

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA**  
**EL DESARROLLO**



**TEMA DE INVESTIGACIÓN**  
**IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA CON NIÑEZ Y**  
**ADOLESCENCIA EN LOS PROCESOS MEAL DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS**  
**DE LA FUNDACIÓN EDUCACIÓN Y COOPERACIÓN EDUCO DESDE EL 2020 AL**  
**2022 Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE**  
**MAESTRA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA**  
**EL DESARROLLO**

**PRESENTADO POR:**  
**LICDA. KENIA XIOMARA ÁVILA ÁVILA**

**DOCENTE ASESOR:**  
**M.SC. CARLOS ROBERTO GONZÁLEZ RAMÍREZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2024**

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Ing. Juan Rosa Quintanilla

**RECTOR**

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

**VICERRECTORA ACADEMICA**

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

**SECRETARIO GENERAL**

**AUTORIDADES**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

**DECANO**

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

**VICEDECANO**

Dr. José Humberto Morales

**DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento a mi asesor de tesis, M.SC. Carlos Roberto González Ramírez, por su orientación, sus respetuosos comentarios y observaciones que me ayudaron a mejorar mi trabajo de investigación, así como también a crecer profesionalmente.

Gracias a EDUCO El Salvador por abrirme las puertas de su institución para realizar este trabajo de tesis, especialmente a la Licda. Alicia Avila, Licda. Eileen Aguilar, René, Walter, Sara, Saúl, José Luis, Yony, José, Roberto y Siliezar por la disposición mostrada y la información compartida que hizo posible este estudio descriptivo.

Pero, así como este, todos mis logros son gracias al apoyo que me ofrece mi familia, mi mamá Irma; papá Alex; mis hermanos Alex y Gio; mi abuela Emma, mi segunda madre; a Irvin, quien está en mi presente. Todos ellos han sido mi fortaleza en los momentos de dificultad, quienes me animan a seguir adelante, a ser mejor, que confían en mí y mis capacidades.

Pero, sobre todo, gracias a Dios. A todos, muchas gracias.

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XII</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>XVI</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES DE LAS ONG EN EL SALVADOR Y DE LA FUNDACIÓN EDUCACIÓN Y COOPERACIÓN EDUCO .....	1
1.1.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS .....	4
1.1.2 UBICACIÓN Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN .....	5
1.1.3 PORTAFOLIO INSTITUCIONAL .....	7
1.2 MONITOREO, EVALUACIÓN, ACCOUNTABILITY Y LECCIONES APRENDIDAS .....	9
1.3 METODOLOGÍA PARTICIPATIVA EN MEAL .....	11
1.3.1 METODOLOGÍA CUALITATIVA CON ENFOQUE PARTICIPATIVO .....	11
1.3.2 METODOLOGÍA CUANTITATIVA CON ENFOQUE PARTICIPATIVO APLICADO A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA .....	15
1.3.3 EXPERIENCIAS PREVIAS DE IMPLEMENTACIÓN EN EL SALVADOR. ....	16
1.4 CONSIDERACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA TRABAJAR CON NNA DEBIDO A LA ETAPA DE DESARROLLO COGNITIVO Y PSICOSOCIAL. ....	19
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>23</b>
2.1 LECCIONES APRENDIDAS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	23
2.1.1 LECCIONES APRENDIDAS .....	23

<b>2.1.2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 SISTEMATIZACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DURANTE EL MONITOREO Y EVALUACIÓN. ....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 TOMA DE DECISIONES A PARTIR DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 TEORÍA DE CAMBIO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.1 CICLO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE EDUCO Y TEORÍA DE CAMBIO. ....</b>	<b>30</b>
<b><u>CAPÍTULO 3.....</u></b>	<b><u>33</u></b>
<b>3.1 PRINCIPIO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA ESTABLECIDO POR EL PROJECT DPRO. ....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.1 INSTRUMENTOS QUE SUSTENTAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRINCIPIO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA CON NIÑEZ Y ADOLESCENCIA. ....</b>	<b>34</b>
A. POLÍTICA DE PROTECCIÓN Y BUEN TRATO HACIA NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES .....	38
B. ESTÁNDARES DE PARTICIPACIÓN DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES/POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN DE LA NIÑEZ.....	43
C. POLÍTICA DE EQUIDAD DE GÉNERO .....	46
D. POLÍTICA DE PROTECCIÓN CONTRA LA EXPLOTACIÓN, EL ABUSO Y EL ACOSO SEXUAL .....	46
<b>3.1.2 IMPLICACIONES DE UN PROCESO PARTICIPATIVO. ....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 METODOLOGÍA PARA PROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS CON NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.....</b>	<b>49</b>
<b><u>CAPÍTULO 4.....</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b>4.1 METODOLOGÍA PARTICIPATIVA EN LOS PROCESOS DE MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LA FUNDACIÓN EDUCACIÓN Y COOPERACIÓN EDUCO .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.1 HERRAMIENTAS MERA UTILIZADAS EN LAS FASES DE IDENTIFICACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.2 HERRAMIENTAS MERA UTILIZADAS EN LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS DEL PROYECTO .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.2.1 PROCESOS DE MONITOREO EN EDUCO .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.2.2 PROCESOS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.3 ADAPTACIONES EN LAS HERRAMIENTAS .....</b>	<b>60</b>

<b>4.2 PLANIFICACIÓN APLICANDO LA GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS DE EDUCO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.1 MARCO PROGRAMÁTICO GLOBAL DE EDUCO .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2 SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.3 ¿PARA QUÉ SE UTILIZAN LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE? .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.4 ROLES EN LOS PROCESOS MERA EN EDUCO EL SALVADOR.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.5 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3 LA PARTICIPACIÓN DE NNA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS COMO UN VALOR INSTITUCIONAL Y UN DERECHO UNIVERSAL .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.1 ¿QUÉ DOCUMENTOS SUSTENTAN Y GUÍAN LA PARTICIPACIÓN EN EDUCO? .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.2 IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS EN LOS PROCESOS MERA.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.3 SOBRE LA RENDICIÓN DE CUENTAS.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.3.1 RENDICIÓN DE CUENTAS PARA LA TRANSPARENCIA .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.3.2 RENDICIÓN DE CUENTAS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3.3 RENDICIÓN DE CUENTAS PARA RECIBIR RETROALIMENTACIÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3.4 METODOLOGÍA PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3.5 RENDICIÓN DE CUENTAS ADAPTADA A LA NIÑEZ .....</b>	<b>85</b>
<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>88</u></b>
<b><u>RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b><u>91</u></b>
<b><u>ANEXO 1 GUÍA DE OBSERVACIÓN .....</u></b>	<b><u>94</u></b>
<b><u>ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA.....</u></b>	<b><u>96</u></b>
<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>97</u></b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	xiii
<b>Tabla 2:</b> Actores clave en los procesos MEAL en EDUCO .....	xiv
<b>Tabla 3:</b> Proyectos ejecutados del 2020 al 2023 por EDUCO. ....	7
<b>Tabla 4:</b> Actividades MEAL en cada fase del ciclo de vida de un proyecto.....	11
<b>Tabla 5:</b> Tipos de técnicas participativas según su función .....	15
<b>Tabla 6:</b> Distribución de la muestra por rangos de edad .....	17
<b>Tabla 7:</b> Etapas del desarrollo cognitivo según Piaget.....	20
<b>Tabla 8:</b> Matriz de registro de modificación de problemas según Project DPro.....	23
<b>Tabla 9:</b> Actividades prácticas para el aprendizaje organizacional.....	25
<b>Tabla 10:</b> Objetivos estratégicos del PEI 2015-2019 .....	27
<b>Tabla 11:</b> Principio de gestión participativa en cada etapa del proyecto .....	34
<b>Tabla 12:</b> Código de Conducta de EDUCO .....	41
<b>Tabla 13:</b> Tipos de participación que identifica EDUCO .....	45
<b>Tabla 14:</b> Enfoques de la participación infantil .....	48
<b>Tabla 15:</b> Tipos de proyectos en EDUCO según el financiamiento y ejecutor.....	59
<b>Tabla 16:</b> Adaptaciones realizadas a las herramientas metodológicas para los procesos de evaluación diagnóstica en los proyectos de EDUCO .....	62
<b>Tabla 17:</b> Herramientas asociadas a cada proceso PMERA .....	71
<b>Tabla 18:</b> Roles en los procesos PMERA .....	73
<b>Tabla 19:</b> Tipos de aprendizaje para EDUCO.....	78
<b>Tabla 20:</b> Implementación de políticas de EDUCO en los procesos MERA.....	81
<b>Tabla 21:</b> Los tres pilares de la RCA .....	85

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Identidad de la Fundación Privada Intervida. ....	3
<b>Figura 2:</b> Identidad de EDUCO. ....	5
<b>Figura 3:</b> Escala de Likert adaptada para NNA.....	16
<b>Figura 4:</b> Resultados de los trabajos realizados por las adolescentes durante las dinámicas de recolección de información.....	18
<b>Figura 5:</b> Etapas o Estadios del desarrollo psicosocial de Erik Erickson.....	21
<b>Figura 6:</b> Diagrama de la herramienta "Revisión después de la acción". ....	24
<b>Figura 7:</b> Ciclo de Planificación Institucional de EDUCO.....	30
<b>Figura 8:</b> Teoría de cambio de EDUCO.....	31
<b>Figura 9:</b> Cinco principios de la gestión de proyectos según la guía Pro.....	33
<b>Figura 10:</b> Escalera de la participación según Roger Heart.....	37
<b>Figura 11:</b> Ruta crítica de la rendición de cuentas.....	49
<b>Figura 12:</b> MERA en todas las etapas o fases de los proyectos de EDUCO.....	53
<b>Figura 13:</b> Diagrama de flujo de los procesos MERA.....	55
<b>figura 14:</b> Etapas del Sistema de Monitoreo en EDUCO y sus respectivas actividades.....	58
<b>Figura 15:</b> Tipos de evaluación validadas por EDUCO según el momento en el ciclo de programación.....	60
<b>Figura 16:</b> Herramientas metodológicas de evaluación propuestas en el manual de MERA en proyectos y programas de desarrollo. ....	61
<b>Figura 17:</b> Adaptaciones a las herramientas metodológicas para los procesos de evaluación diagnóstica en los proyectos de EDUCO.....	68
<b>Figura 18:</b> Áreas programáticas y líneas de acción prioritarias de EDUCO.....	70

<b>Figura 19:</b> Ciclo del aprendizaje en EDUCO.....	76
<b>Figura 20:</b> Actividades para incluir en el plan de difusión de la información.....	83
<b>Figura 21:</b> Proceso de implementación RCA .....	86

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

**ASDN:** Análisis situacional de Derechos de la Niñez.

**CDN:** Convención sobre los derechos del niño.

**CIDEP:** Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social.

**CIID:** Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

**DAFO/FODA:** Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**EDUCO:** Fundación Educación y Cooperación

**FUSALMO:** Fundación Salvador del Mundo.

**IAP:** Investigación-Acción Participativa

**ISNA:** Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

**LEPINA:** Ley de protección integral de la niñez y adolescencia.

**LGTBIQ+:** Lesbianas, gays, transexuales, bisexuales, intersexuales, queers y más.

**Manual MERA:** Manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo. De la cultura de evaluación hacia la generación de impacto social.

**MEA:** Monitoreo, evaluación, aprendizaje.

**MEAL:** Monitoring, evaluation, accountability and learning.

**MEAL DPro:** Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development professionals.

**MERA:** Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

**NNA:** Niñas, niños y adolescentes.

**NNAJ:** Niñas, niños, adolescentes y juventud.

**ODM:** Objetivos de desarrollo del Milenio.

**ONG:** Organización no Gubernamental.

**OSFL:** Organizaciones sin fines de lucro.

**OSL:** Organización Social Local.

**PEI:** Plan estratégico institucional.

**PMERA:** Planificación, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

**PM4NGOs:** Project Management for Non Governmental Organizations.

**POA:** Plan operativo anual.

**Project DPro:** Project Management for Development Professionals Guide (Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo).

**RdC:** Rendición de Cuentas.

**RCA:** Rendición de cuentas adaptada a la niñez.

**SI-EITP:** Sistemas Integrados – Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno.

**SPSS:** Statistical Package for Social Sciences.

**SQF:** Mecanismo de sugerencias, quejas y felicitaciones.

**TDR:** Términos de referencia.

**UNICEF:** United Nations International Children's Emergency Fund.

**WASH:** Water, Sanitation and Hygiene.

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje son indispensables en toda organización, ya que la puesta en práctica de estos ayuda a identificar oportunamente las dificultades y problemas que se presentan durante la implementación de un programa o proyecto, lo que permite a los responsables la toma de decisiones para reorientar las estrategias y acciones institucionales que ayudaran a obtener mejores resultados. La Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (Project DPro) hace énfasis en la importancia de involucrar y promover la participación de todas las personas interesadas, principalmente de los beneficiarios y beneficiarias de los proyectos. Esto es necesario por diversas razones: la población beneficiaria conoce mejor sus necesidades por lo que pueden orientar la planificación pertinente de las intervenciones; involucrarlas genera compromiso y asegura la sostenibilidad de las acciones; sus opiniones y sugerencias permiten identificar áreas de mejora; ser transparentes con la información genera confianza y da reconocimiento de la institución a nivel social, entre otras.

Históricamente las niñas, niños y adolescentes (NNA) han sido relegados, y considerarlos seres incapaces y pasivos en la toma de decisiones en la comunidad y en la sociedad. Y por tal razón, por muchos años los métodos, técnicas y herramientas MEAL se implementan únicamente con las personas adultas. Con la convención de los derechos del niño se reconoció a este colectivo como titulares de estos, incluido el derecho de participación, de ser escuchados y de ser protagonistas de su propio desarrollo. Pero para lograr una participación significativa de esta población es necesario utilizar una metodología de acuerdo con la etapa de desarrollo cognitivo en la que se encuentran.

La Fundación Educación y Cooperación EDUCO (también conocida como EDUCO) es una institución que trabaja por la niñez y adolescencia, es decir, son el centro de sus intervenciones, aunque no trabaja únicamente con esta población, sino también con madres, padres, cuidadores primarios y comunidad para lograr cambios sociales integrales.

En el 2020, para EDUCO, se inicia un nuevo ciclo de planificación estratégica, momento que sirvió para analizar el trabajo institucional, reflexionar e idear acciones de cambio que les permita en los próximos diez años generar verdaderos impactos en la garantía y protección de los derechos de la niñez. Como parte de las acciones de mejora han implementado un nuevo enfoque para los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

En este sentido, el objetivo principal de esta investigación es conocer cómo ha sido la experiencia implementando la metodología participativa con niñez y adolescencia en los procesos MEAL y el aprendizaje organizacional de la Fundación EDUCO El Salvador, desde el 2020 al 2022. Esta investigación se vuelve relevante porque precisamente describe experiencias específicas sobre cómo se configura el sistema o enfoque MEAL en esta institución, la metodología que puede utilizarse para obtener datos de niñez y adolescencia, y que sirva como referencia para que otras instituciones puedan realizar cambios o retomar las prácticas identificadas en esta investigación en estos procesos y aplicarlos con sus propias organizaciones.

Para realizar el siguiente trabajo de investigación se implementó la siguiente metodología Para desarrollar la presente investigación se tomó como referencia los lineamientos propuestos por

Sampieri, Fernández y Baptista<sup>1</sup> en el libro titulado Metodología de la investigación. Esta investigación es de alcance descriptivo, la cual según los autores antes mencionados tiene como fin: “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. Este estudio describe y explica la experiencia de EDUCO El Salvador implementando la metodología participativa en procesos de monitoreo, evaluación, accountability y aprendizaje con niñez y adolescencia. Asimismo, se identifican las dificultades para la institucionalización del aprendizaje obtenido en estos procesos.

El enfoque de la investigación es cualitativo, la cual tiene como meta “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes”. Algunas características de este enfoque aplicadas para esta tesis son:

- a. Los métodos de recolección de datos utilizados no son estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectuó una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.
- b. Se utilizaron las técnicas e instrumentos enlistados en la tabla 1 para la recolección de datos:

**Tabla 1:** Técnicas e Instrumentos de Investigación

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FECHA DE APLICACIÓN</b>
<b>Observación:</b> Se aplicó en procesos de evaluación inicial con grupos de niños entre 0 a 4 años, 6 a 8, 8 a 11, 11 a 15 años y 15 a 18 años.	Guía de observación (ANEXO 1)	Martes 11 de julio de 2023 (San Vicente)  Miércoles 12 de julio de 2023 (San Miguel, Mercedes Umaña)  Jueves 13 de julio de 2023 (La Libertad)
<b>Entrevista semi estructurada:</b> con el fin de intercambiar información con actores claves, utilizando una guía específica, pero dejando espacio para nuevas interrogantes sobre la metodología implementada en los procesos MEAL de EDUCO.	Guía de entrevista (ANEXO 2)	Lunes 17 y martes 18 de julio de 2023 (Entrevista virtual por medio de la plataforma Teams)
<b>Documentos, registros, materiales y artefactos:</b> así como material audiovisual, documentos y materiales organizacionales.	Matriz de registro de documentos y de vaciado de datos, gráficos, mapa de procesos, etc.	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> Pilar Baptista, Roberto Sampieri y Carlos Fernández, *Metodología de La Investigación*, 5ta Ed. (México DF: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, 2010). 80.

Se utilizó el método inductivo, a partir de la observación se generó una perspectiva teórica de lo que puede estar ocurriendo en la realidad (de lo particular a lo general). La información se obtuvo de fuentes primarias: del talento humano que labora en la institución. De igual manera, de fuentes secundarias, es decir, de documentos o informes alojados en la página web de la organización, y también documentos de uso interno que el personal de EDUCO facilitó para esta investigación.

Se utilizó la muestra en cadena o por redes (bola de nieve) descrita en el libro Metodología de la Investigación<sup>2</sup>: “Se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también”. En un primer momento se identificó al equipo que trabaja directamente con los procesos MEAL en la institución, pero no son los únicos involucrados en estos, por lo cual fue necesario indagar con el equipo responsable y se incluyeron los actores clave mostrados en la tabla 2:

**Tabla 2:** Actores clave en los procesos MEAL en EDUCO

Cantidad de personas	Cargo
1	Directora de país EDUCO.
1	Gerente de calidad de programas.
1	Coordinadora del área de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje.
2	Técnicos del área de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje. (En el equipo son cinco personas, pero por recomendación de la coordinadora del área se entrevistaron a aquellos con más tiempo de trabajo en la institución).
1	Responsable de apadrinamiento.
3	Gerentes de zona occidental, paracentral y occidental.

Fuente: Elaboración propia.

La sistematización de datos se realizó por medio de matrices de vaciado de datos, gráficos, mapas de procesos, etc. El análisis de datos se trabajó a través de la triangulación de la información recolectada en las guías de observación, en las entrevistas y la revisión de documentos, registros, materiales y artefactos. Con la información obtenida y la investigación bibliográfica, los capítulos se configuran de la siguiente manera.

En el primer capítulo se desarrolla el marco histórico y contextual del funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro en El Salvador y en específico de la Fundación Educación y Cooperación EDUCO. Además, se incluye como parte del marco teórico, los conceptos básicos para este trabajo: monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. De igual manera, se identifica metodología tanto cualitativa como cuantitativa *childfriendly* que puede utilizarse para los procesos MEAL y el estado de arte en la implementación de dichos procesos con NNA en El Salvador. Para concluir el capítulo se presenta la teoría de Jean Piaget y de Erik Erickson, las

<sup>2</sup> Roberto Sampieri, Carlos Fernández.

cuales explican las etapas de desarrollo cognitivo y psicosocial, que sirven de referencia para adaptar la metodología participativa con NNA.

En el segundo capítulo se explica desde una perspectiva teórica, según el Project DPro y otras fuentes, en qué consisten las lecciones aprendidas y cómo se gestiona el aprendizaje organizacional; además como se sistematizan y analizan los datos luego de la recolección de los mismos. También se toma como ejemplo la experiencia de EDUCO para describir como el aprendizaje obtenido a partir de la evaluación del plan estratégico 2015-2019, fue importante para la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctivas y de mejora. Lo anterior implicó un cambio en el enfoque de planificación y retomar las corrientes actuales en la planificación para el desarrollo, es decir, la formulación de la teoría de cambio de EDUCO, la cual sirvió para establecer un grupo de cambios esperados o impactos a nivel global en cuanto a la garantía de derechos de la NNA. A partir de esto se identifican los indicadores de medición global y se configura todo el sistema MEAL.

En el tercer capítulo se conceptualiza el principio de gestión participativa propuesto por el Project DPro. Y siguiendo esta misma línea, se desarrolla el marco legal que valida la participación de la Niñez y adolescencia no únicamente como un principio sino también como un derecho fundamental. Se incluyen instrumentos internacionales como la declaración universal de los derechos humanos, la convención de los derechos del niño/a; así como también legislación nacional como LEPINA/Ley crecer juntos. En este capítulo también se abordan los distintos tipos y niveles de participación que existen, en los cuales se enmarca una diferencia entre el involucramiento forzado de NNA en los procesos y la participación real y significativa de esta población (escalera de participación). Y a partir de esto, las implicaciones de los procesos de rendición de cuentas incluyendo a esta población.

El capítulo cuatro corresponde a la presentación de los resultados obtenidos del proceso de observación, entrevistas con colaboradores y colaboradoras de EDUCO y la revisión documental. Se finaliza el documento con las conclusiones y recomendaciones.

# **IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA CON NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EN LOS PROCESOS MEAL DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN EDUCACIÓN Y COOPERACIÓN EDUCO DESDE EL 2020 AL 2022 Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

POR

Kenia Xiomara Ávila Ávila

## **RESUMEN**

En el 2020 se inició un nuevo ciclo de planificación para EDUCO, en el cual implicó un cambio radical en cuanto la forma de trabajar. Como institución ya contaban con procesos definidos de monitoreo y evaluación, pero se incluyó el enfoque MERA (monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje), lo que implicó la creación de un manual específico donde se detallan las herramientas, técnicas, matrices concretas, así como la definición de un grupo de indicadores de evaluación multinivel que todas las oficinas de EDUCO en el mundo deben seguir y considerar en sus planificaciones de país como una forma de estandarizar procesos, que les ayudaran a valorar sus trabajo a nivel global y la pertinencia de sus intervenciones. Trabajar con niñez y adolescencia en estos procesos de recolección de datos no es tarea fácil. Por tal razón, EDUCO, aunque utilizan las técnicas tradicionales como encuestas, grupos focales y entrevistas, trabajan un diseño metodológico en el que adaptan las herramientas al desarrollo progresivo de las facultades de NNA, utilizando lenguaje sencillo, imágenes de referencia, actividades lúdicas o juegos. Pero además de esto, los procesos participativos de consulta deben realizarse dentro del marco legislativo internacional, nacional e institucional. La meta a futuro es que la participación de niñas, niños y adolescentes no sea únicamente a nivel consultivo, sino más bien el desarrollo de la capacidad de tomar decisiones, de actuar con iniciativa propia, de ser escuchados y poder contribuir al cambio tanto a nivel personal como institucional y social.

## CAPÍTULO 1

### ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA EN PROCESOS MEAL

En este capítulo se presenta parte del marco de referencia, en primer momento para contextualizar el funcionamiento de la ONG en El Salvador, y principalmente de la Fundación Educación y Cooperación EDUCO, además para conocer la terminología básica sobre los procesos MEAL y sus implicaciones. Adicionalmente, se detalla el resultado de la investigación bibliográfica enfocada en identificar cuál es la metodología participativa que se utiliza en los procesos MEAL en diferentes países del mundo. Esto con el fin de contrastar experiencias externas con la experiencia de EDUCO El Salvador.

#### 1.1 Antecedentes de las ONG en El Salvador y de la Fundación Educación y Cooperación EDUCO

Una Organización No Gubernamental (ONG) es toda aquella institución que cumple con los siguientes requisitos<sup>3</sup>: a. No corresponde al sector público, y tampoco tienen influencia o relación con los partidos políticos; b. Son instituciones que prestan servicios o productos, pero no tienen ánimo de lucro y c. Los servicios que prestan tienen un fin social.

Históricamente se identifican cuatro momentos que marcan la aparición y funcionamiento de las ONG en El Salvador<sup>4</sup>:

1. **En el período de 1962 a 1965, el desarrollo del Concilio Vaticano II.** El cual fue una iniciativa de la iglesia católica con el objetivo de la renovación moral de todos los fieles del cristianismo, promover el desarrollo de la fe católica y adaptar la disciplina eclesiástica al tiempo actual. En El Salvador bajo este mandato, el arzobispado crea la Fundación Cáritas, con el fin de promover y coordinar el valor de la caridad de la iglesia.
2. **En 1968, la realización de la segunda Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, en Medellín,** convocado por el papa Pablo VI, para motivar la implementación del Concilio Vaticano II.
3. **El inicio en 1969 de una política de cooperación hacia América Latina llamada Alianza para el Progreso,** una iniciativa de los Estados Unidos que marcó un cambio en la forma de cooperación entre países, con la creación de organizaciones de ayuda a través de la Agencia Internacional para El Desarrollo.
4. **La guerra civil que transcurrió en El Salvador durante la década de los 80's.** Durante el conflicto armado se desarrolló una crisis social, económica, política en el

<sup>3</sup> Ayuda en Acción, "Historia de Las ONG: ¿cómo y Cuándo Se Crearon?," Historia de las ONG, 2018, <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>.

<sup>4</sup> Miguel Humberto, Valencia Vega, Carlos Roberto Arana Guerrero, "Autosostenibilidad de Las Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro" (Tesis de pregrado, Universidad de El Salvador, 2013), 31-32.

país, razón por la cual comienzan a surgir más instituciones sin fines de lucro con el objetivo de ayudar a la mitigación de dichas consecuencias.

Para 1996, la asamblea legislativa de El Salvador proclama la Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro<sup>5</sup>, la cual da lineamientos específicos para la creación y funcionamiento de estas organizaciones de la sociedad civil. Dicha Ley define “fundación” como: Art. 18.- “Entidades creadas por uno o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines”.

Los años siguientes a la guerra civil, fueron un periodo de recuperación para el país, pero durante este proceso, fenómenos naturales afectaron el territorio salvadoreño, dejando daños sociales significativas. El 13 de enero de 2001 se produjo un terremoto con epicentro en la Costa del Pacífico con una magnitud de 7.6 en la escala de Richter. A partir de este, hubo una serie de réplicas, incluyendo un nuevo terremoto ocurrido el 13 de febrero de 2001 con una magnitud de 6.6. Ambos movimientos telúricos tuvieron como efecto negativo, además de las pérdidas humanas, destrucción de infraestructura y pérdidas materiales, lo que implica un retraso en el proceso de desarrollo social y económico en El Salvador.

En este contexto se instituye en el país una sede de la Fundación Privada Intervida, (la cual es una ONG que fue fundada el 25 de mayo de 1994). Desde sus inicios, buscaba la cooperación en tiempos de necesidad y también le apostaba al progreso a través de los objetivos de desarrollo del milenio ratificados por Naciones Unidas en el 2000, pero enfocándose en la niñez salvadoreña.

El esfuerzo por aportar a los ODM inició con el reconocimiento de las zonas más vulnerables en el país (Mapa de pobreza). Una vez identificadas, se trabajó en conjunto con gobiernos locales en la elaboración de diagnósticos municipales participativos, siempre promoviendo el involucramiento de los interesados para buscar soluciones a sus mayores problemáticas y ser partícipes de su desarrollo.

Según la Memoria de Labores Intervida 2013<sup>6</sup> desde su fundación (2001) hasta ese año se invirtieron alrededor de 67 millones de dólares en proyectos enfocados en salud, educación, seguridad alimentaria y nutricional, protección y derechos de la niñez y adolescencia, medio ambiente, participación comunitaria y enfoque de género (todos ligados a los ODM). Las intervenciones se enfocaron en 46 municipios de los departamentos de La Libertad, La Paz, Morazán, San Vicente y Usulután, y los beneficiarios directos fueron un total de 563,999 niñas, niños y adolescentes.

La planificación implementada en ese periodo está basada en el modelo de colaboración con enfoque en el desarrollo a largo plazo. Es decir, generar alianzas de corresponsabilidad entre

<sup>5</sup> Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro (El Salvador, Asamblea Legislativa de la República De El Salvador, 1996).

<sup>6</sup> Fundación Privada Intervida, *Memoria de Labores* (2013), [https://es.slideshare.net/intervidasv/memoria-de-labores-2013-35711741?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/intervidasv/memoria-de-labores-2013-35711741?from_action=save).

sociedad civil, ciudadanía y administraciones públicas para identificar necesidades, sus respectivas soluciones, y cómo los servicios sociales pueden responder ante estas y solventarlas.

La misión, visión, valores y principios institucionales eran los siguientes:

**Figura 1:** Identidad de la Fundación Privada Intervida.



Un aspecto importante por mencionar es que el valor referido a la reflexión crítica estaba ligado al aprendizaje como herramienta para la transformación social. De igual manera, la transparencia y la participación son principios que se han mantenido a través del tiempo.

En el 2014 la Fundación Privada Intervida y Educación sin Fronteras se asociaron y formaron la Fundación Educación y Cooperación EDUCO, la cual fue registrada el 28 de abril del mismo año en la Dirección General de Derecho y Entidades Jurídicas, Cataluña, España y transferido a todas las sedes de la institución a nivel global.

En el artículo 3, como ámbitos de actuación, identifica la comunidad autónoma de Cataluña como el centro o sede de sus actividades, pero aclara que puede tener intervención en el resto de España y a nivel internacional. A partir de esto, la fundación cuenta con catorce sedes a nivel global, incluido El Salvador. De igual manera, en el capítulo 2 artículo 5 detallan los fines de la fundación, los cuales son:

- a) *La ayuda al Tercer Mundo en todas sus ramas.*
- b) *La ayuda, en todas sus ramas y modalidades, a las personas y colectivos en situaciones de marginación absoluta, emergente o en riesgo de exclusión social y, en particular, las*

*actuaciones destinadas a procurar la educación, formación y protección de la infancia y juventud.*

- c) La lucha contra la pobreza y las desigualdades, impulsando la corresponsabilidad individual y colectiva de actividades que favorezcan la conciencia crítica y una mejor percepción de los problemas reales de la sociedad, estimulando la solidaridad, la cooperación activa y promoviendo el voluntariado.*
- d) La lucha contra la exclusión social y por la mejora de las condiciones de vida de las personas y grupos desfavorecidos, coadyuvando al desarrollo humano en todas sus vertientes.*
- e) La promoción del progreso humanitario económico y social que haga posible su desarrollo equitativo y sostenible, trabajando para combatir y corregir situaciones de desprotección y marginación social.*
- f) La cooperación al desarrollo y solidaridad internacional en todos sus ámbitos, así como la realización de cualquier tipo de actividad tendente a su fomento, realización y mejora.*
- g) Proteger, promover, amparar y financiar, tanto con fondos propios como de terceros, todo tipo de actividades de carácter educativo, asistencial, socio-cultural y de investigación relacionadas con las personas y colectivos marginados, desprotegidos o desamparados, y encaminadas a la solución de los problemas que les afectan.*
- h) Proteger, promover, amparar y financiar, tanto con fondos propios como de terceros, a cualquier otra fundación, asociación o colectivo legalmente reconocido, e incluso a personas físicas, que se dediquen a finalidades análogas y parecidas a las de esta Fundación.*
- i) La ayuda humanitaria en situaciones de emergencia.*
- j) La sensibilización y educación para el desarrollo de la población incluida en el ámbito de actuación, especialmente la infancia y juventud, en torno a la solidaridad y la cooperación entre los pueblos, trabajando para hacer una sociedad más solidaria y comprometida.*

### 1.1.1 Misión, Visión, Valores y Principios

Luego del proceso de transición y reestructuración, como toda institución, estableció sus directrices estratégicas<sup>7</sup>, es decir, su misión (el compromiso y población de trabajo), visión (el deber ser, cambios que se desean generar en el futuro para crear un mundo mejor), valores (principios normativos) y principios (estándares operativos). A partir de esto, han planteado su identidad de la siguiente manera:

<sup>7</sup> Fundación Educación y Cooperación, *Nuestro Trabajo Por La Infancia y Educación, ¿Quiénes somos?*, <https://www.educo.org/quienes-somos/somos-educo>.

**Figura 2:** Identidad de EDUCO.



Fuente: Elaboración propia a partir de <https://www.educo.org/quienes-somos/somos-educo>.

### 1.1.2 Ubicación y áreas de intervención

Los componentes o ejes en los que se centran las intervenciones de EDUCO se han identificado a partir de la teoría de cambio institucional (ver apartado 2.2.2) y son los siguientes: Educación de calidad y segura, protección de la infancia y empoderamiento de la infancia.

Los proyectos por país se deben adaptar a las necesidades de cada contexto. Para el caso específico de El Salvador, los indicadores demográficos y educativos<sup>8</sup> con los que trabaja EDUCO son los siguientes:

Población: **6.568.745 de habitantes**  
Índice de Desarrollo Humano (IDH): posición **125** de 191  
Mediana de edad: **27,7 años**  
Población bajo el umbral de la pobreza: **22,8%**  
Esperanza de vida al nacer: **75,37 años**  
Mortalidad en menores de un año: **12,14** por cada mil nacidos vivos  
Permanencia en la escuela: **12 años**  
Alfabetización en mayores de 15 años: **89,1%**

<sup>8</sup> EDUCO, *El Trabajo de Nuestra ONG En El Salvador* (2023), <https://www.educo.org/donde-actuamos/america/el-salvador>.

