



Ciudades
Amigas
de la Infancia



Iniciativa
Ciudades
Amigas de la
Infancia

unicef 
para cada infancia



GUÍA

Para la evaluación de las políticas locales de infancia y adolescencia

Edita:

UNICEF España

C/ Mauricio Legendre, 36
28046 Madrid
Tel. 913 789 555

ciudadesamigas@unicef.es | www.ciudadesamigas.org | www.unicef.es

Coordinación: Paola Bernal Fuentes y Silvia Casanovas Abanco.

Autores: Carlos Cuesta Henche y Patricia Pérez Rosario.

Área de políticas locales de infancia y participación

Dirección de influencia, programas y alianzas

UNICEF España

Diseño y maquetación: Grupo Cooperativo Tangente.

Diciembre de 2023

Derechos de autor sobre todos los contenidos de este documento. Permitida su reproducción total o parcial, para fines educativos o sin ánimo de lucro, siempre que se cite su procedencia.

Las opiniones contenidas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de UNICEF España.

La maquetación de este documento se ha financiado gracias a la subvención correspondiente Subvenciones con cargo al 0,7% IRPF y Sociedades del año 2022.

Índice

Presentación	pág. 4
Un ecosistema de evaluación óptimo	pág. 6
Cultura de evaluación	pág. 7
Capacidades técnicas	pág. 11
Institucionalización	pág. 12
La evaluación: instrumento de mejora de las políticas locales de infancia	pág. 14
¿Qué es la evaluación?	pág. 14
¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?	pág. 16
Tipologías de evaluación	pág. 18
La importancia del seguimiento	pág. 20
Evaluación participativa con enfoque de infancia en el ámbito local	pág. 22
Tipos de participación de los niños, niñas y adolescentes en las actividades de seguimiento y evaluación	pág. 23
Pasos para la participación efectiva de los niños, niñas y adolescentes	pág. 24
¿Cómo hacer una evaluación de un Plan de Infancia y adolescencia?	pág. 29
Desafíos y recomendaciones	pág. 52
Anexos	pág. 54
Anexo1. Matriz de evaluación	pág. 54
Anexo2. Glosario de los términos más utilizados en evaluación	pág. 56
Bibliografía y referencias	pág. 61

Presentación

En un Estado como España, que ha ratificado la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), las administraciones públicas, lo reconocen como marco que fija el estándar de realización de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Para ello, tal y como se señala en la Observación General N° 5 del Comité de los Derechos del Niño, necesitan dotarse de estrategias que marquen el camino para hacer realidad los derechos de la infancia recogidos en la CDN. Esas administraciones van desde el nivel estatal, pasando por el autonómico y finalmente llegando al local. Las Entidades Locales plasman dichas estrategias en planes locales de infancia y adolescencia, estas son políticas públicas diseñadas y puestas en práctica por ayuntamientos u otras Entidades Locales a fin de responder a las brechas entre el marco (CDN) y la realidad del momento en el que se definen. Estas estrategias se basan en la evidencia que proporciona un diagnóstico de la realidad, cerrar la brecha entre los parámetros que marcan los derechos recogidos en la CDN, y el acceso a bienes y servicios del que disfrutaban los niños, niñas y adolescentes para ver realizados sus derechos, desarrollarse y alcanzar todo su potencial. El objetivo de estos planes no es otro que transformar la vida de la infancia. Por tanto, dichos planes son el instrumento estratégico, operativo y de asignación de recursos, en el marco de las acciones dirigidas a la infancia.

El ciclo de diseño y planificación de las políticas públicas de infancia, tienen un estadio inicial de recolección de datos sobre la infancia, (diagnóstico de la realidad), a este le sigue uno de diseño, implementación, seguimiento y finalmente uno de evaluación. Esta evaluación es un paso fundamental para reflexionar de una manera crítica y constructiva, sobre los resultados conseguidos, sobre los procesos, resultados, cuellos de botella, etc., es decir, aprendizajes que puedan ser tenidos en cuenta para mejorar el siguiente ciclo, y con ello los resultados, y el impacto, en el caso que nos ocupa para la infancia. La evaluación es por tanto una actividad esencial en la eficiencia, eficacia, transparencia y buena gestión de las políticas públicas, de la consecución de resultados con recursos, que normalmente son escasos, de la acción pública dirigida a la ciudadanía.

Esta evaluación buscará proporcionar evidencia de que, con la implementación de dichos planes, se está mejorando la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes, y en caso de que exista margen de mejora en las estrategias o procesos elegidos, proporcionar ideas y recomendaciones, para mejorar los subsiguientes planes locales de infancia. De esta manera, la evaluación de políticas públicas de infancia está consolidada como el proceso de mejora, aprendizaje y rendición de cuentas de la acción pública dirigida a la infancia.

Incorporar a nuestro día a día estos ejercicios de evaluación, es una apuesta por una política local de infancia y un municipio más eficaz, sostenible, transparente, que se preocupa de los resultados e impactos obtenidos y del equilibrio con los recursos utilizados para un mejor bienestar infantil. La evaluación implica un claro valor añadido para la infancia y el municipio en tanto en cuanto:

- Es un **elemento diferenciador de la gestión pública**, que trabaja por la mejora de la sociedad en la que se enmarca y facilita la gobernanza.
- Es un **elemento de transparencia** que puede servir como nexo de unión con la ciudadanía, y que genera sentimiento de apropiación y cercanía.

- Es un **elemento de mejora las políticas locales de infancia**, gracias a la recopilación de información que facilita procesos de diseño, ejecución e identificación y medición de los efectos deseados o no.

Pero para que este valor añadido sea una realidad, es necesario, sin duda, que apostemos por procesos de evaluación que vayan acompañados de:

- Fortalecimiento de la cultura de evaluación en el ámbito local.
- Capacitación de los equipos que van a acompañar las evaluaciones.
- Procesos de integración institucional a nivel local.
- Procesos de participación infantil reales y no instrumentales.
- Independencia.

[Ciudades Amigas de la Infancia](#) (CFCI por sus siglas en inglés) es la iniciativa mediante la cual UNICEF busca apoyar a las administraciones locales para que diseñen unas políticas locales de infancia que consigan resultados para los niños, niñas y adolescentes, con un enfoque de derechos, participación, equidad y no discriminación. Esta Iniciativa es impulsada a nivel internacional por UNICEF ([Child Friendly Cities](#)) en alrededor de 30 países. En España, la iniciativa es, liderada por UNICEF España y en alianza con el Ministerio de Juventud e Infancia, la Federación de Municipios y Provincias y el Instituto Universitario de Necesidades y Derechos de la Infancia y Adolescencia (IUNDIA). Actualmente tiene reconocidos a 301 gobiernos locales donde viven el 45,3% de la población infantil y adolescente del Estado.

Además del reconocimiento, UNICEF España, en su trabajo de impulso a las políticas locales de infancia, lleva a cabo otras líneas de trabajo como desarrollo de capacidades o generación de conocimiento. Es dentro de esta última línea, que el año 2022, se empezó a crear una [caja de herramientas](#) para dar soporte a las entidades locales, con documentos como: [Impulsemos la participación infantil y adolescente desde lo local: Guía para una buena gobernanza de una política local de infancia](#); [Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia](#) y [¿Cómo fortalecer el seguimiento de un plan local de infancia y adolescencia?](#)

Esta guía se viene a sumar a estos recursos, con el objetivo de contribuir a unas políticas locales más eficaces para la infancia, una herramienta adicional para la mejora de los resultados que obtienen en materia de la promoción de los derechos de infancia las entidades locales.

Área de políticas locales de infancia y participación

UNICEF España



Un ecosistema de evaluación óptimo

Para que el desarrollo de la evaluación logre los mejores resultados (para todos los actores involucrados) es necesario generar un ecosistema de evaluación que contemple la existencia, de manera destacada, de al menos tres elementos:

- Instituciones y personal que compartan una cultura de evaluación.
- Equipos con capacidades técnicas y conocimiento de las metodologías necesarias para llevar a cabo una evaluación.
- La institucionalización de los procesos de evaluación.

La integración de estos tres factores, en un único ecosistema, permitirán impulsar evaluaciones de calidad que sean de utilidad para todos los actores involucrados en el proceso de evaluación. Las autoridades públicas locales como concejalías de infancia, consejerías de infancia, áreas de políticas sociales, etc.



Cultura de evaluación

Se entiende por cultura de evaluación (Galarza y Castro 2020)¹ el conjunto de valores éticos y hábitos que poseen los actores implicados en el proceso de evaluación de las políticas públicas, y que les permiten afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La cultura de evaluación y los niveles de aceptación y apoyo influirán en el grado y calidad de la participación de los niños, niñas y adolescentes en el seguimiento y proceso de evaluación. Es importante cultivar, obtener y conservar el interés, soporte, apoyo y compromiso, de todos los actores.

Se debe tener en cuenta los valores éticos en el proceso de evaluación, como por ejemplo:

- la transparencia,
- la responsabilidad,
- la honradez,
- la dedicación al servicio,
- la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos.

Los hábitos, por su parte, hacen referencia a los comportamientos observables o conductas, que reflejan los valores internos de las personas. Estos llevados al ámbito de la cultura de evaluación hacen referencia a:

- la evaluación constante del trabajo,
- la tolerancia al riesgo,
- la tolerancia a los conflictos,

¹ Galarza M. y Castro E. (2020). «La evaluación integral de las políticas públicas, la cultura de evaluación y las interacciones con el desarrollo sostenible». Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. España.

- el respeto a los derechos de los demás,
- la disposición a la cooperación con actores,
- la imparcialidad,
- el cumplimiento del marco regulatorio.

En diferentes organismos, nacionales e internacionales, se han identificado cinco factores asociados a la cultura de evaluación que suponen palancas, es decir factores impulsores, que favorecen el correcto desarrollo de esta cultura:

1. Una cultura política centrada en el acceso a la información pública

El acceso a la información es un derecho que sustenta el adecuado funcionamiento del estado y la administración pública y así se estableció en el año 2003, cuando la ONU, en la [Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción](#), establece en su artículo 10 el acceso a la información como un derecho humano.

De igual manera, y centrado en la infancia, la Convención sobre los Derechos del Niño, recoge en su artículo 13, que: «El niño tendrá derecho a la libertad de expresión; ese derecho incluirá la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de todo tipo, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o impresas, en forma artística o por cualquier otro medio elegido por el niño».

La constitución Española en su artículo 105 reconoce estos derechos a la ciudadanía al señalar que la ley regulará «a) La audiencia de los ciudadanos, directamente o a través de las organizaciones y asociaciones reconocidas por la ley, en el procedimiento de elaboración de las disposiciones administrativas que les afecten; y b) El acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas». Este es el marco de la [Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno](#) que entre otras aplica a las administraciones locales.

El acceso a la información es, por tanto, un primer paso fundamental para una adecuada gestión de las políticas públicas. Este acceso permite a la ciudadanía, incluidos por supuesto niños, niñas y adolescentes, a conocer las políticas, planes, programas y acciones dirigidas a ellos, que diseñan e implementan las administraciones públicas.

2. Un sistema político basado en el diálogo y el consenso

Un sistema político con estas características establece el contexto adecuado para que la ciudadanía o cualquier otro actor relevante participe e incida en el co-diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. La participación propiciada por este contexto de diálogo y consenso supone un potente mecanismo de legitimización los resultados de estas acciones: los planes, las políticas, las evaluaciones, etc.



Este es uno de los elementos que forman parte esencial de Ciudades Amigas de la Infancia, tanto para el diagnóstico, el diseño, el seguimiento y la evaluación de los planes locales de infancia y adolescencia. Para ello se promueve la creación de espacios de coordinación interna entre las diferentes áreas de las entidades locales; externa con actores interesados como entidades del tercer sector o asociaciones de familias, por ejemplo; y, espacios de participación infantil y adolescente. De esta manera, es importante fomentar que, en todo el ciclo de la política local de infancia, se abran espacios para el diálogo y el consenso en clave de derechos de infancia.

3. Congruencia entre el discurso político, administrativo y social y la acción de los actores públicos

Es imprescindible que exista una clara coherencia entre lo que se dice y lo que en la realidad se hace. Por esto, es imprescindible que la evaluación esté presente en el discurso político y que esto tenga un reflejo en la planificación operativa. Es necesario que la evaluación esté presente desde el principio en el desarrollo de políticas, planes y proyectos, y no solo en el discurso político.

La implantación de la evaluación como práctica sistemática y generalizada en las administraciones públicas es un proceso largo y gradual que está todavía lejos de completarse en nuestro país. En años recientes, se detecta una creciente sensibilidad al tema, y una mayor presencia en el discurso político, alimentado en parte por las recomendaciones de la Comisión Europea, la OCDE y otros organismos internacionales en aras de una mayor racionalidad en el uso de los recursos públicos. A esto hay que añadir la conciencia generalizada de la importancia de acertar en el diseño de las políticas públicas y maximizar su eficacia y eficiencia. Por ello que se evalúe se percibe como cada vez más importante, considerando el momento crucial en el que estamos viviendo con la necesidad de equilibrar el uso de recursos y maximizar el impacto de estos. Esto, que está muy presente en el discurso político, administrativo y social, sin embargo, no se ve reflejado en el ámbito de carácter más operativo, ya que el número de evaluaciones realizada dentro de las administraciones públicas, pero también por parte de los agentes sociales, sigue alcanzando valores muy poco representativos.

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), creada en 2007, desarrolló su actividad hasta 2017, cuando se transformó en el [Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas](#), en esos 10 años desarrolló unas 40 evaluaciones, y como se desprende del último estudio de diagnóstico de la evaluación en la Administración General del estado del Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas si bien cada vez hay más presencia de ejercicios de evaluación en la administración pública, nos enfrentamos a muchos retos, muchos de ellos relacionados con recursos y capacidades, para que estos sean más y mejores.

4. Apostar por una gestión por resultados (GpR)

La [gestión para resultados](#)² (GpR)³ en el ámbito público mejora el desempeño del gobierno en su proceso de creación de valor y de producción de resultados; optimiza el sistema de rendición de cuentas ante la sociedad y la transparencia de su actuación; e implanta sistemas de dirección y gestión que promueven la optimización continua del desempeño de los servidores públicos. Este enfoque también enriquece el sistema de valores de la administración pública, al situar los objetivos de desarrollo y cambio social y el concepto de responsabilidad en el centro de la acción del Estado.

La complejidad de la gestión pública exige, desde el punto de vista de la GpR, sistemas de análisis que se incluyan en los procesos de seguimiento y evaluación, dirigidos especialmente a generar valor en cuanto a la:

- Consistencia de los elementos de los planes, programas o proyectos.
- Medición de impactos.
- Medición de la satisfacción.
- Oportunidad de mejora continua.

5. Cultura de aprendizaje y rendición de cuentas

Esto supone aceptar que la evaluación es parte de la mejora y de la planificación futura de la gestión de las administraciones públicas.

