadas en el debate final son transcritas en un documento final. **(Trabajo interno equipo)**

#### DAFO

INTERNAS	EXTERNAS
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Qué podemos mejorar                      Qué hemos hecho mal                      Qué deberíamos haber evitado</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Qué tendencias nos han afectado de forma negativa                      Qué hacen otras instituciones que nos haya afectado de forma negativa                      A qué obstáculos nos hemos enfrentado</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Qué ventajas tenemos                      Qué hemos hecho bien                      Cuestiones útiles, positivas</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Cambios en el entorno                      Cambios políticos relacionados con nuestro sector                      Cambios en conductas sociales, estilos de vida, perfiles de población</p>

## ANEXO IV

### Matriz básica de evaluación

Proceso deductivo que desde los criterios va estableciendo las preguntas, los indicadores y sus fuentes... de lo más general a lo más concreto. De forma sistemática establecemos para cada criterio las preguntas clave que serán el marco para establecer el enjuiciamiento sobre el proyecto.

CRITERIOS	PREGUNTAS	INDICADORES	FUENTES	REGISTROS
Eficacia				
Eficiencia				
Pertinencia				
Impacto				
...				



**Sobre las autoras:** Ambas autoras son las coordinadoras del Curso de Experto en Políticas Sociales de Infancia (UCM) y del Grupo de Sociología de la Infancia del Colegio de Politólogos y Sociólogos de Madrid; de ambos proyectos han sido sus promotoras.

### **Lourdes GAITÁN MUÑOZ**

Doctora en Sociología y Diplomada en Trabajo Social, ha desarrollado su vida profesional en el campo de los servicios sociales y de la docencia universitaria. En el ámbito de los servicios sociales ha realizado, desde atención directa, a la planificación, diseño y evaluación de programas, investigaciones y diseño y supervisión de líneas de publicaciones. Es autora de *El espacio social de la infancia* (Comunidad de Madrid), *Sociología de la infancia* (editorial Síntesis), coautora de *Para comprender el Trabajo Social* (ed. Verbo Divino) así como de otros libros en colaboración y artículos en revistas especializadas. En la actualidad es consultora independiente de servicios sociales.

### **Marta MARTÍNEZ MUÑOZ**

Socióloga (UCM), con estudios de postgrado en Necesidades y Derechos de la Infancia (UAM) y Evaluación de Proyectos (UCM). Trabaja como consultora en España y América Latina en evaluación, investigación y formación especializada en proyectos sociales y de Cooperación al Desarrollo. Ha coordinado numerosas evaluaciones de proyectos dirigidos a la infancia. Es autora de *El niño en Europa. Representaciones sociales de los adolescentes madrileños sobre la violencia*. (POI 2000), coautora en *De la participación al protagonismo infantil. Propuestas para la acción* (POI 2003) y de otros artículos en revistas nacionales y latinoamericanas. En los últimos años se ha especializado en la promoción de los derechos de la infancia en las áreas de: infancia trabajadora, movimientos de NATs, infancia callejera, prevención de drogodependencias, metodologías de participación infantil y enfoque de derechos.

Las *Monografías del Experto: Teoría y Práctica* son una línea de publicaciones propia del Experto en Políticas Sociales de Infancia-UCM a través de las que se pretende abarcar dos objetivos diferentes y a la vez complementarios. El primero consiste en ofrecer al alumnado, al profesorado, a las Redes Universitarias en Derechos de los Niños y al público especializado en la temática, un conjunto de publicaciones que les permitan seguir profundizando en aquellos ámbitos que, por las circunstancias que sea, no han frecuentado con anterioridad, siendo necesarios para el ejercicio de su profesión. El segundo pretende incorporar a la oferta formativa que la UCM viene ofreciendo, propuestas que integren elementos de fundamentación teórica con pautas para la práctica sociológica y ejemplificaciones que faciliten la articulación y transferencia de buenas prácticas.

#### Coordinación



Colegio Politólogos y Sociólogos Madrid  
Grupo de Sociología de la Infancia

#### Edición



UCM  
Facultad Ciencias Políticas y Sociología  
Departamento de Sociología II  
Ecología Humana y Población

#### Financiación