En el 2018 fue el último año en que se realizó un diagnóstico situacional en El Salvador, iniciativa que se ejecutó en conjunto con varias ONGs que trabajan por la niñez en el país (EDUCO, FUSALMO, Ayuda en Acción, ISNA), el cual aborda los avances y brechas en la implementación de una gobernanza centrada en esta población, lo cual ha servido de guía para la gestión y planificación de programas y proyectos. El informe lleva por título: “La Niñez y Adolescencia salvadoreña en la encrucijada: crecer en una sociedad que incumple sus derechos”<sup>9</sup>. Algunas de las problemáticas encontradas a través de este diagnóstico son:

1. La sociedad salvadoreña no reconoce a la niñez y adolescencia como sujetos de derechos. El rol de la familia se centra en proveer bienes y servicios (incluso forzando el trabajo infantil para satisfacer estas necesidades) y por desconocimiento no existe la formación en derechos. Esto da pauta para la invisibilización y vulneración de estos.
2. Existe una clara diferencia en cuanto a la vulneración de derechos tanto para niñas/adolescentes mujeres (limitación o restricciones en educación, salud o recreación por temor a embarazos adolescentes) y para niños/adolescentes hombres (exclusión de oportunidades de educación, trabajo y espacios de socialización por estigma social, pertenecer a alguna pandilla).
3. La crianza en la sociedad salvadoreña se ha basado en la construcción de una masculinidad violenta, en el que la figura de autoridad es el hombre, y este patrón ha permitido la reproducción de esta conducta de generación en generación.
4. Aunque ya existen entidades públicas al servicio de la niñez y adolescencia, aun no cuentan con la capacidad técnica, económica ni de gestión para enfrentar todos los retos de protección integral de esta población en el país.
5. El entorno social en el que se desarrolla la niñez no permite una calidad de vida, ni las condiciones mínimas requeridas por los derechos humanos.
6. En cuanto al ejercicio del derecho de participación en NNA, no existen mecanismos ni estrategias efectivas que permitan involucrarlos a nivel estatal ni social.

Las ONG que trabajan por la niñez en El Salvador, incluyendo EDUCO, parten de la premisa que la educación es un medio efectivo para solucionar los problemas sociales, al empoderar a las personas para reconocer y exigir el cumplimiento de sus derechos. Es por tal razón, que trabajan con los titulares de derecho (NNA), de responsabilidades (familia, sociedad civil, comunidad) y de obligación (Estado, autoridades locales). Las intervenciones<sup>10</sup> se centran en 774 escuelas en los departamentos de San Salvador, La Libertad, Morazán, San Vicente y Usulután, atendiendo a 28.819 niños, niñas y jóvenes y 10.761 personas adultas, además de realizar alianzas estratégicas, fortalecer capacidades y coordinar esfuerzos con entidades públicas titulares de obligación.

<sup>9</sup> EDUCO El Salvador, “La Niñez y Adolescencia Salvadoreña En La Encrucijada: Crecer En Una Sociedad Que Incumple Sus Derechos” (San Salvador: EDUCO, FUSALMO, ISNA, Ayuda en acción, 2018), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/documentos/Prensa/Publicaciones/ASDN-Gobernanzaa-SV.pdf>.

<sup>10</sup> Fundación Educación y Cooperación Educo, *Rendición de Cuentas El Salvador 2021* (San Salvador: 2021), [https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/memoria-2021/el-salvador\\_memoria\\_educos\\_2021.pdf](https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/memoria-2021/el-salvador_memoria_educos_2021.pdf).

Para territorializar las intervenciones cuentan con tres oficinas distribuidas de la siguiente manera:

- Zona central: San Salvador
- Zona paracentral: San Vicente
- Zona Oriental: San Miguel

### 1.1.3 Portafolio institucional

Los cuatro programas descritos en el Marco programático EDUCO El Salvador<sup>11</sup> con los que están trabajando para este quinquenio son:

Programa A. Educación Continua y Aprendizaje, ruta hacia el bienestar de la niñez.

Programa B. Primera infancia cimentando bases para el desarrollo integral y bienestar.

Programa C. Protección de niñas, niños y adolescentes frente a la violencia y explotación.

Programa D. Niñez, adolescencia y juventudes promoviendo derechos e incidiendo por su bienestar.

Para esta investigación se tomarán como referencia los programas y proyectos que conforman el portafolio institucional (tabla 3) hasta la fecha de elaboración de la misma. Algunos de ellos son proyectos ya cerrados, y otros que se siguen implementando durante el 2023.

**Tabla 3.** Proyectos ejecutados del 2020 al 2023 por EDUCO.

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Año de Ejecución</b>	<b>Estado</b>
1	Creciendo y aprendiendo juntos	2020	Cerrado
2	Casas de encuentro juvenil	2020	Cerrado
3	Viviendo mis derechos en la familia	2020	Cerrado
4	Prevención de la migración irregular infantil en américa central	2020 -2021	Cerrado
5	Asistencia humanitaria para niños, niñas y adolescentes y sus familias afectadas por otras formas de violencia en el salvador	2020-2021	Cerrado
6	Prevención de la violencia intrafamiliar mediante la metodología también soy persona	2020-2021	Cerrado
7	Implementación de actividades de fortalecimiento curricular que mejore los aprendizajes de los estudiantes de los SI-EITP	2020	Cerrado
8	Casa de encuentro de la niñez, adolescencia y juventud/CIDEP	2020-2021	Cerrado
9	Miles de manos por la prevención	2020	Cerrado
10	Prevención de la violencia sexual y el embarazo en adolescentes en El Salvador	2020	Cerrado

<sup>11</sup> EDUCO El Salvador, *Marco Programático EDUCO El Salvador 2020-2025* (San Salvador: 2020).

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Año de Ejecución</b>	<b>Estado</b>
11	Entornos sanos, protectores y dignos para la niñez y adolescencia	2020	Cerrado
12	Del huerto al emprendimiento	2020-2021	Cerrado
13	Empoderamiento de niñas, adolescentes y mujeres para el ejercicio de una vida libre de violencia	2020-2021	Cerrado
14	Protección y asistencia humanitaria a niñas, niños y adolescentes y sus familias afectadas por la violencia social en el municipio de san miguel	2020	Cerrado
15	Asistencia humanitaria a afectados por covid y Tormenta Amanda	2020	Cerrado
16	Red de observadores juveniles ambientales	2020	Cerrado
17	Asistencia alimentaria a familias participantes del proyecto "Viviendo mis derechos en la Familia"	2020	Cerrado
18	Reduciendo la vulnerabilidad alimentaria de la niñez y adolescencia frente al COVID 19	2020	Cerrado
19	Respuesta Covid-19	2020	Cerrado
20	Respuesta tormenta tropical	2020	Cerrado
21	Yo convivo en paz en mi escuela	2020	Cerrado
22	Juego, convivo y aprendo en mi escuela	2021	Cerrado
23	Niñas, niños y adolescentes en condición de desplazamiento interno forzado, retorno o acceden a oportunidades educativas formales o informales, así como a oportunidades de autonomía económica.	2021	Cerrado
24	Cultivando huertos escolares y competencias productivas	2021	Cerrado
25	Construyendo sonrisas en familia para la primera infancia	2021-2022	Cerrado
26	Construyendo ciudadanías resilientes agenciadas desde la niñez, adolescencia y juventudes para una vida digna	2021-2022	Cerrado
27	Juntas cambiando el mundo	2021-2022	Cerrado
28	Caminos protegidos	2021-2022	Cerrado
29	Conectando con los derechos de la niñez y adolescencia	2021-2022	Cerrado
30	Construyendo comunidades educativas inclusivas, libres de violencia y con equidad de género en cuatro departamentos de El Salvador	2021-2023	Fase de finalización junio 2023
31	Viviendo mi derecho a la Educación	2020-2023	Ejecución hasta diciembre 2023

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Año de Ejecución</b>	<b>Estado</b>
32	Protección y asistencia humanitaria para NNA y sus familias afectadas por desplazamiento forzado, OFV y COVID19 en El Salvador	2022	Cerrado
33	Mejora bajo costo de servicios WASH en Centros Educativos para niñas, niños y adolescentes vulnerables en El Salvador.	2021-2022	Cerrado
34	Servicios educativos seguros y protectores para niñas, niños y adolescentes.	2021-2022	Cerrado
35	Prestación del servicio de ejecución y supervisión de obras y desarrollo económico en 7 centros escolares del municipio de Acajutla	2021-2023	Fase de finalización junio 2023
36	Juntas Cambiamos el Mundo	2022-2023	Cerrado
37	Empoderamiento de niñas, adolescentes y jóvenes mujeres para el reconocimiento y ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos	2022-2023	Cerrado
38	Reintegración sobre ruedas 2: Una iniciativa para la prevención de la migración irregular y la atención de personas retornadas	2022-2023	Cerrado en mayo 2023
39	Cultivando huertos escolares y competencias productivas	2022-2023	Cerrado en mayo 2023
40	Recuperación temprana en la respuesta humanitaria	2022- 2023	Cerrado en marzo 2023
41	Mejoras de agua, saneamiento e higiene en los servicios de atención a la persona migrante extranjera.	2022- 2023	Cerrado en marzo 2023
42	También Soy Persona para familias con adolescentes	2022- 2023	Cerrado en marzo 2023
43	Atención educativa y lúdica de niñas, niños, adolescentes y jóvenes migrantes en tránsito en El Salvador	2022- 2023	Cerrado en enero 2023
44	Asistencia Alimentaria de familias afectadas por Tormenta Tropical Amanda y Cristóbal, en contexto de COVID 19, en El Salvador	2021- 2023	Cerrado en febrero 2023

Fuente: Área de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MERA) de la Fundación EDUCO (2023).

### 1.2 Monitoreo, Evaluación, Accountability y lecciones aprendidas.

La Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo<sup>12</sup> identifica un modelo de cinco fases para describir el ciclo de vida de un proyecto social: identificación y definición, puesta en marcha del proyecto, planificación, implementación y cierre. En versiones anteriores monitoreo y evaluación se consideraba como una fase diferente, pero en la versión más reciente

<sup>12</sup> PM4NGOs, *Guía de Gestión de Proyectos Para Profesionales Del Desarrollo PMD Pro*, 2° ed. (2020), 35-37.

(2020) se trabaja en paralelo con las antes mencionadas fases de un proyecto, es decir, existen actividades específicas de MEAL que se deben realizar en cada fase para garantizar un mejor resultado e impacto.

En primer momento, es necesario definir los conceptos de Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas.

Humentum, Catholic Relief Services, and Humanitarian Leadership Academy en la Guía MEAL DPro<sup>13</sup> definen el **monitoreo** como un proceso de recolección de datos de forma continua y sistemática que permite medir y valorar el nivel de avance en una intervención social. Por ejemplo, permite verificar si las actividades se están realizando en el tiempo establecido, y si se está ejecutando de forma adecuada el presupuesto asignado al proyecto.

**Evaluación** como la valoración que se hace sobre el diseño, la implementación, los resultados o impacto generado, y sobre la experiencia de los usuarios, beneficiarios y/o interesados. Evaluar no implica calificar la intervención como buena o mala, busca precisamente identificar lo positivo y negativo dentro de toda la experiencia y retomarlas como buenas prácticas o aspectos por mejorar en el futuro. Tampoco busca la simple verificación del cumplimiento de objetivos, sino más bien como explica Karen Mokate<sup>14</sup> examina el logro de estos a la luz de unos estándares esperados.

Tanto del proceso de monitoreo, como el de evaluación, se obtienen datos e información que puede utilizarse de forma interna (lecciones aprendidas) como de forma externa (rendición de cuentas).

Cuando se habla de **accountability o rendición de cuentas** se puede entender como un medio de comunicación de doble vía, el cual busca satisfacer las necesidades de información de todos los interesados. Esta información (la cual se ha obtenido durante el monitoreo y evaluación) puede ser de tipo financiera, sobre los resultados, actividades realizadas, y es entregada por el equipo que ejecuta el proyecto. A partir de esto, se permite también la participación de los grupos de interés, con comentarios, quejas, sugerencias, entre otras, que sirven como insumos para la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

Este último es un proceso establecido que permite la reflexión intencional y la toma de decisiones inteligentes, basadas en datos duros y evidencia. Si dicho proceso está institucionalizado se vuelve parte de la cultura organizacional.

A continuación (tabla 4), se presentan algunas actividades de MEAL que se deben realizar en cada fase del ciclo de vida de un proyecto:

<sup>13</sup> Humentum, Catholic Relief Services, and Humanitarian Leadership Academy, *A Guide to MEAL DPro, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals*, 1º ed. (2019).

<sup>14</sup> Karen Marie Mokate, *El Monitoreo y La Evaluación: Herramientas Indispensables de La Gerencia Social* (2000), [https://virtual.usalesiana.edu.bo/web/practica/archiv/Control lectura evaluacion.pdf](https://virtual.usalesiana.edu.bo/web/practica/archiv/Control%20lectura%20evaluacion.pdf).

**Tabla 4:** Actividades MEAL en cada fase del ciclo de vida de un proyecto

FASE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES MEAL
Identificación y Definición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y validación de necesidades.</li> <li>• Análisis de los grupos de interés.</li> <li>• Elaboración de los indicadores del marco lógico.</li> <li>• Verificar la factibilidad de los medios de verificación.</li> </ul>
Puesta en Marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de matriz MEAL.</li> </ul>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del Plan MEAL.</li> <li>• Incorporación de cambios en documentos de planificación a partir de los datos obtenidos durante monitoreo y evaluación.</li> </ul>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de instrumentos de recolección de datos e información.</li> <li>• Aplicación de instrumentos de monitoreo y evaluación.</li> <li>• recolección de verificación.</li> <li>• Análisis de los datos obtenidos y elaboración de informes.</li> </ul>
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información por medio de evaluaciones.</li> <li>• Sistematización de las lecciones aprendidas.</li> <li>• Rendición de cuentas con los interesados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía PM4NGOs, Guía de Gestión de Proyectos Para Profesionales Del Desarrollo PMD DPro.

### 1.3 Metodología Participativa en MEAL

#### 1.3.1 Metodología cualitativa con enfoque participativo

Según Emma Rotondo<sup>15</sup>:

“La evaluación participativa consiste en la participación de las partes interesadas de un programa o política en procesos de cambio. En todos los casos, se parte de la valoración del saber y conocimientos locales, con el propósito de generar aprendizajes acerca de los cambios, a fin de fortalecer su capacidad, empoderar a personas y grupos sociales para que tomen decisiones”.

Este enfoque de evaluación tiene algunas características principales que son: un proceso transformador que permite la construcción y retroalimentación de conocimientos y aprendizajes; una iniciativa que se trabaja de forma conjunta, tanto de los miembros de las comunidades locales y el personal técnico institucional que ejecuta la intervención; y los resultados tienen un valor de uso, ya que la información obtenida debe institucionalizarse e incorporar los cambios.

En pocas palabras, la evaluación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que por sí solo es un transmisor de conocimiento e información, pero también permite que los involucrados puedan producir dicho conocimiento, con lo cual se espera que las personas se empoderen y lideren

<sup>15</sup> Emma Rotondo, “Panorama de Metodologías Participativas Para El Aprendizaje Social y Competencias de Evaluadores(as) En Contextos Frágiles y Cambiantes,” in *MEMORIAS EJE 3 Teorías, Enfoques y Métodos de Evaluación* (Yucatán, 2021), 45–56, [https://www.cie.aceval.org/public/descargas/Memorias\\_eje\\_3\\_min.pdf#page=45](https://www.cie.aceval.org/public/descargas/Memorias_eje_3_min.pdf#page=45).

su propio proceso de desarrollo local, personal y social. Algunos procedimientos o guías participativas son:

- **Mapeo de alcances:** Según Sara Earl, Fred Carden y Terry Smutylo<sup>16</sup> en el contexto de las intervenciones sociales se entiende alcance como un cambio en el comportamiento, en las acciones, relaciones, actitudes, entre otras de los beneficiarios (individuos o grupos de personas) de los proyectos o programas, y es precisamente esto lo que busca identificar este procedimiento. Como tal, la información obtenida no mide el impacto, pero se reconoce que los cambios, anteriormente mencionados, son los que permitirán que se genere dicho impacto, y de igual manera, son parámetros que se pueden retomar a la hora de plantear objetivos, metas o incluso los supuestos de la teoría de cambio con la que se basa el proyecto, también para realizar cambios en las actividades durante la ejecución del mismo. El mapeo de alcances puede implementarse en distintas fases de una intervención: identificación, planificación, implementación, como una herramienta para el monitoreo y evaluación. El mapeo de alcances ha sido investigado a profundidad e implementado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID). La metodología descrita en el libro “Mapeo de alcances. Incorporando aprendizajes y reflexión en programas de desarrollo” se ha basado en la experiencia obtenida luego de diversas pruebas piloto desarrolladas en países de África, Latinoamérica, Canadá y Asia.
- **Cosecha de alcances:** es una metodología que sigue la misma lógica que el mapeo de alcances. A diferencia de otros métodos según Ricardo Wilson y Heather Britt<sup>17</sup> su valor está en que hace una retrospectiva de todo el proceso de implementación y determina si la intervención influyó a lograr el cambio deseado. Es decir, estudia situaciones pasadas para verificar su contribución en las acciones presentes. En el 2019, la oficina de OXFAM en El Salvador<sup>18</sup> realizó un estudio de caso para conocer los principales factores que favorecieron hasta la fecha el desarrollo del Liderazgo Humanitario Local (LHL), utilizando la metodología cosecha de alcances.
- **Investigación-Acción Participativa:** Florencia Zapata y Vidal Rondán<sup>19</sup> la definen como un método riguroso, en el que se ponen de manifiesto valores como la democracia y el enfoque de derecho, al permitir que las personas involucradas tengan control sobre el proceso, y que, a diferencia de la investigación científica tradicional, no busca únicamente la creación de conocimiento, sino que está más enfocada en encontrar soluciones a problemas específicos que afectan a las comunidades. Save the Children España propone un manual metodológico para trabajar la IAP con niñez y adolescencia<sup>20</sup>. En esta se describe el proceso participativo de la investigación: En primer momento (escucha) se realizan entrevistas para profundizar en la

<sup>16</sup> Sarah Earl, Fred Carden y Terry Smutylo, *Mapeo de Alcances: Incorporando Aprendizaje y Reflexión En Programas de Desarrollo* (Ottawa: International Development Research Centre, 2002).

<sup>17</sup> Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt, *Cosecha de Alcances* (Cairo: Ford Foundation, 2012), <https://www.evalperu.org/wp-content/uploads/2021/04/Cosecha-de-Alcances-1.pdf>.

<sup>18</sup> Elvira Ríos Olivares, *Estudio de Caso: Liderazgo Humanitario Local En El Salvador. Cosecha de Alcances* (San Salvador: OXFAM El Salvador, 2019), [https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/lac.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/INFORME\\_LIDERAZGO\\_HUMANITARIO\\_LOCAL.pdf](https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/lac.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/INFORME_LIDERAZGO_HUMANITARIO_LOCAL.pdf).

<sup>19</sup> Florencia Zapata Vidal Rondán, *LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARTICIPATIVA*. Guía Conceptual y Metodológica Del Instituto de Montaña Serie Manuales y Herramientas Para La Adaptación (Lima: 2016), [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pa00n1qh.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00n1qh.pdf). 5-10, 52-57.

<sup>20</sup> Save the Children, “Investigación Participativa Con Niños y Niñas de Nuestros Programas,” (España, 2017), [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/manual\\_metodologias\\_participacion\\_infantil\\_savethechildren.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/manual_metodologias_participacion_infantil_savethechildren.pdf).

temática; luego (análisis y reflexión) se realiza una socialización con niñez y adolescencia para validar y analizar los datos obtenidos. El siguiente paso es identificar soluciones y actores clave que pueden apoyar a esto (expresión). Como último paso se hace una rendición de cuentas con la niñez participante (devolución).

- **Cambio más significativo:** conocido en inglés como Most Significant Change, según Rick Davies y Jess Dart<sup>21</sup> busca precisamente la colecta de historias de cambio significativas directamente del territorio, las cuales pueden identificarse como parte del monitoreo para brindar información relevante al gerente del programa o proyecto para gestionar el mismo, y como evaluación para recabar datos con el objetivo de dimensionar el impacto y los resultados que se tuvo al finalizar la implementación. Esta estrategia al aplicarse no se basa en indicadores, sino más bien, indaga aquellas experiencias importantes sin limitar a las personas a hablar de ciertos criterios establecidos por el evaluador. Es decir, son datos cualitativos que permiten identificar cambios que no se han considerado dentro del marco lógico en la planificación del proyecto. Esta metodología fue propuesta en 1996 por Rick Davies como parte de su tesis para obtener su doctorado. Con dicha propuesta Davis buscaba una solución que les permitiera obtener información relevante para conocer los procesos de implementación y los resultados obtenidos del Programa de desarrollo rural participativo, el cual se consideraba un contexto complejo. Esta experiencia se llevó a cabo en Bangladesh.

- **Sistematización:** Esteban Tapella y Pablo Rodríguez<sup>22</sup> explican la metodología de la sistematización como una forma de conocer cómo se aplica un proyecto social en un contexto específico, como diversos elementos se vuelven obstáculos o por el contrario como favorecen el desarrollo de las acciones en el logro de metas y objetivos, las acciones encaminadas a la sostenibilidad del proyecto, si es posible replicar la intervención en otros contextos, y para identificar qué cosas se pueden cambiar o mejorar para dicho fin. Es una iniciativa que permite la aportación de todas las partes involucradas del proyecto que busca la reconstrucción de todo el proceso y revisión de los principales resultados. Estos autores describen la aplicación de la metodología estudiando una iniciativa de desarrollo sustentable en el Parque Nacional San Guillermo, Argentina. El objetivo era “*analizar el caso y generar lecciones aprendidas en torno a la relación entre conservación y reducción de la pobreza, particularmente en el contexto de poblaciones ubicadas en áreas protegidas y parques nacionales*”.

- **Diagnóstico participativo<sup>23</sup>:** es una metodología que pretende que sea la misma comunidad la que reconozca sus problemas y necesidades, y no que sea descrita por agentes externos a la misma. El primer paso es el acercamiento a las personas de la comunidad, y dependiendo de las características de esta se puede plantear una estrategia de acceso. Esta metodología se implementó en Cúcuta, Colombia, centrándose en la comunicación como propuesta de intervención. El objetivo de este estudio era que niñez y adolescencia describieran y representaran como vivencian la violencia en su familia y comunidad. Claudia García Pino, en su artículo propone que algunas formas de acercamiento para ganar la confianza de niñez y

<sup>21</sup> Rick Davies y Jess Dart, *The Most Significant Change (MSC) Technique. A Guide to Its Use*, 1st ed. (2005), <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/education/research/docs/CCRE-MSCGuide.pdf>.

<sup>22</sup> Esteban Tapella y Pablo Daniel Rodríguez Bilella, "Sistematización de Experiencias: Una Metodología Para Evaluar Intervenciones de Desarrollo", *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas* (2014), [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/51512/CONICET\\_Digital\\_Nro.b2b5ff6b-720b-428a-bf8a-22d143aa4184\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/51512/CONICET_Digital_Nro.b2b5ff6b-720b-428a-bf8a-22d143aa4184_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

<sup>23</sup> Carolina García Pino, "Violencia En Los Niños y La Comunicación Como Propuesta de Intervención," *Educere. La Revista Venezolana de Educación* 18 (2014): 313–20, <https://www.redalyc.org/pdf/356/35631743010.pdf>.

adolescencia pueden ser a través de la observación teniendo una participación activa o completa, realizar entrevistas individuales o en grupo, entre otras. Luego se inicia con la elaboración del diagnóstico participativo bajo la premisa que el encargado no propone el problema, sino más bien permite que sean las personas, niñas, niños, adolescentes quienes describan como viven, entienden y representan el fenómeno como tal. Los resultados deben ser compartidos con el grupo y deben ser ellos y ellas mismas quienes prioricen las cuales situaciones desean cambiar.

- **Picture talk:** en español denominado hablar con imágenes. Presenta en dibujos algunas situaciones de riesgo que pueden afectar a niños y niñas, y se les pregunta la posible respuesta o solución a dichas problemáticas. Esta técnica se ha implementado en un programa de habilidades para la vida, donde la población beneficiaria era un grupo de niños, niñas y adolescentes infectados o en riesgo de infección del VIH, y huérfanos en India para conocer como el programa cambió (o no percibió cambios) en la vida de estos<sup>24</sup>.
- **Jurados populares:** es un método utilizado en el Reino Unido, que consiste en la selección de testigos y un jurado (incluyendo adolescentes, jóvenes y cuidadores) para escuchar en primer momento información del proyecto, y luego testimonios y experiencias que podrían ayudar al gobierno a implementar acciones en favor del bienestar y felicidad de la niñez y adolescencia. Cada grupo (adolescentes y cuidadores) proponen recomendaciones y se consensuan para elaborar una misma propuesta.
- **Técnica “Draw and write”:** Se solicita a los niños y niñas que dibujen sobre determinada situación o contexto y que escriban porque lo seleccionaron. Lo que se busca conocer son conductas, valores y actitudes que perciben los niños y niñas. Esta actividad la implementó Malika Samaranayake con un grupo de niños en el sur de Asia como una forma de verificar como se perciben las relaciones entre pares entre compañeros y compañeras, en el marco de implementación de un proyecto enfocado en promover ambientes amigables. Cada niño y niña debía dibujar a su mejor amigo o amiga y escribir porqué lo había seleccionado.
- **Mapping:** dibujar mapas de lugares en los que identifican alguna problemática específica. Esta metodología se utilizó con niños y niñas en una escuela del sur de Asia para que a través de un mapa señalaran las necesidades de agua y saneamiento en la infraestructura.
- **Role play:** consiste en dramatizar o demostrar de forma artística algún problema. La actividad se realizó con niños y niñas en Sri Lanka, quienes identificaron como problema el acceso al agua y el saneamiento. A través de esta metodología explicaron que una solución a esto es la instalación de un tanque para la recolección de agua lluvia.
- **Entrevista cualitativa:** es la técnica más común en la que el entrevistador se reúne con una o varias personas, en este caso NNA, padres, madres y cuidadores primarios, con el objetivo de realizar varias preguntas y obtener respuestas que permitan la construcción conjunta de significados sobre un tema específico.

Ahora bien, algunas técnicas que se pueden implementar para el monitoreo y evaluación participativa según su función son las siguientes:

<sup>24</sup> Sonal Zaveri, *Listening to Smaller Voices: Using an Innovative Participatory Tool for Children Affected by HIV and AIDS to Assess a Life Skills Programme* (India: Better Evaluation, 2013), <https://www.betterevaluation.org/tools-resources/listening-smaller-voices-using-innovative-participatory-tool-for-children-affected-hiv-aids-assess>.

**Tabla 5:** Tipos de técnicas participativas según su función

<b>Función</b>	<b>Técnica</b>
<b>Para dialogar</b>	Diálogo semi estructurado, diálogo con informantes clave, entrevista grupal/grupo focal/reuniones de la comunidad y grupos enfocados; dinámicas grupales con preguntas abiertas y diálogo socrático.
<b>Perspectivas múltiples</b>	Dramatizaciones, ranking por ejemplo de bienestar, mesas rotativas, lluvia de ideas; estrategias de vida; compañero crítico; círculos de diálogo existencial.
<b>Para co-construir</b>	Narrativas, historias de éxito/buenas prácticas; mapas parlantes, /fotografía; reuniones grupales. línea de tiempo, análisis de tendencias, históricos; Phillips 66; diagramas: históricos, ciclos, genealogía, a futuro.
<b>Para elegir y optar</b>	Ranking, matrices y puntuaciones para clasificar; diagrama de Venn y de flujo; búsqueda de alternativas.
<b>Para darse cuenta</b>	Biblioterapia (canciones, cuentos, frases, etc.), diálogo socrático, análisis estacional, línea de tendencia, visualizaciones (matrices, mapas, flujogramas, diagramas), fantasías guiadas, escritura creativa, mapas (sociales, de actores); análisis de incidentes críticos; fotografía social, mapas parlantes, videos; dibujos; juego de roles; actuar como si, censos participativos comunitarios; mapas: de sueños, causa y efecto etc.; arteterapia; acercamientos directos para el autodescubrimiento; acercamientos indirectos (infancia, incidentes de terceros, si fuera...tu nombre...; aproximaciones no verbales (máscaras, autorretrato, soy un objeto de este cuarto.
<b>Herramientas transversales</b>	Dinámicas grupales facilitadas de animación grupal, análisis general, abstracción, comunicación, organización y planificación (Alforja, 1986); observación directa participante o no participante.

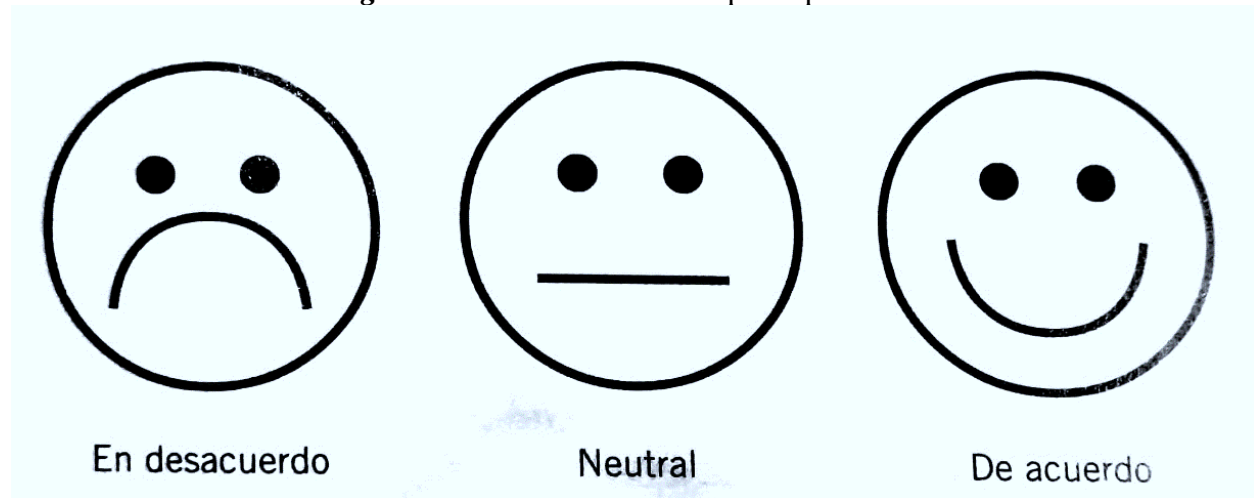
Fuente: Emma Rotondo, “Panorama de Metodologías Participativas Para El Aprendizaje Social y Competencias de Evaluadores(as) En Contextos Frágiles y Cambiantes” (2021).

### 1.3.2 Metodología cuantitativa con enfoque participativo aplicado a la niñez y adolescencia.

A continuación, se explican algunas de las técnicas e instrumentos cuantitativos-participativos que se pueden utilizar con NNA:

- 1. Encuesta:** Es un conjunto de preguntas mayormente con respuestas cerradas (instrumento: cuestionario), sobre algún tema de interés del cual se quiere conocer datos objetivos de un grupo de personas, las cuales se sistematizan con el fin de hacer una comparativa entre la contestación de la muestra. La encuesta puede indagar aspectos como hechos personales, cogniciones, opiniones, actitudes, motivaciones, sentimientos, entre otras. Al aplicar esta técnica con niñez, cuando comienzan a leer o aún no han aprendido, es recomendable administrar este instrumento en forma de entrevista cerrada y/o utilizar escalas sencillas y gráficas, como la ejemplificada en la figura 3:
- 2. Pruebas estandarizadas e inventarios:** son cuestionarios que miden variables específicas como la inteligencia, la personalidad, el razonamiento matemático, intereses vocacionales, comprensión lectora, pruebas proyectivas, entre otras. Cada una de estas adapta su lenguaje y extensión al nivel de desarrollo para cada edad y las competencias adquiridas hasta ese momento.

**Figura 3:** Escala de Likert adaptada para NNA



Fuente: Sampieri, Fernández, Baptista. Metodología de la Investigación.

### 1.3.3 Experiencias previas de implementación en El Salvador.

La metodología participativa aplicada con niñez y adolescencia se logra evidenciar más en investigaciones sociales y de diagnóstico situacional realizadas y/o financiadas por diferentes ONGs sobre temas que afectan a esta población. Algunos ejemplos de esto son:

#### **World Vision El Salvador**

En 2019 publicaron una investigación denominada “Estudio sobre las causas que inciden en las motivaciones de movilidad de niñas, niños, adolescentes y jóvenes de los municipios atendidos por World Vision El Salvador en el período de enero a diciembre de 2018; y en los que están en tránsito migratorio por México, durante el mes de abril de 2019”<sup>25</sup> que tenía por objetivo obtener evidencia de las causas de la migración infantil para poder elaborar intervenciones más efectivas y asertivas ante dicha problemática.

La metodología para esta investigación fue cuantitativa y cualitativa, utilizando encuestas para padres, madres y cuidadores de niñez que han migrado, y encuestas a Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes que no se han movilizado para comparar y contrastar factores de la migración. De igual manera, se realizaron grupos focales con NNAJ para conocer su perspectiva de este tema, el arraigo y plan de vida. También se entrevistó a niñez salvadoreña en tránsito que se encuentran en albergues mexicanos. La población para dicho estudio corresponde a 2,517 NNAJ registrados en los programas y proyectos de Visión Mundial, pero que han sido dados de baja durante la ejecución. La muestra con la que se trabajó fue la siguiente:

<sup>25</sup> World Vision El Salvador, “Niñez Migrante, Un Viaje Sin Derechos” (San Salvador: 2019), [https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/2623910/ElSalvador/SV-Landing\\_Migracion/NinezMigrante-UnViajeSinDerechos-Completo.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=98963434&\\_hsenc=p2ANqtz--AzkiXEQJLzPmcvyCAJpk4k8J2vkFt1H50bBimPkKzzgA\\_07s3gZiu9yNRMbhhoU0Mi9VVcLk0nKV8x3](https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/2623910/ElSalvador/SV-Landing_Migracion/NinezMigrante-UnViajeSinDerechos-Completo.pdf?utm_medium=email&_hsmi=98963434&_hsenc=p2ANqtz--AzkiXEQJLzPmcvyCAJpk4k8J2vkFt1H50bBimPkKzzgA_07s3gZiu9yNRMbhhoU0Mi9VVcLk0nKV8x3).