La cultura de aprendizaje implica escuchar, comprender y valorar puntos de vista diferentes, así como la apertura a incorporar esas ideas o aprendizajes, y fomenta el trabajo entre equipos multidisciplinares y el intercambio de ideas, aspectos de gran utilidad

Por otro lado, la cultura de la rendición de cuentas⁴ (Koc, 2015 y Heider, 2009)⁵ orienta hasta qué punto se busca información referente al desempeño pasado asumiendo la responsabilidad de las acciones emprendidas, los recursos utilizados y los resultados alcanzados, pero, y esto es muy importante, siempre con una visión de mejora y aprendizaje, nunca con una visión punitiva, que lastraría el proceso de evaluación.

2 UNICEF's Results Based Management (RBM) Handbook (UNICEF, 2017).

3 Se puede encontrar mayor detalle sobre la GpR en: Guía: Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia (UNICEF España 2022) <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-indicadores>

4 Dentro de la Guía para una buena gobernanza de una política local de infancia se puede encontrar mayor detalle sobre la rendición de cuentas (UNICEF España 2022). <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-buena-gobernanza-politica-local-infancia/>

5. Koc, A.C. (2015) Una aproximación a la rendición de cuentas de las ONG internacionales. Universidad de Zaragoza. España.

Capacidades técnicas

El enfoque de competencias⁶ entiende que el contexto social y económico actual es un escenario dinámico y globalizado que exige a las personas desenvolverse en situaciones diversas e inciertas. Las competencias son una combinación de conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes, valores, motivaciones y emociones orientadas al logro de capacidades finales y prácticas efectivas en los individuos que se adecuen a los diferentes contextos y situaciones vivenciales. En el campo de la evaluación el enfoque de competencias debe incorporar, además del conocimiento específico conceptual o de destrezas («saber decir» o «saber hacer»), un conjunto de actitudes y valores («saber ser») e incluir la dimensión social («aprender a convivir»). Además, estas tres dimensiones competenciales pueden ser diferentes en función del rol que se tenga en el proceso de evaluación (evaluador/a, gestor/a, destinatario/a, etc.).

Podemos dividir las competencias necesarias en un evaluador en dos grupos⁷:

- Competencias que **permiten diseñar, llevar a cabo y supervisar evaluaciones** de manera efectiva y tomar decisiones informadas sobre metodologías y enfoques apropiados a cada situación:
 - Conocer la disciplina de la evaluación: estar familiarizado con teorías, enfoques, conceptos y tipos de evaluación, disponer de habilidades para operacionalizar distintas necesidades informativas, habilidades de reflexión crítica y de análisis.
 - Experiencia en gestión y desarrollo de evaluaciones. Disponer de habilidades para definir criterios y relacionarse de manera constructiva con los diferentes actores; comprender el potencial de la evaluación y tener capacidad de validar a las metodologías utilizadas; demostrar actitud de colaboración y destrezas de trabajo en equipo y contar con la capacidad de redacción para el uso de distintos soportes comunicativos.
 - Manejar aspectos técnicos y metodológicos. Tener capacidad para convertir el encargo de la evaluación en una propuesta estructurada, conocimientos sobre [teorías del cambio](#) y modelos lógicos; disponer de conocimientos de diseño de evaluaciones y de instrumentos de indagación tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo y con capacidad de integración de resultados e interpretación.

6 XX Seminario sobre experiencias de evaluación de programas y políticas, 17 de noviembre de 2023. Máster en Evaluación, UCM.

7 7bis.



- Competencias relativas a lo que sucede en el campo. Aquellos talentos de comunicación y atributos interpersonales involucrados en **la gestión del proceso de evaluación**.
 - Capacidad de gestión: Destreza en la redacción, sensibilidad a las implicaciones políticas, negociación, planificación, gestión de recursos, gestión de riesgos y anticipación.
 - Habilidades interpersonales: principalmente de comunicación, liderazgo participativo, gestión de personas, trabajo colaborativo, empatía, resolución de conflictos, etc.
 - Ética y visión transformadora: Dispone de estándares éticos y valores democráticos, sensibilidad cultural, alineación con los ODS, empático con valores de independencia e imparcialidad, conocimientos de igualdad de género y derechos humanos, garante de la confidencialidad y es capaz de mantenerse independiente en el ejercicio de enjuiciamiento y análisis de datos.

Institucionalización

Cualquier esfuerzo que se pueda realizar para mejorar las capacidades técnicas de los gestores o implicados en las evaluaciones o mejorar la cultura de evaluación (García y Rosas, 2014)⁸ puede resultar poco útil si no va acompañado de un proceso de institucionalización que haga de soporte o base y de continuidad a los ejercicios de evaluación.

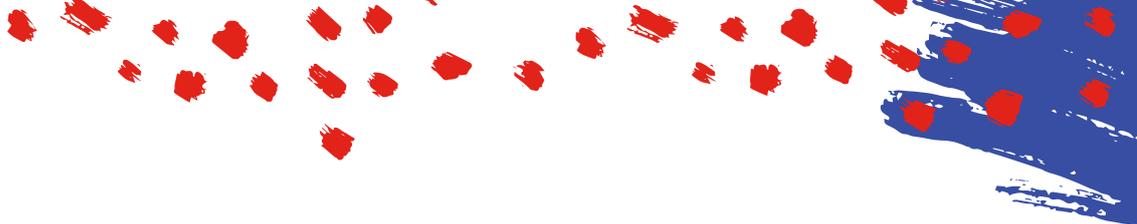
El proceso de institucionalización de la evaluación se puede definir como (Garde, 2006)⁹: «el proceso político por el que se legitima un marco normativo adecuado para el desarrollo de la función de la evaluación, a partir de la estructuración de espacios e instancias de las Administraciones a las que encargar tal función, ubicándolos en los distintos niveles de gobierno y según las distintas actividades o sectores a evaluar». Por lo tanto, el proceso de institucionalización debe proporcionar dos cosas:

- Un *marco regulatorio institucional* compuesto de un conjunto de leyes, políticas, planes estratégicos, reglamentos, directivas, guías, manuales, etc.
- *Instituciones responsables de la función de evaluación* en todos los escalones territoriales, es decir, tanto en el marco nacional como regional o local.

En España, recientemente se ha dado un avance en el marco de la institucionalización, sobre todo basado en las exigencias y recomendaciones llegadas desde la Unión Europea.

⁸ García, M. L. y Rosas, J. (2014). La política social municipal en México: la institucionalización de su evaluación. RIEM, México;

⁹ Garde, J. A. (2006). La evaluación de políticas públicas y su institucionalización en España. Ministerio de Administraciones Públicas. (Colección Papeles de Evaluación 3) España.



La Unión Europea, en la normativa de regulación de la ejecución de los **Fondos Estructurales** exige la realización de ejercicios de evaluación ex ante y ex post de los Programas Operativos cofinanciados y recomienda a los Estados miembros que establezcan marcos reguladores donde se definan los procesos de evaluación de políticas públicas. Esto, entre otras cosas, ha hecho que el Gobierno de España, como parte del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), estableciese, en su Componente 11 sobre la Modernización de las Administraciones Públicas, una estrategia para reforzar el sistema público de evaluación en las Administraciones Públicas. En este PRTR se establecía que «debería aprobarse una norma reguladora y crear un nuevo organismo público de Evaluación de Políticas Públicas», que sirva de punto focal de Ministerios o de cualquier otra institución de la administración pública española y que desarrollase metodologías de análisis y evaluación con la finalidad de mejorar el marco normativo e institucional de la evaluación, y reforzar el proceso evaluativo.

Todo esto dio como resultado la aprobación, el **22 de diciembre de 2022, de la [Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado.](#)**

El propósito de esta norma responde al objetivo esencial de institucionalizar la evaluación de las políticas públicas, implantando y fortaleciendo una organización básica, así como el proceso de evaluación en el ámbito de la Administración General del Estado, dotándolo de estabilidad, calidad en su desempeño y universalidad en su ejercicio.

De forma específica, la aprobación de la Ley conlleva las siguientes **implicaciones**:

- Se definen los conceptos y características generales en evaluabilidad y evaluación de políticas públicas, así como la creación de un sistema de indicadores comunes para la práctica en esta materia.
- Se diseña una estructura organizativa para la gobernanza de la práctica evaluadora, y se definen los procesos, sistema de recogida de datos e indicadores y la planificación básica en materia evaluadora en la Administración.
- Se establece la necesidad de definir un **Plan Estratégico que se renovará cada cuatro años y que abracará el conjunto de evaluaciones a llevar a cabo a nivel global en la Administración General del Estado.**
- Se autoriza la creación de un organismo público (**Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas**), dotado de alto grado de autonomía para constituirse como nodo de conocimiento en evaluación de políticas públicas.
- **Se establece la obligación de realizar evaluaciones ex ante- (previas) a su puesta en marcha, y ex post (posteriores), de aquellas políticas con especial relevancia presupuestaria o con alto impacto social o económico.**

- **Se refuerza la transparencia de los resultados debiendo publicarse los informes de evaluación en el portal de transparencia de la Administración General del Estado.** En un plazo máximo de dos meses tras la publicación del informe final de evaluación, el órgano responsable de la política evaluada deberá elaborar un «informe de resultados», indicando cómo se va a responder a las recomendaciones del informe de evaluación y explicando, en su caso, las razones por las que se ha optado por no aplicarlas.

Cultura, conocimiento e institucionalización son las tres patas de un ecosistema de evaluación que necesitan evolucionar proporcionalmente, para mejorar, aprender y rendir de cuentas de la acción pública a través de la evaluación.

La evaluación: instrumento de mejora de las políticas locales de infancia

¿Qué es la evaluación?

Siguiendo el [enfoque desarrollado por UNICEF](#), una evaluación es una valoración, llevada a cabo de forma **sistemática** e imparcialmente, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, etc. Se lleva a cabo para **comprender y dar significado** a lo ocurrido, al logro de los resultados esperados e inesperados, mediante el análisis la cadena de resultados, procesos, factores contextuales y causalidad y el uso apropiado de criterios como relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble, información útil basada en evidencia que permita generar **hallazgos y realizar juicios de valor** obteniéndose conclusiones, recomendaciones y lecciones en los procesos de **rendición de cuentas y toma de decisiones** de organizaciones y partes interesadas.

Es **SISTEMÁTICA** porque:

- Existe voluntad explícita de evaluar que precisa la necesidad de ordenar lo ocurrido (generar un sistema).
- Existe un método que guía el trabajo de evaluación conocido previamente (fases de la evaluación).

Ilustración 1: Fases de una evaluación



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a **COMPRENDER y DAR SIGNIFICADO**:

- Es un proceso profundo y complejo que busca aprender de lo sucedido.
- Va más allá de un mero proceso de medición, es un proceso racional y analítico que en todo momento busca los argumentos para apoyar algo, para darle legitimidad, una legitimidad que cuenta con evidencia (conclusiones, juicios, recomendaciones, etc.).

En cuanto a realizar **JUICIOS de VALOR**:

- Es necesario asumir el imperativo, la necesidad de efectuar juicios sobre el éxito o no. La información no solo debe de ser de calidad, sino que debe de existir una base lógica que justifique las perspectivas de valoración utilizadas para interpretar y valorar los resultados.

HALLAZGO-INTERPRETACION-JUICIO-RECOMENDACIÓN

Las aportaciones, recomendaciones deben estar siempre justificadas, es decir cada una de ellas estará basada en el análisis de la información disponible, en la valoración crítica de información cruzada, y por tanto estará sustentada con los hallazgos con los que se cuenten (proceso lógico racional).

Por el lado de la **RENDICION de CUENTAS y TOMA DE DECISIONES:**

- La evaluación se realiza con una clara intención y unos objetivos bien definidos, siendo sus principales funciones:
 - la retroalimentación o mejora,
 - el control y la rendición de cuentas,
 - apertura de nuevas oportunidades en el futuro.

¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?

Los **principales objetivos de la evaluación** se pueden agrupar en tres grandes categorías:

- **RETROALIMENTACIÓN O MEJORA:**
 - La evaluación se concibe como un instrumento metodológico que permite la retroalimentación y el **aprendizaje sobre la propia práctica**.
 - La evaluación resulta imprescindible como instrumento de mejora y perfeccionamiento y como **garante de la calidad** de un servicio o programa.

Las conclusiones negativas en una evaluación nos permitirán identificar áreas de mejora, obtener aprendizajes, tomar decisiones y mejorar a futuro.



Dentro de este marco de aprendizaje y mejora continua, a fin de conseguir mejores resultados para la infancia, en el caso de las entidades locales que forman parte del Reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia, y tal y como lo establece el [Marco Regulador de los mismos](#), dichas entidades locales deben evaluar sus propios planes, al finalizar los 4 años de vigencia del plan y del reconocimiento, para mejorar e incorporar los aprendizajes en el siguiente.

- **CONTROL Y RENDICIÓN DE CUENTAS:**

- Instrumento que permite, en los diferentes niveles de responsabilidad, **justificar la calidad de la gestión y los resultados** del Plan de Infancia.
- Esta rendición de cuentas debe darse a varios niveles, **incluyendo a los niños, niñas y adolescentes**, que tienen derecho a saber no sólo en qué se están empleando los fondos públicos sino también el grado de idoneidad, eficacia y eficiencia con que se gestionan esos fondos.
- Dentro del enfoque de buena gestión de las políticas públicas¹⁰, esta evaluación también es útil para rendir cuentas a la ciudadanía, y, en el caso del Reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia, a la Secretaría Permanente de los mismos.

- **APERTURA DE NUEVAS OPORTUNIDADES EN EL FUTURO:**

- La información **contribuye** al «acervo científico», no sólo del Plan de Infancia, sino también del sector en el que se enmarca el programa.
- Los aprendizajes de la evaluación son un insumo para el siguiente Plan de Infancia del siguiente ciclo.

¹⁰ Al respecto, consultar: Guía para una buena gobernanza de una política local de infancia se puede encontrar mayor detalle sobre la rendición de cuentas (UNICEF España, 2022). <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-buena-gobernanza-politica-local-infancia/>

Tipologías de evaluación

En general todas **las evaluaciones se pueden clasificar según:**

- QUIEN EVALÚA.
 - **Interna:** Realizada por el personal de la organización encargada de la implementación de la intervención; no es independiente. Puede tener problemas de objetividad.
 - **Externa:** Realizada por personal ajeno a la implementación de la intervención. En teoría gana en objetividad, pero en el momento que existe una transacción económica puede pervertirse el proceso y perder esa objetividad.
 - **Mixta:** Conjuntamente por personal interno y externo. A priori parece la mejor opción, pero muchas veces se generan dinámicas y discusiones que pueden alargar en exceso el proceso, lo que supone entre otras cosas un mayor gasto de recursos.

- EL PAPEL DE LA EVALUACIÓN.
 - **Formativa:** Es aquella evaluación que se desarrolla de manera paralela al desarrollo de la acción evaluada con el objetivo de identificar debilidades e introducir medidas correctivas.
 - **Sumativa:** Es la evaluación que se realiza analizando el programa durante un periodo de tiempo determinado con el fin de generar una valoración global sobre el mismo.

- QUÉ SE EVALÚA.
 - **Necesidades:** Las políticas tratan de dar respuesta a unas necesidades de la sociedad. Este tipo de evaluaciones se va a centrar en la relación entre necesidades y recursos. Trata de identificar tres aspectos: naturaleza y alcance del problema, diferentes actores afectados y la necesidad para hacer frente al problema. Útil para un programa nuevo o la reforma de uno maduro.
 - **Diseño:** Tipo de evaluación que analiza y valora el diseño y conceptualización de la política o el programa. Revisa el diagnóstico realizado, la pertinencia de los objetivos en relación con los problemas o las necesidades, en general revisa la coherencia interna del programa, incluyendo la relación entre recursos y actividades.

- 
- **Implementación:** Se persigue la evaluación de la puesta en marcha del programa. Se buscarán las dificultades, debilidades, fortalezas generadas durante esa etapa, así como un análisis de la gestión desarrollada; lo que incluye la gestión de los recursos y como estos se «activan» para la consecución de los objetivos. En definitiva, pretende identificar los obstáculos o limitaciones y buenas prácticas en el proceso de implantación de la intervención.
 - **Resultados.** Su principal objetivo es identificar y evaluar los efectos más inmediatos y los **productos** generados por una intervención.
 - **Impactos:** Trata de valorar aquellos efectos que tienen un carácter menos directo, más general o más «macro». Suelen necesitar más tiempo para detectar estos cambios por lo que temporalmente hay que dejar un tiempo prudencial desde el fin de la intervención para valorar estos efectos. Implica identificar un elemento contrafactual¹¹.

- CUANDO SE EVALÚA.

- **Ex-ante.** Se realiza en un momento previo a la implementación del programa. Buscará determinar si las necesidades están correctamente diagnosticadas y si las actividades y los objetivos son pertinentes. Siempre será una evaluación de diseño.
- **Intermedia.** Realizada a mitad de vida de un programa. Busca reorientar aquellos elementos que se están desviando y continuar con aquellos que están bien orientados. Es una foto estática en un momento determinado.
- **Final:** Aquella que se realiza una vez a finalizada la intervención. Permite la comparación y el juicio de la previsión con lo realmente conseguido.
- **Ex-post.** Se realiza un tiempo después de finalizar la intervención con el fin de poder tener una mejor perspectiva para analizar y encontrar posibles impactos, ver si estos se han mantenido desde que finalizó la intervención, así como detectar nuevos impactos que no se vieron una vez finalizó la intervención.

¹¹ Lo que les hubiera sucedido a las personas beneficiarias si no hubieran participado en el proyecto/programa. Más información en <https://ivalua.cat/es/node/85>.

La importancia del seguimiento

UNICEF define el seguimiento ¹² como un proceso de recopilación rutinaria de información sobre aspectos críticos, así como efectos negativos imprevistos en un proyecto/programa/plan durante su ejecución ¹³. Por lo tanto, el seguimiento es un proceso que nos proporciona los datos necesarios para determinar tres cosas:

1. Si se está implementado el Plan de Infancia y Adolescencia según lo planeado
2. Si se está logrando los resultados esperados (basados en la teoría de cambio y productos, resultados e impacto planificados).
3. Si es necesario hacer ajustes a las actividades del Plan de Infancia y Adolescencia, para asegurar que se alcancen los resultados esperados.

La función de seguimiento para las Entidades Locales que forman parte de la iniciativa [Ciudades Amigas de la Infancia](#) que se encuentran implementando sus planes de infancia y adolescencia, se basa en la selección de indicadores (disponibles en el sistema de gestión de la información para las entidades locales que forman parte de la iniciativa [Acceso- SIG Unicef —ciudadesamigas.org—](#)) y actividades de seguimiento, que le permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos de los planes de infancia.

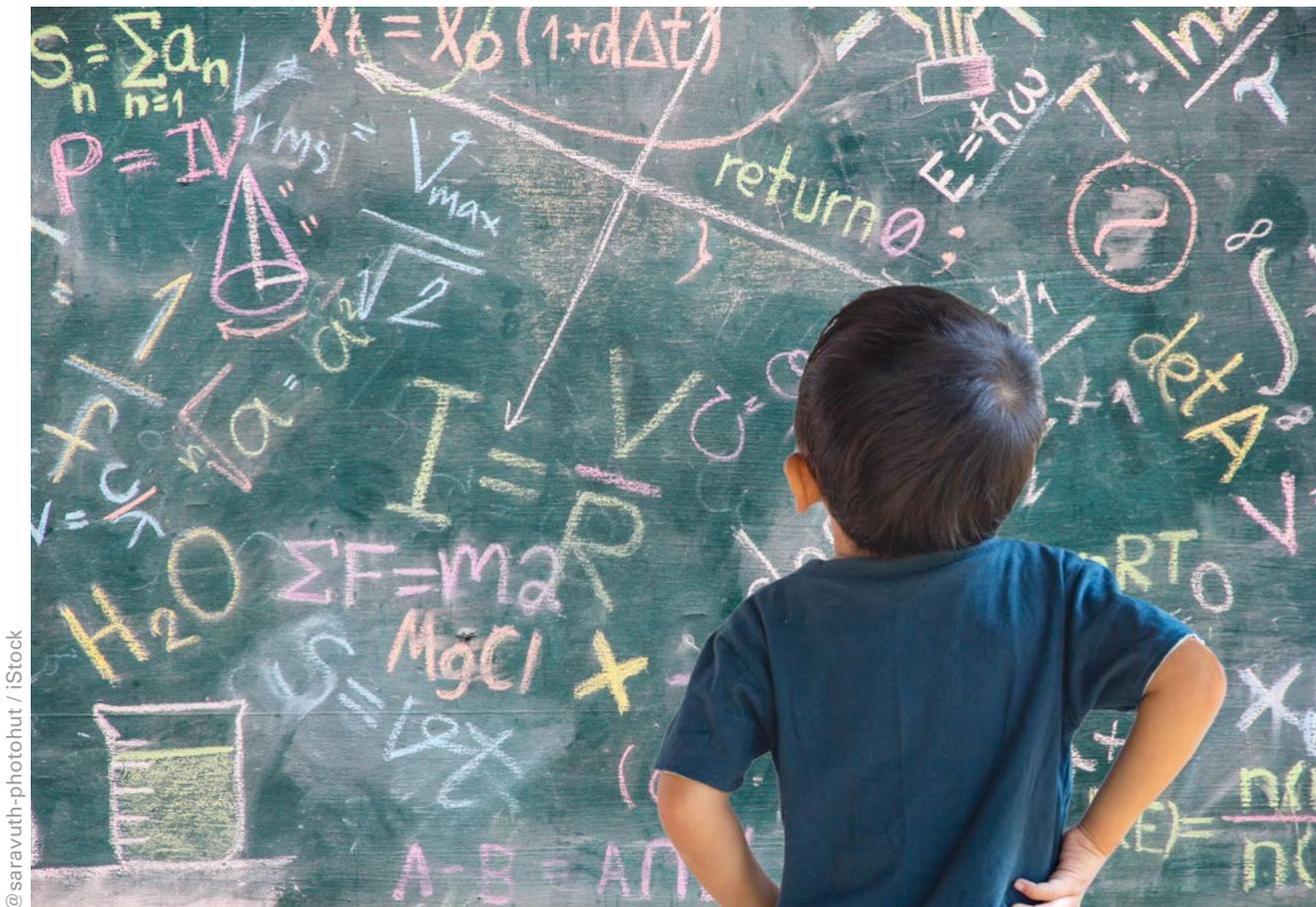
El seguimiento, no trata sólo de supervisar la ejecución de las actividades, sino también de obtener información sobre los resultados concretos que obtenemos con ellas, de modo que podamos evaluar el grado de consecución de los objetivos que orientan el desarrollo del PLIA.

El propósito general del seguimiento para las Entidades Locales que forman parte de Ciudades Amigas de la Infancia es ayudar en la gestión efectiva de las actividades del Plan de Infancia, para garantizar una evaluación adecuada del progreso hacia los objetivos establecidos. Los fines específicos del seguimiento son:

- garantizar que las actividades se desarrollen de acuerdo con el plan y resaltar cualquier desviación de las metas iniciales y los productos/resultados esperados;

12 Mayor información sobre el seguimiento en: Guía: ¿Cómo fortalecer el seguimiento de un plan local de infancia y adolescencia? (UNICEF España, 2022) <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-seguimiento-plan-local-infancia/>

13 UNICEF guidance note: adolescent participation in UNICEF monitoring and evaluation, United Nations Children's Fund, New York, 2019.



@saravuth-photohut / iStock

- realizar un seguimiento de los cambios en los hitos y objetivos a lo largo del tiempo;
- entregar informes continuos, creíbles y oportunos basados en datos en tiempo real; y
- proporcionar recomendaciones sobre cómo mejorar el desempeño general de las actividades del Plan de Infancia, incluida la recopilación de datos con fines de seguimiento.

Algunos ejemplos de actividades de seguimiento son:

- realizar reuniones periódicas para planificar y valorar las actividades realizadas, incluyendo a la infancia y adolescencia,
- informes de las actividades realizadas,
- recolección de datos de todas las áreas de las entidades locales involucradas en la implementación del plan local de infancia y adolescencia. Estos datos deben además alimentar los indicadores.
- comunicar el resultado del seguimiento a todas las áreas involucradas, a la infancia y a la ciudadanía, a fin de hacer un ejercicio de transparencia.

Evaluación participativa con enfoque de infancia en el ámbito local

La participación infantil es un derecho y uno de los cuatro principios rectores de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), junto a los de no discriminación; interés superior del niño y el derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo. La CDN establece que los Estados deben garantizar que el niño o la niña esté en condiciones de formarse un juicio propio, así como el derecho a expresar libremente su opinión sobre las situaciones que les afecten, teniéndose en cuenta las opiniones del niño en función de su edad y madurez (Artículo 12 de la CDN).

Los niños, niñas y adolescentes (individualmente y/o colectivamente) tienen derecho a expresar sus puntos de vista e influir en los asuntos que les conciernen directa e indirectamente. Esto incluye:

- a) el derecho a expresar sus opiniones y que se les dé el debido peso en la toma de decisiones y en los procesos de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas, etc., (Artículo 12);
- b) libertad de expresión, asociación o religión (Artículos 13, 14 y 15); y
- c) el derecho a la información (Artículo 17).

Para Ciudades Amigas de la Infancia la participación es uno de los pilares fundamentales. Un derecho de los niños, niñas y adolescentes que tiene impacto no solamente sobre sí mismos, en su desarrollo como personas, sino sobre toda la comunidad donde viven. Para fomentar la participación se requiere que se establezcan estructuras permanentes donde sus opiniones se tengan en cuenta en los ámbitos que les rodean (escuela, familia, comunidad, municipio, etc.).

La participación de los niños, niñas y adolescentes en las actividades de seguimiento y evaluación, pueden incluir una amplia gama de actividades que difieren en forma y estilo cuando los niños, niñas y adolescentes tienen diferentes edades.

En Ciudades Amigas de la Infancia la participación infantil y adolescente se entiende como «un proceso en el que niños, niñas y adolescentes ejercen su derecho interactuando con otras personas de su entorno, conociendo sus derechos, tratando temas que afectan a sus condiciones de vida individuales y colectivas, y en el que alcanzan consensos y acuerdos y elevan propuestas ante interlocutores políticos. Este es un proceso que los chicos y chicas valoran al considerar que tienen un papel útil en el seno de su comunidad»¹⁴.

14 UNICEF Comité Español. Apuntes para la participación infantil y adolescente en el ámbito local (2018).



Tipos de participación de los niños, niñas y adolescentes en las actividades de seguimiento y evaluación¹⁵

En los casos en que la participación se pueda implementar de manera segura y ética, ofrece una manera efectiva de aprender qué funciona para los niños, niñas y adolescentes, e incorporar su punto de vista. Una participación significativa puede ayudar a mejorar los servicios y las políticas, promover una mayor rendición de cuentas ante niños, niñas y adolescentes, mejorar la protección, desarrollar capacidades y promover el compromiso cívico. En concreto puede:

- incrementar la relevancia y credibilidad de la propia evaluación,
- incorporar el punto de vista, valoraciones y juicio crítico de los niños, niñas y adolescentes sobre las políticas públicas dirigidas a ellos y ellas,
- mejorar la rendición de cuentas ante los propios niños, niñas y adolescentes y otras poblaciones en el ámbito local,
- mejorar la utilidad del seguimiento y la evaluación.

En los procesos de evaluación y seguimiento, la participación infantil y adolescente debe de ser realista, es decir se recomienda que la participación sea factible y adecuada y tener en cuenta las recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño en su Observación General número 12, el derecho del niño a ser escuchado.

Existen diferentes tipos de participación, relacionadas con el rol que pudiesen tener los niños, niñas y adolescentes en el marco de la evaluación:

- **No participativa.** Es la persona adulta que inicia y lidera el proceso. Aunque el Plan de Infancia esté enfocado en los niños, niñas y adolescentes, sus puntos de vista y opiniones se tienen en cuenta a partir de fuentes secundarias, por ejemplo, sus familias o tutores legales, adultos referentes o dinamizadores de los espacios de participación, adultos que organizan las actividades de formación, etc., en este caso, los niños, niñas y adolescentes no son consultados o involucrados directamente.

¹⁵ Para más información, consultar <https://www.unicef.org/evaluation/documents/unicef-guidance-note-adolescent-participation-unicef-monitoring-and-evaluation>

- **Consultiva.** Los adultos y adultas tienen en cuenta a niños, niñas y adolescentes para construir conocimientos y comprensión de su vidas y experiencias, a través de procesos de consulta específica (como encuestas, reuniones específicas para tratar un tema concreto, por ejemplo). Es una opción de uso frecuente para abordar temáticas concretas y en el caso de encuestas, permite llegar a una cantidad amplia de niños, niñas y adolescentes.
- **Colaborativa.** Ofrece un mayor grado de colaboración entre adultos y niños, niñas y adolescentes, con el compromiso de ambos de participar en todas las etapas del seguimiento y evaluación. Todo el proceso es informado e influenciado por los niños, niñas y adolescentes. Normalmente, participan un número menor de niños, niñas y adolescentes que en el caso de la participación consultiva.
- **Dirigida por los niños, niñas y adolescentes.** Aquí, los niños, niñas y adolescentes, son capaces de crear el espacio y la oportunidad de iniciar su propio proceso de seguimiento y evaluación, definiendo el cómo, el cuándo, el dónde, el hasta dónde y el qué debe tener en cuenta en este proceso. Diseñan y organizan las actividades, identifican los problemas que le conciernen, tienen el control del proceso y los resultados. Los adultos y adultas son facilitadores para acompañar a los niños, niñas y adolescentes a seguir sus propios objetivos, proporcionando información, consejos y apoyo.