**Tabla 6:** Distribución de la muestra por rangos de edad

Rangos de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 6 años	71	16.4	16.4
De 7 a 12 años	156	36.1	52.5
De 13 a 18 años	147	34.0	86.6
De 19 años a más	58	13.4	100.0
<b>Total</b>	<b>432</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Visión Mundial. Estudio sobre la Migración de la Niñez en El Salvador (2019).

Algunas motivaciones de la niñez migrante encontradas en este estudio son:

1. Composición de los hogares.
2. Zona de procedencia.
3. Situación de la niñez y adolescencia antes de migrar (estudio, trabajo, ninguna de las anteriores).

En su compilación de documentos se encuentra también “Historias que transforman vidas”<sup>26</sup>, donde se evidencian casos considerados de éxito en el que se identifican cambios sustanciales en algún aspecto de la vida de las personas luego de las intervenciones realizadas por la institución. Esto puede ser ejemplo del método conocido como el cambio más significativo.

### **Plan Internacional El Salvador**

De igual manera, han publicado estudios como “Mujeres Adolescentes en Crisis: La vida en contextos de movilidad en la región de Centroamérica y México”<sup>27</sup>, en el que utilizan una metodología cuantitativa y cualitativa en el que participa principalmente adolescentes entre los quince y diecinueve años originarias de El Salvador, Honduras, Guatemala y México. Las técnicas aplicadas para el levantamiento de la información son: cuestionario estandarizado en línea, entrevistas semi estructuradas individuales (presenciales y en línea) y grupos focales.

Algunos de los hallazgos encontrados en torno a la movilidad en adolescentes y jóvenes mujeres son:

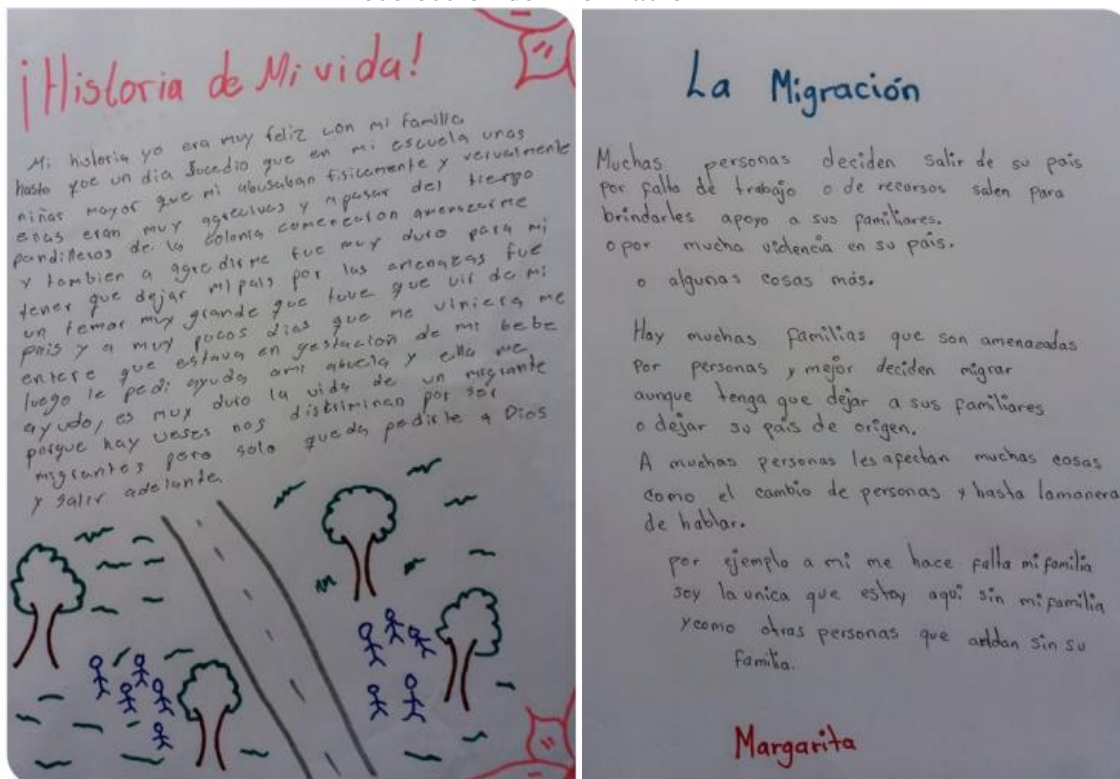
1. Las violencias cotidianas y sistémicas hacia las adolescentes y mujeres jóvenes en la región de Centroamérica y México.
2. La violencia hacia las adolescentes y otros factores de género en su impacto en la trayectoria educativa.
3. Estrategias de las jóvenes para prevenir la violencia y dificultad de denunciar.
4. La violencia como factor de expulsión y tránsito migratorio de las adolescentes en Centroamérica.
5. El entorno educativo de las adolescentes y mujeres jóvenes en sus países de origen.

<sup>26</sup> World Vision El Salvador, “Historias Que Transforman Vidas” (Zaragoza: 2022), [https://2623910.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2623910/ElSalvador/Landing pages AF23/SV-HistoriasTransformacion/WV Historias que transforman vidas\\_ebook.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=242037950&\\_hsenc=p2ANqtz-8FIXr2akJhWT6DoyaJVzTqApIPmhvkGGecEVOzuuN6EM](https://2623910.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2623910/ElSalvador/Landing%20pages/AF23/SV-HistoriasTransformacion/WV%20Historias%20que%20transforman%20vidas_ebook.pdf?utm_medium=email&_hsmi=242037950&_hsenc=p2ANqtz-8FIXr2akJhWT6DoyaJVzTqApIPmhvkGGecEVOzuuN6EM).

<sup>27</sup> Violeta Castaño Ruiz, “Mujeres Adolescentes En Crisis: La Vida En Contextos de Movilidad En La Región de Centroamérica y México,” (Centro América y México: Plan Internacional España, 2023), 6-9, 23.

La figura 4 muestra algunos de los resultados obtenidos de utilizar la técnica de la escritura creativa con niñez y adolescencia para conocer su experiencia y conocimiento sobre el tema de la migración.

**Figura 4:** Resultados de los trabajos realizados por las adolescentes durante las dinámicas de recolección de información



Fuente: Violeta Castaño Ruiz. Mujeres Adolescentes en Crisis: La vida en contextos de movilidad en la región de Centroamérica y México.

### Save the children

En el caso de Save the children El Salvador, también presentan una serie de historias de éxito<sup>28</sup> en las que se identifican cambios significativos en el comportamiento o cambio social que los beneficiarios de los programas y proyectos reconocen. De la misma manera, participan niñas y niños expresándose y dando su perspectiva de desarrollo.

También, el reporte denominado “Born into the climate crisis: Why we must act now to secure children’s rights”<sup>29</sup>, es una investigación en la que indagan cuales son los efectos negativos que los niños, niñas y adolescentes perciben debido al cambio climático. La muestra es un total de doce NNA entre los doce y los diecisiete años nacidos en Albania, Bangladesh, Chile, El Salvador,

<sup>28</sup> Save The Children, *Historias* (El Salvador: 2020), <https://savethechildren.org.sv/historias/>.

<sup>29</sup> Paul Mitchell et al., “Born Into the Climate Crisis-Why We Must Act Now to Secure Children’s Rights” (Save the children, 2021). 4-5.

Guatemala, Kosovo, Noruega, Somalia, Sri Lanka, Estados Unidos y Zambia. Las técnicas utilizadas para obtener la información son: entrevista y la escritura creativa.

**Poema sobre el cambio climático**  
**Justina (Una niña de 15 años de Zambia)**

*Mi alma está tan afligida*

*y siento dolor en mi corazón porque el cambio climático es sinónimo de alteración, obstrucción y destrucción.*

*¡Oh! «Cambio climático», puede sonar tan dulce y agradable, pero es muy negativo para el medio ambiente.*

*Yo, una niña de esta generación, quiero hablar sobre las repercusiones del cambio climático, como la menor participación de la infancia en nuestra nación, o las lluvias torrenciales que han producido inundaciones y han traído enfermedades como el cólera debido a las aguas afectadas sin tratar, o la falta de lluvias que ha ocasionado sequías y escasez de alimentos, que provoca hambre en la infancia y que nos impide concentrarnos bien para seguir aprendiendo.*

*Las lluvias intensas han provocado una baja asistencia escolar.*

*La falta de lluvias ha generado una desconexión de la carga, y no hemos tenido más opción que recurrir a la deforestación para utilizar carbón, y así tener electricidad complementaria.*

*¿Qué ha pasado? Me quedo sin palabras,*

*me quedo sin lágrimas por la situación que estamos viviendo.*

*Si hemos sido los causantes, podemos ser quienes encontremos la solución...*

1.4 Consideraciones a tomar en cuenta para trabajar con NNA debido a la etapa de desarrollo cognitivo y psicosocial.

Históricamente se ha reconocido a la niñez y adolescencia tomando en consideración todas las características de las que carece con respecto a una persona adulta (como el desarrollo físico y la madurez mental), lo cual ha creado ese estigma en esta población de ser débiles, incapaces, indefensos, por lo cual el rol del adulto es de protegerlo y controlarlo hasta que alcanzara las características de un adulto.

Ahora bien, desde la declaración de los derechos humanos, y específicamente con la convención sobre los derechos del niño se cambia este concepto y se reconoce a la niñez y adolescencia como titulares de derecho.

Las diferencias que se mencionan en párrafos anteriores radican principalmente porque la niñez y adolescencia son etapas de preparación y de desarrollo para la vida adulta. Toda experiencia y aprendizaje adquirido en este primer momento, determina en gran medida el comportamiento de los hombres y mujeres del futuro. Es importante mencionar que dicho desarrollo está condicionado por aspectos biológicos y del entorno familiar y social en el que crece la NNA. Pero en general, el crecimiento y la madurez llevan un proceso, y en cada etapa, se aprende, se interpreta y se explica el mundo de forma diferente. Es por tal razón, que al momento de solicitar la participación de esta población es necesario considerar estas características propias de la edad.

Existen diversidad de teorías que explican cómo aprende el ser humano, y cómo va desarrollando sus capacidades, personalidad, competencias, pero en este caso se mencionaran dos que en su época intentaron explicar este fenómeno, y que a la fecha siguen estando vigentes y son la base para nuevas teorías. Estas son: la teoría del desarrollo cognitivo y la teoría del desarrollo psicosocial.

Jean Piaget era un psicólogo, epistemólogo y biólogo suizo que desarrolló una teoría denominada etapas de aprendizaje del desarrollo cognitivo (tabla 7). Esta plantea como evoluciona el pensamiento y razonamiento lógico en las primeras etapas de la vida. Lo cual implica una forma específica de aprendizaje y una forma diferente de comprender el mundo. Es importante aclarar que cada niño/niña es diferente, en esta teoría se mencionan rangos de edad, pero como se mencionó anteriormente, para alcanzar cada una de estas etapas influyen también factores biológicos y ambientales, y es un aprendizaje gradual.

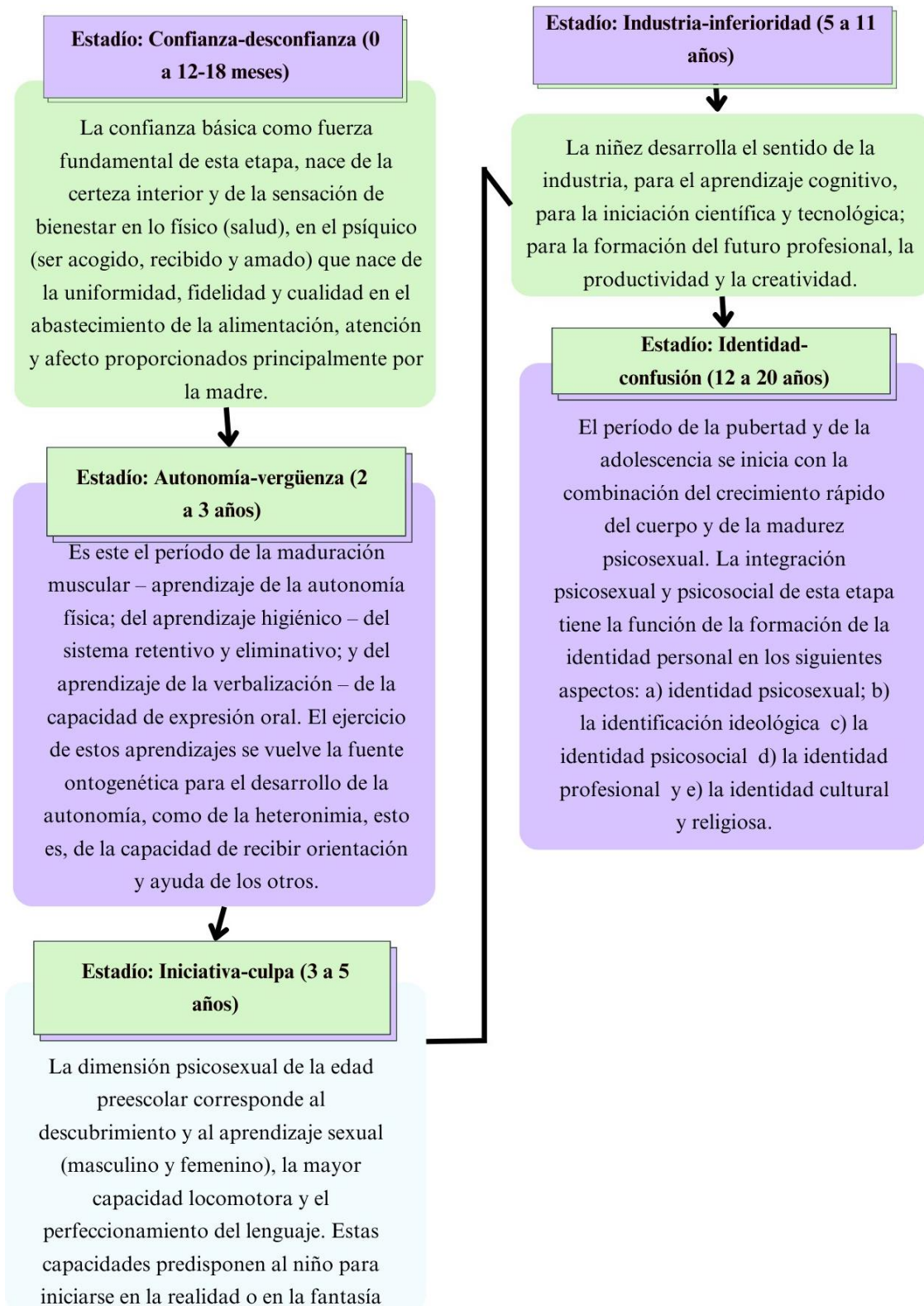
**Tabla 7:** Etapas del desarrollo cognitivo según Piaget

<b>ETAPA SENSORIOMOTORA (DEL NACIMIENTO A LOS 2 AÑOS)</b>	<b>ETAPA PREOPERACIONAL (DE LOS 2 A LOS 7 AÑOS)</b>
Los niños aprenden la conducta propositiva, el pensamiento orientado a medios y fines, la permanencia de los objetos. Comprenden el mundo a través de los sentidos y de la acción.	El niño puede usar símbolos y palabras para pensar. Solución intuitiva de los problemas, pero el pensamiento está limitado por la rigidez, la centralización y el egocentrismo. Comprenden y explican su entorno a través del juego simbólico, el lenguaje, pintura, dibujos o imágenes mentales.
<b>ETAPA DE OPERACIONES CONCRETAS (DE 7 A 11 AÑOS)</b>	<b>ETAPA DE OPERACIONES FORMALES (DE 11 AÑOS EN ADELANTE)</b>
El niño aprende las operaciones lógicas de seriación, de clasificación y de conservación. El pensamiento está ligado a los fenómenos y objetos del mundo real que puede observar o manipular.	El niño aprende sistemas abstractos del pensamiento que le permiten usar la lógica proposicional, el razonamiento científico y el razonamiento proporcional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Desarrollo cognoscitivo: Las teorías de Piaget y Vygotsky. Paidopsicología.

En cuanto al desarrollo de la personalidad existen también diversas teorías que lo explican. Una de estas es la de Erik Erickson, un psicoanalista alemán. Él describe la teoría de desarrollo psicosocial, que son ocho etapas o estadios que si se desenvuelven de forma correcta permite el paso de una a otra generando cambios en las estructuras operacionales. En la figura 5 se presentan los primeros cinco estadios, ya que corresponden al desarrollo en la niñez, adolescencia y juventud, es decir, de los cero a los veinte años.

**Figura 5:** Etapas o Estadios del desarrollo psicosocial de Erik Erickson



Fuente: Elaboración propia a partir de Nelso Antonio Bordignon. El desarrollo Psicosocial de Erik Erickson.

La Fundación Educación y cooperación es un ONG registrada en España, pero que cuenta con diferentes oficinas en el mundo, incluido El Salvador, la cual se centra en la defensa, garantía y promoción de los derechos de la niñez y adolescencia. Esta tesis se centra en el trabajo realizado específicamente en El Salvador, pero por su naturaleza y lo establecido en los estatutos, todas las oficinas deben apegarse a los lineamientos determinados por la casa matriz, incluidos los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, los cuales son el centro de esta tesis.

En este sentido, para la presente investigación se tomó como base la guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo, para contrastar lo establecido por esta y el trabajo desempeñado por EDUCO. Esta guía propone el principio de la gestión participativa, para promover el involucramiento de todas las personas interesadas, pero no hace distinción de cómo debe incluir y trabajar con grupos de niños, niñas y adolescentes. Para lo cual se realizó una investigación bibliográfica para conocer diferentes metodologías participativas que se pueden implementar, y algunas de ellas han sido creadas para trabajar específicamente con NNA, considerando el nivel de desarrollo cognitivo y social alcanzado en estas edades.

## CAPÍTULO 2

### PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS OSFL

En este capítulo tiene como objetivo conocer la perspectiva teórica propuesta por el Project DPro sobre cómo se sistematizan y analizan los datos obtenidos durante la fase de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, y cómo la información obtenida se convierte en aprendizaje organizacional.

#### 2.1 Lecciones aprendidas y aprendizaje organizacional.

##### 2.1.1 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas según el Project DPro<sup>30</sup> es un proceso que debe ser intencional, planificado y desarrollarse durante todo el ciclo del proyecto, especialmente durante la ejecución, pero también deben alimentarse a nivel del programa y de portafolio. Es un proceso que requiere de la participación de todas las partes interesadas con el objetivo de obtener diversas perspectivas de los problemas, dificultades y como se superaron durante la intervención. Además de obtener información de estas personas, también deben de comunicarse los resultados de estos procesos.

De igual manera, las lecciones aprendidas se consideran la memoria de la organización. Los registros deben ser detallados y de fácil acceso para todas las personas, y principalmente los gerentes de programas para tomar en cuenta en la planificación de próximos proyectos.

Precisamente de las lecciones aprendidas, surge el aprendizaje organizacional. En este contexto surge también el término “gestión adaptativa”, es un enfoque que cada organización adapta de manera intencional con el objetivo de ser flexibles y abiertos al cambio cuando las circunstancias o el contexto de la intervención cambian.

Una herramienta para identificar y sistematizar las lecciones aprendidas es llevando un registro de los problemas, los cuales pueden representar cambios en la ejecución del proyecto, lo que implica que este proceso se implementa durante todo el ciclo de vida del mismo. El Project DPro propone la siguiente matriz mostrada en la tabla 8 para realizar dicho proceso:

**Tabla 8:** Matriz de registro de modificación de problemas según Project DPro.

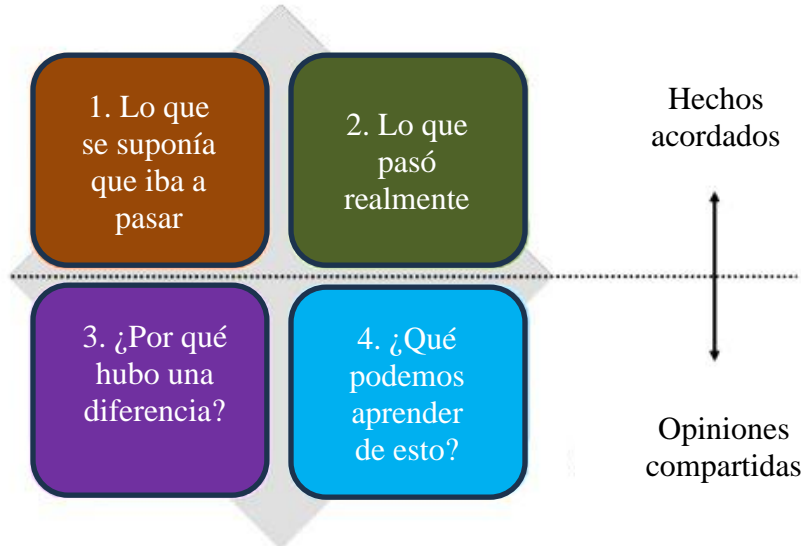
Referencia del problema	Reportado por	Descripción	Fecha de reporte	Asignado a	Fecha de asignación	Estado	Fecha de estado	Resolución	Lecciones aprendidas

Fuente: Guía de Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo.

<sup>30</sup> PM4NGOs, *Guía de Gestión de Proyectos Para Profesionales Del Desarrollo*.

Otra herramienta que puede servir para identificar las lecciones aprendidas es una “revisión después de la acción” (figura 6). Esta, a diferencia de la anterior, se realiza al finalizar cada etapa o al cierre del proyecto.

**Figura 6:** Diagrama de la herramienta "Revisión después de la acción".



Fuente: Manual Project DPro (2020).

Las preguntas claves en este proceso son:

- ✓ ¿Qué se planificó hacer?
- ✓ ¿Qué se logró?
- ✓ ¿Qué salió realmente bien?
- ✓ ¿Por qué salió bien?
- ✓ ¿Qué pudo haberse realizado de mejor manera?
- ✓ ¿Qué impidió hacer más?
- ✓ ¿Qué se puede aprender de esto?

### 2.1.2 Aprendizaje organizacional

Este concepto surge a partir de la dinámica generada por la era del conocimiento. Todos sus efectos han modificado significativamente la economía, la educación, la tecnología, y con esto las necesidades de las personas, las instituciones y de la misma sociedad que están en constante cambio. Visto desde el enfoque empresarial, toda empresa que ha permanecido estática en su actividad comercial ha fracasado eventualmente.

Empresa privada y entidades sin fines de lucro coinciden en que en ambas instancias se busca brindar un servicio a la sociedad, pero difieren en el tipo de actividades que realizan para entregar dicha prestación. En una y otra afectan las mismas circunstancias contextuales, como, por ejemplo, las innovaciones tecnológicas, cambios sociales, economía, entre otras. Y por tal razón, toda institución está en la obligación de adaptarse al entorno en el que se desarrolla.

A partir de esta idea surge la necesidad del aprendizaje organizacional, del cual Rosalba Rincón citando a Argyris<sup>31</sup> propone el siguiente concepto: Una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar para tener mayores probabilidades de ser innovadoras o de conocer los límites de la innovación.

En la sociedad actual, el conocimiento es una herramienta indispensable para el desarrollo. Por lo cual surge la necesidad de gestionar el aprendizaje como base fundamental para el cambio institucional en función de las exigencias de los individuos y colectivos que forman parte de la organización.

El aprendizaje organizacional tiene tres momentos:

- ✓ **Creación del conocimiento:** con los procesos MEAL se obtiene información nueva, la cual sirve para contrastar con la ya disponible, o ayuda para reorganizar los datos y darles un nuevo sentido. Así es como se crea conocimiento.
- ✓ **Transferencia del conocimiento:** esta nueva información se convierte en aprendizaje en la medida que se comparta con todas las áreas y personas que pertenecen a la organización, por lo que debe de existir algún gestor de conocimiento o plataforma donde se divulguen estos productos.
- ✓ **Retención del conocimiento:** además de divulgar la información, es necesario que cada proyecto, programa, organización o sector hagan uso de la misma para la mejora de sus procesos y de sus actividades.

Se recomienda que cada institución cuente con un plan de aprendizaje, el cual debe incluir actividades para desarrollar las siguientes cuatro áreas: cultura de aprendizaje, incorporación de procesos de aprendizaje, capacidad del personal y de los socios para aprender e intercambio de aprendizaje.

La guía MEAL DPro<sup>32</sup> propone las actividades identificadas en la tabla 9 para cada una de estas áreas:

**Tabla 9:** Actividades prácticas para el aprendizaje organizacional

ÁREA	ACTIVIDADES
<b>Cultura de aprendizaje</b>	-Promover un entorno que fomente relaciones abiertas y honestas, así como un compromiso con el aprendizaje y la mejora continua. -Crear un espacio seguro para desafiar constructivamente los supuestos. -Identificar y apoyar a los pensadores críticos y alentar su participación activa en los procesos MEAL.

<sup>31</sup> Rosalba Angulo Rincón, *Gestión Del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Una Visión Integral*, (Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 2017), <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>.

<sup>32</sup> Humentum, Catholic Relief Services, and Humanitarian Leadership Academy, *MEAL DPro*. 72-73.

ÁREA	ACTIVIDADES
	-Identificar las actitudes, habilidades y conocimientos de aprendizaje específicos que el proyecto necesita para promover el aprendizaje continuo.
<b>Incorporación de procesos de aprendizaje</b>	-Incluir “el aprendizaje y la reflexión” como un punto de agenda para todo el equipo MEAL y para las reuniones relacionadas con el proyecto. Las herramientas MEAL, como la tabla de seguimiento de desempeño de indicadores, son un buen punto de partida para estas discusiones.  -Incluir palabras clave de aprendizaje en herramientas de monitoreo regulares diseñadas como parte del sistema de recolección de datos MEAL.  -Incorporar revisiones posteriores a la acción, debates sobre aprendizaje para la acción y otros eventos de aprendizaje como parte de las actividades clave de implementación.
<b>Capacidad del personal y de los socios para aprender</b>	-Identificar actividades de capacitación específicas para el personal, los socios y otros grupos de interés respecto a los principios básicos y las prácticas de aprendizaje y administración adaptativa.  -Asegurar que el personal esté capacitado para facilitar procesos intencionales de aprendizaje para grupos.
<b>Intercambio de aprendizaje</b>	-Coordinar las actividades para compartir con quienes se encargan de una planificación de comunicaciones más amplia, a fin de que el aprendizaje se incluya en reuniones o conferencias, en la publicación de informes o en herramientas para compartir información que sean apropiadas para su contexto.

Fuente: Guía MEAL DPro.

El plan de aprendizaje y las diferentes actividades tienen como fin institucionalizar las prácticas y que se vuelva parte de la cultura organizacional, que les permita la mejora continua, la innovación y la sostenibilidad en el tiempo.

## 2.2 Sistematización de datos obtenidos durante el monitoreo y evaluación.

La guía MEAL DPro<sup>33</sup> utiliza el término de “Sistema de gestión de datos”. Este proceso está compuesto por cuatro componentes: ingreso, depuración, almacenamiento y seguridad, conservación y descarte.

- a. **Ingreso de datos:** implica ingresar todos los datos recolectados a una base de datos digital previamente establecida. Los programas más utilizados para dicho fin son Microsoft Excel y Access, aunque existen otras aplicaciones que se pueden utilizar dependiendo la naturaleza de los datos y el propósito de los mismos, como por ejemplo SPSS.

<sup>33</sup> IBÍDEM. 105-110.

- b. **Depuración de datos:** para eliminar sesgos, errores e inconsistencia en la información obtenida, con el objetivo de asegurar la calidad de esta.  
Algunos métodos propuestos por la guía MEAL DPro para este proceso son:
  - Realización de controles de calidad.
  - Identificación de valores atípicos.
  - Eliminación de entradas duplicadas.
- c. **Almacenamiento y seguridad de datos:** *Es importante asegurar que los datos estén seguros y protegidos contra cambios no autorizados, copia, manipulación, destrucción ilegal, pérdida accidental, divulgación inadecuada o transferencia no autorizada.*
- d. **Conservación y anonimato de datos:** al finalizar el proceso MEAL y se hayan registrado todos los datos, se debe decidir si dichos registros se van a conservar o desechar, y si por seguridad de los involucrados en estos procesos su identidad debe ser anónima o no.

Una vez sistematizada la información, es necesario darle sentido y significado para la organización. Esto se materializa a través de las siguientes acciones:

**-Análisis de datos:** es la agrupación que permite estructurar y darle un orden lógico a toda la información obtenida a través de métodos sistemáticos para comprender los datos.

**-Visualización de datos:** implica recopilar y organizar los datos en gráficos, tablas u otra forma de visual.

**-Interpretación de datos:** *es el proceso de atribuir significado a los datos. La interpretación requiere llegar a conclusiones sobre generalización, correlación y causalidad y está destinada a responder preguntas clave de aprendizaje sobre el proyecto.*

### 2.3 Toma de decisiones a partir del aprendizaje organizacional.

Una planificación clara y objetivos precisos logran orientar las acciones e intervenciones necesarias para el éxito y el impacto social. Para medir el logro de dichos objetivos y la pertinencia de la planificación, los procesos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas han servido de apoyo para la toma de decisiones y para identificar las lecciones aprendidas a nivel institucional.

Aplicado a la Fundación Educación y Cooperación, el plan estratégico 2015-2019 a nivel global consideraba seis objetivos estratégicos: tres enfocados en los derechos de la niñez a la educación, a la protección y gobernanza; y tres objetivos de desarrollo organizacional:

**Tabla 10:** Objetivos estratégicos del PEI 2015-2019

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ENFOCADOS EN LA POBLACIÓN META</b>	<b>OBJETIVO EDUCACIÓN</b>	<b>OBJETIVO PROTECCIÓN</b>	<b>OBJETIVO GOBERNANZA</b>
	Niñas, niños y adolescentes ejercen y disfrutan de su derecho a una educación equitativa, transformadora y de calidad a lo largo de su vida.	Niñas, niños y adolescentes disfrutan su derecho a vivir en entornos seguros y protectores.	Niñas, niños y adolescentes ejercen su ciudadanía activa en el marco de sistemas públicos que promueven sus derechos.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO</b>	<b>OBJETIVO INTEGRACIÓN EDN</b>	<b>OBJETIVO FINANCIACIÓN</b>	<b>OBJETIVO VISIBILIDAD Y TRABAJO EN RED</b>
	El enfoque de Derechos de la Niñez se encuentra integrado en todos los niveles de la organización.	Se alcanza la sostenibilidad económica para la realización de la misión.	La organización es un actor de referencia en el ámbito de los Derechos de la Niñez a nivel local, nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Plan Estratégico Institucional 2015-2019 EDUCO.

De este plan se realizó una evaluación que cuenta con las siguientes características:

1. Objetivo<sup>34</sup>: Realizar un trabajo participativo de valoración del Plan Estratégico 2015-2019 y de los Planes País 2016-2019 con la finalidad de obtener una variedad de evidencias útiles para la elaboración de nuestro nuevo marco estratégico y extraer aprendizajes para la mejora continua de nuestro “ser” y “hacer”.
2. Durante esta evaluación se encontraban en el proceso de elaboración de los nuevos planes a largo y mediano plazo, por lo que las valoraciones encontradas servirían de insumo para la toma de decisiones.
3. En este documento se habla ya de Marco de Impacto Global y Marco programático de País, y planes de desarrollo organizacional ya no de “Planificación estratégica”. Esto en un esfuerzo por separar los objetivos estratégicos “de desarrollo y organizacionales” y trabajar de mejor manera los planes en las áreas de mayor interés institucional. Ya no trabajan bajo el concepto de “objetivos”, sino más bien “impactos”.
4. Utilizan los cinco criterios de evaluación propuestos por el Comité de Ayuda al Desarrollo: impacto, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y pertinencia.
5. Los indicadores planteados en el PEI 2015-2019 son muy generales y ambiguos, lo que permite la diversidad de interpretaciones, y no hay un elemento de medición común para obtener datos. A partir de esto, se tomó a bien que la evaluación del plan estratégico se centrara en el aprendizaje organizacional, más que en medir impactos.
6. Se implementó una metodología mixta, pero más enfocada en lo cualitativo, y participativa. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: encuesta online, grupos focales, entrevistas, encuesta de cultura organizacional, informes de evaluación país, informes institucionales de rendición de cuentas e informes de evaluación de proyectos.

<sup>34</sup> EDUCO, “Informe de Evaluación Del Plan Estratégico 2015-2019. Aprendiendo Del Camino Andado” (España: 2019), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/documentos/impacto-evaluacion/informe-evaluacion-plan-estrategico-2015-2019.pdf>.

7. Se generó un apartado de lecciones aprendidas en el trabajo institucional, es decir, debilidades propias de la organización que limitan los cambios e impactos deseados.

#### 2.4 Teoría de cambio

Actualmente, la planificación estratégica parte de un análisis objetivo de la realidad, es decir, identifica el estado actual, y se realiza un ejercicio de visualización creativa para determinar un futuro deseado, positivo o ideal, pero siempre dentro de lo posible y realizable. A partir de estos cambios planteados, se pueden elaborar acciones estratégicas o intervenciones que bajo ciertos supuestos pueden generar dichos impactos, o como se conoce Teoría de Cambio.

La teoría de cambio da elementos concretos para el monitoreo constante, para tomar decisiones en el caso los supuestos con los que se elaboró inicialmente la intervención han cambiado, y como lograr los objetivos propuestos.