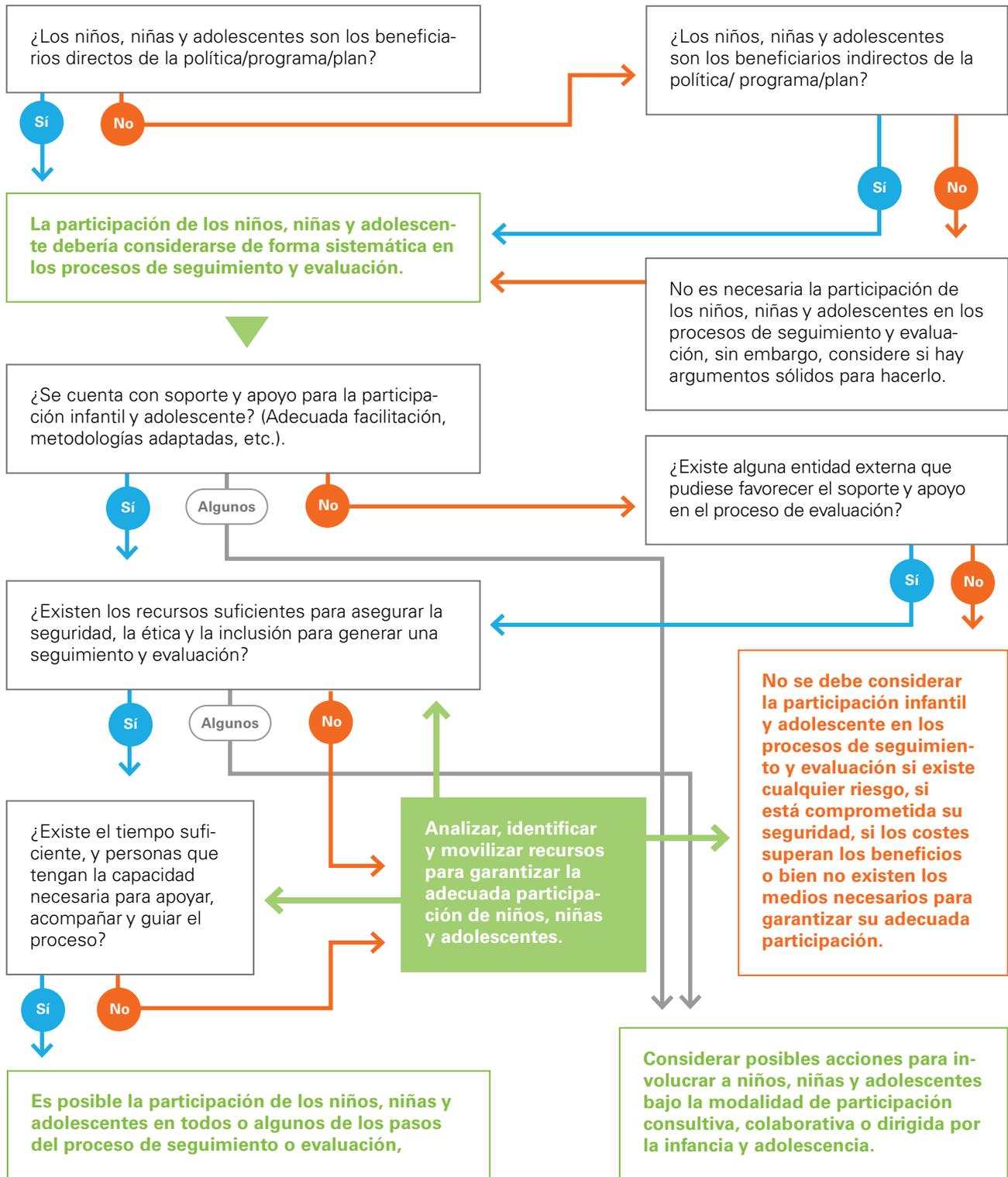
Pasos para la participación efectiva de los niños, niñas y adolescentes

- **Paso 1: Comprensión conjunta del significado de la participación infantil y adolescente en los procesos de seguimiento y evaluación.**

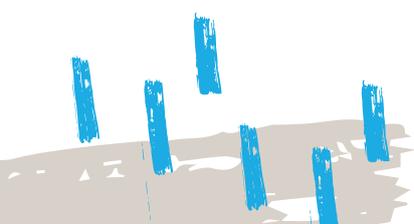
Es importante que el Consejo de Participación Infantil¹⁶ u otros espacios de participación reconocidos por la entidad local realicen un análisis que les permita tener la misma comprensión de los beneficios potenciales de involucrar a los niños, niñas y adolescentes en el proceso de evaluación. Esto podría decidirse mediante una reunión en donde se establezca un compromiso y claridad de todas las partes. A nivel previo, es importante que las personas adultas cuenten con las herramientas adecuadas y las competencias necesarias, para fomentar la evaluación del Plan Local de Infancia.

¹⁶ Sobre la constitución, rol y etc., para el establecimiento de espacios de participación infantil y adolescente, se puede consultar: <https://ciudadesamigas.org/participacion-infantil-que-es-y-como-impulsarla/>. En el caso del Reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia, el Marco Regulador de los mismos, establece las características de constitución y funcionamiento de estos espacios: <https://ciudadesamigas.org/reconocimiento-ciudades-amigas-de-la-infancia/convocatoria/>

Ilustración 2: ¿Cómo decidimos el tipo de participación de los niños, niñas y adolescentes en los procesos de seguimiento y evaluación?



Fuente: elaboración propia, a partir de [UNICEF guidance note: adolescent participation in UNICEF monitoring and evaluation](#), United Nations Children's Fund, New York, 2019.



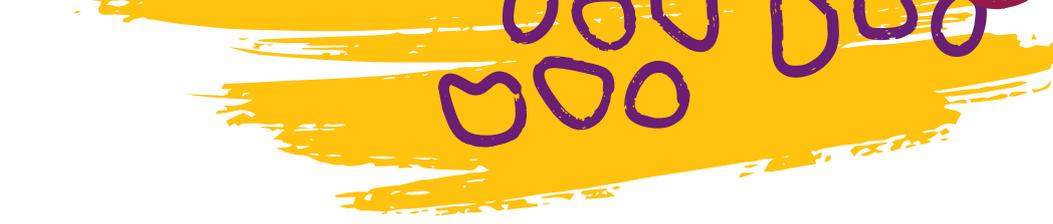
No se debe involucrar a los niños, niñas y adolescentes:

- Si no se tienen en cuenta las recomendaciones recogidas en la [Observación General número 12 del Comité de los Derechos del Niño](#).
- Si no hay beneficios tangibles para los niños, niñas y adolescentes.
- Si los costos superan los beneficios, por ejemplo, si tienen que ausentarse del centro educativo en horario lectivo para participar en discusiones de grupos focales.
- Cuando las limitaciones de tiempo o recursos son tales que la participación estaría mal planificada/ejecutada y/o correría el riesgo dificultar significativamente (ralentizar) el seguimiento o la evaluación.

- **Paso 2: Participación ética.**

La participación de los niños, niñas y adolescentes en las actividades de seguimiento y evaluación debe ser segura, ética e inclusiva. Las consideraciones y acciones claves para lograrlo se describen a continuación:

- a) Informar de manera adecuada y pertinente** sobre el proceso de seguimiento y evaluación. Para que los niños, niñas y adolescentes puedan tomar la decisión si ven pertinente su participación en este proceso, como primer paso, se debe comunicar de forma adecuada qué supone que formen parte del seguimiento y la evaluación. En este sentido, se deberá tener en cuenta los tiempos y horarios propuestos para ello, el tipo de implicación, es decir si el proceso es consultivo, colaborativo o dirigido por el propio grupo. Al mismo tiempo, se debe asegurar que los objetivos del proceso son entendidos y compartidos, para poder calibrar expectativas y se pueda visualizar de qué manera su participación se tendrá en cuenta en el proceso.
- b) Compartir el proceso de participación** a los niños, niñas y adolescentes, **respetando en todo momento que su participación debe ser voluntaria**. En este caso, es posible que, en función del tipo de seguimiento y evaluación planteado, algunos de los chicos y chicas decidan no participar. Si es el caso, hay que respetar su decisión. No se recomienda una selección específica de niños, niñas y adolescentes, sino más bien, asegurar que la información del proceso tiene una llegada asegurada al máximo de niños, niñas posibles para que ellos y ellas tomen libremente la decisión de participar.
- c) Plantear qué aspectos debería tener en cuenta el proceso de seguimiento y evaluación por parte de niños, niñas y adolescentes**. Considerar una acción específica para que la infancia y adolescencia pueda plantear qué cuestiones debería responder el proceso de evaluación y seguimiento.

- 
- d) Un proceso de calidad en clave de seguimiento y evaluación debe estar **acompañado de los recursos adecuados**. En este caso, una adecuada formación de las personas adultas que facilitan el proceso (en derechos de infancia con énfasis en participación infantil, así como en los contenidos necesarios para asegurar un adecuado proceso). Al mismo tiempo, en función de las características del grupo, se deberá contar con los recursos necesarios para apoyar a niños, niñas en situación de discapacidad, u otras realidades (edades, origen migrante, etc.).
 - e) Contar con los **protocolos de salvaguarda infantil** para garantizar el proceso. En este caso, se debe tener en cuenta: las autorizaciones y consentimientos necesarios por parte de tutores legales y los propios niños, niñas y adolescentes. Deben contener la información vinculada a la evaluación y cómo serán tratados y comunicadas las opiniones de los niños, niñas y adolescentes. En este sentido, para garantizar una participación segura y lo más honesta posible, se debe respetar el anonimato de los y las participantes. Por otro lado, garantizar unas adecuadas instalaciones que permitan un desarrollo metodológico adaptado a los niños, niñas y adolescentes. Todas las personas adultas vinculadas con el proceso de evaluación con infancia deben tener el certificado de delitos sexuales negativos y firmar el código de conducta necesario que garantice en todo momento la adecuada salvaguarda de los niños, niñas y adolescentes.
 - f) Mantener a los niños, niñas y adolescentes seguros cuando utilizan medios online. En este caso, si se producen sesiones virtuales, es importante cuidar el anonimato de los y las participantes, garantizando que la sesión será de uso exclusivo para los fines de la evaluación (sistematización). En el caso de que niños, niñas no tengan acceso legal a medios online, se deberá garantizar el consentimiento necesario por parte de sus tutores legales y modalidad para que puedan asistir a la sesión.

- **Paso 3: Movilizar recursos.**

En el punto c) del apartado anterior, se ha mencionado la necesidad de contar con recursos necesarios para la realización de un adecuado proceso para garantizar la participación de niños, niñas y adolescentes. La evaluación requiere un esfuerzo adicional en materia de recursos, necesita de personas, tiempo, recursos económicos, materiales, espacios de trabajo y de reunión, desplazamientos, entre otros. Especialmente en el caso de una evaluación en la que participe la infancia y adolescencia, ya que requerirá de profesionales que acompañen el proceso con capacidades tanto para la evaluación como para la dinamización de espacios de trabajo con niños, niñas y adolescentes. Es por ello por lo que es importante utilizar el paso 1 para identificar recursos existentes que se puedan aprovechar y los que sería necesario complementar.

- **Paso 4: Construcción de capacidades.**

Es necesario proporcionar formación, apoyo y orientación continuada, flexible y progresiva tanto para adultos como para niños, niñas y adolescentes involucrados en las actividades de seguimiento y evaluación. La construcción de diferentes niveles y enfoques de capacidades se requerirá para aquellas personas involucradas directa e indirectamente en procesos participativos de evaluación. El proceso de seguimiento y evaluación es al mismo tiempo un proceso educativo, en el cual se construye la capacidad de reflexión, análisis, propuestas de mejora desde una lógica constructiva para la mejora del Plan Local de Infancia.

Ilustración 3: Pasos para la participación efectiva de los niños, niñas y adolescentes



Fuente: elaboración propia, a partir de [UNICEF guidance note: adolescent participation in UNICEF monitoring and evaluation](#), United Nations Children's Fund, New York, 2019.



@Dusan Stankovic / iStock

¿Cómo hacer una evaluación de un Plan de Infancia y adolescencia?

A continuación, se presentan 14 pasos, que se sugieren tener en cuenta en las evaluaciones de los Planes de Infancia y Adolescencia. Estos pasos, se encuentran agrupados en tres grandes bloques:

- **FASE DE PREPARACIÓN**

1. Análisis de la motivación para evaluar. *¿Por qué lo hacemos?*
2. Análisis del contexto de la evaluación. *¿Dónde evaluamos? ¿Qué nos rodea?*
3. Definición y delimitación de la unidad a evaluar. *¿Qué vamos a evaluar? ¿Dónde empezamos? ¿Hasta dónde llegamos?*
4. Análisis de actores participantes, roles y recursos. *¿Quién participa y que rol tiene?*
5. Planificación de los tiempos del proceso. *¿Cuándo vamos a evaluar? ¿Cuándo acaba?*
6. Definición del enfoque de evaluación y metodología. *¿Cómo lo hacemos? ¿Cuál será en enfoque?*

- **FASE DE EJECUCIÓN**

7. Diseños y revisión de los indicadores que finalmente utilizaremos.
8. Diseño de las herramientas y técnicas que usaremos en el proceso de evaluación.
9. Trabajo de campo y levantamiento de la información.
10. Análisis de datos, interpretación del resultados y emisión de juicios de valor.
11. Desarrollo de las conclusiones finales y recomendaciones atendiendo a toda la información producida.

- **FASE DE DIFUSION E INCORPORACIÓN DE RESULTADOS**

12. Definición de la estrategia de comunicación de los resultados prestando especial atención a las diferentes audiencias identificadas.
13. Desarrollar todo el proceso comunicativo para la difusión de los resultados entre los diferentes *stakeholders*.
14. Planificación de la incorporación de los resultados de la evaluación en futuros planes de infancia.

FASE 1

PREPARACIÓN

¿QUÉ HAREMOS?

Nos centramos en la planificación de la evaluación de los Planes de Infancia y Adolescencia. Es necesario hacernos y responder preguntas en torno a esta unidad de evaluación, el alcance, el contexto, actores implicados, recursos y propósitos de la evaluación. Todo ello encaminado a definir el mejor enfoque y metodología que se adapta a nuestro objetivo y a nuestro objeto de evaluación, en este caso los planes de infancia desarrollados en nuestra localidad.

¿QUIÉN LO HACE?

Participarán las personas que se encargarán de la gestión de la evaluación junto con otros grupos de interés en el desarrollo del plan de infancia. No olvidaremos la presencia de la infancia y adolescencia en el proceso.

¿CUÁNDO SE HACE?

Comenzará en el momento en el que se tome la decisión de realizar la evaluación y durará hasta tener diseñado y planificado todo el proceso de evaluación.

¿PARA QUÉ LO HACEMOS?

Buscamos diseñar un proceso de evaluación que garantice los mejores resultados posibles, y se adapte de la mejor manera posible al plan de acción desarrollado y al contexto y actores involucrados. Para eso es necesario conocer en profundidad los objetivos y las necesidades del proceso evaluativo, así como el Plan de Infancia que vayamos a evaluar. De esa manera, garantizamos que estamos diseñando un proceso en el que todos los y las participantes, en mayor o menor medida, se puedan ver identificados, maximizando la implicación de los equipos, reduciendo los imprevistos y garantizando que el proceso sea lo más útil posible para todos los involucrados.

FASE 1 PREPARACIÓN

PASO 1

Análisis de la motivación para evaluar. **¿Por qué lo hacemos?**

PASO 2

Análisis del contexto de la evaluación. **¿Dónde evaluamos?**
¿Qué nos rodea?

PASO 3

Definición y delimitación de la unidad a evaluar. **¿Qué vamos a evaluar?** **¿Por dónde empezamos?**
¿Hasta dónde llegamos?

PASO 4

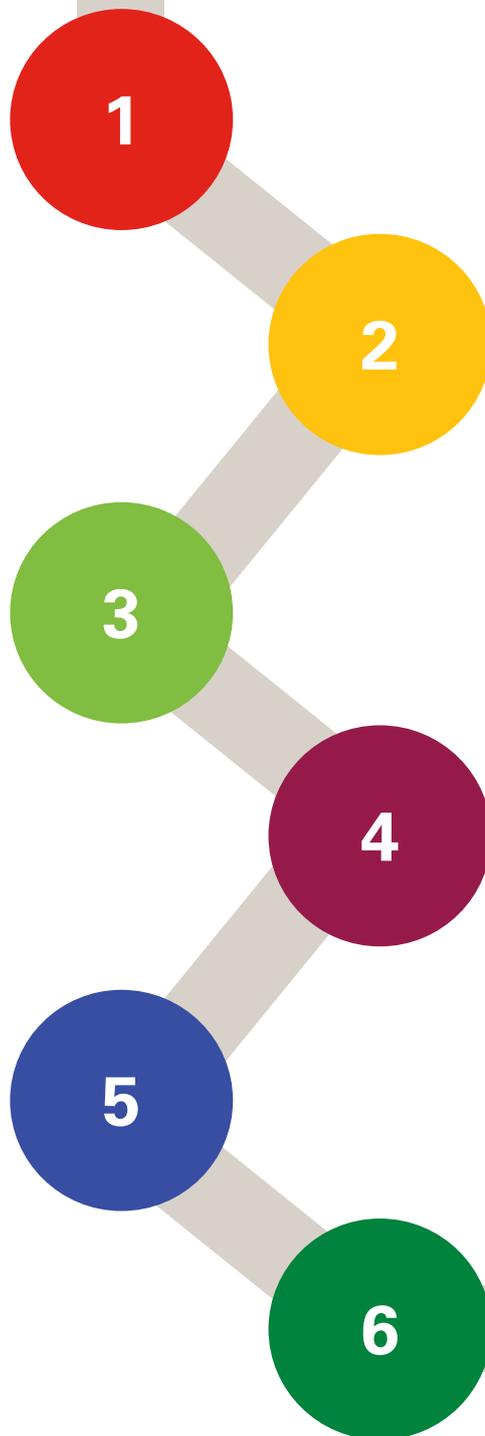
Análisis de actores participantes, roles y recursos. **¿Quién participa y que rol tiene?**

PASO 5

Planificación de los tiempos del proceso. **¿Cuándo vamos a evaluar?**
¿Cuándo acaba?

PASO 6

Definición del enfoque de evaluación. **¿Cómo lo hacemos?**
¿Cuál será el enfoque?



PASO 1

¿POR QUÉ?

Se trata de establecer los objetivos de la evaluación teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje, rendición de cuentas y mejoras relacionadas con el Plan de Infancia, las prioridades en la toma de decisiones, y los intereses particulares de los diferentes actores involucrados en el desarrollo del plan. Nos ayuda a conocer expectativas, alinearnos en torno a la evaluación y definir el proceso de evaluación en base a los objetivos identificados.

¿A qué respondemos?

¿Para qué se ha decidido llevar a cabo la evaluación?, ¿para qué servirán los resultados?, ¿cuáles son nuestras motivaciones?

¿Quién participará?

Todos aquellos actores involucrados en el desarrollo del Plan de Infancia, incluidos los niños, niñas y adolescentes involucrados.

¿Cómo lo hacemos?

Planificaremos una reunión con todos los involucrados, y después de hacer una introducción sobre el ejercicio de evaluación que se pretende llevar a cabo se iniciará una presentación sobre los objetivos y expectativas que cada grupo o individuo pueda tener del ejercicio de evaluación. Se tratará de agrupar, en la medida de lo posible, los diferentes objetivos detectados en grandes categorías como podrían ser: aprendizajes, rendición de cuentas, toma de decisiones.

Recomendaciones

- Intentar que haya el mayor número de participantes posibles.
- Enviar orientaciones en la convocatoria previas a la reunión sobre posibles objetivos de la evaluación.
- Enviar un cuestionario, previo a la reunión, relacionado con potenciales objetivos.

Recursos

- [Cómo se encarga y se gestiona una evaluación](#). Guía práctica 17. Ivàlua, 2020.
- [Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones](#) de políticas públicas. AEVAL 2015.

PASO 2

¿QUÉ NOS RODEA?

Se trata de conocer el contexto en el que se ha desarrollado la intervención (proceso descriptivo), en nuestro caso el Plan de Infancia, y en el que se va a desarrollar la evaluación (proceso descriptivo y analítico). El contexto define y condiciona el diseño de una intervención como es el Plan de Infancia y nos permite tener clara la voluntad y motivaciones de llevarlo a cabo, lo que tendrá repercusiones en el proceso de evaluación y sus objetivos reales.

¿A qué respondemos?

¿Cómo es el entorno en el que se ha desarrollado el plan? ¿Cómo es el entorno en el que se desarrollará la evaluación?

¿Quién participará?

El equipo de coordinación del Plan de Infancia, y de la evaluación y cualquier otra área involucrada en el Plan de Infancia

¿Cómo lo hacemos?

Haremos una revisión de documentación y hechos que nos permita enmarcar tanto el plan como la evaluación en cuanto a su contexto económico, político, socio cultural, legal, sectorial. Asumiendo que mucha de esta información se maneja de antemano, la revisión de la misma con visión de evaluador genera información muy útil para el proceso.

Recomendaciones

- Prestar atención al contexto institucional y organizativo, en cuanto a la estructura de individuos, grupos o unidades de gestión que participan de alguna manera en el Plan de Infancia. Será importante reconocerlos.
- Identificar diferencias de contexto entre el momento en que se diseña el plan y realiza la evaluación.

Recursos

- [Guía de evaluación de diseño de políticas públicas](#). Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas 2020, Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública.

PASO 3

¿QUÉ VAMOS A EVALUAR?

Se trata de delimitar las dimensiones concretas del plan de infancia que se van a evaluar. Tenemos claro que nuestro objeto de evaluación es el plan de infancia, pero podemos evaluar el mismo durante un periodo de tiempo determinado o profundizando en alguno de sus ejes de intervención, y por tanto es necesario delimitar el alcance al que llegaremos.

¿A qué respondemos?

¿Cuál es el objeto final de nuestra evaluación? ¿Hasta dónde vamos a llegar en nuestro análisis? ¿Qué dejamos fuera de la valoración?

¿Quién participará?

Los gestores y responsables de la evaluación junto con actores que participaron en el PASO 1.

¿Cómo lo hacemos?

Generaremos un espacio de reflexión y debate entre los diferentes actores para delimitar las áreas temáticas y sectores involucrados, las dimensiones finales de la acción, pudiendo dejar fuera algún eje de acción, analizaremos las dimensiones geográficas y temporales teniendo como resultado una descripción clara y concreta de la unidad final de evaluación según el período de tiempo, la fase del plan, el área geográfica y temática y los temas principales a cubrir.

Recomendaciones

- Debemos de ser muy conscientes de la relación que existe entre el alcance definido y los recursos disponibles, y a su vez, el ejercicio de evaluación de la unidad designada debe ser relevante (la información obtenida debe de compensar el esfuerzo).

Recursos

- [Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas](#). AEVAL 2015.
- [Guía de Evaluación de Políticas Públicas](#) del Gobierno Vasco. 2020.

PASO 4

¿QUIÉN PARTICIPA?

La selección de participantes en una evaluación es un proceso crucial que debe llevarse a cabo de manera cuidadosa y transparente para garantizar la validez y la representatividad de los resultados. Un ejercicio de participación real de los diferentes grupos de interés en el proceso garantizará una mayor robustez de las conclusiones y sobre todo mayor utilidad e interés.

¿A qué respondemos?

- ¿Quién participará en todo el proceso de la evaluación?
- ¿Dónde buscaremos la información necesaria?
- ¿Quién nos la proporcionará?

¿Quién participará?

El equipo de gestión y ejecución de la evaluación. Este es un buen momento para definir cómo integrar a la infancia y la adolescencia.

¿Cómo lo hacemos?

Identificaremos a todos los *stakeholders* (grupos de interés) relevantes para el desarrollo del plan de infancia y que serán los potenciales participantes del proceso. Trataremos de revisar nuestras expectativas de la evaluación y hacer un mapeo de quienes nos podrían proporcionar información relevante a ese respecto. Hay que tener en cuenta los recursos necesarios para que participen, su disponibilidad de tiempos, accesibilidad, alineamiento con la evaluación, grado de participación que queremos darles en el proceso de evaluación y motivaciones de participación. Siempre tener muy en cuenta las particularidades del contexto.

Recomendaciones

- Preguntar a cada grupo identificado a que otros grupos consideran que se deberían de incluir en el proceso.
- No olvidar incluir a aquellos grupos que pudieran suponer un riesgo para el desarrollo del plan de infancia.

Recursos

- [Guía de participación infantil y adolescente](#), UNICEF, 2019.
- evalparticipativa.net
- CARDOZO BRUM, Myriam. [Gestión y evaluación participativas en políticas sociales](#). (2008).
- [La incorporación de la participación en la evaluación de políticas públicas](#). IVALUA- Guía 19.

PASO 5

¿CUÁNDO EVALUAMOS?

Definimos el mejor momento para desarrollar la evaluación según el tiempo disponible para desarrollar la evaluación, la conformidad final de los trabajos de evaluación, a fin de hacer viable la evaluación y que se cumplan las expectativas y los objetivos. También fijaremos el tipo de evaluación según el momento de ejecución respecto al plan de infancia (diseño- evaluación ex- ante; ejecución- evaluación simultanea; finalización- evaluación ex-post, etc.).

¿A qué respondemos?

¿Cuándo vamos a desarrollar la evaluación? ¿Cuál es el mejor momento atendiendo a nuestros objetivos, el contexto, etc.?

¿Quién participará?

El equipo gestor de la evaluación será quien, valorando toda la información, y decidirá cuando se realizará.

¿Cómo lo hacemos?

Planificaremos una reunión el equipo de gestión de la evaluación. Agruparemos los objetivos de los diferentes grupos según pertenezcan a la fase de diseño, ejecución o cierre, lo que nos permitirá, según esa información, decidir qué tipo de evaluación será según el momento (ex- ante, simultanea o final/ex-post), por otro lado, según cuando se quiera disponer de la información, los recursos, agendas de informadores, ciclos políticos, etc., se decidirá cuando se desarrollará la evaluación y el calendario previsto.

Recomendaciones

- Será muy útil analizar las agendas y disponibilidades de los agentes que se hayan identificados en el PASO 4, a fin de determinar si se va a poder contar con ellos durante el proceso y que no existe algún elemento que vaya a penalizar su participación.

Recursos

- [Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas](#). AEVAL 2015.

PASO 6

¿CÓMO LO HACEMOS?

En esta fase tratamos de diseñar, atendiendo a la información obtenida en todos los pasos anteriores, el enfoque, metodología y elementos que guiará todo nuestro proceso de evaluación del plan de infancia. Es una de las fases más complejas y que culminará con la realización de la primera versión de la matriz de evaluación ([en el Anexo 1 se encuentra un modelo de matriz](#)).

¿A qué respondemos?

¿Cómo lo hacemos? ¿Cuáles son las mejores opciones? ¿Qué herramientas se adaptan mejor a lo que queremos saber en relación a nuestros recursos? ¿Cómo lo medimos?

¿Quién participará?

El equipo gestor y, en caso de estar identificado quienes desarrollen técnicamente la evaluación, con cualquier apoyo externo que pueda guiarnos.

¿Cómo lo hacemos?

Comenzaremos analizando las necesidades informativas detectadas y añadiendo aquellas que consideremos que se han quedado fuera. Una vez detectadas, intentaremos agruparlas por criterios que guiarán nuestra evaluación. Con esa información, buscaremos el enfoque que mejor se adopta a nuestra evaluación. Decidiremos si queremos darle un enfoque sumativo o formativo, y si será una evaluación externa, interna o mixta. También decidiremos sobre el tipo de evaluación según el momento de su desarrollo (de resultados, implementación, impacto), el nivel de participación en el proceso, y si queremos que tenga un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto. Desarrollaremos una primera batería de indicadores e identificaremos la herramientas y técnicas para obtener los datos.

Recomendaciones

- Generar un enfoque lo más participativo posible, sobre todo poniendo a la infancia en el centro del proceso.
- Puede ser muy útil contar con el equipo que vaya a desarrollar la parte más técnica de la evaluación o cualquier otro apoyo externo.

Recursos

- [«Common Guide for Monitoring and Interim Evaluation»](#).
- [Guías elaboradas por la Comisión Europea](#).
- SALGADO, A. C., [Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos](#). 2007. liber., Lima.

FASE 1 PREPARACIÓN

El resultado de esta fase 1 será poder tener desarrollada la matriz de evaluación provisional en la que se vean reflejadas todas las necesidades informativas, criterios, indicadores, fuentes de verificación y actores involucrados.

En el [Anexo 1](#) del presente documento podemos encontrar un ejemplo de matriz de evaluación que podremos utilizar de modelo a la hora de desarrollar la evaluación del plan de infancia de nuestra localidad.



FASE 2

EJECUCIÓN

¿QUÉ HAREMOS?

Nos centramos en desarrollo y ejecución de la evaluación como tal. Pondremos en marcha todo lo planificado y desarrollaremos todos los elementos diseñados para hacer el levantamiento de información y datos previsto. Nos centraremos en nuestro punto de partida que serán [los indicadores](#) incluidos en la matriz de evaluación. Debemos responder a través de la herramientas y técnicas seleccionadas para obtener los datos y hallazgos que nos permitan hacer interpretaciones y recomendaciones que permitan a nuestro plan mejorar y dibujar una proyección a futuro.