Para generar cambios integrales, se debe trabajar en varios ámbitos o dimensiones, los cuales fueron propuestos por Iñigo Retolaza Eguren<sup>35</sup>:

- 1- **Transformación personal:** a través de procesos de formación en diversas áreas que permitan la práctica reflexiva, y por ende cambios individuales.
- 2- **Transformación de relaciones:** generación de espacios de participación, de resolución de problemas, de formación de alianzas estratégicas, etc.
- 3- **Transformación de patrones culturales:** a través de campañas de sensibilización, procesos de formación sobre patrones culturales, comunicación masiva, entre otras.
- 4- **Transformación estructural:** iniciativas de ley, contraloría social, creación de instituciones especializadas, fortalecimiento de las capacidades de las instituciones ya existentes.

Los cambios no suceden de un momento a otro, sino más bien necesitan de todo proceso, en los que se logran identificar cuatro momentos o fases<sup>36</sup>, las cuales son:

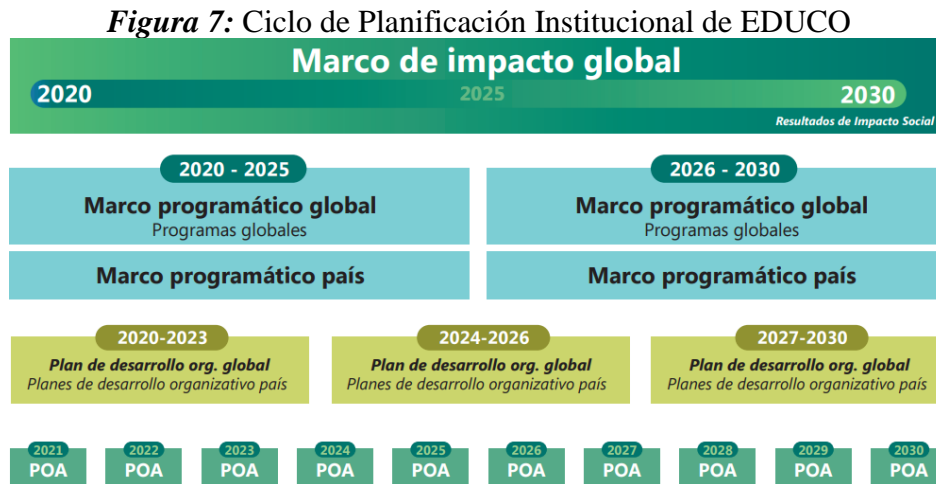
- 1- **Fase de satisfacción:** las personas encuentran equilibrio en las dinámicas sociales y en el entorno en que se desarrollan, cuentan con ciertos patrones culturales, esquemas de pensamiento, comportamientos, prácticas institucionales, entre otras que son vistas con naturalidad, por lo que no se reconoce la necesidad de cambio.
- 2- **Fase de negación:** las personas reconocen una falla en el sistema social, y se genera un desequilibrio, pero existe miedo y resistencia al cambio.
- 3- **Fase de confusión:** se supera el miedo y comienzan a generarse acciones de cambio, pero hay incertidumbre por no saber cómo ni hacia donde avanzar. También hay ansiedad por el cambio en los esquemas de pensamiento.
- 4- **Fase de renovación:** una vez aceptada individual y socialmente la necesidad de cambio, se generan las condiciones adecuadas para que suceda.

<sup>35</sup> Iñigo Retolaza Eguren, *Teoría de Cambio. Un Enfoque de Pensamiento-Acción Para Navegar En La Complejidad de Los Procesos de Cambio Social* (Guatemala: Naciones Unidas, 2010). 7-8.

<sup>36</sup> IBÍDEM. 10-12.

### 2.4.1 Ciclo de planificación institucional de EDUCO y teoría de cambio.

La planificación institucional ha sido clave para EDUCO. Al ser una organización distribuida en varias sedes, han establecido un ciclo de planificación institucional para unificar el trabajo y establecer estrategias que permitan el logro de la misión y visión organizacional, pero dejando espacio para la planificación por país, e incluir o adaptar las necesidades propias de cada sociedad:



Fuente: Marco de Impacto Global 2020-2030, EDUCO.

En este último ciclo de planificación, específicamente en el documento denominado Marco de Impacto Global 2020-2030 han implementado la Teoría de Cambio. Esta teoría ha sido utilizada como un medio para concretizar la gestión por resultados e identificar indicadores para medir el impacto social de sus intervenciones, y es la misma línea que deben seguir todas las sedes al momento de planificar a nivel de país.

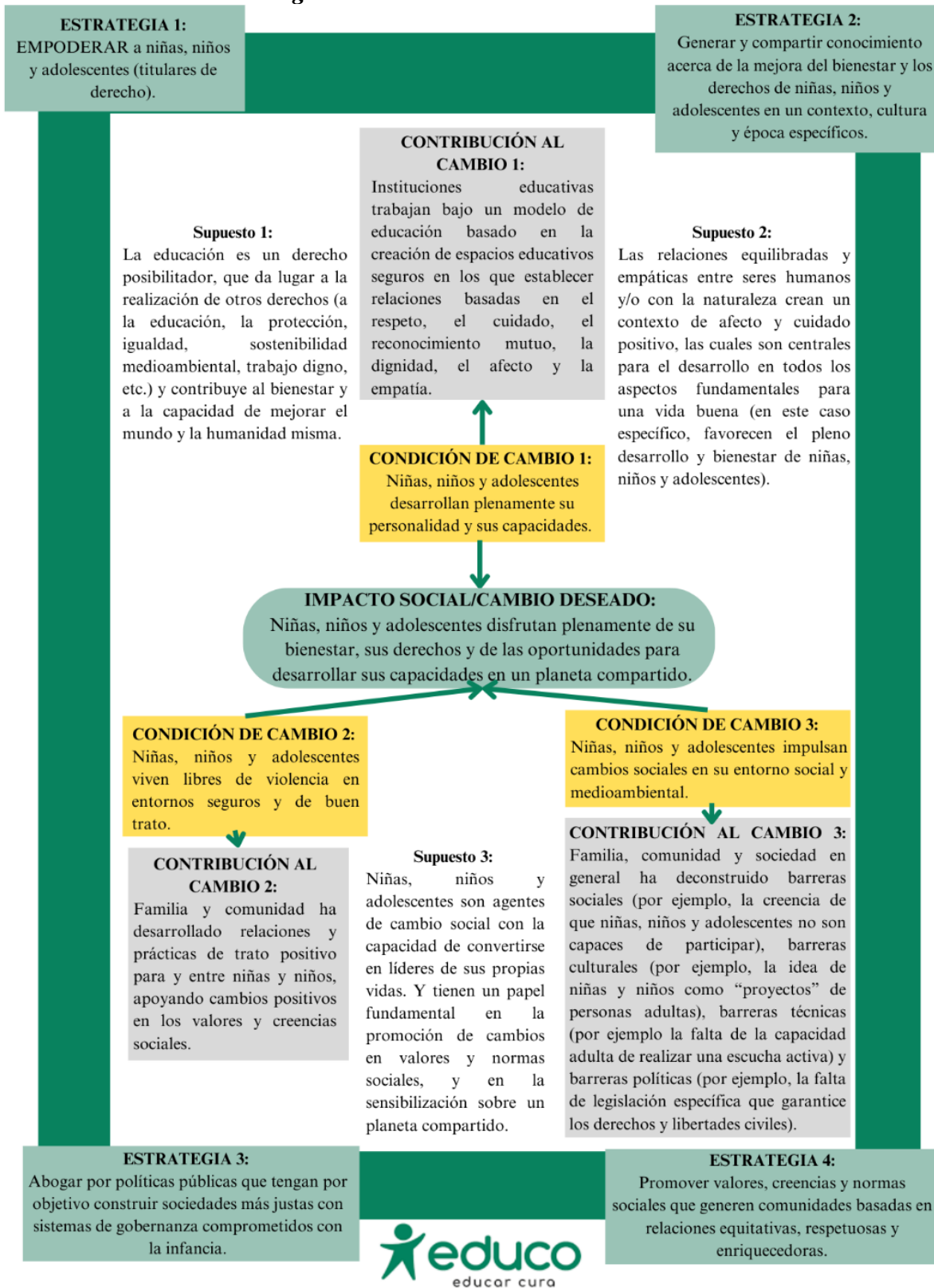
Dicha teoría de cambio responde al siguiente problema social: *La falta de conciencia de un planeta compartido, junto con las profundas asimetrías en las actuales relaciones de poder, perpetúan las crisis sociales y medioambientales que generan un impacto devastador en el bienestar y la vida digna de niñas, niños y adolescentes*<sup>37</sup>.

A partir de la teoría de cambio (figura 8), como institución han centrado su trabajo en tres áreas programáticas, los cuales equivalen a un Resultado de impacto social, que en el diagrama de la teoría de cambio aparecen como condiciones de cambio. Estas áreas son:

1. Educación equitativa, segura y de calidad.
2. Protección ante violencia y explotación.
3. Empoderamiento y agencia.

<sup>37</sup> EDUCO, *MARCO DE IMPACTO GLOBAL 2020-2030* (España, 2020), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/plan-estrategico/marco-impacto-global-2020-2030.pdf>.

**Figura 8:** Teoría de cambio de EDUCO



Fuente: Elaboración propia a partir de Teoría de Cambio de EDUCO. Marco de Impacto Global 2020-2030.

El aprendizaje organizacional es importante porque permite a las instituciones buscar acciones para mejorar y no volver a repetir errores del pasado. En este caso concreto, la Fundación Educación y Cooperación con la información obtenida de su plan estratégico 2015-2019 reconoció sus debilidades en la forma de planificar. Esto se convirtió en una limitante ya que a pesar de tener años de trabajo y de la contribución en la labor social a la que se dedican, no han podido determinar los impactos generados por sus intervenciones. A partir de esto, se toman decisiones importantes, como por ejemplo, la modificación del enfoque de planificación, ahora implementando el modelo de Gestión Basada en resultados, a partir de lo cual se configuran los instrumentos de planificación, definición de impactos claros, resultados medibles y estrategias para trabajar (teoría de cambio), y con esto crear un sistema de indicadores globales que sirven para monitorear el avance tenido hasta la fecha, y en 2030 realizar evaluaciones que les permita valorar el nivel de alcance, los resultados obtenidos y el impacto generado por la institución (definición de un nuevo enfoque de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje de EDUCO).

## CAPÍTULO 3

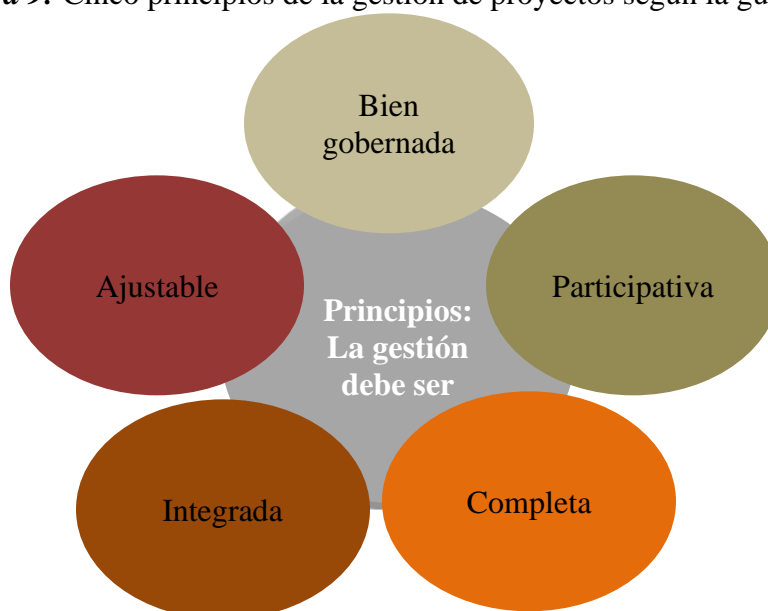
### ACCOUNTABILITY O RENDICIÓN DE CUENTAS APLICANDO EL PRINCIPIO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA CON NIÑEZ Y ADOLESCENCIA

El capítulo tres tiene como objetivo principal verificar la incorporación del principio de gestión participativa (entendido como un valor o una norma que guía la actuación de una organización), el cual es propuesto por el Project Dpro, e identificar las implicaciones en los procesos participativos desarrollados con NNA, principalmente en la rendición de cuentas.

#### 3.1 Principio de gestión participativa establecido por el Project DPro.

El Project DPro<sup>38</sup> describe ciertos principios para la gestión de proyectos, los cuales están pensados precisamente para guiar la forma como se abordan las intervenciones sociales. Dicho documento establece los siguientes cinco principios:

**Figura 9:** Cinco principios de la gestión de proyectos según la guía Pro



Fuente: Guía Project DPro.

Para esta investigación, el más relevante es el principio de gestión participativa. Según este, en la medida en que las personas interesadas se involucren en todo el ciclo de vida del proyecto, este será exitoso, ya que los stakeholders se apropian más de todas las actividades y decisiones necesarias para las intervenciones sociales. El gerente debe decidir en qué medida es importante la participación y cuál será la dinámica para integrarlos en los distintos procesos o fases.

Según esta guía, que el gerente del proyecto ponga en práctica el principio de gestión participativa tiene como resultado:

- *La gestión de expectativas*
- *La identificación, definición y planificación completa del proyecto*

<sup>38</sup> PM4NGOs, *Guía de Gestión de Proyectos Para Profesionales Del Desarrollo*. 28-29.

- *Una comunicación clara*
- *La sostenibilidad del proyecto*
- *El compromiso por parte de las partes interesadas.*

Como se ha mencionado antes, este principio es aplicable a cada etapa o fase del proyecto. Algunas de las actividades y momentos en los que se evidencia son:

**Tabla 11:** Principio de gestión participativa en cada etapa del proyecto

FASE DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	BENEFICIO
Identificación y definición del problema	-Recopilación de datos, necesidades y análisis del problema.	-Crea una cultura de participación desde el inicio. -Permite construir relaciones de colaboración y comunicación. -Los beneficiarios tienen la oportunidad de controlar su propio proceso de desarrollo.
Puesta en marcha	-Involucrar a las partes interesadas para identificar y evaluar los riesgos que se podrían presentar durante la implementación. Esta perspectiva es importante porque son los beneficiarios los que conocen mejor su contexto.	-Lograr el compromiso de las partes interesadas para que participen y apoyen todo el proceso. -Es el momento indicado para comunicar, conocer las expectativas y promover la aceptación del proyecto.
Planificación	-Elaboración del plan de sostenibilidad.	-Ayuda a identificar de mejor manera las acciones que cada parte interesada o beneficiario debe implementar a largo plazo (sostenibilidad)
Implementación	-Obtener información sobre la pertinencia de la intervención y consultar por cambios necesarios para el logro de los objetivos.	-La información en el momento oportuno permite la toma de decisiones y la mejora del proceso de implementación.
Cierre	-Identificar las lecciones aprendidas, buenas prácticas, y la rendición de cuentas.	-Informar a todas las partes interesadas los logros de la intervención.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo

### 3.1.1 Instrumentos que sustentan la implementación del principio de gestión participativa con niñez y adolescencia.

Como se mencionó en el capítulo uno, la participación de la niñez y adolescencia ha sido limitada principalmente por el nivel de desarrollo cognitivo de los mismos. En la actualidad esa creencia ha sido cuestionada y existen diferentes organizaciones que están restituyendo ese derecho a esta población.

La declaración Universal de Derechos Humanos<sup>39</sup> tiene como base fundamental el reconocimiento de la dignidad intrínseca en todo ser humano. A partir de dicha premisa existen ciertas condiciones mínimas que deben garantizarse para cada persona en favor de la preservación de esta. Considerando lo anterior, el artículo 2 de la Declaración asevera: “Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”. En este caso, dentro de la afirmación “cualquier otra índole” puede incluirse la edad.

A partir de esta declaración, surgen nuevas disposiciones jurídicas para garantizar los derechos humanos a ciertos grupos poblacionales que históricamente tienen mayor riesgo de vulneración. Este es el caso precisamente del grupo etario comprendido entre los 0 a los 18 años, que según la Convención sobre los Derechos del Niño<sup>40</sup> son seres humanos en proceso de desarrollo físico, social y mental, por lo cual necesitan de cuidados y atención especial, pero al igual que cualquier otra persona, tienen derechos y libertades fundamentales.

En los artículos 12 y 13 de dicha convención se establece el derecho a la libre expresión, es decir, buscar, recibir y emitir opiniones de toda situación o de temas que lo afecten. En este sentido, El Salvador al ser parte de los países miembros de las Naciones Unidas, ratificó este instrumento jurídico en 1990, y a partir de este documento, se trabajó la legislación pertinente para aplicarla en el país, y se decretó la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA)<sup>41</sup> en 2009. Dicha ley fue derogada por la Asamblea Legislativa en el año 2022, pero luego de un proceso de revisión y actualización se aprueba una nueva denominada Ley Crecer Juntos<sup>42</sup>. Es importante aclarar que, según esta ley, niñez son todas aquellas personas entre los cero y los doce años, y adolescentes son aquellos entre los doce y los dieciocho años.

En ambas iniciativas se contempla el derecho a la participación, el cual se desglosa de la siguiente manera:

- Derecho de petición y respuesta
- Derecho a la libre expresión
- Derecho a opinar y ser escuchado
- Derecho de acceso a la información
- Protección frente a información nociva o inadecuada
- Protección frente a información nociva o inadecuada en los entornos virtuales
- Obligación de los medios de comunicación
- Libertad de pensamiento, consciencia y religión
- Libertad de reunión

<sup>39</sup> Declaración Universal de Derechos Humanos (Paris: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948), artículo 2.

<sup>40</sup> CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1989), artículo 12 y 13.

<sup>41</sup> Ley de Protección Integral de La Niñez y Adolescencia (El Salvador: Asamblea Legislativa de El Salvador, 2009), [https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1738/ley\\_ninez\\_el\\_salvador.pdf](https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1738/ley_ninez_el_salvador.pdf).

<sup>42</sup> Ley Crecer Juntos Para La Protección Integral de La Primera Infancia, Niñez y Adolescencia (El Salvador: Asamblea Legislativa de la República De El Salvador, 2022).

- Libertad de asociación

El artículo 100 de la Ley Crecer Juntos dicta lo siguiente:

“[...] Sus opiniones serán valoradas en los diferentes ámbitos en que se desenvuelven. Este derecho podrá ser ejercido ante cualquier institución pública o privada y éstas, deberán dejar constancia en sus resoluciones de las consideraciones y valoraciones relacionadas con la opinión expresada por aquéllos. La opinión de las niñas, niños y adolescentes será recibida con métodos acordes a su edad y valorada en función de su desarrollo progresivo y con el apoyo de equipos multidisciplinarios cuando sea pertinente [...]”

En el mismo artículo se motiva también a la formación continua de las personas que atienden y trabajan directamente con la niñez y adolescencia, ya que, al ser un tema relativamente nuevo, no existe mucha experiencia en esta área, pero nuevas investigaciones y teorías pueden ser de apoyo para ejecutar esta labor y garantizar este derecho a NNA. De igual manera, se promueve la creación de consejos consultivos conformados por niñez y adolescencia, como un mecanismo de participación a nivel nacional y local.

Aunque la participación es un derecho de NNA, es indispensable cumplir ciertos estándares o criterios para que el proceso sea pertinente. El Fondo de las Naciones Unidas para la Niñez (UNICEF, por sus siglas en inglés) es la agencia de las Naciones Unidas que enfoca su trabajo en la garantía, protección y empoderamiento de derechos a niñas, niños y adolescentes, incluyendo también a nonatos y madres en riesgo de vulneración. A nivel mundial es la institución rectora en temas de niñez y adolescencia.

En primer momento, es importante considerar que, al decidir involucrar a cualquier tipo de beneficiario a un proceso participativo, se debe hacer por las razones correctas, no únicamente por cumplir un requisito o para visibilizar este tipo de acciones y ganar simpatía.

La síntesis metodológica n°5: Enfoques participativos<sup>43</sup> se guía bajo la siguiente premisa: llevar a cabo la evaluación «con» y «para» ellos, no «sobre» o «para» ellos. Es decir, su intervención debe ser significativa y tener un valor de uso para el proceso que se está ejecutando.

Irene Guijt<sup>44</sup> identifica cuatro tipos de implicación de los participantes, los cuales son:

1. **Nominal:** como una forma de legitimar y demostrar la participación de los niños y las niñas, y que ellos se sientan incluidos.
2. **Instrumental:** como una forma de involucrar a los beneficiarios y obtener información para la mejora de procesos institucionales, es decir, que los proyectos sean más eficientes y pertinentes.
3. **Representativa:** permite a los beneficiarios ser parte y participar de su propio proceso de desarrollo.

<sup>43</sup> Irene Guijt, *Síntesis Metodológica N°5: Enfoques Participativos* (Florenca: 2014), <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB5ES.pdf>.

<sup>44</sup> IBÍDEM. 5-6.

4. **Transformativa:** con el fin de dar el poder a los beneficiarios de tomar decisiones por sí mismos en el proceso de desarrollo.

En esa misma línea de trabajo, Roger Hart<sup>45</sup> propone “la escalera de participación”, que explica también implicaciones que la NNA pueden tener en los proyectos sociales, identificando más niveles que los mencionados anteriormente.

En la figura 10 se presentan siete de los ocho escalones identificados por este autor:

**Figura 10:** Escalera de la participación según Roger Heart



Fuente: Roger Hart. Hablemos de participación infantil (2015).

1. **Manipulación:** cuando la niñez está presente en los procesos, pero no comprenden el porqué de las acciones, se trata más de transmitir o actuar según lo demandado o requerido por los adultos y adultas.
2. **Decoración:** se utiliza a NNA con el objetivo de mostrarlos y usarlos como imagen de una campaña o una institución, pero su participación no es tomada en cuenta.

<sup>45</sup> Roger Hart, *Hablemos de Participación Infantil* (UNICEF, 2015), <https://ciudadesamigas.org/hablemos-de-participacion-infantil/>.

3. **Simbolismo:** se aplica cuando se le da la oportunidad a la niñez de expresarse, pero esta no es tomada en cuenta para la toma de decisiones.
4. **Asignados pero no informados:** su participación debe cumplir con los siguientes requisitos: explicarle a la niñez los objetivos del proyecto; su participación debe ser significativa; pueden ser voluntarios del proyecto una vez conocen la finalidad del mismo.
5. **Iniciada por los adultos, decisiones compartidas con la niñez.**
6. **Iniciada y dirigida por la niñez:** las iniciativas son concebidas y llevadas a cabo por la misma niñez, luego de un proceso de empoderamiento desarrollada por adultos.
7. **Iniciada por la niñez, decisiones compartidas con los adultos.**

En general, los procesos MEAL requieren de la intervención de todas las personas involucradas, incluyendo niñez por las siguientes razones:

- Participar y expresar opiniones, necesidades y experiencias es un derecho humano
- Los niños tienen opinión propia, en ocasiones muy distinta de la de los adultos
- Los niños tienen necesidades y experiencias que hay que considerar al tomar decisiones que los afectan

De igual manera, por su condición de vulnerabilidad en la etapa de la niñez es necesario tener en cuenta algunas consideraciones antes de trabajar con esta población en un proceso MEAL:

1. Asegurar un entorno seguro y apropiado para la niñez, incluyendo un espacio físico con las condiciones necesarias para atenderles, pero también generar un ambiente de confianza y credibilidad por parte de la persona que facilita el proceso.
2. Respeto de normas éticas y valores.
3. Facilitador/a con las competencias técnicas, metodológicas y de adaptación contextual para liderar este tipo de procesos.
4. Métodos y herramientas que se adapten a la etapa de desarrollo cognitivo de las personas con las que se está trabajando.

A partir de estos instrumentos internacionales y teoría, EDUCO ha formulado las siguientes políticas que enmarcan la participación de NNA bajo un enfoque de derechos:

a. **Política de protección y buen trato hacia niñas, niños y adolescentes**

EDUCO, es una institución que trabaja por el empoderamiento, garantía y restitución de los derechos de NNA. Esta premisa es fundamental para su funcionamiento. Cuando se habla (en este contexto o bajo este enfoque de derechos) de protección infantil, básicamente se refiere a la preservación de la integridad de NNA a través de la generación de espacios y entornos seguros, refiriéndose tanto a espacios físicos como a relaciones sanas, libres de violencia y de respeto a los derechos de esta población, que les permitan un desarrollo integral.

Por lo tanto, además de trabajar para lograr este cambio en la sociedad salvadoreña a través de sus intervenciones, también toman compromisos de “protección infantil organizacional”. Este

término es definido en la Política de protección y buen trato hacia NNA<sup>46</sup> y se refiere a: *la responsabilidad institucional, materializada mediante la aplicación de un conjunto de procedimientos, guías y prácticas, de garantizar que sus programas y operaciones no causen ningún daño ni expongan a las NNA que participan en las actividades que desarrollamos a ningún tipo de riesgo de violencia y/o daño.*

Cuando se habla de “buen trato” se refiere a relaciones interpersonales entre la misma niñez y adolescencia, pero también en las interacciones con las personas adultas, basadas en el respeto y bajo el entendimiento que todos y todas tienen los mismos derechos. Esta política se fundamenta de los siguientes instrumentos:

- Convención sobre los Derechos de la Niñez (CDN), que enmarca a nivel internacional los derechos a la protección frente a toda forma de violencia (artículo 19), frente a la discriminación (artículo 2) y frente a las distintas formas de explotación (artículos 32-36).
- Resolución S-27/2 Un mundo apropiado para los niños (2002) y la Observación General número 13 (2011) del Comité de los Derechos del Niño sobre el Derecho del niño a no ser objeto de ninguna forma de violencia, que establece la protección de las NNA como prioridad absoluta.
- Normas para la Protección Infantil, de la red Keeping Children Safe.
- Child Safeguarding Policy Guidelines, de la coalición Child Fund Alliance.

A partir de esto ha determinado los siguientes principios rectores:

- Se protege y promueve el interés superior de la niñez en todas las situaciones y en cualquier contexto.
- Todas las NNA, sin distinción de ningún tipo, tienen derecho a recibir protección contra toda forma de violencia y a que su dignidad sea respetada.
- La protección y el buen trato hacia las NNA es una responsabilidad compartida entre el patronato y el equipo humano de EDUCO, los actores con los que se relacionan, las comunidades donde se trabaja, las propias NNA y las entidades del Estado con las que se desarrollan programas, proyectos, campañas o actividades conjuntas.
- Se promueve una cultura del buen trato y se incide y se trabaja para proporcionar entornos seguros (a nivel escolar, familiar y comunitario) que permitan un desarrollo positivo de las NNA, tomando en consideración la situación específica de las NNA con discapacidad y de aquellos con características particulares dentro de sus comunidades.
- Se promueve la formación de una red activa de protección y buen trato dentro de la organización, uniendo fuerzas para que la niñez sea eficazmente protegida.
- Cualquier tipo de violencia contra las NNA o que se dé entre NNA constituye una violación de sus derechos. Por lo tanto, se muestra tolerancia cero frente a la misma.

<sup>46</sup> EDUCO, *Política de Protección y Buen Trato Hacia Niñas, Niños y Adolescentes*, (España: 2019), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/politica-buen-trato-2020.pdf>.

- Se promueve el desarrollo de una cultura de denuncia segura, de manera que cualquier preocupación, sospecha o incidente relativo a protección y buen trato infantil sea notificado de manera oportuna en tiempo y forma.
- EDUCO responde ante cualquier caso de violencia, maltrato y explotación, bien se encuentre en grado de sospecha, de tentativa o de hechos consumados, siempre en función de su naturaleza, de manera cuidadosa y garantizando la confidencialidad.
- EDUCO respeta las concepciones y costumbres de los distintos grupos poblacionales que conviven en los lugares donde trabaja y tiene en cuenta su contexto legal y sociocultural, siempre y cuando estos no sean contrarios a un ambiente que promueva el buen trato.
- En la medida de lo posible, EDUCO colabora en el fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores con los que se relaciona, para garantizar que todas sus actividades se desarrollen en un entorno protector y de buen trato hacia las NNA.
- En la medida de lo posible, las opiniones de las NNA son recabadas y utilizadas para orientar el diseño, implementación y revisión de la presente Política de Protección y Buen Trato, que, en cualquier caso, debe ser un instrumento perfectamente conocido y comprendido por las propias NNA.

Con base a estos principios las acciones principales que ejecutan son las de: formar y sensibilizar, prevenir y responder con seriedad, rapidez y eficacia. Los objetivos de la política de protección y buen trato son los siguientes:

1. Concienciar, sensibilizar y promover una cultura protectora y de buen trato hacia las NNA en el ámbito laboral, doméstico y comunitario.
2. Garantizar que todas las personas incluidas en el alcance de la misma están preparadas, entienden, aceptan y apoyan el cumplimiento de sus responsabilidades en materia de protección y buen trato hacia NNA.
3. Garantizar que EDUCO cuenta con procedimientos claros para prevenir y responder ante la violencia hacia las NNA, estableciendo canales seguros y transparentes para notificar preocupaciones, sospechas o incidentes relativos a protección y buen trato hacia NNA.

De igual manera, tiene como alcance u objetivo a los siguientes actores:

1. Patronato de EDUCO.
2. Equipo humano de EDUCO: personal de plantilla, personal voluntario y personal becario, pesante o en prácticas.
3. Personal prestador de servicios externos.
4. Embajadores y embajadoras de EDUCO.
5. Organizaciones socias locales con una relación formal contractual con EDUCO.
6. Proveedores.
7. Otras personas relacionadas con EDUCO, cuando tengan contacto con NNA, o bien acceso a información sobre los mismos:
  - Personas colaboradoras (padrinos y madrinas, donantes, socios y socias).
  - Periodistas u otro personal de medios de comunicación.
  - Fotógrafos/as.
  - Personas en visita a proyectos, incluyendo cualquier acompañante de las mismas.

El código de conducta establece los siguientes lineamientos:

**Tabla 12:** Código de Conducta de EDUCO

<b>Las personas incluidas en el alcance de esta política deben:</b>	<b>Las personas incluidas en el alcance de esta política:</b>
<p>a) Tratar con respeto a todas las NNA, con independencia de su sexo, origen étnico, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, de que posean algún tipo de discapacidad, o cualquier otra condición de las NNA, de su familia o de sus representantes legales.</p> <p>b) Proporcionar un ambiente inclusivo, seguro y de buen trato para todas las NNA, padres, madres y representantes legales, y que permita y fomente el diálogo sobre los derechos y las preocupaciones de las NNA.</p> <p>c) Favorecer una cultura de buen trato entre las NNA para que se respeten entre sí y se conviertan en agentes de buen trato en su comunidad.</p> <p>d) Garantizar que, cuando se esté en contacto con NNA participantes en nuestros proyectos y actividades se esté constantemente visible, o bien haya al menos dos personas adultas presentes, que no tienen por qué ser todas personal de EDUCO. Las posibles excepciones a esta medida se estudiarán caso por caso.</p> <p>f) Informar inmediatamente siguiendo el procedimiento establecido, en caso de cualquier preocupación o sospecha sobre un acto concreto de violencia contra una NNA, así como de todo incumplimiento de esta Política y Código del que se tenga conocimiento.</p> <p>g) Cumplir con las normas establecidas respecto a la recolección y uso de información y/o imágenes de NNA.</p>	<p>(a) No deben someter a las NNA a ninguna forma de violencia, física o psicológica, ni a ningún trato denigrante o vejatorio cualquier otro tipo de situación o acción que pudiera causar un daño físico o moral, independientemente de que dicho trato sea aceptado culturalmente.</p> <p>(b) No deben hacer ningún tipo de insinuación de índole sexual ni someter a las NNA a ningún otro tipo de violencia sexual, lo que incluye, entre otros, exponer a la NNA a actos sexuales o imágenes pornográficas.</p> <p>(c) No deben casarse ni mantener relaciones sexuales con NNA, ni siquiera en el caso de que esta práctica sea aceptada por las leyes y costumbres locales.</p> <p>(d) No deben compartir datos de las NNA que participan en nuestros proyectos y actividades, sobre todo datos de contacto, con terceros, salvo si se trata del tutor/a legal, o si está justificado por el interés superior del NNA.</p> <p>(e) No deben relacionarse con las NNA que participan en programas y actividades de EDUCO fuera del horario laboral, excepto en el caso de que se resida en la misma comunidad y sea una consecuencia de la vida familiar o social.</p> <p>(f) No deben comunicarse con las NNA que participan en programas, proyectos, campañas o actividades a través de su número de teléfono personal o correo electrónico personal, ni a través de sus perfiles de redes sociales personales. Para ello se deben utilizar las vías de contacto previstas por la organización.</p> <p>(g) No deben transportar a NNA en vehículos institucionales, salvo en los casos estrictamente necesarios para el desarrollo de algún programa, proyecto, campaña u otra actividad, y siempre que se hayan aplicado los protocolos de seguridad correspondientes que existan a nivel de la oficina país.</p>

Fuente: Política de Protección y Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes. EDUCO (2019).

La evidencia fotográfica y las grabaciones de audio y video son necesarias para la recolección de datos e información, elaboración de informes, la rendición de cuentas, visibilizar el trabajo institucional, entre otras, por lo que es una actividad que no se puede omitir. Lo importante en este caso, es que al momento que se haga se respete su derecho a la privacidad y se proteja la dignidad del NNA.

Por lo cual se debe garantizar que la multimedia que pueda ser tomada debe captar el contexto real de lo que está sucediendo, sin forzar ni manipular las acciones que serán plasmadas en el recurso fotográfico o de video. Se debe evitar mostrar a la NNA en situaciones de vulnerabilidad o de revictimización; tampoco deben ser tomadas cuando estén desnudos o con vestimenta inapropiada.

En esta política se establece que al inicio de un programa, proyecto o actividad se deberá solicitar consentimiento a la niñez y adolescencia, y al ser menores de edad, también se solicita el mismo a padres, madres o responsables de ellos y ellas, que en este caso el procedimiento que deben firmar lo que ellos denominan un consentimiento informado. Es obligación del personal de EDUCO notificar para que serán utilizadas las, fotos, videos o audios.

Por lo general se planifican actividades que no requieran la movilización de niñez y adolescentes, se diseñan estrategias para trabajar en las mismas comunidades o se solicita que sean padres, madres o cuidadores primarios los que desplacen con ellos y ellas. En algunos casos específicos, ha sido necesario el traslado de NNA para la realización de actividades concretas por lo que deben firmar un permiso para la movilización, y también deben asegurar un transporte seguro y cómodo.

De igual manera, en la política se contempla la conformación de “puntos focales” a nivel de país y regiones, que son los encargados de poner en marcha los procedimientos pertinentes y establecidos para evaluar y gestionar las denuncias recibidas por maltratos y vulneraciones de derechos a NNA. En este mismo sentido, personal técnico, que son quienes más acercamiento tienen a las comunidades y los beneficiarios, son los que deben informar cualquier caso que identifiquen o del que se tenga sospecha.

Tanto para la recolección de datos como los casos de denuncias por vulneración de derechos se debe garantizar la confidencialidad de la misma, evitando que circule la información que sea sensible, o proteger la identidad de NNA cuando se trate de publicaciones o informes que se entreguen y divulguen.

Para asegurar el cumplimiento de esta política y el código de conducta descrito, la institución debe garantizar que el personal que contraten no tenga antecedentes de maltrato y violencia. También es obligación que toda persona que trabaje para la institución reciba un proceso de formación y sensibilización tanto de esta política y el comportamiento esperado en campo, para no ser quienes vulneren derechos, como de otros temas relevantes en temas de niñez. Todo el personal de EDUCO debe firmar una carta de compromiso con el código de conducta, la política de buen trato y la política de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexual.

b. Estándares de participación de niñas, niños y adolescentes/Política de participación de la niñez

Como se ha mencionado antes, la participación es un principio rector de la institución, y se entenderá para EDUCO de la siguiente manera: *todas las actuaciones garantizan y promueven el derecho a la participación de las niñas, niños y adolescentes, y de quienes les acompañan, para el ejercicio pleno de su ciudadanía.*

Para lograr esta participación efectiva, en el 2015 se aprobó un instrumento institucional denominado “Estándares de participación de NNA<sup>47</sup>” que sirve de guía para el personal de EDUCO y socios implementadores sobre cómo comportarse y operar, también como desarrollar estos procesos con calidad, siempre bajo el enfoque de derechos. Dicho instrumento tiene como fin:

- Promover y asegurar la realización de prácticas para la participación efectiva de la niñez en el seno de EDUCO.
- Compartir prácticas de participación con otros actores y organizaciones socias locales.
- Ofrecer un marco institucional para la participación de niñas, niños y adolescentes en las actividades que EDUCO lleva a cabo.
- Describir qué suponen las prácticas de EDUCO en cuanto a participación de la niñez para las niñas, niños y adolescentes, así como para terceras personas.

Los estándares que se proponen pueden adaptarse según el contexto, las prácticas culturales, la edad, estado evolutivo, entre otros:

1. Las niñas, niños y adolescentes reciben información transparente y adaptada, y son tratadas y tratados con honestidad.
2. La participación de niñas, niños y adolescentes es voluntaria.
3. La participación de niñas, niños y adolescentes es respetuosa.
4. La participación de niñas, niños y adolescentes es relevante y pertinente.
5. La participación de niñas, niños y adolescentes es inclusiva.
6. La participación de niñas, niños y adolescentes es segura y toma en consideración los riesgos potenciales.
7. La participación de niñas, niños y adolescentes es amigable con la niñez.
8. Las personas responsables de las actividades en las que participan niñas, niños y adolescentes han recibido la formación adecuada.
9. La participación de niñas, niños y adolescentes está sujeta a rendición de cuentas.

En el 2023, se aprobó un nuevo instrumento en el cual se cambia el enfoque y la visión sobre la participación. Ya no se trata únicamente de cumplir con un principio institucional, sino que se le agrega también la connotación de derecho, es decir, ya no solo crear espacios de participación a nivel organizacional, sino promoverla en todos los ámbitos de la sociedad. Este

<sup>47</sup> Fundación Educación y Cooperación EDUCO, *Estándares de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes* (España: 2015), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/estandares-participacion-nna-educo.pdf>.

documento o instrumento se denomina “Política de participación de la Niñez<sup>48</sup>”, el cual tiene como objetivos:

- Sensibilizar y promover una cultura de participación de la niñez en la gobernanza organizacional.
- Asegurar la participación efectiva y significativa de la niñez en la acción programática.
- Establecer los lineamientos para que todas las personas incluidas en el alcance de esta política estén preparadas, entiendan, acepten y apoyen el cumplimiento de sus responsabilidades en materia de participación de la niñez.
- Garantizar que EDUCO cuenta con las bases para desarrollar otros lineamientos más específicos para poder aplicar esta política en los diferentes ámbitos de la organización.

Anteriormente se han mencionado los cuatro principios propuestos por la convención sobre los derechos de la niñez, los cuales son fundamentos para esta política. A continuación, se define cada uno de ellos:

1. **Principio de la no discriminación:** todo niño, niña y adolescente tiene derecho a participar y a tomar decisiones, sin distinción de sexo, género, edad, condición social, etnia, discapacidad, u otras condiciones. Es imperativo el análisis de los contextos en los que la institución trabaja, para identificar las prácticas culturales u otra situación que limite u obstaculice la participación de NNA, así como también para identificar factores que potencialicen la misma.
2. **Principio del interés superior de la niñez:** la participación de la niñez es importante, más cuando son situaciones que les afecte. Tomar decisiones es beneficioso, y les ayudará a mejorar su bienestar material, relacional y subjetivo.
3. **Principio del derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo:** la toma de decisiones y la participación de la niñez y adolescencia debe adaptarse a su nivel evolutivo. Implicarlos en estos procesos y los resultados que se obtengan de esto ayudarán al desarrollo de la niñez.
4. **Principio de participación y ser escuchado/a:** la niñez tiene derecho a expresarse libremente sobre aspectos que afecten su vida en todos los ámbitos tanto social, económico, medioambiental, familiar, escolar, comunidad, religiosa, cultural, etc. También son entes con derecho a recibir información que les permita tomar decisiones informadas, a ser escuchados y a asociarse.

En la tabla 13 se describen los tipos de participación que esta política busca promover. Hasta la fecha ponen en práctica la participación consultiva pero el objetivo es empoderar a NNA para que los procesos e iniciativas sean liderados por estos mismos. Un mecanismo para lograrlo es creando un “consejo consultivo”, que actualmente está en etapa de planificación en la institución.

<sup>48</sup> Fundación Educación y Cooperación EDUCO, *Política de Participación de La Niñez* (España: 2023), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/politica-de-participacion-2023.pdf>.

**Tabla 13:** Tipos de participación que identifica EDUCO

TIPO	DEFINICIÓN
<b>PARTICIPACIÓN LIDERADA POR LA NIÑEZ</b>	Niñas y niños lideran el proceso desde las ideas iniciales en lugar de implicarse a posteriori en lo que antes han hecho las personas adultas, deciden como se organizan y las prioridades, logran el control de las decisiones y tienen un nivel de influencia alto entre una audiencia competente en relación con los temas por tratar. Es decir, aplican plenamente sus capacidades, niveles de autonomía y poder, que en su conjunto permiten ejercer su capacidad de agencia para el cambio social acorde al desarrollo progresivo de facultades.
<b>PARTICIPACIÓN COLABORATIVA</b>	Se trata de una colaboración entre personas adultas y niñas y niños, cuyo valor puede ser más alto a medida que las personas adultas ceden poder y combaten actitudes “adultistas”, la niñez se involucra en lo que corresponde y tiene la posibilidad de influir en las decisiones. Es un tipo de participación muy provechosa para construir diálogo intergeneracional; permite que las personas adultas aprendan a escuchar para que niñas y niños aporten su perspectiva a las decisiones que se toman, incluyendo asuntos que normalmente escapan a lo que desde la adultez se considera importante.
<b>PARTICIPACIÓN CONSULTIVA</b>	Las personas adultas suelen tomar la iniciativa de invitar a la niñez para conocer sus ideas u opiniones sobre determinado tema (a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, consejos consultivos, etc.), por lo que colaboran en la construcción de conocimiento y la comprensión de determinados asuntos. Esta información será esencial para dar sustento a algún proceso o propósito específico y es un tipo de participación muy útil, aunque no exclusiva, para investigaciones de todo tipo (análisis de situación, diagnósticos, etc.). También aporta al diálogo intergeneracional, a activar la escucha y dar valor al conocimiento y las perspectivas de la niñez para aportar a soluciones que desde la adultez suelen verse muy complejas.

Fuente: Política de participación de la niñez (EDUCO, 2023)

Según esta política las condiciones necesarias para fomentar la participación de la niñez desde el trabajo institucional son:

1. Ser parte de un proceso y no un acontecimiento aislado.
2. Estar concebida para propiciar asistencia e involucramiento.
3. Ser transparente e informativa.
4. Ser voluntaria.
5. Ser respetuosa.
6. Ser pertinente.
7. Estar adaptada a la niñez.
8. Ser incluyente.
9. Estar apoyada en la formación de la niñez y de las personas adultas.
10. Ser segura y atenta al riesgo.
11. Ser responsable.
12. Ser fuente de bienestar.

### c. Política de equidad de género

Un problema social histórico ha sido la situación de desigualdad que existe entre mujeres y hombres. Como institución que trabaja por el desarrollo humano, deben integrar el enfoque de género para que sus intervenciones sean pertinentes, sostenibles y con impactos positivos en el desarrollo integral igualitario de todas las personas.

Esta política<sup>49</sup> tiene como marco de referencia la declaración de los derechos humanos, convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, convención sobre los derechos de la niñez, tratado de Maastricht (la igualdad entre hombres y mujeres como principio fundamental de la Unión Europea), III Conferencia Mundial sobre la Mujer de las Naciones Unidas (supone un avance importante en la creación de políticas de igualdad y se habla de la transversalización de género) y la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de las Naciones Unidas (compromiso de las naciones para el reparto igualitario de poder en todas las áreas de la vida de hombres y mujeres).

La misión de EDUCO habla sobre la “promoción de sociedades justas y equitativas”, por lo cual tanto a nivel organizacional como en sus programas y proyectos incluyen el enfoque de Género en el Desarrollo, es decir, la transversalización de esta perspectiva para empoderar a las mujeres para el cambio social y organizacional. La integración de la perspectiva de género en programas y proyectos implica:

- Llevar a cabo un diagnóstico de la realidad que incorpore herramientas de análisis de género.
- Visibilizar cómo las problemáticas que quiere abordar el programa o proyecto afectan de manera diferenciada a mujeres y a hombres.
- Plantear objetivos que respondan a las necesidades y demandas tanto de hombres como de mujeres de la población participante.
- Plantear objetivos que respondan a intereses estratégicos de las mujeres, y no solo a sus necesidades prácticas.
- Planificar acciones, con recursos asignados, que contribuyan a lograr aquellos objetivos orientados a los intereses estratégicos de las mujeres.

### d. Política de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexual

Esta política<sup>50</sup> tiene como objetivo: *Establecer la posición institucional de EDUCO y las pautas para prevenir y tratar los casos de explotación, abuso y acoso sexual que impliquen a miembros del personal de EDUCO, a aquellas personas a las que atendemos, o cualquier otra instancia o contraparte de la organización.*

Los principios respecto a la política de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexual son:

<sup>49</sup> Fundación Educación y Cooperación EDUCO, *Política de Equidad de Género* (España: 2017), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/politica-equidad-genero-educo.pdf>.

<sup>50</sup> EDUCO, *POLÍTICA DE PROTECCIÓN CONTRA LA EXPLOTACIÓN, ABUSO Y EL ACOSO SEXUAL*, (España: 2020), <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/ppseah-es.pdf>.

- La explotación, el abuso y el acoso sexual por parte de empleados y/o empleadas de EDUCO cualquiera de las instancias y actores mencionados en puntos anteriores, se constituyen en conductas ilícitas gravísimas y son, por lo tanto, razón suficiente para la rescisión de cualquier contrato de empleo, acuerdo o convenio.
- Toda actividad sexual con niños, niñas o adolescentes (personas menores de 18 años) queda terminantemente prohibida, independientemente de la edad de consentimiento o de la mayoría de edad legal en el país. El desconocimiento de la edad real de un niño, niña o adolescente no es un argumento de defensa válido.
- Queda prohibido a todo el personal de EDUCO y demás personal relacionado realizar cualquier oferta de dinero, empleo, bienes o servicios a cambio de favores sexuales u otras formas de comportamientos vejatorios, degradantes o explotadores. Esto incluye la compra de sexo, así como su intercambio por la asistencia a la que tienen derecho las personas beneficiarias de los programas.
- Queda prohibido a todo el personal de EDUCO y demás personal relacionado con la institución establecer relaciones sexuales con personas participantes en nuestros proyectos y programas.
- Dados los contextos de actuación de nuestra organización, dichas relaciones tienden a basarse en dinámicas de poder inherentemente desiguales, por lo que pueden minar la credibilidad e integridad de toda la labor de ayuda y desarrollo de EDUCO. Por ello, las personas de EDUCO deben declarar toda relación personal previamente existente con personas beneficiarias a sus responsables directos o a la persona responsable de Personas y Cultura de EDUCO en el país.
- Cuando una persona de EDUCO tenga sospechas de que un compañero o compañera está cometiendo explotación, abuso o acoso sexual, ya sea dentro de la organización o fuera de ella, debe reportar dichas sospechas a través de los mecanismos de denuncia y en los tiempos establecidos.

En este documento EDUCO asume los siguientes compromisos para prevenir y responder a la explotación, abuso y acoso sexual:

1. Adoptar el enfoque centrado en la víctima/superviviente.
2. Implementar canales seguros para reportar incidentes o sospechas de explotación, abuso y acoso sexual.
3. Responder con eficiencia a denuncias de explotación, abuso y acoso sexual.
4. Velar por la ejecución de programas seguros.
5. Asegurar que todo acuerdo de partenariado, acuerdo de subvención secundaria o entre afiliados incorpore dicha política.
6. Fortalecer la selección, contratación y gestión de personal.
7. Garantizar la sensibilización y formación en la política de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexual.
8. Promover la rendición de cuentas sobre la política de protección contra la explotación, el abuso y el acoso sexual.

### 3.1.2 Implicaciones de un proceso participativo.

En la Guía metodológica, para garantizar mecanismos y procesos de levantamiento de opinión y participación efectiva de niños, niñas y adolescentes<sup>51</sup>, se determinan algunos principios para asegurar precisamente una participación efectiva:

- **Principio de información y transparencia.** Cualquier proceso en el que se convoque a niñez y adolescencia debe informarse el objetivo de la actividad y/o del proyecto, además cual será el rol y responsabilidad de esta población en las mismas.
- **Principio de la voluntariedad.** La decisión de participar en cualquier actividad o proceso siempre deberá ser una decisión libre, informada y voluntaria.
- **Principio de no instrumentalización.** Es decir, no se trata solo de estar presentes en una actividad, sino que se les da el protagonismo en el desarrollo de las mismas.
- **Principio de colaboración.** Se intenta cambiar las estructuras tradicionales de participación adultocentrista y vertical, por una lógica más horizontal y democrática.
- **Principio de diseño centrado en el niño/a.** Al momento de planificar las actividades y procesos en los que participaran, pensarlo desde la perspectiva, las experiencias, conocimientos y capacidades de esta población.
- **Principio de seguridad.** Todo proceso debe evaluar los riesgos y beneficios que tiene la participación infantil, en la medida de lo posible eliminar los riesgos con el objetivo que la NNA se sienta segura y confiada de participar en estos espacios.
- **Principio de retroalimentación.** Todo proceso de consulta o participativo debe contar con un proceso de rendición de cuentas, devolución o retroalimentación.

De igual manera, deben considerar los siguientes enfoques:

**Tabla 14:** Enfoques de la participación infantil

<b>Enfoque de derechos</b>	<b>Enfoque de género</b>
Desde la perspectiva de los derechos humanos, es deber de todos los adultos y las instituciones involucradas el respeto y garantía de todos los derechos de la NNA.	Se busca eliminar la inequidad de género y el sesgo generado por los roles y estereotipos de género.
<b>Enfoque intercultural</b>	<b>Enfoque inclusivo y de no discriminación</b>
Es importante tener en cuenta las creencias, religiones, etnias, culturas para tomarlas en cuenta al momento de planificar los procesos de participación infantil.	Algunos niños, niñas y adolescentes corren el riesgo de ser excluidos por razones de discapacidad, etnia, nacionalidad, tendencia religiosa, condición de salud, por lo cual, en todos estos procesos, es indispensable conocer la población con la que se trabajara para poder planificar actividades y que sean inclusivas.

Fuente: Guía metodológica para garantizar mecanismos y procesos de levantamiento de opinión y participación efectiva de niños, niñas y adolescentes. Isaac Ravetllat (2022).

<sup>51</sup> Isaac Ravetllat et al., *Guía metodológica para garantizar mecanismos y procesos de levantamiento de opinión y participación efectiva de niños, niñas y adolescentes* (Valparaíso: UNICEF, 2022), <https://www.unicef.org/chile/media/7051/file/metodologia.pdf>.

### 3.2 Metodología para procesos de rendición de cuentas con niñez y adolescencia.

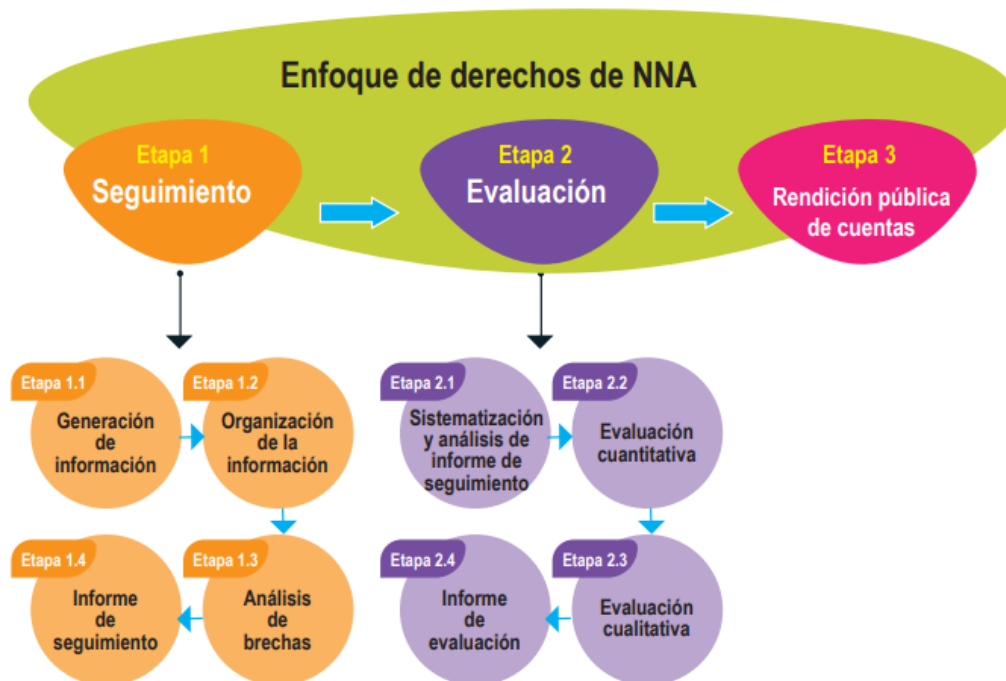
En el capítulo uno se proporcionó una definición de accountability o rendición de cuentas. En resumen, es un ejercicio institucional que busca satisfacer las necesidades de información de todas las partes involucradas.

La importancia de estos procesos al finalizar un proyecto o al cierre de un año es<sup>52</sup>:

- Promueven la comunicación transparente.
- Demuestran a los donantes y personas en general que el proyecto se desarrolló con los requerimientos acordados con los mismos.
- Establecen medios o canales de comunicación para que cualquier persona o parte interesada pueda expresar dudas, comentarios, quejas, y a la vez se espera que la institución tenga la capacidad de respuesta para solventar la necesidad de información.
- Fomenta diversos niveles de participación, las cuales son necesarias para la toma de decisiones.

A continuación, la figura 11 presenta la ruta crítica a seguir para la rendición de cuentas, propuesta por UNICEF<sup>53</sup>:

**Figura 11:** Ruta crítica de la rendición de cuentas



Fuente: Rendición de cuentas del Plan de niñez y adolescencia (UNICEF)

<sup>52</sup> Humentum, Catholic Relief Services, and Humanitarian Leadership Academy, *MEAL DPro*.

<sup>53</sup> UNICEF, *Guía 8 Rendición de Cuentas Del Plan de Niñez y Adolescencia* (Bolivia), [https://www.unicef.fam.org.bo/assets/doc/guia\\_8.pdf](https://www.unicef.fam.org.bo/assets/doc/guia_8.pdf).

Es decir, la rendición de cuentas debe ser un proceso continuo que debe informar, además de otros temas como la inversión, sobre los hallazgos encontrados durante la fase de monitoreo y los datos recolectados que son la base para la toma de decisiones.

En la misma guía, se identifican tres momentos como parte de la metodología de la rendición de cuentas:

1. **Actividades previas:** se refiere a la organización y logística de la jornada como tal. Implica buscar un espacio para realizar la audiencia pública, realizar la convocatoria a todas las partes interesadas (en este caso, incluida NNA), determinar la agenda, seleccionar y organizar la información que se va a presentar. Para este caso específico se recomienda que dicha información se sistematice de manera simple y didáctica, es decir, con intencionalidad educativa utilizando métodos o procesos de aprendizaje propios para la población meta.
2. **Desarrollo de la audiencia pública:** debe ser liderada por las autoridades de la institución y el equipo técnico que trabaja en los territorios. Debe ser un proceso que promueva y permita la participación, ya que la retroalimentación es indispensable en estas actividades.
3. **Posterior al evento:** se debe elaborar un informe sobre la actividad como tal, e incluir las recomendaciones y ajustes que se propusieron durante la rendición de cuentas.

Save the children<sup>54</sup> como parte de su experiencia previa, comparte la metodología utilizada para trabajar rendición de cuentas con niñez. Luego de un proceso de levantamiento de información, presentan de manera pública los textos escritos por ellos y ellas mismas, utilizan videos fotográficos de todo el proceso y videos en los que participan NNA expresando las conclusiones de la jornada de forma sintética.

La Fundación EDUCO dentro de sus principios organizacionales ha incluido la participación y la transparencia. Pero es necesario reconocer que existen instrumentos jurídicos nacionales e internacionales que obligan la inclusión de ambos principios a la labor de todas las instituciones, ya que se reconocen como derechos humanos. La CDN establece que la libre expresión, el ser escuchado y el acceso a la información son derechos fundamentales y, como una organización que los defiende y promueve, es indispensable que los ponga en práctica. Para esto, internamente se ha creado distintos reglamentos y normativas que dan lineamientos claros de como promover e incluir a NNA en los procesos participativos de la institución. La relación entre ambos principios es el siguiente: si existe un proceso participativo para obtener información (monitoreo, evaluación) debe existir un espacio para devolver resultados (rendición de cuentas).

<sup>54</sup> Save the Children, *Investigación Participativa Con Niños y Niñas de Nuestros Programas* (España, 2017), [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/manual\\_metodologias\\_participacion\\_infantil\\_savethechildren.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/manual_metodologias_participacion_infantil_savethechildren.pdf).

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo cuatro de esta tesis presenta los resultados obtenidos del proceso de observación, entrevista y revisión documental realizados sobre la Fundación Educación y Cooperación, los cuales se contrastan con la revisión bibliográfica desarrollado en los capítulos uno, dos y tres de la misma.

#### 4.1 Metodología participativa en los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y lecciones aprendidas de la Fundación Educación y Cooperación EDUCO

Los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje representan un reto por sí mismos. Colaboradores y colaboradoras de EDUCO expresan que algunas de las dificultades encontradas al implementarlos con niñez y adolescencia son las siguientes:

- Los procesos de consulta e investigación requieren la aplicación de instrumentos, los cuales derivan de una planificación detallada y estratégica, que muchas veces contiene términos técnicos. Lo anterior hace necesario adaptar tanto la metodología como el lenguaje oral y escrito por uno más simple, es decir, que sea entendible o amigable para la población meta.
- En algunos casos, los procesos se realizan con padres y madres presentes, lo cual puede generar pena o miedo y limitar las respuestas que puedan dar los NNA, o puede pasar que sean las personas adultas que acompañan quienes respondan las interrogantes.
- La mayoría de los procesos consultivos e investigativos los realizan equipos externos. A pesar de que se realizan visitas de monitoreo cuando este equipo hace el levantamiento de información, no es posible estar presente en todas las jornadas, por lo que es difícil saber si están poniendo en práctica la política de protección y buen trato, si se están garantizando los derechos o por el contrario se vulneran. En este tipo de procesos, los facilitadores también pueden intencionar las respuestas de NNA, lo que representa un sesgo en los resultados.
- Vivimos en una sociedad adultocentrista, todo está configurado para atender las necesidades de los adultos, lo que dificulta la comprensión y participación de NNA.
- Cuando instituciones como EDUCO tienen un primer acercamiento con comunidades en las cuales no conocen el trabajo y la trayectoria de las mismas, existe una resistencia y dificultad para la participación. De igual manera, cuando no han sido sensibilizados o empoderados en estos temas, las mismas prácticas culturales identifican a NNA como actores pasivos, lo que limita la participación.
- En algunos casos, es necesario trabajar con grupos de niños, niñas y adolescentes de diferentes edades y de diferentes comunidades, pero el contexto social (violencia social, estado de excepción) dificultan que puedan reunirse en un mismo espacio.
- Estos procesos requieren tiempo y al momento de trabajar en el diseño de la investigación, para validez, confiabilidad y representatividad del proceso, se define una

muestra específica. La dificultad radica en que, al momento de realizar las jornadas, algunos NNA están en horarios de escuela, lo que implica pérdida de clases para estos.

Para solventar algunas de estas dificultades reconocidas a nivel de país y a nivel de sede central, se están realizando cambios y estandarizando procesos, los cuales comenzaron a implementarse a partir del nuevo ciclo de planificación que inició en el 2020.

EDUCO ya contaba con un área especializada para estos procesos, pero desde el 2020 se cambió el enfoque de trabajo. Esta área, actualmente se denomina PMERA, por sus siglas en español, lo cual significa planificación, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, también conocido por MERA o MEA. Los lineamientos de trabajo y el enfoque han sido establecidos por la casa matriz de EDUCO, y han sistematizado todos estos conceptos y elementos requeridos para cada uno de estos procesos. Este documento se titula “Manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo. De la cultura de evaluación hacia la generación de impacto social”. Este documento intenta apegarse a las necesidades evaluativas que surgieron a partir del nuevo marco programático (planes de impacto, marcos programáticos globales y nacionales). Este manual<sup>55</sup> tiene cuatro objetivos:

1. Ser una guía de los conceptos y procedimientos de MERA en EDUCO.
2. Servir de apoyo técnico a los equipos en la planificación e implementación de las herramientas y actividades MERA a lo largo de la vida de un proyecto o programa de desarrollo.
3. Generar conjuntamente las evidencias necesarias para rendir cuentas de las acciones a nivel interno y externo con participantes y actores colaboradores implicados en el desarrollo de los proyectos, y así poder adaptar el trabajo institucional a sus necesidades.
4. Orientar la toma de decisiones de manera objetiva.

Precisamente, el enfoque con el que están trabajando la planificación es la gestión basada en resultados, y que toda esta experiencia les pueda servir para mejorar los procesos internos, uso óptimo de los recursos de la institución, y por supuesto cumplir con su identidad institucional, es decir, con su misión, visión y principios.

Es importante mencionar que EDUCO reconoce cinco etapas en el ciclo de vida de un proyecto: identificación, planificación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas. La puesta en marcha y cierre no figuran entre estas etapas, las cuales son reconocidas por el Proyecto DPro. Ambos documentos coinciden en que el enfoque MERA debe incluirse en cada una de ellas.

De manera general, la siguiente figura representa las actividades y algunas de las herramientas MERA que pueden implementarse en cuatro de las cinco fases de los proyectos implementados por la Fundación Educación y Cooperación EDUCO.

<sup>55</sup> Fundación Educación y Cooperación EDUCO, *Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje ( MERA ) En Proyectos y Programas de Desarrollo De La Cultura de Evaluación Hacia*, (España).

**Figura 12:** MERA en todas las etapas o fases de los proyectos de EDUCO



Fuente: Manual Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

Para incorporar a NNA en las diferentes fases del proyecto y garantizar el derecho de participación de esta población, se retoman algunas de las técnicas y herramientas MERA mencionadas en la figura 12 y se buscan las estrategias y metodología adecuadas para hacer una inclusión efectiva de esta población.

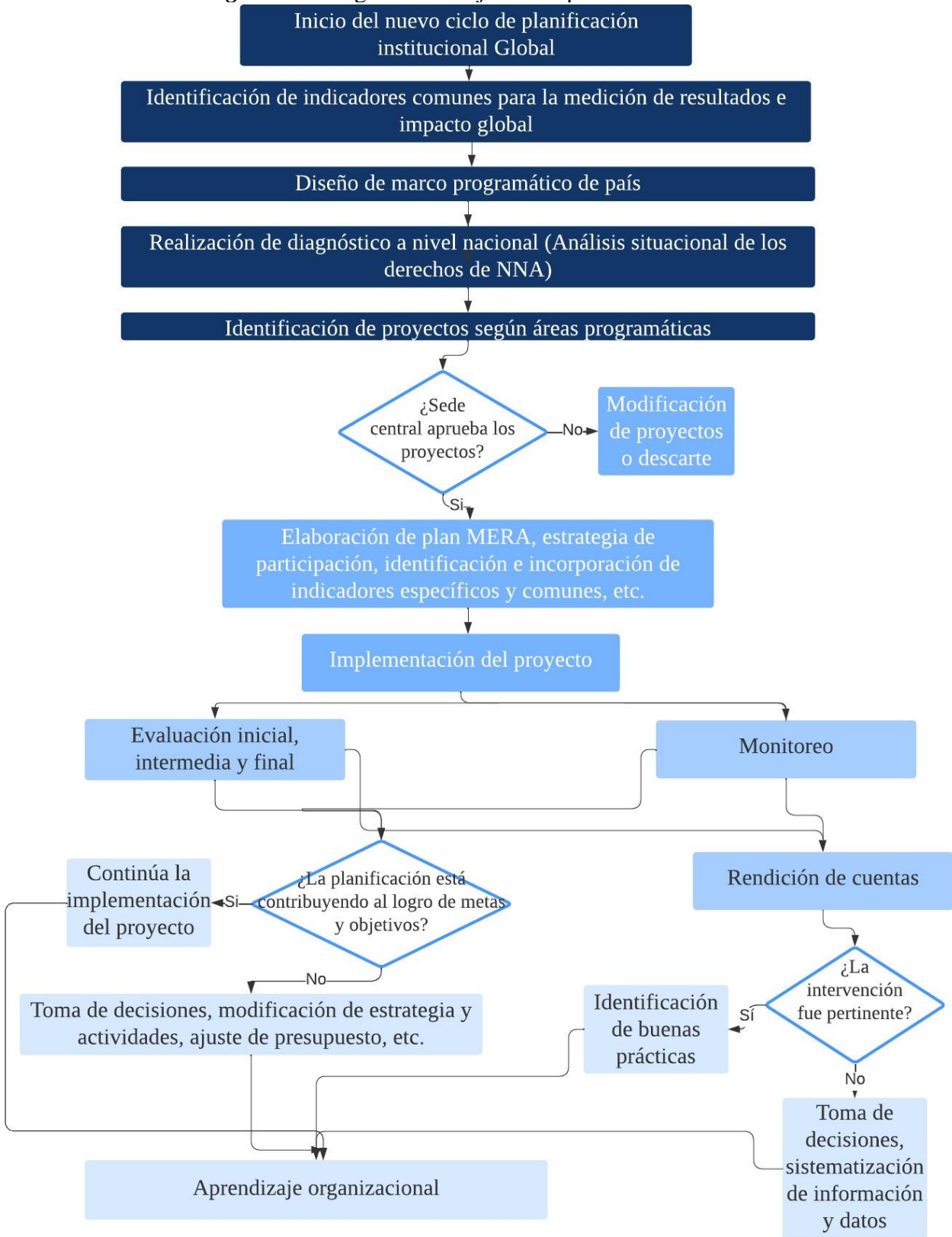
A la fecha NNA están participando de la siguiente manera en cada fase del ciclo de vida de los proyectos ejecutados por EDUCO:

- ✓ **Identificación y planificación:** según las áreas programáticas que trabajan, se pregunta a niñas, niños y adolescentes cuales son las necesidades prioritarias, los problemas que les afectan, intereses, aspiraciones y expectativas que tienen. Sobre estas consultas se sistematiza y documenta la información, los cuales se utilizan para la formulación de proyectos.
- ✓ **Ejecución:** la participación de beneficiarios, incluidos niñas, niños y adolescentes, es directa. El monitoreo y seguimiento se aplican en esta fase, realizando consultas sobre la percepción de las personas participantes sobre las actividades y acciones ejecutadas para implementar acciones de mejora.
- ✓ **Evaluación:** las mediciones iniciales, intermedias y finales se realizan incluyendo a niñez y adolescencia para verificar la condición previa a la ejecución, así como la evolución durante el proceso de implementación y los cambios generados por la intervención al finalizar el proyecto. También sobre la relevancia de las acciones ejecutadas por la institución.
- ✓ **Rendición de cuentas:** se fomenta la participación de NNA en estos espacios, utilizando una metodología *childfriendly*. Se solicita la retroalimentación sobre los resultados y sugerencias de mejora.

Una vez identificados los procesos por implementar (MERA) y las fases de los proyectos según EDUCO, es importante describir como se integran dichas fases y procesos, además de las puertas de decisión que se abren al ejecutar cada una de ellas.

La figura 13 muestra el diagrama de procedimientos, que explica precisamente como se define y concreta el enfoque MERA y su incidencia en la planificación estratégica de la institución. Para que las intervenciones sociales tengan significado y utilidad, las acciones deben ser intencionadas. Esto se logra a partir de la elaboración de diferentes planes o instrumentos de planificación. Al ser una organización global la primera guía es la planificación global (impactos), establecer indicadores para medir los cambios; luego cada país debe alinear estas directrices a las necesidades locales, y a partir de esto definir los programas y proyectos concretos.

**Figura 13:** Diagrama de flujo de los procesos MERA



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con colaboradores y colaboradoras de EDUCO.

Las puertas de decisión incluidas en este diagrama corresponden a la razón principal por la cual se recolectan datos e información. El enfoque MERA se integra para medir y valorar la eficacia y eficiencia del trabajo institucional para el logro metas, objetivos, impactos, misión y visión de la institución.

Para esto, el manual MERA establece herramientas específicas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje que pueden ser utilizadas para y en cada fase del ciclo de vida del proyecto.

#### 4.1.1 Herramientas MERA utilizadas en las fases de identificación y planificación de proyectos

La fase de identificación es esencial en el ciclo de vida del proyecto, ya que un diagnóstico correcto de las necesidades sociales (para lo cual se necesita la participación de las personas que recibirán los servicios de la institución, incluyendo NNA) garantiza la planificación de acciones e intervenciones pertinentes que generarán cambios e impactos en la vida de las personas y las comunidades. El manual MERA establece las técnicas para la recolección de datos en la fase de identificación, las cuales son:

- Misión exploratoria
- Diagnósticos comunitarios
- DAFO/FODA
- Análisis situacional sobre los derechos de la niñez
- Análisis de actores
- Árbol de problemas y de objetivos

En el caso de la fase de planificación, el manual define como actividad indispensable la formulación de un plan MERA para definir los tiempos específicos y las diferentes actividades de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje que se implementaran para la medición y valoración de los objetivos, metas y la ejecución del presupuesto asignado para un proyecto específico, así como también identificar los medios de verificación que respalden los resultados y los responsables de obtener estos insumos y en general de todas las actividades que se realizaran.

Para EDUCO es importante la participación de las personas beneficiarias en todas las fases del proyecto. Es por esto por lo que también en la fase de planificación se debe formular una “estrategia de participación”. Para planificar dicha estrategia es necesario realizar dos procesos previos:

1. Realizar un análisis de las dinámicas de la comunidad, con el objetivo de conocer los factores de exclusión que podrían afectar la participación de las personas, principalmente NNA, en todos los procesos y actividades.
2. Realizar una consulta sobre participación, que básicamente consiste en primero explicar a los beneficiarios directos en qué consiste la participación y lo que la

institución espera de ellos y ellas, para luego preguntarles y consensuar el tipo y el nivel de participación que desean tener en cada etapa del proyecto.

De igual manera, en esta fase el manual recomienda planificar para su implementación una “línea de base”, la cual se entiende como: “un estudio que busca obtener los valores iniciales de los indicadores del proyecto que permitan comparar los posteriores valores, o corroborar los datos sobre el estado situacional de la población meta obtenidos en el diagnóstico o estudios de factibilidad previos que dieron origen a la formulación del proyecto<sup>56</sup>”. Y con esta línea base iniciar la fase de implementación del proyecto.

#### 4.1.2 Herramientas MERA utilizadas en las fases de implementación o ejecución, evaluación y rendición de cuentas del proyecto

Para las fases de implementación, evaluación y rendición de cuentas se describe a continuación la metodología y herramientas definidas en el manual MERA:

##### 4.1.2.1 Procesos de monitoreo en EDUCO

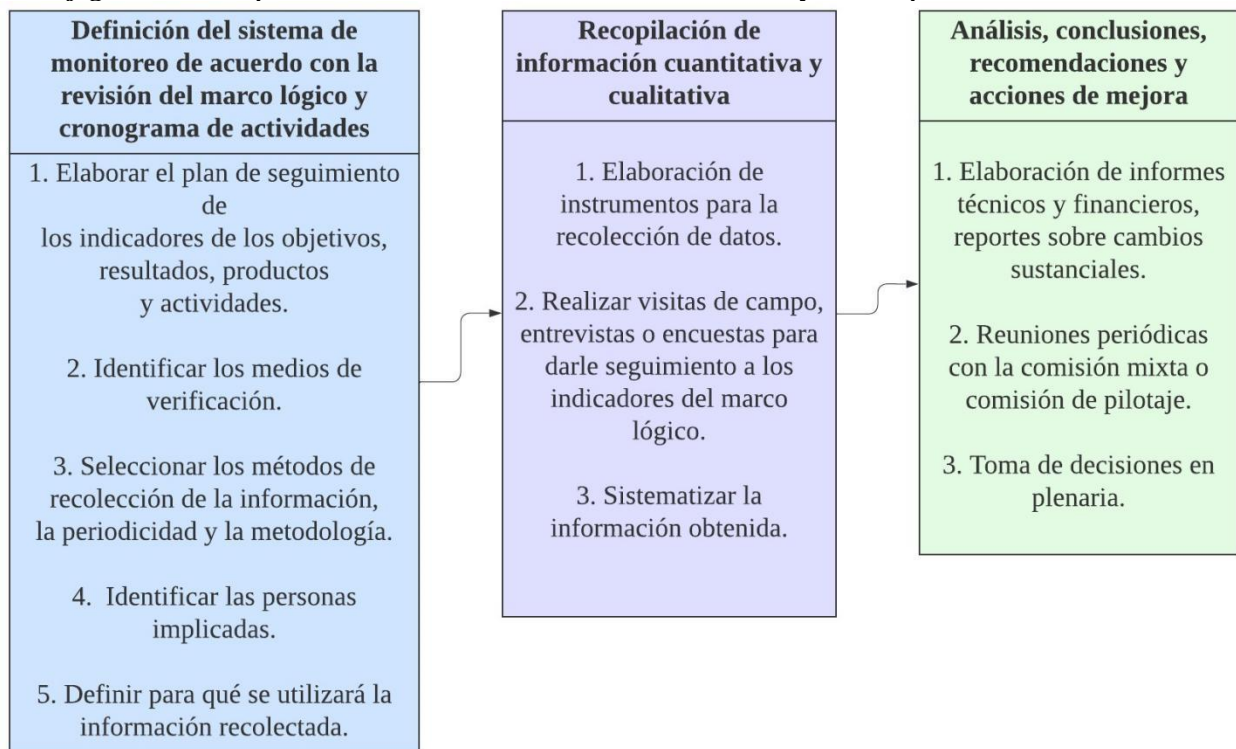
El monitoreo en EDUCO está pensado para garantizar la apropiación, eficiencia y eficacia en todos los procesos y en todos los niveles (institucional, de programas y proyectos). Para lograr esto se consideran elementos cualitativos y cuantitativos, con el fin de que la medición y valoración sea objetiva y la información sea útil para la toma de decisiones. El sistema de monitoreo en la institución tiene las siguientes características:

- a. **Liviano:** referido a no invertir mucho tiempo ni dinero en estos procesos.
- b. **Orientado:** cada equipo debe definir las unidades de análisis que se desean conocer y a las cuales se les debe dar seguimiento para valorar su evolución a través del tiempo.
- c. **Concertado:** se debe tomar en cuenta en estos procesos a actores clave tanto internos como externos, programar reuniones periódicas para verificar el avance y para decidir las acciones que deben ser implementadas para el logro de objetivos y metas.
- d. **Integrador de datos cuantitativos-cualitativos y de datos técnicos-financieros:** esto con el objetivo de darle sentido con el apoyo de un marco interpretativo y explicativo.

Con documentos de planificación previamente elaborados se han establecido indicadores que ayudan a verificar el cumplimiento de objetivos. El monitoreo como tal, les permite reconocer el avance en tiempo, recursos y alcance para llegar a los resultados. Por esta razón, han definido tres etapas: la primera de ellas es la definición del sistema de monitoreo adaptado a las necesidades y particularidades de cada proyecto. Una vez establecidas las actividades de seguimiento y acompañamiento, se debe recolectar información de diferentes medios (etapa dos) para luego realizar el respectivo análisis y las recomendaciones necesarias para garantizar mejores resultados (etapa tres). La figura 14 resume las actividades por realizar en cada etapa mencionada.

<sup>56</sup> IBÍDEM. 15.

**figura 14:** Etapas del Sistema de Monitoreo en EDUCO y sus respectivas actividades.



Fuente: Elaboración propia a partir del manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

Al establecer estas etapas en el monitoreo EDUCO se asegura que todo el proceso sea intencionado, es decir, que tenga un propósito y que la información obtenida sea relevante para conocer el estado actual del proyecto y de los programas.

Algunas de las herramientas más utilizadas por la institución para la recolección de datos dentro durante el monitoreo son las siguientes:

1. Cuadro de seguimiento de avance de indicadores, o matriz/marco de monitoreo de resultados (cuentan con un formato de uso interno institucional).
2. Fichas o formularios para la recogida de datos cuantitativos y/o cualitativos como fichas de situación (de stock, de crédito, etc.); documentos contables y de gestión (presupuestos, facturas, documentos justificativos de gasto, etc.); formularios específicos diseñados para el seguimiento (actividades, contexto, etc.); formularios para el registro de datos a partir de la observación directa y constatación de actividades, productos y resultados que permite recabar directamente los datos en cuanto algo sucede; entrevistas o cuestionarios ejecutados a personas y/o grupos implicados tanto directa como indirectamente en el proyecto (responsables de área, del proyecto, participantes, etc.).
3. Visitas de supervisión en el terreno. Estas las realizan los integrantes del equipo MERA de la institución, y de acuerdo con el cronograma de actividades y la planificación del proyecto verifican la calidad en la implementación de estas por parte del equipo técnico. Utilizan una lista de cotejo para verificar algunos elementos clave propuestos

- por EDUCO y de esto se elabora un informe que se entrega al equipo para su consideración y la mejora en sus intervenciones.
4. Los informes técnicos y financieros de seguimiento se consideran por sí mismos una herramienta de recolección de data, ya que en estos se sintetiza la información que se utiliza para medir y valorar los avances del proyecto. De estos informes ya se cuenta con algunos formatos de uso interno establecidos por la misma institución y también está definida la periodicidad de entrega de cada uno de estos. Se utiliza aquel formato que se apegue más a la tipología del proyecto:

**Tabla 15:** Tipos de proyectos en EDUCO según el financiamiento y ejecutor

<b>FINANCIADO</b>	<b>EJECUTADO POR</b>
EDUCO (INTERNA)	EDUCO
	ORGANIZACIÓN SOCIA LOCAL
	EDUCO/ ORGANIZACIÓN SOCIA LOCAL (MIXTA)
ENTIDAD PÚBLICA O PRIVADA (EXTERNA)	EDUCO
	ORGANIZACIÓN SOCIA LOCAL
	EDUCO/ ORGANIZACIÓN SOCIA LOCAL (MIXTA)

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

- Es importante mencionar que, dependiendo del tipo de proyecto, puede surgir la necesidad de conformar una “Comisión de pilotaje o Mixta”, esto con el objetivo de implicar e informar o rendir cuentas a todas las instituciones que estén participando en la ejecución de un proyecto sobre los avances de este, también llevar a cabo actividades de monitoreo de las acciones implementadas, la toma de decisiones en función de la evidencia, y la gestión adecuada del presupuesto asignado.
5. Los reportes sobre modificaciones sustanciales también son considerados herramientas importantes para el monitoreo ya que informan sobre cambios significativos en la planificación original del proyecto y de lo cual debe quedar registro. Este formato se deberá trabajar por los equipos cuando las modificaciones impliquen cambios de objetivos y/o metas, un incremento de más de un 10% sobre el presupuesto por partidas, incorporación de personas participantes, incorporación o cambios de la ubicación territorial y de la organización socia local (en el caso de ejecutarse a través de esta tipología).

#### 4.1.2.2 Procesos de evaluación

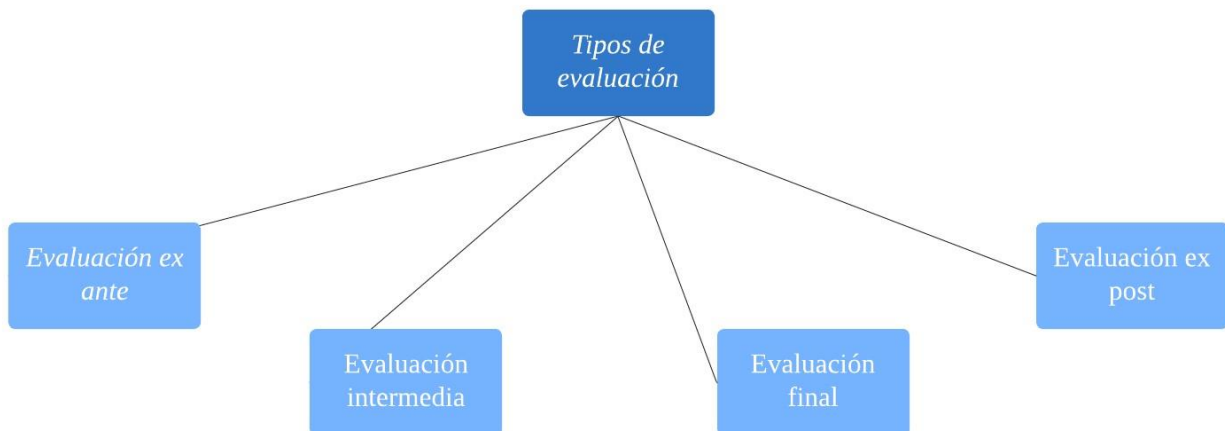
Para EDUCO la evaluación debe ser útil para los siguientes aspectos:

- a. La mejora continua de programas y proyectos.
- b. El aprendizaje institucional a partir del análisis de los contextos y situaciones.
- c. Rendir cuentas a nivel interno y externo.
- d. Ser reconocidos por el trabajo e impacto social generado a través de sus intervenciones.
- e. Incidir a nivel social y político para la transformación de la sociedad.
- f. Reforzar la participación y comunicación con otros actores clave.

Los procesos evaluativos son requisito cuando los proyectos están planificados para más de dos años, y/o cuando tienen un presupuesto mayor a \$200,000 dólares americanos, del cual se

debe asignar cierto porcentaje a la evaluación inicial y final como mínimo. El manual MERA identifica varios tipos de evaluación según se muestra en la figura 15.

**Figura 15:** Tipos de evaluación validadas por EDUCO según el momento en el ciclo de programación



Fuente: Elaboración propia a partir del manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

También se debe incorporar la evaluación ya sea la inicial, intermedia o final cuando es requisito del donante que se realice o explícitamente lo solicita. Hay algunos proyectos, como los de ayuda humanitaria, que surgen en un contexto de emergencia, por lo que no cuentan con un marco lógico y las acciones no pretenden un cambio a largo plazo. En estos casos la evaluación no es necesaria.

El manual MERA también identifica varios tipos de evaluación según las personas implicadas o de quien la realiza: interna, autoevaluación, externa y mixta. En EDUCO utilizan más la evaluación externa para darle más validez y objetividad a los resultados de la misma. Para mayor transparencia, se subcontratan equipos consultores, que no pertenezcan a la institución ni tengan o hayan tenido acercamiento a las y los beneficiarios, ni parte en todo el proceso de implementación para dejar las valoraciones personales en la evaluación.

#### 4.1.3 Adaptaciones en las herramientas

EDUCO trabaja sus proyectos por grupos de edad (ver apartado 4.2.1), por lo cual los procesos de consulta y participación también son diseñados con esta estructura. Esto debido a que las características en cada grupo de edad son diferentes.

La calidad de los datos que se obtienen en los procesos evaluativos se garantiza de dos maneras:

1. De establecer herramientas, instrumentos adecuados y formular las preguntas necesarias para levantar la información.
2. De la creación de espacios basados en la transparencia y de confianza para lograr que los y las participantes se expresen libremente.

Según lo expresado por el equipo MERA y otros colaboradores de EDUCO, en el diseño metodológico de la evaluación se incluyen tanto a los titulares de derecho (niñez), de responsabilidad (cuidadores primarios) y de obligación (instituciones garantes de derechos) para hacer las respectivas consultas y mediciones. Con esto buscan una triangulación de datos para obtener mejores resultados, es decir, aproximaciones a la realidad que está en estudio.

Para el levantamiento de información el manual MERA propone el uso de las herramientas enlistadas en la figura 16. El equipo MERA utiliza como criterio para seleccionar la técnica o herramienta adecuada, la edad de las personas con las que realizará la consulta y el tipo de información que desean obtener. Para trabajar con niñez y adolescencia las preguntas a realizar las adaptan (de acuerdo con el desarrollo progresivo de sus facultades) a metodologías lúdicas, como juegos, talleres y recursos más visuales para mayor atención, comprensión y participación de la niñez y adolescencia en los procesos.

**Figura 16:** Herramientas metodológicas de evaluación propuestas en el manual de MERA en proyectos y programas de desarrollo.



Fuente: Elaboración propia a partir del manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

Para la presente investigación se realizaron diferentes visitas de campo con el objetivo de observar la implementación de evaluaciones iniciales para diferentes proyectos que se comienzan a ejecutar este 2023. Estos procesos de evaluación se trabajaron con dos grupos simultáneos, uno con niñez y/o adolescencia y otro con madres y padres de familia. Esta investigación puso el énfasis en los grupos de NNA. Los resultados se presentan en la tabla 16:

**Tabla 16:** Adaptaciones realizadas a las herramientas metodológicas para los procesos de evaluación diagnóstica en los proyectos de EDUCO

Herramienta utilizada	Grupo de edad en el que se implementó	Adaptaciones	Comentarios generales
<b>Entrevista</b>	0 a 4 años	En esta etapa no está desarrollada la capacidad del lenguaje al 100%, por lo que madre/padre/responsable se vuelve el vocero/a de la niñez. La entrevista se realiza a cualquiera de estas personas. Las preguntas fueron planteadas de forma que la respuesta fuera un comportamiento o actitud observable del niño o niña. Estas fueron preguntas cerradas y se utilizó una plataforma digital para facilitar la sistematización de los datos.	La evaluación la realizó un equipo externo. El diseño metodológico lo trabaja el equipo MERA de EDUCO con un coordinador/a del equipo consultor y es esta persona la encargada de explicar la visión y dar las indicaciones claras de lo que se espera. Esta adaptación es la primera vez que se implementa. En este caso, la directriz no fue cumplida al 100% ya que en muchos casos las respuestas que padres y madres proporcionaban eran desde su perspectiva o sus deseos y no de los logros y nivel de desarrollo del niño/a. Luego de contestar esta entrevista, también se aplicaba una segunda entrevista para en esta conocer las valoraciones del padre o madre de familia. Esto con el objetivo de triangular la información obtenida. Al ser la misma fuente de información, los resultados pueden verse afectados por la subjetividad.
<b>Taller/grupo focal</b>	5 a 8 años	Esta actividad cumplió con las características básicas de un grupo focal: reunir a un grupo de niños y niñas, y obtener información de las personas que participan a través de preguntas previamente preparadas para valorar o medir una serie de	Al ser una evaluación diagnóstica, se desea conocer el estado actual de los indicadores para tener una medida de comparación al finalizar la implementación del proyecto, por lo que es una batería de preguntas, pero el objetivo es que no sea una actividad

Herramienta utilizada	Grupo de edad en el que se implementó	Adaptaciones	Comentarios generales
		<p>indicadores o variables. En la jornada se incluyeron diferentes dinámicas de integración y de recreos cerebrales para poder transitar de una actividad a otra, manteniendo el interés y atención de los niños/as.</p> <p>Al ser un grupo combinado de niños, es decir de diferentes grados, para comenzar se realizó una dinámica de presentación denominada “buscando a mi pareja y la encontré”. Cuando cada niño y niña se registró en la lista de asistencia, se le entregó una tarjeta con la imagen de un animal. Luego de la presentación del equipo facilitador, se les dio la indicación para que buscaran a la otra persona que tenía la misma tarjeta que ellos, pero no se podía hablar, sino que cada niño y niña debía imitar y hacer los ruidos propios del animal que les correspondía. Al encontrarse se decían su nombre, edad y materia favorita en la escuela. Esta actividad además de servir para presentarse es una forma de “romper el hielo” y generar confianza con el grupo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la primera medición, se utiliza la dinámica de la papa caliente, utilizando en este caso un dado. Al detenerse la canción, quien tenga el dado, lo lanza y lee la pregunta contenida en este. Todos los niños y las niñas participantes tienen 4 <i>post-it</i> de diferentes colores, y cada color significa: sí, no, un poco o no sé. En la pizarra se ubicaron</li> </ol>	<p>monótona con las características propias y conocidas de un grupo focal tradicional, sino más lúdica.</p> <p>La evaluación de la jornada esta pensada para identificar factores de éxito y dificultades, con el fin de mejorar próximas experiencias, pero en este caso la información recolectada era únicamente cuantitativa, por lo que no se identificaron oportunidades de mejora.</p>

Herramienta utilizada	Grupo de edad en el que se implementó	Adaptaciones	Comentarios generales
		<p>pliegos de papel bond, donde cada niño pegaba el <i>post-it</i> del color que correspondiera según la respuesta a cada pregunta.</p> <p>2. Se le entregó a los y las participantes tres paletas de diferentes colores. Se les explicó que cada color representa una opción de respuesta: sí, no y algunas veces. El facilitador hizo diferentes preguntas y el niño/a tenía que levantar la paleta que respondiera según su experiencia y conocimiento. El facilitador se encargaba de contar cuantos niños y niñas contestaron que sí, no y algunas veces.</p> <p>Para evaluar la jornada, se ubicaron dos pliegos de papel bond, en uno se había impreso una carita feliz (sí) y en el otro una carita enojada (no). Cada niño y niña debía responder si le había gustado la jornada, para esto marcaron con una X el emoji que correspondía con su respuesta.</p>	
<b>Grupo focal</b>	8 a 11 años	En esta evaluación se buscaba conocer qué actividades conocen los niños y niñas que correspondan a la participación, rendición de cuentas y cultura de paz en la comunidad.	Para trabajar este tipo de actividades con esta población, el facilitador o facilitadora necesita conocer y aplicar metodologías lúdicas, además de capacidad para el manejo del grupo, principalmente porque en esta etapa se pierde muy rápido la atención. De igual manera, debe ser respetuosa al

Herramienta utilizada	Grupo de edad en el que se implementó	Adaptaciones	Comentarios generales
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para esto, se ubicaron tres cestas en el piso, y se les dio a los participantes, pelotas que contenían tiras de papel que indicaban diferentes actividades que se realizan en la comunidad. Cada niño debía leer la acción mencionada en la pelota y decidir si esa era una actividad que correspondía a la participación, cultura de paz o rendición de cuentas. Luego debía tirar la pelota y encestar en la canasta que correspondiera a la clasificación antes mencionada.</li> <li>2. Se dividió a los niños y niñas en dos equipos y a cada uno se les proporcionó cuatro imágenes, las cuales tenían que ordenar según la cronología de los eventos, y narrar la historia según su comprensión e imaginación. Las imágenes estaban relacionadas a la toma de decisiones y capacidad de agencia.</li> <li>3. A través de imágenes, se le asignó un rol a cada uno de los participantes, y se les solicitó que se ordenaran según el nivel de participación que tiene dicho rol en la comunidad (alcalde, mamá, papá, niño, niña, iglesia, entre otros).</li> <li>4. Se realizó la actividad del semáforo. En una página de papel bond, se había impreso un</li> </ol>	<p>momento de dar indicaciones y para retomar las actividades al haber algún tipo de distracción. En este caso específico, la facilitadora mostró todas estas capacidades y habilidades.</p> <p>El espacio donde se desarrollan las actividades juega un papel muy importante, ya que debe contar con condiciones mínimas de segura y comodidad, pero también debe ser un espacio con la mínima cantidad de distractores para que la atención de esta población no se disperse. En este caso específico, la jornada se desarrollo en una casa de la juventud, que contaba con libros, videojuegos, juegos de mesa, personas sentadas en otras mesas, lo que dificultó tener un ambiente controlado.</p>

Herramienta utilizada	Grupo de edad en el que se implementó	Adaptaciones	Comentarios generales
		<p>cuadro donde estaban escritos diferentes derechos que tiene la niñez. Se les proporcionó tinta roja, amarilla y verde, simulando los colores del semáforo. Los niños y niñas ponían su huella utilizando el color que correspondía según su experiencia en el cumplimiento de sus derechos y deberes.</p>	
<p><b>Grupo focal</b></p>	<p>11 a 15 años</p>	<p>La dinámica inicial estuvo pensada para “romper el hielo”, generar confianza y perder la pena al momento de hablar. Utilizando un oso de peluche, las niñas hablando directamente a este, le decían su nombre y sus expectativas de la jornada. Luego se inició otra ronda, donde las niñas debían presentarse hablando al resto de sus compañeras allí presentes.</p> <p>Se utilizó como recurso visual un rotafolio. En cada página se ubicó una pregunta y las diferentes opciones de respuesta, las cuales estaban escritas, pero también se colocó una imagen que servía de referencia. Para cada pregunta se le daba el espacio para que cada niña marcara con una X la o las imágenes que ellas identificaran como respuesta acorde a su conocimiento. En algunos casos, las niñas tenían la oportunidad de explicar sus respuestas y brindar más información cualitativa para el análisis de los datos.</p>	<p>Este proyecto está enfocado en niñas, por lo cual solo hubo participación de este sexo en las jornadas observadas. Las respuestas que dan las niñas son bastante directas, es decir, no tienden a extenderse en sus explicaciones.</p> <p>La facilitadora se tomó mucho tiempo para presentar y explicar términos. Esta acción hizo que se perdiera el fin principal de la jornada. Se percibió como una capacitación más que una evaluación inicial. De igual manera, sobre explicar el contenido tendía a condicionar o intencionar las respuestas que las niñas daban.</p>

Herramienta utilizada	Grupo de edad en el que se implementó	Adaptaciones	Comentarios generales
<b>Encuesta cerrada</b>	15 a más	Se utiliza la herramienta según las características conocidas. Se realizó la recolección de datos a través de Google Forms.	Hubo muchas personas que expresaron tener dificultades al momento de llenar las encuestas: algunos por no tener acceso a internet, otros por no contar con un aparato adecuado para poder hacerlo, o no podían ingresar al formulario. De igual manera, expresaron que el cuestionario era demasiado extenso, lo que los desmotivaba para su llenado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la observación en campo y cartas metodológicas.

**Figura 17:** Adaptaciones a las herramientas metodológicas para los procesos de evaluación diagnóstica en los proyectos de EDUCO



Fuente: Elaboración propia a partir de la observación.

## 4.2 Planificación aplicando la gestión basada en resultados de EDUCO y su incidencia en el aprendizaje organizacional

### 4.2.1 Marco programático global de EDUCO

En el capítulo dos de esta investigación se describió la teoría de cambio de EDUCO, la cual es esencial en la gestión basada en resultados. Del marco de impacto global y la mencionada teoría de cambio, surge el marco programático global 2021-2025<sup>57</sup>. Este último documento establece el enfoque, los objetivos y las líneas de acción a grandes rasgos, las cuales deben ser consideradas para el diseño de programas y proyectos.

Dicho documento de planificación fue formulado en un contexto de pandemia de COVID-19, que, entre otras cosas, ha tenido como efecto una regresión en la protección y garantía de los derechos de las niñas y los niños. La situación económica elevó los índices de pobreza, las escuelas cerraron y millones de niños y niñas a nivel mundial permanecieron fuera del sistema educativo. La cuarentena y las restricciones no permitieron el acceso a espacios de esparcimiento, recreación y socialización, lo que conllevó a problemas psicológicos, que pueden afectar a corto, mediano y largo plazo el desarrollo integral de esta población.

EDUCO tiene un compromiso con la niñez y adolescencia a nivel global, con mayor énfasis en poblaciones en riesgo de exclusión como NNA en condiciones de no escolarización o en peligro de abandono escolar, peores formas de trabajo infantil y de explotación, matrimonio infantil y embarazo precoz, movilidad no segura, o crisis humanitarias y desastres. Los programas que se planifican e implementan en EDUCO se dividen por etapas:

- Etapa 1: Primera Infancia, de 0 a 6 años.
- Etapa 2: Infancia, de 6 a 12 años.
- Etapa 3: Adolescencia, de 12 a 18 años.

En general, el trabajo de la institución busca el desarrollo de las capacidades de la niñez en sus diferentes etapas para garantizar una transición adecuada a la siguiente etapa. Por tal razón, este marco programático considera la posibilidad de implementar proyectos que ayuden a la transición de la adolescencia a la adultez, es decir, población de los dieciocho a los veinticuatro años. El marco programático propone los siguientes enfoques que deben trabajarse como ejes transversales en los programas que ejecuten en cada país:

1. Derechos de la niñez y bienestar infantil.
2. Enfoque de capacidades.
3. Enfoque de género en el desarrollo.

La figura 18 muestra de manera resumida cómo EDUCO a nivel global ha estructurado la planificación institucional tomando como referencia la gestión basada en resultados, identificando el impacto, resultados de impacto social, las áreas programáticas, las principales prioridades programáticas que se trabajaran en el periodo de tiempo definido, y las estrategias propuestas para lograrlo. Este diagrama sirve como guía para que cada sede de la institución formule sus programas

<sup>57</sup> EDUCO, *Marco Programático EDUCO El Salvador 2020-2025* (El Salvador: 2020)

y proyectos, con la flexibilidad de ajustarlas de acuerdo con el contexto social, económico, cultural, retos, prioridades y oportunidades del entorno, intereses de la niñez y adolescencia:

**Figura 18:** Áreas programáticas y líneas de acción prioritarias de EDUCO.

**Impacto Social:** Niñas, niños y adolescentes disfrutan plenamente de su bienestar, sus derechos y de las oportunidades para desarrollar sus capacidades en un planeta compartido



Fuente: Marco programático Global 2021-2025.

Para verificar el cumplimiento y logro de los resultados de impacto (cada impacto corresponde a cada área programática mostrada en la figura 18), se ha creado un sistema de medición multinivel, el cual incluye un grupo de indicadores en común, que deben incluirse en la planificación de país, para cada una de las sedes que integran EDUCO.

En El Salvador, se han retomado las tres áreas programáticas mostradas anteriormente, y a partir de esto se han diseñado cuatro programas que atienden las necesidades que cada una de ellas propone: 1. Educación equitativa, segura y de calidad; 2. Atención y educación a la primera infancia; 3. Niñas, niños y adolescentes libres de violencia y explotación; 4. Empoderamiento y ciudadanía global<sup>58</sup>.

#### 4.2.2 Sistematización y análisis de datos

En EDUCO la sistematización de datos se puede entender de diferentes maneras:

1. Sistematización de información para la rendición de cuentas, a partir de las bases de datos de participantes y la matriz de indicadores, las cuales el equipo técnico debe alimentarlas periódicamente, para poder medir el avance del proyecto según lo planificado.

<sup>58</sup> IBÍDEM. 30-58.EDUCO El Salvador.

2. Sistematización de procesos de consulta, en los que se solicita como mínimo una persona que tome nota, otra que observe y la grabación de la jornada para triangular la información y que el informe de resultados sea confiable y verídico.
3. Sistematización de procesos o actividades a nivel macro o institucional, para lo que se debe capitalizar y reconstruir la línea de tiempo y ruta seguida, reconociendo las características del proceso para que luego pueda ser replicada.

Al ser catorce países en los que la fundación tiene presencia, cada una con necesidades y experiencias diferentes, es importante para la sede central el establecimiento de un grupo de indicadores comunes, así como también han creado herramientas específicas y han determinado unidades de análisis estandarizadas que se utilizan para los procesos MERA, que unifican esfuerzos de todas las sedes y facilita la recolección, sistematización y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos. Las herramientas que se identifican en la tabla 17, se utilizan para sistematizar información, y en su mayoría se emplean para la elaboración de informes, descargar información en matrices específicas para la medición de indicadores, lineamientos o identificación de preguntas clave para la recolección de datos, entre otras:

**Tabla 17:** Herramientas asociadas a cada proceso PMERA

PROCESO	HERRAMIENTA
<b>Diagnóstico: identificación y planificación</b>	MERA 6.6 Modelo Análisis dinámicas comunidad
	Tabla valoración de proyectos
	MEA 3.1 Plan Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje + Rendición de Cuentas (RdC) de Proyecto
<b>Monitoreo</b>	MEA 3.2 Cuadro de seguimiento de indicadores
	MEA 3.3.1 Modelo informe de seguimiento (ejecución y financiación EDUCO)
	MEA 3.3.2 Modelo informe de seguimiento técnico (ejecución Organización Social Local (OSL) /mixta y financiación EDUCO)
	Modelo informe de seguimiento financiero (ejecución OSL/mixta y financiación EDUCO)
<b>Evaluación</b>	MEA 4.1 Cronograma fases de evaluación y roles
	MEA 4.3 Matriz de evaluación_ Preguntas Criterios
	MEA 4.4 Modelo Informe de evaluación con descriptivo
	MEA 4.6 Plan de acción de implementación de recomendaciones y seguimiento
	MEA 4.7 Evaluación interna Rápida zip
	MERA 6.2 Checklist consulta necesidades de información
	MERA 6.4 Modelo Plan de difusión de información
	MERA 6.16 Fichas de evaluación de mecanismos de retroalimentación
<b>Participación</b>	MERA 6.7 Checklist consulta participación
	MERA 6.8 Modelo Estrategia de participación
<b>Retroalimentación</b>	MERA 6.10 Kit metodológico para consultar sobre mecanismos de SQF y protección

PROCESO	HERRAMIENTA
	MERA 6.11 Guía para el diseño e implementación de mecanismos sugerencias, quejas y felicitaciones (SQF)
	MERA 6.12 Plantilla procedimiento gestión SQF
	MERA 6.14 Plantilla registro SQF
	MERA 6.16 Fichas de evaluación de mecanismos de SQF
<b>Aprendizaje</b>	MEA 5.1 Ficha de Logros y Lecciones Aprendidas
	MEA 5.2 Ficha de Documentación de Buenas Prácticas
	MEA 5.3 Valoración de buenas prácticas
	MEA 5.4 Formulario de Historia de Vida

Fuente: Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

Estas herramientas son formatos de uso interno que se han adaptado a las necesidades de información que la institución ha identificado, las cuales servirán como evidencia para valorar el trabajo a nivel de país y global logrado a través de sus intervenciones y la toma de decisiones.

Como parte de la sistematización, además de las herramientas, también es necesario el uso de bases de datos, las cuales EDUCO las trabaja en programas como Microsoft Excel y Power BI. Toda esta información recolectada es sensible y en la mayoría de los casos no disponible para su divulgación. Por esta razón, a nivel organizacional se han implementado algunos lineamientos para el almacenamiento y seguridad de los datos obtenidos.

En primer momento, las políticas institucionales establecen que toda la información recolectada es para uso interno y para los fines de la organización. De igual manera, la licencia de Microsoft Office asegura la privacidad de los documentos editados y trabajados. También utilizan cuentas institucionales ligadas a la plataforma Outlook, la cual tiene herramientas como OneDrive y SharePoint que permite subir los documentos en línea, y solo las cuentas corporativas afiliadas tienen acceso a ellos, también pueden hacer cambios y los mismos son registrados, para dar seguimiento a los procesos, o descubrir alteraciones a los resultados. Otro aspecto que se considera es entregarle equipo institucional a Personal PMERA y técnicos programáticos, evitando el uso de computadoras personales para el manejo de documentos e información confidencial. Para mantener el anonimato de las personas que participan en estos procesos, se asignan códigos para no publicar los nombres y no se publican tampoco números de contacto ni dirección.

Como parte del almacenamiento, se considera también la documentación en física que se obtiene en cada fase y proceso implementado. Estos son importantes porque sirven como evidencia, o, como comúnmente se les conoce, “medios de verificación” para auditorías externas como internas. Dicha evidencia puede ser: listados de asistencia, cuestionarios, encuestas, pruebas, facturas y otras mencionadas en el apartado 4.1.2.1.

Para asegurar la calidad y validez de los datos y de estos documentos se realizan revisiones constantes de dichos medios para comprobar que no estén manchados, no tengan tachones, ni correcciones, que estén completos, firmados si así es requerido y llenados con el color de tinta correspondiente. También se hacen auditorías de datos para comprobar que la información en las bases de datos o en las matrices de indicadores reflejen lo que la documentación en físico contiene. Los medios de verificación en físico deben ser resguardados por lo menos cinco años en oficina.

4.2.3 ¿Para qué se utilizan los resultados de los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje?

Según la fase del ciclo de vida del proyecto, los resultados de los procesos MERA y la sistematización se utiliza para:

- **Identificación y planificación:** las consultas previas ayudan a diseñar proyectos y planificar actividades adecuadas a las necesidades de la población beneficiaria, para gestionar financiamiento.
- **Ejecución:** verificar y sustentar los informes de avance, identificar cambios en el contexto sociopolítico, cambio climático para la toma de decisiones y el ajuste de las intervenciones
- **Evaluación:** para conocer en qué nivel se alcanzan los objetivos propuestos, los factores que facilitaron o dificultaron la implementación, decidir si se continúa con la implementación del proyecto o se planifica uno similar para reforzar o complementar los cambios, o si los impactos son sostenibles se concluye la implementación en el territorio.
- **Rendición de cuentas:** a financiadores, organismos nacionales e internacionales, organizaciones socias, participantes. También para publicidad del trabajo realizado y ganar reconocimiento por el trabajo social e incidir políticamente.

4.2.4 Roles en los procesos MERA en EDUCO El Salvador

Es importante establecer cuáles son los roles que cada colaborador/a tiene en los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. Durante las entrevistas realizadas se identificaron los siguientes:

**Tabla 18:** Roles en los procesos PMERA

<b>Cargo</b>	<b>Roles PMERA</b>
<b>Técnicos PMERA (Planificación, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderar y liderar los procesos MERA con el equipo técnico de cada proyecto.</li> <li>- Definición de indicadores para los proyectos y programas.</li> <li>- Elaborar el plan de monitoreo y evaluación junto con el equipo técnico y el especialista de cada área programática.</li> <li>- Adaptación de herramientas y generación de preguntas para la recolección de datos.</li> <li>- Recomendaciones y sugerencias a los equipos técnicos y consultores para obtener datos de calidad.</li> <li>- Asegurarse que los medios de verificación se ajusten a los requisitos de calidad establecidos.</li> <li>- Asesor de los equipos técnicos para la mejora de procesos y control sistemático de los datos de los proyectos para verificar el cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Seguimiento del plan del proyecto en comparación con lo ejecutado.</li> <li>- Acompañamiento en campo a los equipos técnicos para verificar la calidad en la implementación de las acciones.</li> </ul>

<b>Cargo</b>	<b>Roles PMERA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de informes de acompañamiento en campo tanto a colaboradores de EDUCO como consultores externos.</li> <li>- Revisión de informes de avance entregados por coordinadores y equipo técnico de los diferentes proyectos.</li> <li>- Diseñar TDR, selección de consultores externos, elaboración y revisión en conjunto de instrumentos, planes de trabajo e informes de consultorías para evaluaciones.</li> <li>- Establecer lineamientos y metodologías para que coordinadores y equipos técnicos organicen las rendiciones de cuentas de cierre de proyectos.</li> <li>- Captura, sistematización y revisión de buenas prácticas, logros, lecciones aprendidas e historias de éxito.</li> </ul>
<p align="center"><b>Especialista en Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del área de PMERA</li> <li>- Gestión de la planificación estratégica de la oficina país.</li> <li>- Planificación de los proyectos que se implementan en los territorios.</li> <li>- Encargada de la planificación de todos los procesos de PMERA.</li> <li>- Coordinar al equipo PMERA para las actividades de monitoreo y seguimiento de los proyectos según lo establecido en el manual MERA.</li> <li>- Coordinar con equipos consultores y asegurar la calidad de los procesos de consulta.</li> <li>- Planificación de procesos de aprendizaje a nivel institucional y del equipo PMERA.</li> <li>- Planificación de jornadas de rendición de cuentas a nivel local y donantes.</li> </ul>
<p align="center"><b>Coordinador de apadrinamiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación y planificación de proyectos de apadrinamiento.</li> <li>- Visitas de campo para verificar que las actividades se están realizando con calidad y de la forma planificada.</li> <li>- Sugerencia de cambios en la implementación para el logro de objetivos.</li> <li>- Dar seguimiento a problemas y control de riesgos (por ejemplo, si se dificulta el ingreso a alguna comunidad por la presencia de pandillas, se valora la continuidad del proyecto en la zona).</li> <li>- Valorar si el tiempo, alcance y presupuesto siguen alineados o si es necesario modificar alguno de ellos (triángulo de gestión).</li> </ul>
<p align="center"><b>Gerentes de región (occidente, paracentral, oriente)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear condiciones previas y primer acercamiento con actores clave para la implementación de proyectos.</li> </ul>

<b>Cargo</b>	<b>Roles PMERA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de las actividades en campo y el avance de los diferentes proyectos ejecutados en cada zona.</li> <li>- Revisión de informes de acompañamientos extendidos por técnicos PMERA, reuniones con equipos técnicos para comunicar los resultados y sugerencias de mejora.</li> <li>- Garantizar la ejecución efectiva de los proyectos y calidad de las acciones (protección de derechos de NNA y transparencia con los beneficiarios).</li> <li>- Visitas de campo para verificar la implementación de las acciones y recomendaciones para la mejora.</li> </ul>
<b>Gerente de calidad de programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la calidad de las diferentes intervenciones que pertenecen al portafolio institucional.</li> <li>- Seguimiento a la ejecución financiera y de las actividades en campo.</li> <li>- Generar propuestas y tomar decisiones a partir de la información recolectada.</li> <li>- Definición de estrategias para el trabajo institucional.</li> </ul>
<b>Directora de país</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir de la información recolectada, participación en la elaboración y aprobación del plan operativo anual y el plan de desarrollo organizacional de país.</li> <li>- Reuniones a nivel nacional e internacional para comunicar los resultados, avances y los objetivos establecidos a nivel de oficina país.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con colaboradores y colaboradoras de EDUCO.

La mayor responsabilidad de estos procesos recae sobre el equipo MERA; los equipos programáticos y gerenciales toman decisiones y vigilan los procesos de implementación. Aunque el personal técnico operativo no fue entrevistado para esta investigación, si se pudo observar en campo algunos de sus roles, los cuales tienden a ser actividades más pasivas: roles de vigilancia, y de logística para el desarrollo de jornadas de consulta, y en algunos casos administrar los instrumentos de recolección de datos, sin tener participación en la elaboración ni en la toma de decisiones.

#### 4.2.5 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje para una institución como EDUCO, es importante ya que toda la evidencia recolectada servirá para la toma de decisiones que ayuden al cumplimiento de los compromisos establecidos en la misión, visión, valores y teoría de cambio, pero también porque les ayudará a mejorar las intervenciones, y en la medida que esto se vaya perfeccionando, mayores serán los resultados e impactos que se van a generar a través de sus proyectos, haciendo uso eficiente de los recursos con los que cuentan.

Como se ha venido mencionando, el aprendizaje ocurre cuando la evidencia puede indicar que las acciones son un éxito y que pueden ser replicadas o, por el contrario, también se puede detectar que algo no está funcionando. A partir de esta información, todas las personas involucradas deben hacer una revisión minuciosa, y luego una valoración para la tomar decisiones,

las cuales EDUCO ha clasificado como medidas “correctivas, preventivas o de mejora”, dependiendo de la circunstancia y de la naturaleza del hallazgo.

El enfoque MERA comenzó a ser implementado en la institución muy recientemente, por lo cual hay muchas directrices y procesos que se están incorporando sistemáticamente. Con el manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo, ya se ha dejado establecida una metodología de sistematización, con herramientas específicas o formatos definidos para uso a nivel global, determinando un circuito de socialización, ya que el aprendizaje a nivel de país puede contribuir a la mejora de procesos en otros países en los que tiene presencia la institución. El ciclo del aprendizaje es circular y dinámico, y la institución lo ha definido tal cual se muestra en la figura 19.

**Figura 19:** Ciclo del aprendizaje en EDUCO.



Fuente: Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

Como institución siempre han tenido espacios de reflexión y análisis que han llevado a la toma de decisiones. Lo innovador integrado en este enfoque MERA es, primero, que este se incorpora en todos los niveles (operativo, estratégico) y en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos (mencionados en el apartado 5.1), y, en segundo lugar, la idea de convertir estos aprendizajes en conocimiento. Desarrollar una cultura de aprendizaje institucional tiene como fin:

- Mejorar la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: prever cambios, solucionar dificultades, desarrollar capacidades, mejorar la calidad y eficacia de las intervenciones.
- Innovar: generar conocimiento que mejore procesos y cree modelos.

- Mejorar la capacidad para tomar decisiones efectivas y basadas en evidencias.
- Acortar la distancia entre la información resultante del monitoreo y la evaluación y su utilización para el diseño de nuevos proyectos y programas.
- Ganar eficiencia, a través de la optimización en el uso de los recursos limitados de la organización.
- Fortalecer las conexiones interpersonales, construyendo una organización que reconozca, valore y capitalice la experiencia y las contribuciones del personal.
- Crear o fortalecer las relaciones entre los países y las regiones en las que interviene EDUCO, a través de sinergias, intercambios de experiencias e implementaciones comunes.
- Fortalecer la capacidad para el asociacionismo: a través de la transparencia, la cohesión, el entendimiento, el reconocimiento y el respeto mutuo.
- Mejorar la relación con los agentes de cambio: respondiendo mejor a las necesidades, demandas, quejas y sugerencias de los titulares de derechos y titulares de responsabilidades.
- Aumentar la legitimidad, reputación y visibilidad a nivel local, nacional, regional y global, y ayudando a posicionar a EDUCO como un actor de referencia en el ámbito de los Derechos de la Niñez.

Al ser un mecanismo reciente, en fase de prueba piloto, aún existen muchas dudas con respecto a cómo institucionalizar tanto el proceso para obtenerlo como el aprendizaje adquirido: el enfoque MERA ya se está implementando, la información se está compilando, pero ¿los planificadores, ejecutores y tomadores de decisión lo están retomando para la mejora continua?, ¿cómo incorporar los aprendizajes en la marcha?, ¿cómo capitalizar toda la información y aprendizaje?, ¿cómo utilizar toda esta información?

A la fecha, las experiencias previas, tanto aciertos como problemas, han servido a los planificadores al momento de formular una herramienta, un instrumento, la planificación de un proyecto, pero son conocidos porque son los mismos colaboradores y colaboradoras los que han llevado estos procesos por varios años, pero ¿qué pasaría al momento que una persona nueva asuma este cargo y roles? En los informes que se entregan periódicamente se describen dichos problemas, soluciones, pero aún están desarrollando los mecanismos para volverlos conocimiento en todos los niveles de la organización.

El manual MERA establece la metodología por implementar para obtener información, las herramientas para sistematizar (tabla 17) y la ruta para socializar los aprendizajes. De igual manera, la institución los ha clasificado en logros, lecciones aprendidas, buenas prácticas e historias de vida, como se muestra en la tabla 19. En esta tabla también se explica cómo se define cada uno de estos y las características que deben cumplir para ser considerados aprendizajes:

**Tabla 19:** Tipos de aprendizaje para EDUCO

Clasificación del aprendizaje	Características	Utilidad
<b>LOGROS</b>	Se identifica por medio de: 1. Indicadores del proyecto o programa 2. Subindicadores de proceso 3. Indicadores de actividades 4. Éxitos no planificados en la intervención, pero atribuibles a esta.	No definido
<b>LECCIONES APRENDIDAS</b>	Las lecciones aprendidas son: - <b>Aplicables:</b> porque producen o han producido un impacto real o potencial, positivo o negativo. - <b>Válidas:</b> porque se basan en hechos verdaderos. - <b>Significativas:</b> porque identifican procesos o decisiones que reducen o eliminan fallas, o refuerzan un resultado positivo, o suponen un aprendizaje de mejora respecto a experiencias negativas.	-Identificar factores de éxito o de fracaso (eficacia, eficiencia, sostenibilidad). -Identificar posibles deficiencias. -Resolver problemas a través de nuevos cursos de acción (innovación). -Mejorar el proceso de toma de decisiones basado en evidencias. -Son replicables.
<b>BUENAS PRÁCTICAS</b>	Para que se considere una buena práctica debe cumplir por lo menos uno de los siguientes criterios: Pertinencia temática, innovación y calidad, capacidad de réplica, eficacia e impacto social, legitimidad y reputación, principio de “no dañar”, fortalecimiento y apropiación, sostenibilidad, coordinación y colaboración entre actores, eficiencia en el uso de recursos (costo-beneficio), método de evaluación, rendición de cuentas.	Aumentar el conocimiento como Organización a través de experiencias que han demostrado ser innovadoras y efectivas. La importancia de estas Buenas prácticas para EDUCO vendrá de su sistematización y socialización con el resto de los equipos técnicos, con otras oficinas país, con la sede y con otras organizaciones.
<b>HISTORIAS DE VIDA</b>	Es imprescindible el uso de grabadoras o filmadoras junto con el uso de una libreta de campo, para luego poder contar la historia con las propias palabras, transcribiendo palabras literales, manteniendo el argot, las expresiones y la jerga del entrevistado/a.	Permite recoger aprendizajes de primera mano que, pese a que no se puede hacer generalizaciones, si resulta de gran interés escuchar de boca de las niñas y niños, sus pensamientos, sentimientos, miedos, esperanzas, ilusiones, frustraciones, logros, alegrías, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

Los logros e historias de vida se obtienen de los beneficiarios y beneficiarias, los cambios positivos que se alcanzaron por medio de la intervención. Las buenas prácticas y lecciones aprendidas se identifican durante cada etapa o proceso desarrollado en todo el proyecto. Estas últimas, al momento de ser identificadas tienen un efecto consecutivo, es decir, se buscan soluciones y se toma acción para el cambio que permita el logro de objetivos.

Toda esta información debe ser sistematizada en informes y otras herramientas mencionadas anteriormente. Todo lo recolectado, es decir, los resultados de los aprendizajes se socializan con equipo de toma de decisiones y al comité de dirección, quienes evalúan todas las opiniones, propuestas, éxitos, obstáculos, entre otros que propongan mejoras y ayuden a prevenir problemas para incorporarlos en la reformulación de proyectos o para una nueva planificación. Se convierte entonces en una toma de decisión a nivel estratégico, ya que la discusión también se centra en la posibilidad económica para ampliar el alcance, la cantidad de beneficiarios o territorios intervenidos, cuando se identifica que las intervenciones están causando un impacto positivo y que pueden replicarse.

También existen espacios para informar sobre el avance de los proyectos, y compartir hitos importantes de los mismos, pero se realiza a nivel de gerencias. A esta se le denomina “reunión de liderazgo”. Aun no se ha creado un mecanismo o espacio para que los equipos técnicos reflexionen y reconozcan la importancia y el porqué de los cambios y mejoras que se proponen desde el equipo MERA.

#### 4.3 La participación de NNA y la rendición de cuentas como un valor institucional y un derecho universal

##### 4.3.1 ¿Qué documentos sustentan y guían la participación en EDUCO?

La Fundación Educación y Cooperación está trabajando actualmente para lograr el mayor nivel de participación de todos los actores interesados, especialmente NNA, y utilizan como referencia la propuesta de la escalera de participación de Roger Hart<sup>59</sup>. Según colaboradores y colaboradoras de EDUCO la participación de niñez y adolescencia en la fundación en algunos proyectos está al nivel de consulta, pero en otros es iniciativa de NNA.

Para guiar los procesos MERA, y para transitar de la participación consultiva a la liderada por la niñez, las políticas, reglamentos e instrumentos aprobados por la fundación se han basado en normativas internacionales. El principal enfoque tomado en consideración por la institución es el enfoque de derechos de la niñez, el cual implica directamente cumplir y garantizar con lo que la convención de los derechos del niño mandata.

Dicha convención<sup>60</sup> establece seis dimensiones de cambio que deben ser tomadas en cuenta por las organizaciones sin fines de lucro que trabajan por los derechos de las niñas y los niños al momento de planificar los programas y proyectos, ya que se convertirán en indicadores con los cuales medir y valorar los impactos en las intervenciones: *1. Cambios en la realización de los derechos de las NNA; 2. Cambios en las políticas y prácticas que afectan a los derechos de las NNA; 3. Cambios en la equidad y la no discriminación de las NNA; 4. Cambios en la participación*

<sup>59</sup> Hart, *Hablemos de Participación Infantil*.

<sup>60</sup> Naciones Unidas, *CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO*.

*y la ciudadanía activa de las NNA; 5. Cambios en la sociedad civil y 6. Cambios en la capacidad de las comunidades para apoyar el respeto de los derechos de las NNA.*

De igual manera, las actividades MERA deben tener en consideración los cuatro principios establecidos por la mencionada convención: participación de niñas, niños y adolescentes; interés superior de NNA; supervivencia y desarrollo; y no discriminación.

Por lo tanto, según lo establece el manual<sup>61</sup>, para que las actividades de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje respeten el enfoque de derechos de la niñez deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Estar incluidas en todas las etapas del ciclo de proyecto o programa.
2. Estar basadas en los hallazgos de un análisis situacional de Derechos de la Niñez (ASDN)
3. Involucrar a las NNA en la elaboración de preguntas, sistemas de monitoreo, recolección de datos, etc. y el análisis de datos, siempre asegurando su interés superior y su protección.
4. Integrar el principio de “no dañar” a la infancia a través de la evaluación de riesgos y la adopción, cuando sea necesario, de acciones correctivas que garanticen la protección y seguridad de los niños y niñas que participan en las actividades MERA, de acuerdo con la Política de Protección y Buen Trato de EDUCO.
5. Involucrar a las partes interesadas, teniendo en cuenta las cuestiones de poder, discriminación y acceso.
6. Estar planificadas tomando en cuenta las dimensiones de cambio para ayudar a medir el progreso.
7. Contar con información desagregada por edad, sexo y otros factores pertinentes, e incluyendo datos tanto cuantitativos como cualitativos.
8. Usar múltiples fuentes de información y contrastarlas a la hora de sacar conclusiones (triangulación).
9. Reconocer los cambios inesperados como resultado de sus actividades.
10. Difundir sus resultados de forma estratégica tanto a nivel interno como externo.

El objetivo principal de la organización es crear un ambiente protector y sin estrés, de confianza, de participación orgánica y natural (no forzada ni actuada) para la niñez y adolescencia. Para tal fin han creado y retomado diferentes marcos regulatorios y normativos, los cuales se describen en el capítulo tres de esta tesis, específicamente en el apartado 3.1.1 (política de protección y buen trato, estándares de participación/política de participación, política de equidad de género, política contra la explotación, acoso y abuso sexual).

#### 4.3.2 Implementación de políticas en los procesos MERA

Durante las visitas de campo realizadas para esta investigación, se observaron algunas acciones, actividades y comportamiento esperados de los colaboradores y colaboradoras al relacionarse con NNA, las cuales están establecidas en la política de buen trato de EDUCO y los estándares de participación:

<sup>61</sup> EDUCO, *Manual MERA*. 12-13.

**Tabla 20:** Implementación de políticas de EDUCO en los procesos MERA

Criterio establecido en la política	Comentario
1. El o la técnica informa a la niñez participante sobre el objetivo y finalidad de la actividad por realizar.	La actividad MERA realizada fue una evaluación inicial. Este tipo de procesos los implementa en la mayoría de los casos un equipo consultor, pero la logística y organización de los mismos lo realizan los equipos técnicos. En este sentido, es la persona colaboradora de EDUCO, quien, al momento de hacer las convocatorias, informa sobre el objetivo de la jornada. La persona que facilita y guía el levantamiento de información ya no lo comunica en la jornada, aunque lo ideal es que se haga una retroalimentación con NNA sobre este.
2. La actividad se realiza en un horario extracurricular.	Este tipo de jornadas cuentan con diseño metodológico específico, donde están establecidas poblaciones y la muestra, que por representatividad y validez deben cumplir. Se identificaron algunos casos específicos de NNA que tuvieron que ausentarse de su jornada escolar para participar en este proceso. El técnico respectivo firmó una constancia que justifica la falta al director o directora del centro educativo.
3. El o la técnica pide consentimiento a la Niñez y adolescencia antes de fotografiar o grabar la jornada.	En algunos casos, esta actividad la realizó el técnico encargado al momento de hacer la convocatoria. Se envió el documento del consentimiento con NNA para ser firmado por sus responsables, y se recibió antes de comenzar la jornada. En otros casos, la firma del consentimiento es in situ. Se notifica a NNA antes de iniciar la grabación de voz.
4. Identifica un espacio adecuado y con las condiciones adecuadas para realizar la actividad.	Los espacios dependían mucho de la locación en la que se realizó la jornada. En la medida de lo posible, se intentaron mejorar condiciones como la ventilación y la comodidad. Un aspecto a tener en cuenta al momento de trabajar con niñez, principalmente entre los cinco a doce años, que además de condiciones como las mencionadas anteriormente, deben tener la menor cantidad de distractores posibles.
5. Facilitador/a con las competencias técnicas, metodológicas y de adaptación contextual para liderar el proceso.	Las evaluaciones iniciales fueron realizadas por diferentes equipos consultores. La metodología utilizada fue propuesta y acordada por cada uno de ellos en coordinación con los técnicos MERA. Se mostró manejo de grupo y competencias técnicas.
6. La participación en la actividad es voluntaria.	Al momento de ser convocados, cada NNA y decide si participa o no.

Criterio establecido en la política	Comentario
7. Hay un adulto presente responsable de la niñez durante el desarrollo de la actividad.	NNA son acompañados por un padre, madre o cuidadores, pero para el desarrollo de la jornada se trabajan en dos grupos separados: NNA y adultos. Esto con dos objetivos: para no cohibir la participación y para realizar las consultas y mediciones necesarias con titulares de derechos, pero también con titulares de responsabilidad.
8. Los niños, niñas y adolescentes se expresan cuando lo deciden, no es obligado a hacerlo.	NNA opinan y responden cuando así lo deciden y con base a su experiencia. En algunos momentos, la persona que facilita también necesita motivar a la participación e indicar alguna persona para que responda a las preguntas.
9. NNA tienen la oportunidad de evaluar y retroalimentar sobre la actividad.	Se realizó una actividad de evaluación, pero enfocada en la percepción que tuvo cada participante durante la jornada, pero no como un mecanismo de retroalimentación para mejorar la metodología de la evaluación en próximas oportunidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de la observación de procesos MERA.

Los criterios que se utilizaron para hacer esta observación se obtuvieron de la política de protección y buen trato hacia niñas y niños, la cual como se describe en el capítulo tres, busca garantizar y proteger los derechos de NNA en todos los procesos que se realizan desde la organización, incluidos los procesos consultivos.

#### 4.3.3 Sobre la rendición de cuentas

El objetivo actual a nivel de institución es fomentar una cultura de rendición de cuentas que promueva el aprendizaje bidireccional, la confianza y responsabilidad para con los beneficiarios y actores clave, lo que al mismo tiempo permite que estos últimos tengan un papel importante al determinar las acciones y estrategias institucionales, así como la toma de decisiones.

EDUCO utiliza la rendición de cuentas por tres razones: para ser transparentes, promover la participación y recibir retroalimentación de los beneficiarios.

##### 4.3.3.1 Rendición de cuentas para la transparencia

La transparencia implica compartir y publicar información relevante y oportuna sobre las actividades que se realizan como organización a todas aquellas personas que participan de sus proyectos, pero también a donantes, socios estratégicos y público en general que esté interesado en el trabajo de EDUCO. Se debe garantizar que dicha información este en formatos amigables para mayor comprensión de la persona que lo lea o revise incluyendo a NNA.

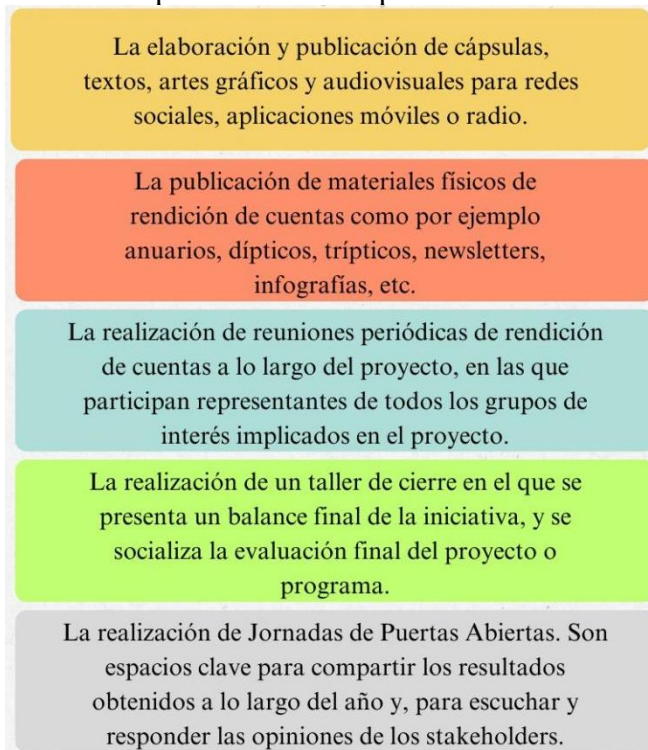
Para esta institución, la transparencia se debe implementar por los siguientes motivos: conocer el proyecto y todo lo que implica asegura mayor apropiación por parte de los participantes; dar a conocer los compromisos institucionales y permitir que los beneficiarios pueden exigir resultados con base a estos; generar confianza entre los stakeholders y por ende mayor compromiso

de ellos en todo el proceso; formar alianzas con otras instituciones que tengan los mismos compromisos y unificar esfuerzos; demostrar capacidad de gestión e implementación para conseguir donantes y financiadores; promover una cultura de denuncia para evitar prácticas que violenten los derechos humanos y especialmente de los niños y niñas.

El manual<sup>62</sup> propone que al inicio de cada proyecto se realice un “taller de lanzamiento” el cual tendrá doble objetivo para la transparencia. El primero para dar a conocer información general sobre el proyecto, como las principales actividades, el presupuesto asignado, los mecanismos de participación, dar a conocer a los equipos, etc. Luego de esto, se debe crear un espacio para que los participantes puedan dar sus aportes y opiniones sobre la propuesta entregada. Como segundo objetivo, durante la jornada se hace la consulta sobre las necesidades de información, es decir, preguntar qué datos y sobre qué momentos específicos del proyecto desean conocer.

A partir de esto, se debe formular un “Plan de difusión de la información” para un proyecto o programa específico, el cual debe indicar qué información será publicada, definir cuándo y cómo; determinar que data no puede ser publicada y por qué; y hacer una evaluación de los posibles riesgos asociados con la publicación de la información propuesta. La figura 20 muestra algunas de las actividades que el manual propone para incluir en el mencionado plan:

**Figura 20:** Actividades para incluir en el plan de difusión de la información.



Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje en proyectos y programas de desarrollo.

<sup>62</sup> IBÍDEM. 40-41

El plan de difusión lo debe elaborar cada coordinador o líder del proyecto junto con los técnicos programáticos. Las actividades que se seleccionen se deben trabajar bajo la premisa de materiales *childfriendly*.

#### 4.3.3.2 Rendición de cuentas para promover la participación

EDUCO visualiza una participación que fomente la co-creación y el liderazgo de los beneficiarios de sus proyectos y programas. Dicha participación debe empoderar a las personas, prioritariamente a NNA, para que puedan expresar sus necesidades y preocupaciones (las cuales deben de tomarse en cuenta y volverlas objetivos de trabajo de la institución), pero también para que sean agentes activos del cambio en su comunidad.

#### 4.3.3.3 Rendición de cuentas para recibir retroalimentación

Para este punto, EDUCO propone la implementación de un mecanismo de sugerencias, quejas y felicitaciones, el cual también ayudará a identificar lecciones aprendidas e introducción de cambios. Este mecanismo es importante porque permite:

- Conocer y reforzar los puntos fuertes.
- Detectar y trabajar en las áreas de mejora, para así ser más eficaces y eficientes.
- Crear y mantener relaciones de confianza, transparencia y diálogo entre el equipo.
- Identificar disconformidades o tensiones con antelación, y así evitar que se conviertan en conflictos más graves.
- Demostrar que se reconoce y promueve el derecho de participación y que es una obligación institucional responder.
- Tener una vía para presentar reclamos o denuncias de manera confidencial y anónima.

#### 4.3.3.4 Metodología para la rendición de cuentas

Existen dos actividades para “accountability”: la rendición de cuentas que se realiza al cierre de un proyecto o programa y las jornadas de puertas abiertas, las cuales fomentan la transparencia, la participación y la retroalimentación. Para estas se invitan a participantes de diferentes proyectos, NNA, organizaciones socias, donantes, público en general y se comparten los resultados obtenidos durante el año, y de igual manera abren un espacio para escuchar y responder las opiniones de las personas.

Según la experiencia de colaboradores y colaboradoras de EDUCO, la jornada de rendición de cuentas inicia con una presentación y exposición formal con datos puntuales (para no saturar presentaciones con información) como: los resultados y logros obtenidos en el proyecto o al finalizar el año, las actividades planeadas que se realizaron o que no se llevaron a cabo, montos de inversión, reconocimiento de los y las colaboradoras, cantidad de personas beneficiarias de los servicios, testimonios de NNA, padres, madres, alcaldes u otros actores clave, fotografías, trabajos o productos realizados durante la intervención, memoria de labores adaptada. Luego de esto, se abre el espacio para opiniones, consultas y retroalimentación para que los y las participantes validen si las intervenciones son oportunas. En este espacio pueden surgir peticiones o solicitudes de servicios, que en el caso la institución no los ofrezca, se derivan a otras que si lo hacen.

A continuación, se pone en marcha la metodología del carrusel, la cual incluye un componente lúdico para incluir a la NNA en el proceso de rendición de cuentas. La dinámica

consiste en la preparación de diferentes estaciones, y en cada una de ellas se desarrollan diferentes técnicas y juegos interactivos con el objetivo de crear espacios de retroalimentación y promover la participación de los mismos. Se colocan imágenes, figuras, se les pide a NNA que expresen su opinión o sentir sobre un tema específico a través de dibujos o títeres, infografías, historias o cuentos para contar sobre el proceso del programa o proyecto.

Aunque se ha avanzado para la inclusión de NNA en los procesos de rendición de cuentas, el reto es la devolución de resultados de las intervenciones (no solo de resultados finales), sino de todos los procesos de consulta o evaluación que se realizan en todo el ciclo de vida del proyecto.

#### 4.3.3.5 Rendición de cuentas adaptada a la niñez

Con el apoyo y colaboración de la ChildFund Alliance se realizó una prueba piloto de un proyecto denominado: Rendición de cuentas adaptada a la niñez<sup>63</sup> (RCA) el cual inició en 2018 y se concretó en 2020. Uno de los objetivos del proyecto es empoderar a niñez y adolescencia para ejercer su derecho al acceso a la información y monitorear el funcionamiento de los sistemas de protección implementados en los municipios donde NNA residen. La metodología fue la siguiente:

Como acciones preliminares, se identificaron a los titulares de derechos que participaron en el proyecto, luego se realizó un acercamiento a ellos, así como también a titulares de responsabilidad y obligación para informar sobre la RCA. A continuación, se pusieron en marcha los tres pilares de la iniciativa: evaluación, análisis y acción, los cuales contienen las actividades mencionadas en la tabla 21:

**Tabla 21:** Los tres pilares de la RCA

<b>EVALUACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>ACCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones con titularidades de derechos, responsabilidad y obligación.</li> <li>- Proceso de formación y sensibilización.</li> <li>- Mapeo de riesgo para niños y niñas.</li> <li>- Definir normativas formales e informales.</li> <li>- Mapeo de actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a titularidades de obligación y responsabilidad.</li> <li>- Triangulación y análisis de los datos.</li> <li>- Identificación y priorización de brechas.</li> <li>- Planteamiento de cuello de botella.</li> <li>- Retroalimentación con titularidades a nivel comunitario, local, departamental y nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción del plan de acción.</li> <li>- Reuniones virtuales de seguimiento ante contexto de pandemia.</li> <li>- Socialización de nuevo reglamento interno a dirección del complejo educativo.</li> <li>- Incidencia para el acompañamiento institucional en la creación de la versión amigable de la política municipal de derechos.</li> <li>- Retroalimentación virtual entre pares.</li> </ul>

Fuente: Documento “Experiencia de rendición de cuentas adaptada a la niñez”.

<sup>63</sup> Fundación Educación y Cooperación EDUCO, *Experiencia Rendición de Cuentas Adaptadas a La Niñez* (El Salvador: 2020).

Un aspecto importante era trabajar la sensibilización en NNA y darles las herramientas necesarias para que lideraran los procesos de contraloría social. Para esto tuvieron el apoyo de personal técnico de la institución para guiarlos en cada pilar o fase. De esta experiencia se obtuvieron las siguientes lecciones aprendidas:

- Es importante contemplar el relevo generacional como proceso de la implementación, para garantizar la continuidad.
- Es necesario que se valore la contratación de un técnico que responda específicamente a dicho proyecto y se centre en la calidad y cumplimiento de los objetivos y resultados.
- La implementación del proyecto conllevó más tiempo de lo estipulado inicialmente debido a que no se valoró situaciones concretas relacionadas a la dinámica escolar, carga de responsabilidades del estudiantado y otras variantes del contexto.
- Es importante contar con un espacio físico idóneo que garantice con las condiciones para la protección, concentración y el desarrollo de cada una de las jornadas.
- Es necesario plantear una estrategia que permita sensibilizar a madres, padres y cuidadores de familias y respondiendo a la realidad rural y el tiempo que disponen.
- En aras de gestar alianzas y sensibilizar a las titularidades de obligación, se insta, a que se garantice su involucramiento desde los primeros momentos de la ejecución.
- Para la implementación de la metodología en el ámbito escolar, es imperante valorar particularidades espaciales y temporales vinculadas directamente a las/os participantes.

La figura 21 muestra evidencia del proceso de implementación del proyecto de rendición de cuentas adaptada a la niñez, desde la recolección, la sistematización y presentación de resultados.

**Figura 21:** Proceso de implementación RCA



Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Rendición de Cuentas adaptada a la niñez”.

La Fundación EDUCO El Salvador sigue los lineamientos establecidos por la casa matriz en España. Una vez definido el marco de impacto global, cada país elabora un marco programático de país, en el que adapta las áreas programáticas generales y formula proyectos para responder a las necesidades contextuales. El monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje es un enfoque estandarizado a nivel global. Ya están establecidas las herramientas y metodología que se deben implementar, pero cada oficina tiene la libertad de estructurar un diseño metodológico apropiado para trabajar con NNA. De igual manera, las herramientas de sistematización de datos están estandarizadas para facilitar el análisis a nivel global. Toda la información recolectada está orientada a medir el logro de los objetivos e impactos establecidos para este ciclo de planificación, así como también para identificar aprendizajes relevantes que deben ser tomado al momento de planificar nuevos proyectos, programas e incluso a tener en cuenta en el próximo periodo de planificación.

## CONCLUSIONES

1. En El Salvador, desde la aprobación de la LEPINA (ahora Ley Crecer Juntos) se ha iniciado un proceso de reconocimiento de la niñez y adolescencia como sujetos de derecho. Aunque todavía existe un camino muy largo por recorrer, diferentes instituciones, incluyendo EDUCO, han realizado esfuerzos para empoderar a NNA y sensibilizar a padres, madres y a la comunidad en general para garantizar el máximo desarrollo de esta población. La Fundación Educación y Cooperación desde sus inicios ha considerado importante la escucha activa de lo que la niñez y adolescencia necesita, lo cual es tomado en cuenta para la toma de decisiones y la planificación de proyectos. Si bien existen diferentes metodologías específicas para trabajar con niñez, para la recolección y devolución de datos EDUCO utiliza la metodología participativa, la cual, si fuese tomada de manera literal, por sus características no sería adecuada para implementar con este grupo etario. No obstante, EDUCO, al ser una institución especializada en niñez y adolescencia, reconoce el desarrollo progresivo de las facultades en esta población, por lo que retoman metodologías y técnicas participativas como la entrevista, encuesta, grupos focales, rendiciones de cuenta, realizando adaptaciones a las mismas, con el objetivo de abordar temáticas importantes, obtener y entregar información de una manera lúdica, es decir, a través de juegos y dinámicas. La participación de la niñez y adolescencia no debe ser manipulada ni por cumplir un requisito de un donante o una necesidad de publicidad, sino más bien una oportunidad para que esta población pueda asumir un rol activo en su propio desarrollo. EDUCO ha realizado avances significativos en este tema, pero aún se encuentra trabajando para llegar a este nivel en la participación.
2. El manual MERA es un documento que permitió conocer la metodología participativa que utiliza EDUCO para obtener y devolver información. Como ya se ha mencionado, a partir de una lista de técnicas participativas la institución hace adaptaciones lúdicas para trabajarlas con NNA. La experiencia no se limita únicamente a la parte técnica de los procesos, sino que también la participación debe cumplir ciertos estándares que garanticen los derechos de esta población, para lo cual existen diferentes normativas y reglamentos que brindan lineamientos claros sobre cómo lograrlo.
3. La Fundación Educación y Cooperación EDUCO es una institución sin fines de lucro creada en España con sedes en diferentes países del mundo, incluido El Salvador. En la sede central se diseñan las líneas estratégicas y los mecanismos de funcionamiento para las demás oficinas, incluidos los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. Toda acción que se realiza debe ser aprobada o propuesta por la oficina España.
4. En el manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje se establecen varios de los instrumentos que deben utilizarse para la recolección de datos. El monitoreo recopila información para verificar el avance en tiempo, alcance y presupuesto de los proyectos, utilizando listados de asistencia, facturas, seguimiento de las actividades según lo planificado, etc. En algunos casos, se realizan entrevistas cortas para solicitar retroalimentación de las actividades que se están realizando y la mejora oportuna de los servicios prestados. La evaluación implica la medición del alcance de los objetivos, resultados e impactos. Los instrumentos y preguntas se adaptan para hacerse con actividades lúdicas, juegos o recursos más visuales para mejor comprensión de NNA. Se realizan pilotajes de todos los procesos evaluativos para validar la metodología seleccionada, es decir, si las actividades

lúdicas son las adecuadas para recolectar los datos e información que se necesita. En la rendición de cuentas aún se está trabajando para involucrar a la niñez y crear espacios de confianza para que estos se sientan libres de expresarse. También se implementa una metodología denominada “carrusel” para hacer más interactiva la devolución de resultados, la presentación de la información y la retroalimentación. El aprendizaje se retoma de todos estos momentos y también se cuenta con herramientas para sistematizar y organizar estos aprendizajes (EDUCO los divide en lecciones aprendidas, logros, buenas prácticas e historias de vida), aún se está trabajando en la institucionalización de estos.

5. La evaluación del plan estratégico 2015-2019 dejó en evidencia la falta de un sistema que sirva para identificar y valorar los avances que han tenido a través de los años por las intervenciones desarrolladas en los diferentes territorios. A partir de esto, en el nuevo ciclo de planificación la fundación consideró un conjunto de indicadores de evaluación comunes que deben ser integrados en los proyectos y programas que se ejecuten en cada país.
6. El establecimiento de un marco programático global y la definición de impactos y resultados en común han permitido unificar esfuerzos, en primer lugar, para lograr en el mediano y largo plazo los mismos cambios en cuanto a la garantía de derechos y el desarrollo integral de la niñez y adolescencia en todos los países en los que tiene presencia la fundación. En segundo lugar, para identificar aprendizajes aplicables a nivel global que les permita la mejora continua y el uso eficiente de recursos.
7. Además de obtener datos e información sobre aciertos, desaciertos, dificultades, problemas, buenas prácticas entre otras, en los procesos MERA, en EDUCO también implementan un mecanismo denominado “Sugerencias, quejas y felicitaciones”, en el cual los y las beneficiarias pueden retroalimentar a la institución, lo que les permite mejorar continuamente. Para poder sistematizar toda la información, la sede central ha creado diferentes instrumentos, matrices y formatos para generalizar las unidades de análisis en todos los países en los que tiene presencia la organización. Esto permitirá unificar los resultados y facilitar su análisis.
8. Todo el personal en una institución tiene un rol importante en el aprendizaje organizacional. Al momento de identificar los actores de EDUCO que tienen un rol importante en los procesos MERA, únicamente se identificó personal en cargos de gerencia, o al propio equipo MERA. Personal técnico operativo participa de estos, pero con un rol más pasivo.
9. Según la escalera de participación de Roger Hart<sup>64</sup>, y a partir del trabajo realizado en EDUCO, la institución ubica la participación de la niñez y adolescencia en el escalón cinco, esto quiere decir que se involucra a NNA en los procesos de la organización como actores “consultados”, pero aún falta mejorar los procesos de devolución de la información. En programas implementados en El Salvador como el denominado “Niñez, adolescencia y juventudes promoviendo derechos e incidiendo por su bienestar”, luego de los procesos de sensibilización y empoderamiento, a NNA se les da la oportunidad de organizar y ejecutar alguna actividad como festivales, campañas de concientización, u otras que consideren pertinentes, para incidir dentro de la comunidad. Con esto se busca promover una participación más activa, iniciativas

<sup>64</sup> Hart, *Hablemos de Participación Infantil*.

pensadas por y para satisfacer las necesidades de promoción de derechos y valores de NNA.

10. Con el nuevo ciclo de programación se ha comenzado a reconsiderar la participación, ya no únicamente como un principio institucional, sino como la garantía de un derecho establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de los derechos de la niñez. Por lo que progresivamente se está trabajando para involucrar a los actores locales, incluyendo NNA, para que ya no participen únicamente como consultados, sino también como actores que deben ser informados oportunamente de los resultados. Con base a su conocimiento, se busca que propongan y validen actividades para incluirlos en las fases de diseño, implementación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas. Para este fin, se está comenzando a planificar a nivel organizacional de país un “consejo consultivo” conformado con niñez, adolescencia y juventud que participa en los diferentes proyectos implementados por la institución.
11. Los procesos participativos están sustentados en diferentes instrumentos legislativos internacionales, que han llevado a la construcción de políticas y estándares institucionales que regulan los mismos. Esto con el objetivo de garantizar, restituir y ejercer la participación como un derecho humano, así como la protección de la dignidad humana. Por tal razón, EDUCO ha establecido como requisito indispensable que el personal técnico y otros consultores externos que tienen acercamiento con niñez reciban capacitaciones para conocer dichas políticas y ponerlas en práctica en campo.
12. La rendición de cuentas adaptada a la niñez, más que una metodología de trabajo institucional es una iniciativa que busca empoderar a niñez y adolescencia para que puedan ejercer su derecho de contraloría social sobre aquellos aspectos, como los sistemas de protección de la niñez y adolescencia, y el derecho al acceso a la información.

## RECOMENDACIONES

1. EDUCO sede central y cada oficina país debe fortalecer los procesos y garantizar que NNA estén participando dentro de todo el ciclo de planificación institucional, planes estratégicos globales, nacionales, así como de los programas y proyectos. Esto garantizará la pertinencia de las intervenciones y se asegura los cambios e impactos que necesita la niñez y adolescencia desde sus necesidades y contextos.
2. Aunque el enfoque MERA ya se está implementando (lo cual implica, entre otras cosas, la inclusión del principio participativo), es necesario mejorar los procesos de devolución de resultados de las diferentes consultas que se realizan a NNA, ya que la rendición de cuentas está considerada principalmente para los cierres de proyectos y fin de año. También es necesario incluir más a esta población en la toma de decisiones y validar los proyectos que implementaran.
3. Para la devolución oportuna de resultados se podría considerar la creación de plataformas o *apps* para el traslado de la información para alcanzar a toda la población beneficiaria, y que la misma permita la retroalimentación y la validación de la data presentada.
4. Existen diferentes instrumentos, como la convención de los derechos de la niñez, que establecen un deber ser en cuanto a la protección de la dignidad humana y el desarrollo integral que debe tener cada niño y niña en el mundo. La próxima jornada de planificación de EDUCO (marco programático global 2025-2030) debe tomar en cuenta la visión de niñez y adolescencia en cuanto al avance en la garantía de derechos. Como parte de las actividades del consejo consultivo deben estar la evaluación diagnóstica a nivel de comunidades y de país realizada por NNA, y que sirva de referencia para la toma de decisiones, y para lograr mejores resultados (establecidos en el marco de impacto global 2020-2030).
5. Los términos técnicos utilizados en la gestión en proyectos tienden a ser muy complejos y de difícil comprensión para personas que no están familiarizados con el área, incluyendo NNA. Al momento de definir el conjunto de indicadores de evaluación y medición, es importante permitir la flexibilidad para la adaptación y cambio de lenguaje de estos, sin perder la rigurosidad y calidad de los procesos. El plan a futuro es la creación de un consejo consultivo integrado por niñez y adolescencia, con el objetivo que puedan ser parte de los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes en sus comunidades, por lo que será necesario crear manuales e indicadores “*childfriendly*”, es decir, sencillez en el lenguaje y uso de herramientas como videos o textos con narrativa grafica como los comics, o textos literarios, para empoderar a NNA en estos temas.
6. Se han creado diferentes marcos normativos internos que buscan proteger y garantizar los derechos de la niñez. Pero también existen diferentes situaciones que hacen incumplir algunas de estas normativas, (como por ejemplo la participación de NNA en jornadas de consultas en sus horarios de estudio) por lo que es necesario identificarlas y trabajar en medidas para mitigar y prevenir la necesidad de omitir la responsabilidad de cumplimiento de estas.

En cuanto a los instrumentos, herramientas y metodologías “*childfriendly*” tanto para la institución como para la replicabilidad de la experiencia:

7. Es importante el uso de imágenes, colores llamativos y elementos lúdicos para atraer y mantener la atención de la niñez y adolescencia en estos procesos.
8. Definir perfiles específicos para la contratación de consultores externos, que tengan conocimiento y experiencia en la aplicación de metodologías lúdicas, pero también trabajando con grupos de niñas, niños y adolescentes, que además de competencias técnicas también cuenten con competencias humanas, es decir, que sepan generar espacios de confianza y calidez para que NNA se sientan cómodos y libres de expresarse.
9. Es necesaria la sensibilización y empoderamiento previo de niñez, padres, madres, cuidadores y titulares de obligación sobre la importancia de la participación de NNA no solo en estos procesos MERA, sino también en la comunidad y asuntos de interés para ellos.
10. La observación directa es una técnica considerada en el manual MERA, y puede utilizarse para obtener datos e información para medir variables e indicadores de la población entre los 0 y 4 años, quienes aún no han desarrollado o están en proceso de desarrollar las habilidades comunicativas necesarias para expresarse.
11. Los espacios para reunir a NNA son importantes y debe tenerse en cuenta al momento de planificarse una actividad de este tipo o de otra índole, ya que se deben garantizar condiciones mínimas de seguridad y comodidad, pero también lugares con pocos distractores para garantizar el buen desarrollo de las jornadas.
12. Garantizar el enfoque de derechos en todas las actividades y fases de los proyectos: participación voluntaria, no manipular a la niñez ni predisponer las respuestas que puedan dar en estos procesos, escuchar atentamente a sus necesidades e intereses, entre otros.
13. Es necesario que tanto equipos programáticos como técnicos (estratégicos y operativos) conozcan y se capaciten sobre la gestión de proyectos y como se transversalizan los procesos MERA en todo el ciclo de vida del mismo, por la importancia que estos aportan a las intervenciones y al aprendizaje organizacional, que no sean únicamente responsabilidad del área de planificación, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.
14. Algunas técnicas y metodologías que se podrían incorporar en el manual para aplicarlas en los procesos MERA con niñez y adolescencia están incorporadas en el capítulo uno de esta investigación: *picture talk*, *mapping*, *role play*, canciones, cuentos, arteterapia, entre otras allí mencionadas.
15. Con la creación de un consejo consultivo conformado por niñez, se da un paso importante para que la participación trascienda al nivel siete y ocho según la escalera de participación de Roger Hart (iniciada y dirigida por la niñez), pero se debe implementar una metodología *childfriendly* para empoderar a NNA en estos temas, dar acompañamiento a los mismos durante los procesos que ellos y ellas desarrollen. Algunas técnicas que pueden aplicar son el diagnóstico participativo, investigación-acción, evaluación participativa de desarrollo, talleres cumbre, los cuales se han mencionado en el capítulo uno de esta tesis.
16. El aprendizaje recolectado debe ser socializado con todo el equipo programático y técnico, ya que este puede servir para la planificación, pero también para la ejecución de los proyectos y

realización de las diferentes actividades. De igual manera, se podría crear una plataforma, *app* o buscador de uso institucional para organizar la información obtenida y que todas y todos los colaboradores tanto de El Salvador como de otras sedes de EDUCO tengan acceso a esta.

17. Los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje debería ser un trabajo conjunto entre EDUCO, instituciones titulares de obligación y la población beneficiaria (tanto NNA como padres y madres de familia), es decir, deben recolectar información desde su perspectiva y hacer una triangulación de datos para obtener una imagen más clara de los resultados, obstáculos, buenas prácticas en la ejecución del proyecto. Se puede convertir en un espacio de retroalimentación para las tres partes y para la toma de decisiones.

ANEXO 1  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_  
 Rango de edad de NNA: \_\_\_\_\_ Proyecto: \_\_\_\_\_  
 Área programática: \_\_\_\_\_ Técnica utilizada: \_\_\_\_\_  
 Objetivo de la recolección de datos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar a través de la observación el cumplimiento de los parámetros, reglamentos y metodología para trabajar con Niñez y Adolescencia establecidos por la Fundación Educación y Cooperación EDUCO en su manual MERA.

**Tipo de observación:** No participante

**Unidad de observación:** Personal técnico de EDUCO aplicando instrumentos de recolección de datos para procesos MERA.

**Del instrumento de recolección de datos**

Criterio de observación	Condición		Comentario
	Si	No	
1. Las indicaciones explican claramente lo que deben hacer los niños, niñas y adolescentes.			
2. Se utiliza un lenguaje adaptado al estado evolutivo para la comprensión de los NNA.			
3. El instrumento es conciso con la información que se quiere obtener.			
4. La metodología incluye una actividad lúdica.			

**Del equipo técnico**

Criterio de observación	Condición		Comentario
	Si	No	
10. El o la técnica informa a la niñez participante sobre el objetivo y finalidad de la actividad por realizar.			

11. La actividad se realiza en un horario extracurricular.			
12. El o la técnica pide consentimiento a la Niñez y adolescencia antes de fotografiar o grabar la jornada.			
13. Promueve acciones de inclusión.			
14. Identifica un espacio adecuado y con las condiciones adecuadas para realizar la actividad.			
15. Facilitador/a con las competencias técnicas, metodológicas y de adaptación contextual para liderar el proceso.			

### De la Niñez y Adolescencia

Criterio de observación	Condición		Comentario
	Si	No	
1. La participación en la actividad es voluntaria.			
2. Hay un adulto presente responsable de la niñez durante el desarrollo de la actividad.			
3. Los niños, niñas y adolescentes se expresan cuando lo deciden, no es obligado a hacerlo.			
4. NNA tienen la oportunidad de evaluar y retroalimentar sobre la actividad.			

**Comentarios generales:**

---



---



---



---

ANEXO 2  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_ **Proyecto:** \_\_\_\_\_

**Área programática:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar la metodología utilizada para los procesos participativos de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuenta y Aprendizaje con NNA, los roles de los miembros clave de la institución en estos procesos y el cumplimiento de las normas establecidas para los mismos.

**Indicación:** Responder las siguientes preguntas de acuerdo con su experiencia y su trabajo en EDUCO.

1. Con sus propias palabras, ¿Cómo define los términos monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje?
2. ¿Cuáles son los procedimientos definidos por la institución para la implementación del enfoque MERA en los proyectos y programas de EDUCO?
3. ¿Qué rol desempeña en los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje?
4. ¿Cómo se define actualmente en EDUCO en que fases del ciclo del proyecto deben participar la niñez y adolescencia?
5. ¿Qué tipo de información se espera obtener de esta población?
6. ¿Cuáles son las técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección de datos en los procesos MERA con la niñez y adolescencia?
7. ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de los derechos de la NNA en estos procesos?
8. ¿Qué dificultades y retos han identificado al momento de trabajar en los procesos MEAL con niñas, niños y adolescentes?
9. ¿Qué recomendaciones podría mencionar para mejorar los procesos MERA aplicados con NNA?
10. ¿Qué tipo de información se entrega a niñez y adolescencia durante los procesos de rendición de cuentas?
11. ¿Qué metodología y herramientas se utiliza para adaptar la información entregada durante la rendición de cuentas a etapa de desarrollo cognitivo de NNA?
12. ¿Cómo se integra toda la información recolectada de la niñez y adolescencia durante estos procesos al aprendizaje organizacional?

Exclusivas para equipo MERA

1. ¿Cuál es el proceso de sistematización de los datos obtenidos?
2. ¿Cómo se asegura la calidad de los datos obtenidos?
3. ¿Cuál es el procedimiento de almacenamiento y seguridad de la información obtenida?
4. ¿Para qué se utilizan los resultados de los procesos MERA?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo Rincón Mg Administración, Rosalba. “Gestión Del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Una Visión Integral.” *Informes Psicológicos N°. 1*,. Universidad Pontificia Bolivariana, 2017. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>.
- Arana Guerrero, Miguel Humberto; Valencia Vega, Carlos Roberto. “Autosostenibilidad de Las Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.” Universidad de El Salvador, 2013. Reunión en equipos para definir carrera técnica de la que se elaborará el plan de estudios. (15 minutos).
- Asamblea General de las Naciones Unidas. CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO (1989). <https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>.
- . Declaración Universal de Derechos Humanos (1948). [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf).
- Asamblea Legislativa de la República De El Salvador. Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia (2022).
- . Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro (1996). <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/migobdt/documents/491202/download>.
- Ayuda en Acción. “Historia de Las ONG: ¿cómo y Cuándo Se Crearon?” Historia de las ONG, 2018. <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>.
- Carolina García Pino. “Violencia En Los Niños y La Comunicación Como Propuesta de Intervención.” *Educere. La Revista Venezolana de Educación* 18 (2014): 313–20. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35631743010.pdf>.
- Davies, Rick, and Jess Dart. *The “Most Significant Change” (MSC) Technique A Guide to Its Use*. 1st ed., 2005. <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/education/research/docs/CCRE-MSCGuide.pdf>.
- Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. *Mapeo de Alcances: Incorporando Aprendizaje y Reflexión En Programas de Desarrollo*. CRDI, Ottawa, ON, CA, 2002.
- EDUCO. “El Trabajo de Nuestra ONG En El Salvador,” 2023. <https://www.educo.org/donde-actuamos/america/el-salvador>.
- . “Informe de Evaluación Del Plan Estratégico 2015-2019. Aprendiendo Del Camino Andado.,” 2019. <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/documentos/impacto-evaluacion/informe-evaluacion-plan-estrategico-2015-2019.pdf>.
- . “MARCO DE IMPACTO GLOBAL 2020-2030,” 2020. <https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/plan-estrategico/marco-impacto-global-2020-2030.pdf>.

- . “POLITICA DE PROTECCIÓN CONTRA LA EXPLOTACIÓN, ABUSO Y EL ACOSO SEXUAL (PSEAH),” 2020.  
<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/ppseah-es.pdf>.
- . *Política de Protección y Buen Trato Hacia Niñas , Niños y Adolescentes*, 2019.  
<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/politica-buen-trato-2020.pdf>.
- EDUCO El Salvador. “La Niñez y Adolescencia Salvadoreña En La Encrucijada: Crecer En Una Sociedad Que Incumple Sus Derechos.” San Salvador, April 2018.  
<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/documentos/Prensa/Publicaciones/ASDN-Gobernanzaa-SV.pdf>.
- . “Marco Programático EDUCO El Salvador 2020-2025.” San Salvador, 2020.
- EDUCO, Fundación Educación y Cooperación. “Política de Equidad de Género,” 2017.  
<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/politica-equidad-genero-educo.pdf>.
- Eguren, Iñigo Retolaza. “Teoría de Cambio. Un Enfoque de Pensamiento-Acción Para Navegar En La Complejidad de Los Procesos de Cambio Social.” Guatemala, 2010.
- Fundación Educación y Cooperación. “Nuestro Trabajo Por La Infancia y Educación .” ¿Quiénes somos? Accessed April 4, 2023. <https://www.educo.org/quienes-somos/somos-educo>.
- Fundación Educación y Cooperación Educo. *Estándares de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes*, 2015.  
<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/estandares-participacion-nna-educo.pdf>.
- . “Experiencia Rendición de Cuentas Adaptadas a La Niñez El Salvador,” 2020.
- . *Manual de Monitoreo , Evaluación , Rendición de Cuentas y Aprendizaje ( MERA ) En Proyectos y Programas de Desarrollo De La Cultura de Evaluación Hacia*, n.d.
- . *Política de Participación de La Niñez*, 2023.  
<https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/quienes-somos/transparencia/politicas/politica-de-participacion-2023.pdf>.
- . “Rendición de Cuentas El Salvador 2021.” San Salvador, 2021.  
[https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/memoria-2021/el-salvador\\_memoria\\_educo\\_2021.pdf](https://educowebmedia.blob.core.windows.net/educowebmedia/educospain/media/docs/memoria-2021/el-salvador_memoria_educo_2021.pdf).
- Fundación Privada Intervida. “Memoria de Labores 2013 Intervida.” Memoria de Labores Intervida El Salvador 2013, 2013. [https://es.slideshare.net/intervidasv/memoria-de-labores-2013-35711741?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/intervidasv/memoria-de-labores-2013-35711741?from_action=save).

- Guerra Alarcón, Enrique, Manuel de Jesús Gutiérrez Gutiérrez, Héctor Alfredo Guzmán Alvarenga, Carlos Walter Guzmán Coto, Juan Carlos Hernández Portillo, Carlos Rolando Herrarte Rivas, Wilfredo Iraheta Sanabria, et al. *Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia* (2009). [https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1738/ley\\_ninez\\_el\\_salvador.pdf](https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1738/ley_ninez_el_salvador.pdf).
- Guijt, Irene. “Síntesis Metodológica N°5: Enfoques Participativos.” Florencia, 2014. <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB5ES.pdf>.
- Humentum, Catholic Relief Services, and Humanitarian Leadership Academy. *MEAL DPro. A Guide to MEAL DPro, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals*. 1° edición., 2019. <https://www.pm4ngos.org/downloads/>.
- Mitchell, Paul, Kit Vaughan, Oliver Fiala, Yolande Wright, Christophe Belperron, Rik Goverde, Silvia Paruzzolo, and Ulrika Cilliers. “Born Into the Climate Crisis-Why We Must Act Now to Secure Children’s Rights 2 Acknowledgements,” 2021.
- Mokate, Karen Marie. “El Monitoreo y La Evaluación: Herramientas Indispensables de La Gerencia Social.” *Diseño y Gerencia de Políticas Sociales*, 2000. [https://virtual.usalesiana.edu.bo/web/practica/archiv/Control lectura evaluacion.pdf](https://virtual.usalesiana.edu.bo/web/practica/archiv/Control%20lectura%20evaluacion.pdf).
- PM4NGOs. *Guía de Gestión de Proyectos Para Profesionales Del Desarrollo PMD Pro*. 2° edición., 2020. <https://www.pm4ngos.org/project-dpro/>.
- Ravetllat, Isaac, Javiera; Pavez, María; Bilbao, and Stefania Herrera, Yesika; Botto. “GUÍA METODOLÓGICA PARA GARANTIZAR MECANISMOS Y PROCESOS DE LEVANTAMIENTO DE OPINIÓN Y PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES.” Valparaíso, 2022. <https://www.unicef.org/chile/media/7051/file/metodologia.pdf>.
- Ríos Olivas, Elvira. “Estudio de Caso: Liderazgo Humanitario Local En El Salvador. Cosecha de Alcances.” San Salvador, 2019. [https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/lac.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/INFORME LIDERAZGO HUMANITARIO LOCAL.pdf](https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/lac.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/INFORME%20LIDERAZGO%20HUMANITARIO%20LOCAL.pdf).
- Roberto Sampieri, Carlos Fernández, Pilar Baptista. *Metodología de La Investigación*. Quinta Edi. México DF: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, 2010.
- Rotondo, Emma. “Panorama de Metodologías Participativas Para El Aprendizaje Social y Competencias de Evaluadores(as) En Contextos Frágiles y Cambiantes.” In *MEMORIAS EJE 3 Teorías, Enfoques y Métodos de Evaluación*, 45–56. Yucatán, 2021. [https://www.cie.aceval.org/public/descargas/Memorias\\_eje\\_3\\_min.pdf#page=45](https://www.cie.aceval.org/public/descargas/Memorias_eje_3_min.pdf#page=45).
- Save the Children. “Investigación Participativa Con Niños y Niñas de Nuestros Programas,” 2017. [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/manual\\_metodologias\\_participacion\\_infantil\\_savethechildren.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/manual_metodologias_participacion_infantil_savethechildren.pdf).
- Save The Children. “Historias ,” 2020. <https://savethechildren.org.sv/historias/>.

- Tapella, Esteban, and Pablo Daniel Rodríguez Bilella. “Sistematización de Experiencias: Una Metodología Para Evaluar Intervenciones de Desarrollo.” *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Facultad de Ciencias ..., 2014.  
[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/51512/CONICET\\_Digital\\_Nro.b2b5ff6b-720b-428a-bf8a-22d143aa4184\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/51512/CONICET_Digital_Nro.b2b5ff6b-720b-428a-bf8a-22d143aa4184_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y).
- UNICEF. “Guía 8 Rendición de Cuentas Del Plan de Niñez y Adolescencia.” Bolivia. Accessed July 3, 2023. [https://www.unicef.fam.org.bo/assets/doc/guia\\_8.pdf](https://www.unicef.fam.org.bo/assets/doc/guia_8.pdf).
- . “Hablemos de Participación Infantil · UNICEF,” October 27, 2015.  
<https://ciudadesamigas.org/hablemos-de-participacion-infantil/>.
- Violeta Castaño Ruiz. “Mujeres Adolescentes En Crisis: La Vida En Contextos de Movilidad En La Región de Centroamérica y México,” March 2023. [https://plan-international.org/uploads/sites/65/2023/03/SPA\\_Adolescent\\_Girls\\_in\\_Crisis\\_Complete\\_Report\\_.pdf](https://plan-international.org/uploads/sites/65/2023/03/SPA_Adolescent_Girls_in_Crisis_Complete_Report_.pdf).
- Wilson-Grau, Ricardo, and Heather Britt. “Cosecha de Alcances,” 2012.  
<https://www.evalperu.org/wp-content/uploads/2021/04/Cosecha-de-Alcances-1.pdf>.
- World Vision El Salvador. “Historias Que Transforman Vidas.” Zaragoza, 2022.  
[https://2623910.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2623910/ElSalvador/Landing\\_pages/AF23/SV-HistoriasTransformacion/WV\\_Historias\\_que\\_transforman\\_vidas\\_ebook.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=242037950&\\_hsenc=p2ANqtz-8FlXr2akJhWT6DoyaJVzTqApIPmhvkGGecEVOzuuN6EM](https://2623910.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2623910/ElSalvador/Landing_pages/AF23/SV-HistoriasTransformacion/WV_Historias_que_transforman_vidas_ebook.pdf?utm_medium=email&_hsmi=242037950&_hsenc=p2ANqtz-8FlXr2akJhWT6DoyaJVzTqApIPmhvkGGecEVOzuuN6EM).
- . “Niñez Migrante, Un Viaje Sin Derechos.” San Salvador, 2019.  
[https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/2623910/ElSalvador/SV-Landing\\_Migracion/NinezMigrante-UnViajeSinDerechos-Completo.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=98963434&\\_hsenc=p2ANqtz--Azk-iXEQJLzPmcvyCAJpk4k8J2vkFt1H50bBimPkKzzgA\\_07s3gZiu9yNRMbhhoU0Mi9VVcLk0nKV8x3](https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/2623910/ElSalvador/SV-Landing_Migracion/NinezMigrante-UnViajeSinDerechos-Completo.pdf?utm_medium=email&_hsmi=98963434&_hsenc=p2ANqtz--Azk-iXEQJLzPmcvyCAJpk4k8J2vkFt1H50bBimPkKzzgA_07s3gZiu9yNRMbhhoU0Mi9VVcLk0nKV8x3).
- Zapata Vidal Rondán Revisión aportes, Florencia, Jorge Recharte, Anaïs Zimmer, and Doris Chávez Gabriela López. “LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARTICIPATIVA Guía Conceptual y Metodológica Del Instituto de Montaña Serie Manuales y Herramientas Para La Adaptación.” Lima, 2016. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pa00n1qh.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00n1qh.pdf).
- Zaveri, Sonal. “Listening to Smaller Voices: Using an Innovative Participatory Tool for Children Affected by HIV and AIDS to Assess a Life Skills Programme.” *Better Evaluation*, 2013.  
<https://www.betterevaluation.org/tools-resources/listening-smaller-voices-using-innovative-participatory-tool-for-children-affected-hiv-aids-assess>.