¿QUIÉN LO HACE?

Se encargarán los responsables técnicos de desarrollar la evaluación, ya sea un equipo externo o interno. Si bien, el equipo de gestión del proceso participará a la hora de recibir un *feedback* continuo de los avances y el progreso.

¿CUÁNDO SE HACE?

Una vez hayamos finalizados la preparación y tengamos una primera versión de la matriz de planificación de la evaluación, que revisaremos al comienzo de esta fase.

¿PARA QUÉ LO HACEMOS?

Esta fase se desarrolla con la finalidad de obtener los datos, hallazgos necesarios para desarrollar el proceso lógico de la evaluación. Una vez encontrados los hallazgos y los datos procederemos a su interpretación y/o enjuiciamiento buscando aquellas conclusiones que nos permitan emitir recomendaciones hacia el objetivo final de nuestra evaluación, mejorar, rendir cuentas, tomar decisiones y dibujar una proyección de futuro de los siguientes planes de infancia.

PASO 7

Revisión y diseño final de los indicadores que utilizaremos en el proceso.

PASO 8

Diseño de las herramientas y técnicas que usaremos en el proceso de evaluación.

PASO 9

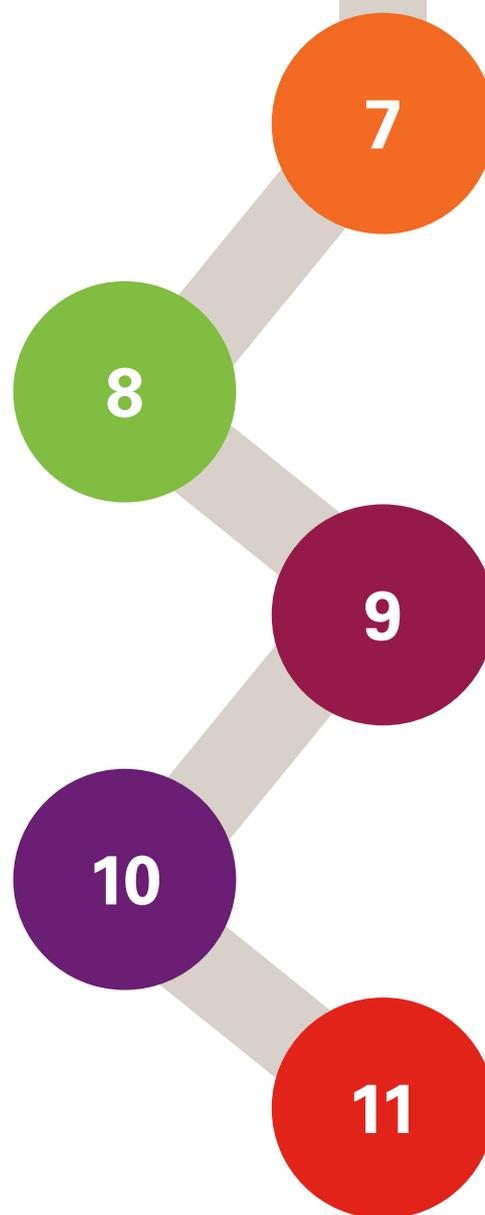
Trabajo de campo y levantamiento de la información.

PASO 10

Análisis de datos, interpretación del resultados y emisión de juicios de valor.

PASO 11

Desarrollo de las conclusiones finales y recomendaciones atendiendo a toda la información obtenida.



PASO 7

INDICADORES

¿Qué haremos?

Revisaremos los indicadores de la matriz de evaluación, creando la versión definitiva de los mismos.

¿Quién participará?

El equipo técnico de evaluación con la participación del equipo gestor y el apoyo de los responsables del desarrollo del plan de infancia.

¿Cómo lo hacemos?

Revisaremos los indicadores incluidos en la matriz de evaluación con el apoyo del equipo técnico, de manera que tengamos los indicadores más completos en cuanto a cantidad y calidad que nos permita entender o explicar la realidad o el fenómeno del que tenemos una necesidad informativa y su evolución en el tiempo. Estos deben de ser un enunciado que contenga una pregunta implícita a la que responderemos con un dato cuantificable. Deben ser claros y no ambiguos, confiables, precisos, oportunos, útiles y medibles, es decir, cuantificable matemáticamente con algún sistema de medida concreto. No podemos perder de vista que para responder a este indicador podremos basarnos en fuentes de verificación primarias y/o secundarias, y eso será muy importante para la validez de nuestro indicador, ya que, si estas fuentes no están disponibles, el indicador no tendrá ninguna validez.

Recomendaciones

- Es importante no perder de vista la necesidad de que exista un equilibrio entre la información que proporciona el indicador y el coste de la obtención de la misma.
- En el caso de que se decida elaborar los indicadores, es importante hacer una última lectura para comprobar que están redactados de forma comprensible.

Recursos

- [Guía: Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia.](#) UNICEF España, 2022.
- [Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia. Indicadores de la matriz de objetivos y áreas de trabajo.](#) UNICEF España, 2023. UNICEF España, 2022.

PASO 8

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

¿Qué haremos?

Una vez identificados los datos y la información necesaria, realizaremos la selección final de las fuentes y técnicas (cuantitativas o cualitativas) de recogida de información necesaria para los indicadores definidos.

¿Cómo lo hacemos?

Revisaremos los objetivos de evaluación, cómo vamos a enfocarla y los indicadores definidos, y con esa información clara y sistematizada en la matriz de evaluación final, seleccionaremos las mejores herramientas o técnicas respecto a la primera versión de la matriz de evaluación. La elección dependerá de las capacidades del equipo evaluador, de la disponibilidad de los informantes, de los recursos económicos y del tiempo que disponemos para desarrollar la evaluación. Un enfoque basado en técnicas más cuantitativas nos da mayor objetividad y nos permitirá generalizar conclusiones y un enfoque más cualitativo nos dará más profundidad y comprensión contextual, explorando perspectivas y experiencias de manera más detallada. Un enfoque mixto, suele proporcionar evaluaciones más completas y equilibradas, sin embargo hay que tener en cuenta que requerirán de un mayor presupuesto.

Recomendaciones

- Un diseño metodológico sólido contribuye a la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos durante la evaluación.
- Hacer una revisión en busca de fuentes de información secundarias es útil para localizar información ya existente. De esta manera nos ahorramos la recolección de información primaria, que suele consumir más tiempo y recursos.

¿Quién participará?

El equipo evaluador con el apoyo del equipo gestor, buscando un equilibrio entre las necesidades, los recursos y la disponibilidad de las fuentes.

Recursos

- K. Saenz y G. Tamez. (México, 2014) [Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en Ciencias Sociales](#) Ed.

PASO 9

TRABAJO DE CAMPO

¿Qué haremos?

Planificar la logística para desarrollar el trabajo de campo necesario en el levantamiento de la información poniendo en práctica las herramientas y técnicas seleccionadas para responder a nuestras necesidades informativas.

¿Quién participará?

El equipo de evaluación y el de gestión con la necesaria participación de todos los informantes claves que participen en el proceso.

¿Cómo lo hacemos?

Una vez identificadas las necesidades informativas, indicadores y técnicas o herramientas que nos ayudarán a obtener toda la información necesaria, nos reuniremos para definir los procesos y preparar la agenda y logística de la evaluación, y desarrollaremos lo planificado. Crearemos un cuaderno metodológico donde se registren todas las herramientas metodológicas que vamos a llevar a cabo y el cronograma de nuestra evaluación en la que se reflejarán todos los procesos. Se realizará una lista de los recursos necesarios para el desarrollo de estos procesos, ya sean espacios físicos, materiales, equipos, etc., así como posibles autorizaciones, y se desarrollarán las reuniones, entrevistas o espacios de trabajo necesarios para poner en marcha las herramientas definidas.

Recomendaciones

- Tener en cuenta todo lo referente a autorizaciones y protección de datos. Esto será especialmente sensible considerando que muchas de las acciones involucrarán a niños, niñas o adolescentes.
- El cuaderno metodológico se puede ir completando con fichas del desarrollo de cada técnica o herramienta (entrevistas, cuestionarios, etc.).

Recursos

- [Guía visual del proceso de evaluación de políticas públicas](#). Gobierno de Aragón.

PASO 10

ANÁLISIS DE DATOS Y JUICIOS DE VALOR

¿Qué haremos?

Se trata de analizar los datos recopilados en busca de hallazgos y realizando interpretaciones y juicios de valor.

¿Quién participará?

Responsables de recopilar los datos y desarrollar las herramientas o técnicas diseñadas.

¿Cómo lo hacemos?

Una vez se han realizado todas las técnicas y procesos definidos en etapas anteriores en busca de los datos necesario para nuestros indicadores comienza la fase del análisis de estos datos en busca de pautas y hallazgos con los que trabajar en su interpretación. Desarrollaremos un proceso de enjuiciamiento, realizando juicios de valor basados en la recopilación y análisis sistemático previamente realizado. No solo hay que procurar que la información que se recopile sea de calidad, sino que hay que proporcionar y clarificar una base lógica que justifique las perspectivas de valoración utilizados para interpretar o valorar los resultados. Para emitir juicios de valor se deben de utilizar normas y baremos que deben de ser previamente explicados y explicitados, de manera que se entienda el origen de esos juicios de valor.

Recomendaciones

- Buscar la máxima transparencia a la hora de justificar los baremos utilizados a la hora de hacer interpretaciones o juicios.
- Triangular la información cuantitativa con herramientas cualitativas y viceversa fortalece todo el proceso.

Recursos

- PATTON, M.O. 1986, [Practical evaluation](#), Beverley Hills: Sage.
- GARRILLATRILLO, A.J. 2009. [Introducción al análisis de datos](#), Ed. Uned.

PASO 11

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

¿Qué haremos?

Se trata de seguir la secuencia lógica tras el análisis de datos y emitir las conclusiones y recomendaciones basadas en el paso 10.

¿Quién participará?

El mismo equipo y participantes que desarrollaron el paso 10, con la revisión final del equipo de gestión.

¿Cómo lo hacemos?

Una vez sistematizados los hallazgos, sus interpretaciones y análisis y realizados los juicios y valoraciones correspondientes tendremos la información necesaria para emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes en el marco de la evaluación del plan de infancia. Generaremos las sugerencias sobre posibles líneas de acción, cambios propuestos en el plan o elementos a mantener, así como consejos para los responsables y gestores que podrían hacer que el desarrollo de futuros planes pudiera mejorar en cuanto a su impacto sobre los beneficiarios.

Recomendaciones

- Las recomendaciones que se generen en la evaluación son el vínculo formal entre una evaluación y su uso, por lo que hay que prestar mucha atención a como se redactan. Es importante clasificar las recomendaciones utilizando categorías como el coste de implementación, los responsables de llevarlas a cabo, entre otras.
- Hacer una reunión final ente gestores de la evaluación y responsables técnicos para repasar la conclusiones y recomendaciones.

Recursos

- TORES, R.T., PRESKILL, H. S., y PIONTEK, M. E. (2005) 2ª Ed. Evaluation strategies for communicating and reporting: Enhancing learning in organizations. Sage Publications, Inc- Disponible en <https://books.google.es/>.

El resultado de esta fase 2 será el informe de evaluación que deberá de incluir todos los detalles del proceso, así como los baremos utilizados para emitir nuestros juicios y cualquier otra información que apoye o justifique las conclusiones y recomendaciones que en este se expongan.

Un índice modelo de este informe podría ser:

1. **Resumen ejecutivo.** Breve documento donde se señalan los puntos más relevantes del proceso.
2. **Introducción del plan de infancia.** Precisiones sintéticas sobre las principales características del plan de infancia.
3. **Antecedentes de la evaluación.** Espacio para describir el propósito de la evaluación y las motivaciones de la misma.
4. **Metodología de la evaluación.** Se explicará el diseño metodológico fuentes de información, instrumentos, técnicas y las limitaciones que se hayan podido identificar.
5. **Resultados de la evaluación.** Análisis y síntesis evaluativa, donde se podrán incluir tantos capítulos o epígrafes como dimensiones o criterios se hayan identificado, y se incluirán las explicaciones de los diferentes hallazgos, juicios e interpretaciones obtenidas junto con los baremos o explicaciones que justifiquen los mismo.
6. **Conclusiones y recomendaciones.** Se señalarán de manera sistemática y agrupada los principales logros, dificultades, obstáculos, aciertos y/o errores, así como cualquier otra valoración global que haya surgido en el proceso evaluativo. Se incluirán las recomendaciones, orientaciones para el futuro o cualquier otro elemento de mejora clasificadas según el *stakeholder* o audiencia a la que haga referencia.
7. **Anexos.**

FASE 3

DIFUSIÓN Y CIERRE

¿QUÉ HAREMOS?

Analizaremos los resultados y recomendaciones que hayan surgido del proceso de evaluación, reflejados en el informe de evaluación, y desarrollaremos y planificaremos dos procesos:

1. La comunicación y difusión entre los diferentes *stakeholders* y audiencias.
2. La planificación de las posibilidades incorporaciones de los resultados a futuros procesos de planificación y ejecución de los siguientes planes de infancia.

¿QUIÉN LO HACE?

Se encargarán los responsables de la gestión de la evaluación y los técnicos municipales de infancia o cualquier otro actor político o técnico encargados de la formulación y/o desarrollo de los planes de infancia.

¿CUÁNDO SE HACE?

Una vez el equipo técnico encargado del desarrollo de la evaluación haya presentado el informe final de la evaluación y se haya desarrollado una reunión de cierre en la que se repasarán las conclusiones y recomendaciones del informe de evaluación.

¿PARA QUÉ LO HACEMOS?

El sentido de la evaluación es que sea útil y práctica (orientada a la acción), y ninguna de estas dos premisas se cumplirá si no se lleva a cabo un proceso adecuado de difusión de los resultados y una planificación de como incorporar estos resultados a futuros procesos de programación o formulación de nuevos planes de infancia. Una evaluación cuyo final es el archivo del informe, no ayuda a mejorar el plan ni a tomar decisiones que mejoren los impactos y resultados de este, ni a rendir cuentas a la ciudadanía y a los beneficiarios sobre los resultados obtenidos y/o sobre el futuro de las acciones a implementar en el marco de la infancia de nuestro municipio.

FASE 3 DIFUSIÓN Y CIERRE

PASO 12

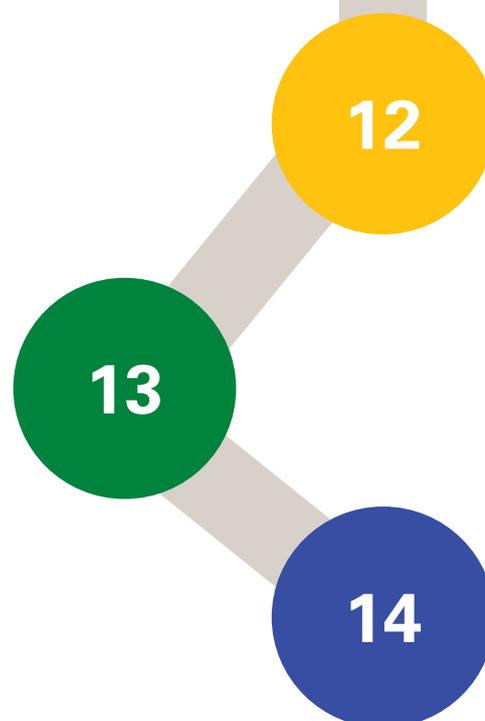
Definición de la estrategia de comunicación de los resultados prestando especial atención a las diferentes audiencias identificadas.

PASO 13

Desarrollar todo el proceso comunicativo para la difusión de los resultados entre los diferentes *stakeholders*.

PASO 14

Planificación de la incorporación de los resultados de la evaluación en futuros planes de infancia.



DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

¿Qué haremos?

Analizar las conclusiones y recomendaciones bajo el prisma de las diferentes audiencias (primaria, secundaria o terciaria) y planificar el proceso de difusión.

¿Quién participará?

Las personas designadas como responsables del proceso de comunicación de los resultados y las diferentes audiencias receptoras de los mensajes.

¿Cómo lo hacemos?

Desarrollaremos cuantas reuniones sean necesarias entre el equipo de gestión de la subvención y los responsables designados para desarrollar el proceso de difusión (en caso de que fueran diferentes equipos) en las que comenzaremos analizando las audiencias según el grado de participación en el plan de infancia, el compromiso con el plan de infancia y el interés en los hallazgos y recomendaciones de la evaluación. Definiremos un cronograma y cerraremos una agenda en el que se reflejarán las acciones de difusión (presentaciones públicas, reuniones técnicas, emisión de boletines, presencia en medios de comunicación, etc.) según las audiencias definidas.

Recomendaciones

- Diferenciar las audiencias en:
 1. **Primaria:** Grupos que mantiene vínculos más estrechos con el plan de infancia.
 2. **Secundaria:** Tienen una relación directa pero menos estrecha.
 3. **Terciaria:** Grupo más alejado del plan, pero con intereses por estar informada.
- Cuidar y planificar el lenguaje que utilizaremos con cada una de las audiencias.

Recursos

- TORES, R. T., PRESKILL, H. S., y PIONTEK, M. E. (2005) 2ª Ed. Evaluation strategies for communicating and reporting: Enhancing learning in organizations. Sage Publications, Inc- Disponible en <https://books.google.es>
- [Guía para la evaluación de programas y políticas públicas.](#) Gobierno de Canarias.

PASO 13

DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS II (ACCIÓN)

¿Qué haremos?

Llevaremos a la acción todo lo planificado en la fase anterior.

¿Quién participará?

Equipo designado como responsable del proceso de difusión y comunicación de los resultados de la evaluación.

¿Cómo lo hacemos?

Preparando cuidadosamente cada una de las acciones de difusión planificadas, siendo muy sensibles con cada una de las audiencias a la que nos vayamos a dirigir. Diseñaremos cuantos productos (presentaciones, cartelería, resúmenes ejecutivos, trípticos, discursos, notas de prensa, etc.) podamos necesitar para transmitir de la mejor manera posible el mensaje a cada una de las audiencias seleccionadas. Intentaremos que el proceso comunicativo no sea unidireccional, sino que de cada una de estas acciones se pueda tener feedback de las audiencias participantes de cara a futuros ciclos de planificación y a la incorporación de los resultados de la evaluación en futuros planes de infancia.

Recomendaciones

- Cuidar y planificar el lenguaje que utilizaremos con cada una de las audiencias. Adecuar los espacios y el tono del discurso a cada una de ellas.
- No dejar fuera del proceso de comunicación y difusión a la infancia, protagonistas de los planes de infancia.
- Publicar el informe de evaluación no es suficiente si queremos que sea realmente útil.

Recursos

- TORES, R. T., PRESKILL, H. S., y PIONTEK, M. E. (2005) 2ª Ed. Evaluation strategies for communicating and reporting: Enhancing learning in organizations. Sage Publications, Inc- Disponible en <https://books.google.es>
- [Guía para la evaluación de programas políticas públicas](#). Gobierno de Canarias.

DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

¿Qué haremos?

Analizaremos las recomendaciones y sus costes (económicos o de cualquier otra naturaleza) y valoraremos las posibilidades de incorporación a futuros ciclos de planificación de los nuevos planes de infancia.

¿Quién participará?

Técnicos municipales y responsables políticos que vayan a participar en la definición de futuros planes de infancia.

Las personas responsables de la elaboración del plan de infancia, con el apoyo del equipo técnico de evaluación.

¿Cómo lo hacemos?

Lo primero, si no se realizó en el momento del cierre del informe de evaluación, será cuantificar el coste económico y de cualquier otro tipo que pudieran tener cada una de las recomendaciones generadas en el proceso de evaluación. Seguidamente, incorporaremos a ese análisis las conclusiones que se pudieran haber obtenido de cada audiencia en el proceso de comunicación y difusión de los resultados de la evaluación, y con esa información se generará un informe con los esfuerzos necesario para la implementación de cada una de las recomendaciones propuestas.

Sobre este informe se generarán una gran reunión o reuniones de menor escala con las personas que pudieran estar involucradas en la implementación de cada recomendación, y se discutirá la viabilidad y pertinencia de incorporarlas en el próximo ciclo de planificación del plan de infancia.

Recomendaciones

- Intentar que la única variable responsable de la toma de decisiones no sea la económica.
- Tener en mente esta fase desde el principio de la evaluación ayudará a recopilar información útil durante todo el proceso de evaluación sobre los obstáculos que se puedan dar a la hora de implementar alguna recomendación.

Recursos

- [Guía metodológica para el desarrollo de procesos de planificación de políticas públicas en el ámbito sectorial](#). AEVAL (2016).
- [Guía general para el diseño y planificación de una intervención pública](#). Gobierno de Navarra (2013)



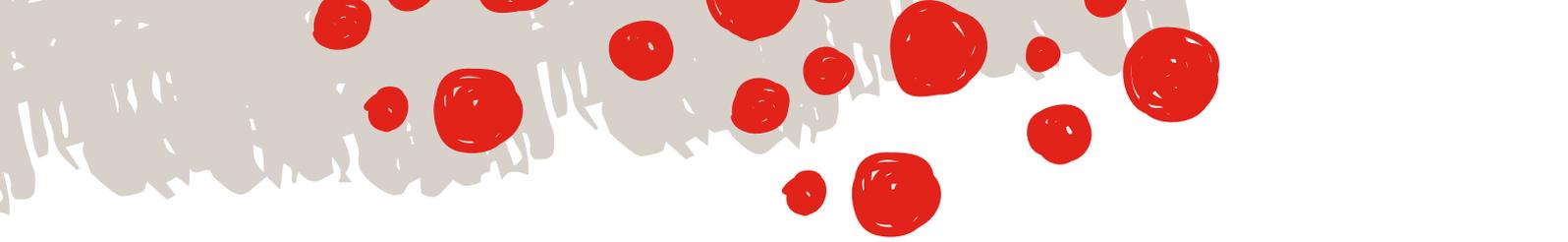
Desafíos y recomendaciones

Las políticas locales de infancia y adolescencia, así como las herramientas de planificación, deberían incorporar la evaluación como una parte más de su ciclo de programación. Sin embargo, las Entidades Locales están limitadas por el tiempo, el personal y los recursos disponibles para destinar los esfuerzos necesarios para llevarla a cabo. No obstante, es importante poner foco en la evaluación, para poder contar con los aprendizajes significativos que permitan incluir las medidas correctivas, hallazgos y aspectos a fortalecer en los nuevos ciclos de planificación. Todo ello tendrá un efecto en la calidad de dichas políticas y, por ende, finalmente al colectivo al que van dirigidas, en la infancia y adolescencia, en la realización de sus derechos.

El nuevo ciclo de planificación de futuros planes de infancia y adolescencia ligados a la iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia, tal y como se describe en el [Marco Regulador](#) de la misma, buscará nuevos retos en su compromiso con la transformación de la vida de la infancia. Esto implicará:

- Desarrollar la evaluación del actual plan de infancia y adolescencia.
- Desarrollar un nuevo diagnóstico que incorpore las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- Diseñar un nuevo plan en el que se avance en los logros, refuerce su órgano de participación infantil, profundice la participación infantil y ahonde en la coordinación interna.

En todo este nuevo ciclo de programación, la evaluación del plan de infancia y adolescencia jugará un papel fundamental, y en base a eso se ha querido crear esta guía que pueda ayudar y orientar en todo el proceso.



Una sociedad abierta y transparente necesita incorporar de manera efectiva la evaluación de políticas públicas en su ciclo de programación, garantizando y maximizando su eficacia y transparencia y apoyando el proceso de toma de decisiones en el marco de la gestión política.

España se ha convertido en uno de los países en los que se ha establecido por [Ley la evaluación de políticas públicas](#) (diciembre de 2022). La Ley 27/2022 se aplica a la Administración General del Estado y sirve como un mecanismo de control democrático que permite a la ciudadanía supervisar la implementación de políticas públicas, y en este caso, del Plan de Infancia y Adolescencia.

La evaluación del Plan de Infancia y Adolescencia supone un reto para las Entidades Locales:

- Abre un nuevo espacio en la administración local para asentar el proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en su municipio.
- Implica una nueva manera de aproximarse a futuros ciclos de programación con información basada en resultados que pueda enriquecer el proceso de toma de decisiones.
- Genera un nuevo paradigma de participación ciudadana y rendición de cuentas que fortalece el sistema democrático y acerca el ámbito de la gestión política a los ciudadanos.

Y es una gran oportunidad para los niños, niñas y adolescentes de los municipios:

- Les aproxima a la vida pública de sus municipios abriendo espacios de participación que tal vez, no existían previamente.
- Utiliza aproximaciones y herramientas que van a mejorar las acciones políticas encaminadas a mejorar el bienestar de la infancia impulsando políticas locales que garanticen el desarrollo pleno de niños, niñas y adolescentes, con un enfoque de derechos de la infancia, equidad, participación, proceso orientado a resultados y de [buena gobernanza de las políticas de infancia](#).
- Genera un ecosistema de información que facilita la toma de decisiones consciente y justificada, y que generará Planes de Infancia y Adolescencia más pertinentes, eficaces y sostenibles.

Enfrentarse a estos retos, e incorporarlos en los procesos de gestión de las Entidades Locales, y más concretamente en la implementación del actual o futuros Planes de Infancia y Adolescencia, mejoraría los impactos positivos enfocados a generar mayor bienestar en la vida de la infancia.

Anexo 1. Matriz de evaluación

A continuación, se muestra un ejemplo de una matriz de evaluación de un Plan de Infancia y adolescencia (PLIA).

Criterio	Pregunta de evaluación/necesidades informativas	Indicadores	Actores	Fuentes de información
Pertinencia	<p>¿En qué medida el PLIA responde a las necesidades y a los derechos de niños, niñas y adolescentes?</p> <p>¿El PLIA está relacionado con las prioridades municipales?</p> <p>¿El PLIA está relacionado con las prioridades en materia de políticas de infancia de la Comunidad Autónoma, del Estado, la Unión Europea?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los procesos de diagnóstico realizados. • Grado de respuesta del PLIA a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes. • Grado en que los objetivos responden a las necesidades de las prioridades municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Órgano de Participación de la Infancia y la Adolescencia y considerar otros niños, niñas y adolescentes del municipio. • Técnica/o responsable de la dinamización de los grupos de participación. • Técnica/o dependiente de la Concejalía de Infancia y Adolescencia. • Alcalde/alcaldesa y otros responsables políticos. • Otros actores que formen parte del mecanismo de coordinación interna (espacio del gobierno local que tiene como fin transversalizar la política local de infancia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones con el Órgano de Participación de la Infancia y la Adolescencia. • Revisión documental. • Reuniones/entrevistas con actores. • Grupos focales.
Coherencia	<p>¿Cuál es el valor añadido de las acciones planteadas en el PLIA?</p> <p>¿Algunas de las acciones se complementan con otras actividades, y no duplica actividades dentro del mismo municipio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las acciones/estrategias innovadoras. • Análisis de las acciones realizadas dentro del municipio dentro de la misma estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde/alcaldesa y otros responsables políticos. • Mecanismo de coordinación interna (espacio del gobierno local que tiene como fin transversalizar la política local de infancia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el mecanismo de coordinación interna.
Eficacia	<p>¿Las acciones propuestas por el PLIA han sido correctamente implementadas?</p> <p>¿Se han alcanzado los resultados previstos en el PLIA?</p> <p>¿Existieron resultados no previstos en el PLIA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de implementación del PLIA a nivel general. • Número de diferencias y tipología entre las acciones inicialmente planificadas y las finalmente ejecutadas. • Análisis del grado de cumplimiento de los indicadores de Ciudades Amigas de la Infancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Órgano de Participación de la Infancia y la Adolescencia. • Técnica/o responsable de la dinamización de los grupos de participación. • Técnica/o dependiente de la Concejalía de Infancia y Adolescencia. • Alcalde/alcaldesa y otros responsables políticos. • Mecanismo de coordinación interna (espacio del gobierno local que tiene como fin transversalizar la política local de infancia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones con el Órgano de Participación de la Infancia y la Adolescencia. • Revisión documental. • Sistema de seguimiento, e indicadores del PLIA. • Matriz de indicadores Ciudades Amigas de la Infancia. • Reuniones/entrevistas con actores. • Encuestas dirigidas a actores.

criterio	Pregunta de evaluación/necesidades informativas	Indicadores	Actores	Fuentes de información
Eficiencia	¿El uso de los recursos económicos y técnicos permitieron la adecuada y oportuna implementación del PLIA?	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de las técnicas y técnicos de los recursos económicos y humanos disponibles para la implementación de las acciones del PLIA. Valoración de las técnicas y técnicos del tiempo disponible para la implementación de las acciones del PLIA. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsables políticos, especialmente de infancia y de hacienda/presupuestos. Actores que formen parte del mecanismo de coordinación interna (espacio del gobierno local que tiene como fin transversalizar la política local de infancia). 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental. Matriz de indicadores de Ciudades Amigas de la Infancia. Sistema de seguimiento, e indicadores del PLIA. Reuniones/entrevistas con actores.
RESULTADOS/ IMPACTO	¿Qué cambios/resultados se están consiguiendo en la vida de los niños, en relación a los derechos de la infancia?	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de indicadores de Ciudades Amigas de la Infancia, especialmente a nivel de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Órgano de Participación de la Infancia y la Adolescencia. Técnica/o. Alcalde/alcaldesa y otros responsables políticos. Otros actores que formen parte del mecanismo de coordinación interna (espacio del gobierno local que tiene como fin transversalizar la política local de infancia). 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas a niños, niñas y adolescente. Sesiones con el Órgano de Participación de la Infancia y la Adolescencia. Revisión documental (Diagnóstico, PLIA, base de datos municipales y de los centros educativos). Sistema de seguimiento, e indicadores del PLIA. Sistema de seguimiento de la matriz de indicadores de Ciudades Amigas de la Infancia. Reuniones/entrevistas con actores. Grupos focales.
Sostenibilidad	¿Serán duraderos los resultados/impactos de las acciones del PLIA?	<ul style="list-style-type: none"> Número de factores que contribuyen a la sostenibilidad del PLIA. Análisis de la continuidad de las acciones del PLIA. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde/alcaldesa y otros responsables políticos. Actores que formen parte del mecanismo de coordinación interna (espacio del gobierno local que tiene como fin transversalizar la política local de infancia). 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental. Reuniones/entrevistas con actores Sesiones con los espacios de coordinación interno y externo. Sesiones con los espacios de participación infantil y adolescente.
Replicabilidad	¿En qué medida la estrategia propuesta en el PLIA puede ser replicado en otros municipios?	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de elementos necesarios, pero no suficientes para su replicabilidad Número de condicionantes previos para el éxito del PLIA Identificación de aspectos clave para el éxito de la implementación Aspectos clave para la adaptación a lo local. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal técnico de infancia de la Comunidad Autónoma. Actores que formen parte del mecanismo de coordinación externo (espacio del gobierno local abierto a la participación de entidades del tercer sector, academia, medios de comunicación, tejido empresarial, asociaciones de madres y padres, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental. Sistema de seguimiento, e indicadores del PLIA. Reuniones/entrevistas con actores. Sesiones con los espacios de coordinación interno y externo.

Anexo 2. Glosario de los términos más utilizados en evaluación

A continuación, se presentan algunas definiciones de los términos más utilizados:

- **Audiencias:** en el marco del proceso de comunicación de resultados, aquellas personas, grupos y organizaciones están involucrados en la implementación del objeto de evaluación y están interesados en recibir información sobre la evaluación y sus resultados.
- **Audiencias primarias:** en el marco del proceso de comunicación de resultados, aquellas personas, grupos y organizaciones que mantienen vínculos más estrechos con el plan evaluado. Aquellos involucrados en procesos de toma de decisiones, financiadores, equipos técnicos del programa, facilitadores y asesores.
- **Audiencias secundarias:** en el marco del proceso de comunicación de resultados, aquellas personas, grupos y organizaciones con una relación directa con el plan, pero menos estrecha (tienen un contacto menor y no diario). En este grupo se incluye a la población objetivo del plan y todas aquellas personas cuyo trabajo se pueda ver afectado por los resultados de la evaluación.
- **Audiencias terciarias:** en el marco del proceso de comunicación de resultados, aquellas personas, grupos y organizaciones más alejado del plan evaluado, pero con interés por recibir los resultados de la evaluación. En este grupo pueden estar futuros participantes en el plan, público en general o algún grupo de especial interés.
- **Beneficios:** es el valor o la utilidad de los resultados del plan de infancia. Estos serán generalmente los objetivos finales del plan, pero puede también hablarse de aquellos beneficios que no pertenezcan al plan en sí.
- **Criterios de evaluación:** describen las características que se esperan de la política/ plan/ programa; deben ser pertinentes para el contexto, ser coherentes con otras intervenciones, alcanzar sus objetivos, producir resultados de manera eficiente y dar lugar a efectos positivos duraderos. Existen unos modelos genéricos establecidos por la OCDE, sin embargo, el equipo evaluador puede incluir los que considere necesarios, en función de los objetivos de la evaluación.

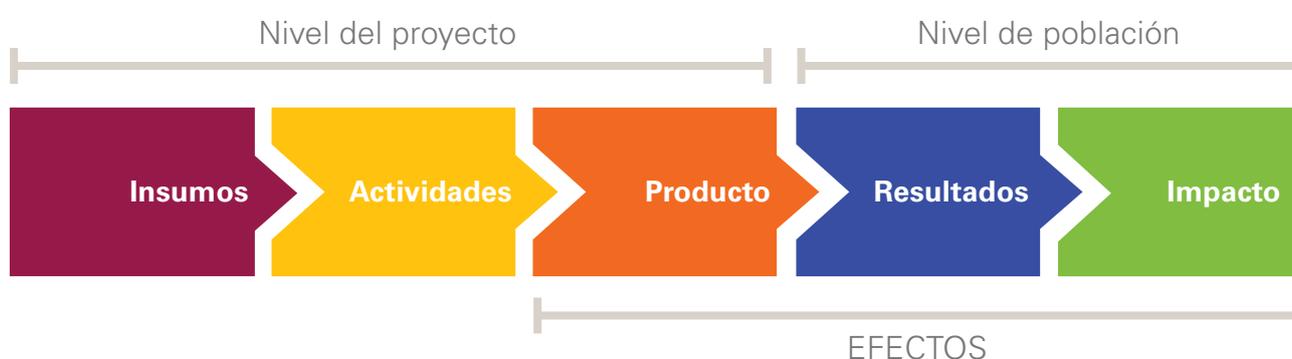


- **Equipo de coordinación:** equipo designado para desempeñar las funciones de gestión, coordinación y administración del proceso evaluativo.
- **Equipo de implementación:** equipo designado para desarrollar la acción propiamente dicha de la evaluación. El trabajo de campo, el desarrollo de las diferentes herramientas y técnicas, así como su interpretación y enjuiciamiento. Finalizarán con la redacción del informe de evaluación. En caso de realizar una evaluación interna este equipo, o parte de él, podría coincidir con el equipo de coordinación.
- **Equipo político:** grupo de personas involucradas en el proceso de toma de decisiones que afecta al presente y futuro del plan evaluado.
- **Evaluabilidad:** posibilidad que tiene un programa de ser evaluado.
- **Fuente de verificación primaria:** fuentes de información obtenidas directamente por el equipo de implementación a través de la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos.
- **Fuente de verificación secundaria:** fuentes de información obtenidas a través de datos recabados por otros individuos en procesos de evaluación o investigación anteriores.
- **Hallazgo:** hechos, datos o información que se recoge durante el proceso de evaluación.
- **Impacto:** es el efecto a largo plazo de programas, políticas o servicios. El impacto generalmente se relaciona con cambios económicos, sociales, culturales, institucionales o ambientales positivos en las vidas de una población objetivo. Es un cambio acumulativo a largo plazo en las condiciones que surgen de las actividades del proyecto y que es evidente después de la conclusión del mismo.
- **Indicador:** un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo una iniciativa hacia el logro de un resultado específico. (ONU Mujeres, 2022).

- **Interpretación o análisis:** explicaciones sobre los hechos y hallazgos detectados. Especulaciones entre las interrelaciones, causas, razones y significado que se da a los datos.
- **Juicios (enjuiciamiento):** son las valoraciones acerca de los hallazgos y sus interpretaciones. Estableciendo categorías como «buenos-malos», «positivos-negativos», «por encima, acorde o por debajo de las expectativas», «en la dirección deseada o no deseada».
- **Línea de base:** se refiere a la situación previa a una intervención, con respecto a la cual se puede evaluar el progreso de los resultados o hacer comparaciones. Es la información recopilada al comienzo de un proyecto o intervención de desarrollo con respecto a la cual se miden las variaciones que ocurren al final del proyecto o intervención de desarrollo. Los valores de referencia ofrecen una instantánea de su organización, programa o proyecto en la fase inicial o inicial. La línea de base es el valor del indicador al principio.
- **Matriz de evaluación:** es una tabla que muestra de forma sistemática las diferentes dimensiones de la evaluación. Permite resumir, lo que se quiere evaluar, qué se debe de tener en cuenta, los actores, y cuál es la fuente de información que permitirán ver los métodos de recolección y análisis de datos a utilizar. Existen diferentes modelos de matriz, pero para evaluar un plan de infancia, al menos debería de contener los criterios, las preguntas que se quiere responder, los indicadores y la fuente de la información.
- **Necesidades informativas:** requerimientos informativos que se le hace a la evaluación por parte de diferentes grupos de interés o participantes en el proceso (*stakeholders*).
- **Población objetivo:** el grupo específico para beneficio del cual se emprende el proyecto o programa; también llamado grupo beneficiario o población diana.
- **Recomendaciones:** sugerencias sobre posibles futuras líneas de acción, cambios propuestos, elementos a mantener, consejos para los financiadores, responsables técnicos, gestores o políticos que podrían hacer mejorar el programa o facilitar ciertos procesos de toma de decisiones.

- **Resultados:** son cambios en un estado o condición que se derivan de una relación de causa y efecto. El resultado aparece por algo más que ha sucedido. Por ejemplo, el resultado de un partido de fútbol, el resultado de una elección o las notas de un examen. En el contexto de la implementación de un programa, hay tres tipos de cambios (productos, resultados e impacto) que pueden ponerse en marcha mediante una intervención de desarrollo. Los cambios pueden ser intencionados o no, positivos y/o negativos.
- **Resultados, cadena de:** es una herramienta en forma de diagrama que muestra el vínculo causal entre una intervención y los impactos deseados a través de una serie de resultados intermedios esperados.
 - **Los insumos:** son recursos humanos y financieros, instalaciones físicas, equipos y políticas operativas que permiten implementar las actividades del proyecto.
 - **Las actividades:** se refieren a las múltiples acciones realizadas para transformar los insumos en productos.
 - **Producto:** se refiere a los resultados de las actividades/acción a nivel de proyecto. Por ejemplo, un cambio de desarrollo inmediato y visible que sea la consecuencia tangible de las actividades del proyecto.
 - **Los resultados:** efectos directos e inmediatos producidos por la ejecución de una actuación.

Ilustración 4: Cadena de resultados



Fuente: M&E Guidance Note. For Local Governments Implementing Child Friendly Cities Initiative (CFCI). (UNICEF, 2023).

- **Seguimiento:** supervisión periódica de una actividad que busca establecer las entregas de insumos, los cronogramas de trabajo, otras acciones requeridas y los productos específicos se están desarrollando según el plan, para que se tomen medidas oportunas para corregir las deficiencias detectadas. El «seguimiento» también es útil para comprobar sistemáticamente una condición o un conjunto de condiciones, como por ejemplo el seguimiento de la situación de los derechos de las mujeres y los niños. Es un proceso de recopilación rutinaria de información sobre aspectos críticos, así como sobre efectos negativos imprevistos en un proyecto o programa durante su implementación.
- **Stakeholder:** diferentes grupos de actores con algún tipo de interés o implicación en el proceso de evaluación.
- **Teoría de cambio:** explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización¹⁷.
- **Triangulación:** uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación. Habitualmente se triangula información enfrentando técnicas cuantitativas y cualitativas para reforzar las conclusiones de ambas.
- **Unidad de evaluación:** proyecto, programa, plan o política sobre la que recaerá el ejercicio de la evaluación. Esta unidad podría ser acotada en cuanto a su duración y alcance, no teniendo por que suponer el proyecto, programa, plan o política completa sino una parte de la misma.

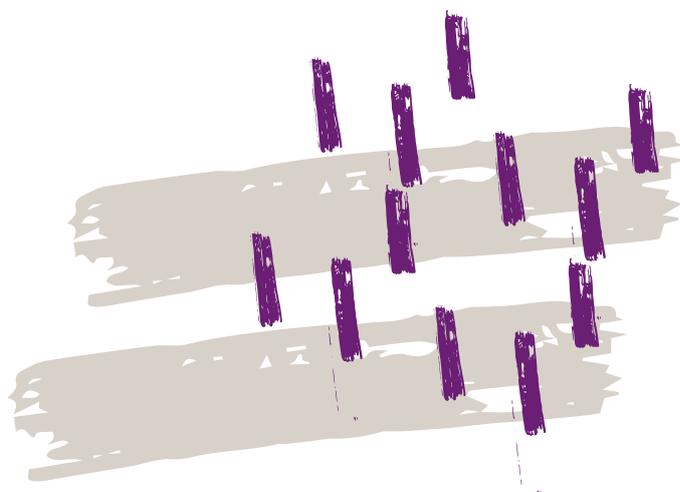
17 Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.



Bibliografía y referencias

- IEPP (2021). Estudio de diagnóstico de la evaluación en la Administración General del Estado. Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Informes-de-Evaluacion/DIAGNOSTICO-EVALUACION-AGE/ESTUDIO_DIAGNOSTICO_EVA_AGE.pdf.pdf
- Galarza M. y Castro E. (2020). «La evaluación integral de las políticas públicas, la cultura de evaluación y las interacciones con el desarrollo sostenible.» Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. España.
- García, M. L. y Rosas, J. (2014). La política social municipal en México: la institucionalización de su evaluación. RIEM, México; <http://revistariem.cl/index.php/riem/article/download/30/16>
- Garde, J. A. (2006). La evaluación de políticas públicas y su institucionalización en España. Ministerio de Administraciones Públicas. (Colección Papeles de Evaluación 3) España.
- Heider, C. (2009). Marco conceptual para el desarrollo de capacidades de evaluación: bases para las buenas prácticas en evaluación y desarrollo de capacidades. Washington D.C.: Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo; http://www.coplacgprd.org/images/stories/Publicaciones/Monitoreo_y_Evaluacion/CD_MyE_Espaol.pdf
- Koc, A.C. (2015) Una aproximación a la rendición de cuentas de las ONG internacionales. Universidad de Zaragoza. España
- OECD DAC Network on Development Evaluation, 2020. Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización, <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>.
- Peersman, G. (2014). Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de Impacto, Síntesis metodológica n.º10, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_spa.pdf

- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- M&E Guidance Note. For Local Governments Implementing Child Friendly Cities Initiative (CFCI). (UNICEF, 2023)
- UNICEF guidance note: adolescent participation in UNICEF monitoring and evaluation, United Nations Children’s Fund, New York, 2019 UNICEF Guidance Note: Adolescent participation in UNICEF monitoring and evaluation | UNICEF Evaluation in UNICEF.
- UNICEF Comité Español, apuntes para la participación infantil y adolescente en el ámbito local, 2018 <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-participacion-infantil>
- UNICEF España, ¿Cómo fortalecer el seguimiento de un plan local de infancia y adolescencia?, 2022, <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-seguimiento-plan-local-infancia/>
- UNICEF España, Guía: Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia, 2022, <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-indicadores/>.
- UNICEF España, Guía para una buena gobernanza de una política local de infancia, 2022, <https://ciudadesamigas.org/documentos/guia-buena-gobernanza-politica-local-infancia/>
- Indicadores. Centro Virtual de Conocimiento para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres y Niñas. ONU Mujeres <https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>







Ciudades
Amigas
de la Infancia



Iniciativa
Ciudades
Amigas de la
Infancia

unicef 
para cada infancia

ciudadesamigas.org



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL