



GUÍA

Derechos en acción: cómo diseñar planes locales para la infancia y la adolescencia

Edita:**UNICEF España**

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

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

Autores:

Busi Arquiola, Fabricio; Franco Salazar, Leire. Departamento de Consultoría y Estudios, Fundación Pere Tarrés.

Bernal Fuentes, Paola. Área de Políticas locales de infancia y participación. Dirección de Influencia, Programas y Alianzas. UNICEF España.

Coordinación:

Bernal Fuentes, Paola; Casanovas Abanco, Sílvia; Serrano Gaviño, Helena. Área de Políticas locales de infancia y participación. Dirección de Influencia, Programas y Alianzas. UNICEF España.

Diseño y maquetación:

Tangente S. Coop Mad.

Diciembre de 2024

Esta guía ha sido posible gracias a la financiación del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, con cargo a la subvención de otros fines de solidaridad, 0,7%, de 2023.

CONTENIDOS

BLOQUE 1: MARCO GENERAL

Introducción	5
El ciclo de la Política Pública de Infancia	6
<i>¿Qué hemos aprendido en el Bloque 1?</i>	7

BLOQUE 2. LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA

Marco teórico y metodológico	19
El enfoque de Ciudades Amigas de la Infancia	20
Aplicación del enfoque de derechos	20
El enfoque interseccional y de género	23
La participación infantil y adolescente	29
<i>¿Qué hemos aprendido en el Bloque 2?</i>	34

BLOQUE 3. NOS PONEMOS EN MARCHA: CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Coordinación multiactor: niños, niñas y adolescentes, familias, entidades, profesionales y personal técnico	43
Análisis de situación de los derechos de la infancia (<i>SitAn</i>)	45
La planificación del análisis de situación: adaptación al entorno	48

El punto de partida y los indicadores de base	52
¿Qué datos debemos recoger para la elaboración del análisis de situación?	56
Análisis de cuellos de botella	84
Priorización de privaciones en la realización de derechos de infancia y de cuellos de botella	86
Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	91
Análisis y presentación de la información para la toma de decisiones	93
Uso de la inteligencia artificial en el análisis de situación	95
<i>¿Qué hemos aprendido en el Bloque 3?</i>	97

BLOQUE 4. PLANIFICACIÓN 99

Planificación a nivel estratégico, la Teoría del Cambio	101
Diseño de la Teoría del Cambio	106
Planificación operativa, matriz de planificación	116
Aprobación formal del Plan	128
Estrategia y planificación de la comunicación interna y externa del Plan	129
Consejos para un Plan Local de Infancia y Adolescencia exitoso	132

BIBLIOGRAFÍA 137

ANEXO. ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL PLAN LOCAL DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA 142



BLOQUE 1.

MARCO GENERAL

INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas locales dirigidas a la infancia tienen un impacto profundo en la vida y realización de los derechos de niños, niñas y adolescentes y sus familias, tal y como se evidencia en la [Evaluación de Impacto de Ciudades Amigas de la infancia \(UNICEF España, a 2024\)](#). Aunque suelen alinearse con estrategias estatales, autonómicas o incluso de la Unión Europea, estas políticas adquieren un carácter único en el ámbito local, gracias a la interacción directa de los tomadores de decisiones con los y las habitantes y a su capacidad de respuesta a las dinámicas y situaciones específicas del entorno. Acciones que, además, son fundamentales en el marco global de promoción y defensa de los derechos de la infancia y adolescencia, establecidos por la [Convención sobre los Derechos del Niño \(CDN\)](#) de 1989.

La CDN, en su artículo 4, establece la responsabilidad de los Estados parte a adoptar medidas legislativas, administrativas y de otro tipo para garantizar los derechos reconocidos. Esta responsabilidad se encuentra desarrollada en la [Observación General N.º 5](#) del Comité sobre los Derechos del Niño, donde describe las medidas necesarias para llevarlo a cabo, dentro de ellas la necesidad de conocer la situación de la infancia y adolescencia y contar con estrategias para la realización efectiva de sus derechos.

Los **gobiernos locales** tienen un papel central, pues son las administraciones más cercanas a la ciudadanía y, en especial, a la infancia. Esto implica no solo implementar políticas y servicios, sino asegurarse de que sean relevantes, adaptadas a las necesidades del territorio y que busquen logros en el avance hacia los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#), especialmente aquellos relacionados con la infancia, como el fin de la pobreza, la educación de calidad y la reducción de desigualdades.

Por este motivo, desde UNICEF España se considera esencial proporcionar, a las administraciones locales y a los responsables técnicos y políticos, herramientas para la co-creación y el diseño participativo de **Planes Locales de Infancia y Adolescencia (PLIA)**. Estos planes deben adoptar el **enfoque de derechos de la infancia**, a fin de contribuir a impulsar su realización y adaptarse a una realidad dinámica y atravesada por fenómenos globales. El documento que se presenta busca acompañar de manera práctica el proceso de creación de un Plan local de Infancia y Adolescencia, complementando otras publicaciones de la [Caja de Herramientas de Ciudades Amigas de la Infancia](#) relacionadas con indicadores, gobernanza, seguimiento y evaluación de políticas públicas locales de infancia.

Este material, aunque práctico, está fundamentado en **orientaciones teóricas claves**, como los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño, las políticas de infancia y adolescencia, la [Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer](#), y la [Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad](#). Todo ello se aborda desde una perspectiva transversal de derechos, participación infantil y adolescente, interseccionalidad y género. Además, se incluyen **metodologías** como la teoría del cambio y el análisis de cuellos de botella, útiles para identificar y superar obstáculos en la implementación de políticas que respondan de manera eficaz a las problemáticas de infancia y adolescencia en los contextos locales.

FIGURA 1.

Orientaciones teóricas clave para el diseño del PLIA



Fuente: Elaboración propia.

EL CICLO DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE INFANCIA

Analíticamente, cualquier política pública se puede pensar como un proceso circular, de mejora continua, en el que se suceden las fases o etapas necesarias en una secuencia lógica¹ (ver figura 2). Debido a los cambios en el contexto y

1. Con frecuencia, en la práctica de la formulación e implementación de políticas, las etapas no siempre respetan esta secuencia lógica, sino que se producen políticas en respuestas a demandas sectoriales, soluciones a cuestiones emergentes, etc.

gracias a los **aprendizajes** adquiridos durante el proceso de seguimiento y la evaluación, cada cierto tiempo es recomendable **iniciar un nuevo ciclo de análisis de situación y diseño**.

FIGURA 2. El ciclo de la Política Pública de Infancia



Fuente: Elaboración propia.

PASO 1. INFORME DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA EN LA COMUNIDAD LOCAL

Esta fase consiste en identificar los problemas clave de la infancia y adolescencia en la comunidad, utilizando un enfoque de derechos basado en la CDN. Esto permitirá reconocer tanto las **carencias** como las **potencialidades**

de cada comunidad. El PLIA es útil para identificar estas diferencias y diseñar estrategias para avanzar en los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Una vez finalizada la recogida de datos, se realizará un **análisis** y la información será presentada a todos los agentes implicados, incluidos niños, niñas y adolescentes; como también las conclusiones sintetizadas, a través de **datos** e **indicadores** que describan la situación de partida para poder realizar la formulación de políticas o la elaboración de propuestas, de igual manera con todos los agentes implicaos.

PASO 2. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS: OBJETIVOS Y ACCIONES PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES

La **elaboración de propuestas** consiste en diseñar soluciones para avanzar hacia la realización de los derechos de la infancia y la adolescencia a través de objetivos, actividades y recursos pensados específicamente para dar las respuestas necesarias con base en el análisis de situación.

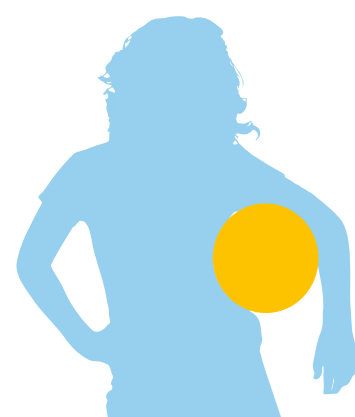
Como ya hemos señalado, **todas las etapas del diseño y aplicación del PLIA deberán ser altamente participativas**, desde el análisis de situación hasta la evaluación y el seguimiento con implicación activa de niños, niñas y adolescentes al igual que el resto de los actores y partes interesadas de la comunidad de un territorio.

Será tarea de los responsables técnicos del ámbito de infancia y adolescencia liderar todo el proceso de diseño y elaboración del PLIA, que incluye, entre otras, la transformación de la información del análisis de situación en propuestas de política pública consensuadas o, incluso, co-creadas.

Para este paso esta guía propone el uso de algunas herramientas metodológicas como el DAFO o la Teoría del Cambio.

PASO 3. TOMA DE DECISIONES: PRIORIZACIÓN

Una vez formulados los diferentes objetivos, acciones y resultados esperados de cada ámbito de políticas de infancia para dar respuesta a los hallazgos del análisis de situación, es necesario **establecer una priorización** que indique por dónde vamos a comenzar a implementar el PLIA, dado que seguramente será poco probable que podamos ejecutar todas las acciones de manera simultánea.



Para llevar a cabo la priorización **es importante establecer el criterio en función de su urgencia y necesidad**, además del **marco de competencias y los recursos disponibles**, con el fin de poder dar respuesta a necesidades básicas elementales (ofrecer, por ejemplo, recursos para luchar contra la violencia contra la infancia, la pobreza infantil o favorecer el acceso de las familias a la vivienda). En este sentido, se tienen en cuenta las **evidencias científicas** sobre el impacto que tiene el acceso a determinados bienes y servicios en el desarrollo infantil, siempre respetando el principio de indivisibilidad y equidad de los derechos establecido por el marco de derechos de infancia; así como la **participación** de los grupos de interés (entidades del tercer sector, familias, grupos políticos, etc.), y la de la propia infancia y la adolescencia.

PASO 4. DISEÑO FINAL DEL PLIA

Los elementos fundamentales que no pueden faltar en el Plan Local de Infancia y Adolescencia incluyen los principales datos secundarios y las conclusiones del análisis de situación, la elaboración de las líneas principales de acción en función de los cinco objetivos marco de [Ciudades Amigas de la Infancia](#) que sintetizan la Convención sobre los Derechos del Niño y que se desarrollarán más adelante en este documento, las metas, medidas y actividades previstas, así como los indicadores de seguimiento, resultados e impacto. Todos ellos elementos que se obtienen del uso de la Teoría del Cambio y de la matriz de planificación. Además, también debe informar de la estimación de recursos presupuestarios prevista, las fuentes de financiación y la calendarización durante el tiempo que se establezca de duración del plan.

Antes de proceder con su aprobación oficial [por parte del gobierno local](#), se recomienda llevar a cabo una **presentación pública** invitando a todas las partes interesadas y a niños, niñas y adolescentes como también a familias con tal de realizar una última sesión para **compartir y validar** la versión final del PLIA.

La aprobación oficial del plan debe seguir los **procedimientos establecidos por la corporación local** que, en la mayoría de los casos, implican la aprobación en el pleno municipal (o equivalente, en el caso de mancomunidades). Si esto no está establecido de esta manera en los ordenamientos del gobierno local, se recomienda realizarlo en esta instancia, la máxima dentro de una corporación municipal, a fin de que el Plan cuente con la legitimidad derivada de haber obtenido apoyo de las diferentes corrientes políticas que cuentan con representación. En el caso de Ciudades Amigas de la Infancia, esto es un requisito para optar al [reconocimiento](#).



Finalmente, es conveniente realizar una **versión amigable del Plan Local para la Infancia y la Adolescencia**, para que este documento pueda ser compartido por los niños, niñas y adolescentes adaptado a sus características (lenguaje, formato, etc.).

PASO 5: IMPLEMENTACIÓN DEL PLIA

Durante esta fase, **las políticas son llevadas a la práctica**. El gobierno local coordina la aplicación de las medidas a través de programas y acciones, por parte de sus diferentes áreas. Es común trabajar en colaboración con otros servicios y administraciones públicas, ONG, asociaciones de familias, y otros actores relevantes como la infancia y la adolescencia. Se deben establecer mecanismos de [coordinación](#), [seguimiento](#) y ajuste continuo para asegurar que la implementación sea efectiva.

PASO 6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El PLIA deberá incluir indicadores e instrucciones de **evaluación y seguimiento a través de indicadores** (de proceso, resultado e impacto) que permitan dar cuenta de la ejecución de las políticas a través de programas y acciones concretas, con la participación de organizaciones locales.

En esta última fase, se analizan, de manera participativa los resultados de las políticas implementadas para determinar si los objetivos se han cumplido y en qué medida.

El seguimiento continuo es esencial para realizar ajustes si los resultados no son los esperados. Para profundizar, consultar: Guía: [¿Cómo fortalecer el seguimiento de un plan local de infancia y adolescencia? \(UNICEF España, 2023\)](#).

Una [evaluación](#) es una valoración, llevada a cabo de forma sistemática e imparcialmente, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, etc. Se recogen datos cualitativos y cuantitativos para medir el impacto en la infancia y adolescencia, y se evalúan las lecciones aprendidas para futuros planes o actualizaciones. Se trata de un proceso con tres funciones principales (UNICEF España, 2023):

- **La retroalimentación o mejora** que nos permite **aprender sobre la propia práctica.**
- **El control y la rendición de cuentas.**
- **Aprendizajes para el conocimiento y la generación de nuevas oportunidades.**

Establecidos ya los principales pasos o etapas de los PLIAS, pasemos ahora a revisar los marcos conceptuales principales y legales que constituirán los pilares de nuestra política pública.

BREVE MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL DE LA INFANCIA A NIVEL INTERNACIONAL, ESTATAL, AUTONÓMICO Y LOCAL

Si bien las orientaciones y regulaciones de infancia y adolescencia plasmadas en leyes y documentación de políticas públicas se deben actualizar y renovar en función de las **situaciones y problemáticas emergentes, los cambios sociales, políticos, económicos**, del entorno físico y climático, tecnológico, etc.; es importante, en el momento del diseño y la redacción de un Plan Local de Infancia y Adolescencia, tener

en cuenta las **líneas principales de política en torno a la infancia y la adolescencia**, con tal de alinear objetivos y estrategias.

Convención sobre los Derechos del Niño (CDN)

La [Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas](#) (1989) es el tratado de derechos humanos más ratificado a nivel global. Todos los Estados Parte, incluyendo [España](#), están obligados a **respetar los derechos de la infancia** recogidos en la Convención y **hacerlos cumplir sin distinción** de color, sexo, idioma, religión, opiniones, procedencia, posición económica, creencias, impedimentos, nacimiento o cualquier otra condición de la **niña, niño, de sus padres o de sus representantes legales**. **Esto significa que los** gobiernos locales y autonómicos en España también tienen la **responsabilidad** de implementar medidas y políticas que aseguren los derechos de la infancia y la adolescencia.

Sus **cuatro principios fundamentales** son los siguientes:

- 
- I. La no discriminación** (Art. 2): Todos los derechos de la Convención se aplican a todos los niños, niñas y adolescentes sin excepción, independientemente de su raza, religión, género, discapacidad, origen o cualquier otra condición.
 - II. El interés superior del niño** (Art. 3): En todas las decisiones que afecten a niños, niñas y adolescentes, ya sean adoptadas por instituciones públicas o privadas, su interés superior debe ser una consideración primordial.
 - III. El derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo** (Art. 6): Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo, en todos sus aspectos, desde el bienestar físico hasta el emocional, educativo y social.
 - IV. La participación infantil** (Art. 12): Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a expresar su opinión en todos los asuntos que les afecten, y dichas opiniones deben ser tenidas en cuenta conforme a su edad y madurez.

Para elaborar **Planes Locales de Infancia y Adolescencia alineados con la Convención sobre los Derechos del Niño**, la iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia establece cinco objetivos marco, cada uno vinculado a los artículos clave de dicha Convención.

TABLA 1.

Relación entre los objetivos de Ciudades Amigas de la Infancia y la Convención sobre los Derechos del Niño



1. Cada niño, niña y adolescente es valorado/a, respetado/a y tratado/a de manera justa dentro de sus comunidades y por las autoridades locales.

Art. 2: El derecho a la no discriminación.

Art. 23: Los derechos de los niños y niñas con discapacidades.

Art. 30: El derecho de los niños y niñas pertenecientes a minorías étnicas, religiosas y lingüísticas.

[Obs. Gral. 6 del Comité de los Derechos del Niño](#), trato de los menores no acompañados y sus familias fuera de sus países de origen.

[Obs. Gral. 9 del Comité de los Derechos del Niño](#), de los derechos de los niños con discapacidad.

[Obs. Gral. 14 del Comité de los Derechos del Niño](#), del principio del interés superior.



2. Cada niño, niña y adolescente tiene su voz, necesidades y prioridades a ser escuchadas y tenidas en cuenta en leyes públicas (si corresponde), políticas, presupuestos, programas y decisiones que les afecten.

Artículo 12: Reconoce el derecho de los niños y niñas a expresar su opinión en todos los asuntos que les afecten.

Artículo 13: Garantiza el derecho de los niños y niñas a la libertad de expresión, incluyendo la libertad de buscar, recibir y difundir información por cualquier medio.

Artículo 14: Garantiza el derecho de los niños y niñas a la libertad de pensamiento, conciencia y religión.

[Obs. Gral. 12 del Comité de los Derechos del Niño](#), del derecho a ser escuchado.



3. Cada niño, niña y adolescente tiene acceso a servicios sociales esenciales de calidad.

Art. 24-25: El derecho a los servicios de atención de la salud.

Art. 27: El derecho a un nivel de vida adecuado para el desarrollo del niño o niña.

Art. 28: El derecho a la educación.

[Obs. Gral. 7 del Comité de los Derechos del Niño](#), realización de los derechos de los niños en la primera infancia.

[Obs. Gral. 15 del Comité de los Derechos del Niño](#), del derecho del niño al disfrute del nivel más alto de salud.



4. Cada niño, niña y adolescente vive en un entorno seguro, limpio y protegido.

Art. 19, 34 y 35: Protección contra maltrato, abuso y violaciones sexuales.

[Obs. Gral. 13 del Comité de los Derechos del Niño](#), del derecho del niño a no ser objeto de ninguna forma de violencia

[Obs. Gral. 26 del Comité de los Derechos del Niño](#), relativa a los derechos de los niños en relación con el medio ambiente.



5. Cada niño, niña y adolescente tiene oportunidades para disfrutar de la vida familiar, el juego y el ocio.

Art. 8-9: El derecho a la identidad y a la vida familiar.

Art. 31: El derecho al descanso, al ocio y a jugar y participar en actividades recreativas.

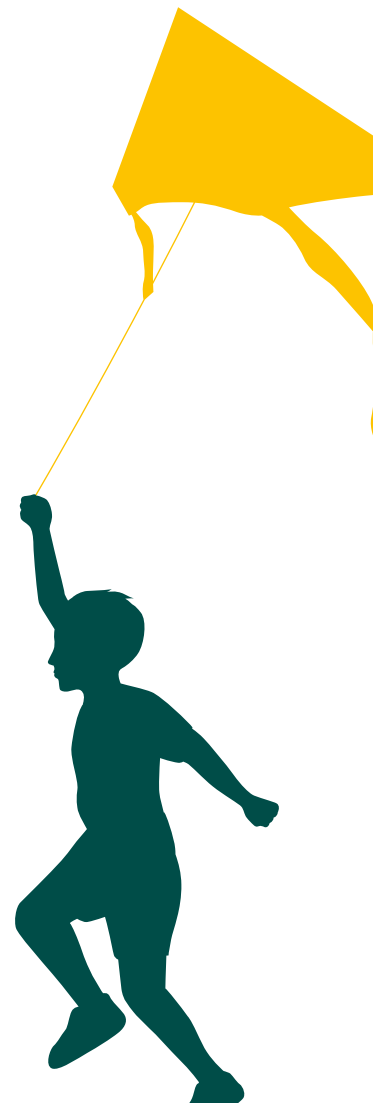
[Obs. Gral. 17 del Comité de los Derechos del Niño](#), sobre el derecho del niño al descanso, el esparcimiento, el juego, las actividades recreativas, la vida cultural y las artes.

Fuente: Elaboración propia a partir de [Child Friendly Cities and Communities Handbook](#) (UNICEF, 2018).

OTROS DOCUMENTOS:

Otros documentos, marcos de actuación, para tener en cuenta en el desarrollo de Planes Locales de Infancia y Adolescencia son los siguientes:

- [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#), que constituyen una agenda a la que se han comprometido los países en el seno de la Asamblea de Naciones Unidas que promueve el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones. Son un marco de referencia clave para garantizar derechos fundamentales, especialmente en educación, salud, igualdad y protección frente a la violencia, de niños, niñas y adolescentes.
- [Estrategia europea sobre los derechos de la infancia](#). Establece prioridades y medidas desde la Unión Europea para garantizar el bienestar y la protección de la infancia, fomentando la participación infantil y adolescente en la toma de decisiones y asegurando su acceso a servicios esenciales.
- [Estrategia Nacional de Derechos de la Infancia y la Adolescencia](#) (2023-2030). Documento que guía las políticas públicas de España para cumplir con los compromisos internacionales en derechos de la infancia, proporcionando un marco integral para garantizar el desarrollo, bienestar y participación de niños, niñas y adolescentes. Da respuesta a la [Observación General N.º 5 del Comité de los Derechos del Niño](#), que insta a los Estados a elaborar estrategias nacionales integrales para la promoción y protección de los derechos de la infancia.
- [Plan de Acción Estatal para la Implementación de la Garantía Infantil Europea](#) (2022-2030). Iniciativa que asegura que todos los niños, niñas y adolescentes especialmente los más vulnerables, tengan acceso a servicios básicos como educación, alimentación y atención sanitaria, alineándose con el enfoque de derechos de la infancia.



- **Estrategia de erradicación de la violencia sobre la infancia y adolescencia**. Basada en la LOPIVI², define cinco áreas estratégicas para prevenir y abordar la violencia, promoviendo el buen trato y la tolerancia cero mediante acciones coordinadas y sostenibles.
- **Plan Estratégico Nacional para la Reducción de la Obesidad Infantil (2022 - 2030)**. Diseñado para fomentar hábitos de vida saludables en niños, niñas y adolescentes, contribuyendo a su desarrollo físico y mental, con énfasis en la prevención desde las políticas locales.
- **Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030**. Integra los ODS en las políticas nacionales, subrayando la importancia de proteger los derechos de niños, niñas y adolescentes en áreas como educación, igualdad, salud y medio ambiente.
- **La Agenda Urbana Española**. Proporciona un marco para el desarrollo urbano sostenible, relevante para crear entornos seguros, saludables y adaptados a las necesidades de niños, niñas y adolescentes en las ciudades.
- **Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2021-2030**. Establece medidas para proteger a las comunidades más vulnerables, incluidos los niños, niñas y adolescentes, frente a los impactos del cambio climático, asegurando un futuro sostenible para las próximas generaciones.
- **Estrategia de Salud Mental del Sistema Nacional de Salud en España, de 2022 a 2026**. Establece objetivos y recomendaciones orientados a la mejora de la salud mental de la población, detección precoz y atender de forma efectiva a las personas con problemas de salud mental, desde el momento en que se presentan, independientemente de su edad o nivel de desarrollo, y desde el respeto a sus decisiones y sus derechos apoyar a sus familias y promover un modelo de atención integral y comunitaria que favorezca la recuperación y la inclusión social.

2. **Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de Protección Integral a la Infancia y la Adolescencia frente a la Violencia (LOPIVI)**: establece un marco normativo integral para garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes a una vida libre de violencia, incluyendo medidas de prevención, detección, atención y recuperación, con enfoque de derechos y protección integral.

¿Qué hemos aprendido en el Bloque 1?

En este primer bloque hemos compartido los **lineamientos básicos** para la elaboración del PLIA, las etapas, y los fundamentos marcados por estrategias y políticas estatales y el marco internacional, a partir de los cuales se debe diseñar, planificar e implementar una política pública local en el ámbito de la infancia y la adolescencia.

Recapitulando, los **objetivos** de la presente guía son:

- **Proveer una hoja de ruta detallada** para el diseño del PLIA, dirigida al personal técnico y entidades interesadas.
- **Ofrecer herramientas prácticas** para cada etapa del proceso.
- **Incorporar de manera transversal** la perspectiva de género, el enfoque interseccional y el respeto por los derechos humanos.
- **Promover la participación activa** de niños, niñas y adolescentes en todas las fases del diseño del plan, asegurando que sus voces sean escuchadas e integradas.

EL CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFANCIA

El ciclo incluye: análisis de situación, diseño de propuestas, planificación y priorización, implementación, evaluación y seguimiento. Este proceso debe ser participativo, con la infancia y la adolescencia como ejes centrales.



La importancia de tener en cuenta las políticas de infancia en los ámbitos internacional, estatal y autonómico.

Los PLIA deben ajustarse a las políticas internacionales, europeas, estatales y autonómicas para garantizar coherencia y favorecer la integración de principios compartidos. Sin embargo, su implementación debe considerar las particularidades del contexto local, asegurando que las medidas adoptadas respondan a las necesidades y realidades específicas del territorio.

**CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA:
TEORÍA-METODOLOGÍA-HERRAMIENTAS-RECURSOS**

La guía combina teoría, metodología, herramientas y recursos prácticos. Está diseñada como un manual de consulta para elaborar nuevos PLIA o actualizar los existentes, facilitando la búsqueda de información, el análisis de situación y la presentación de datos.



BLOQUE 2.

LA TEORÍA EN LA

PRÁCTICA

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

En este bloque, nos enfocaremos en conectar los principales enfoques teóricos con la práctica, sentando las bases conceptuales necesarias para desarrollar Planes Locales de Infancia y Adolescencia que sean sólidos, inclusivos y orientados a garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Exploraremos cómo el enfoque de **Ciudades Amigas de la Infancia** propone la construcción de entornos que promuevan el desarrollo pleno de la infancia y la adolescencia, y cómo el **enfoque de derechos** asegura que cada niño, niña y adolescente sea reconocido como titular de derechos fundamentales. Además, profundizaremos en la importancia del **enfoque interseccional y de género**, que permite comprender cómo diferentes factores de vulnerabilidad interactúan; y en la **participación infantil y adolescente**, destacando su valor no solo como derecho, sino como elemento central para construir políticas más inclusivas y efectivas.

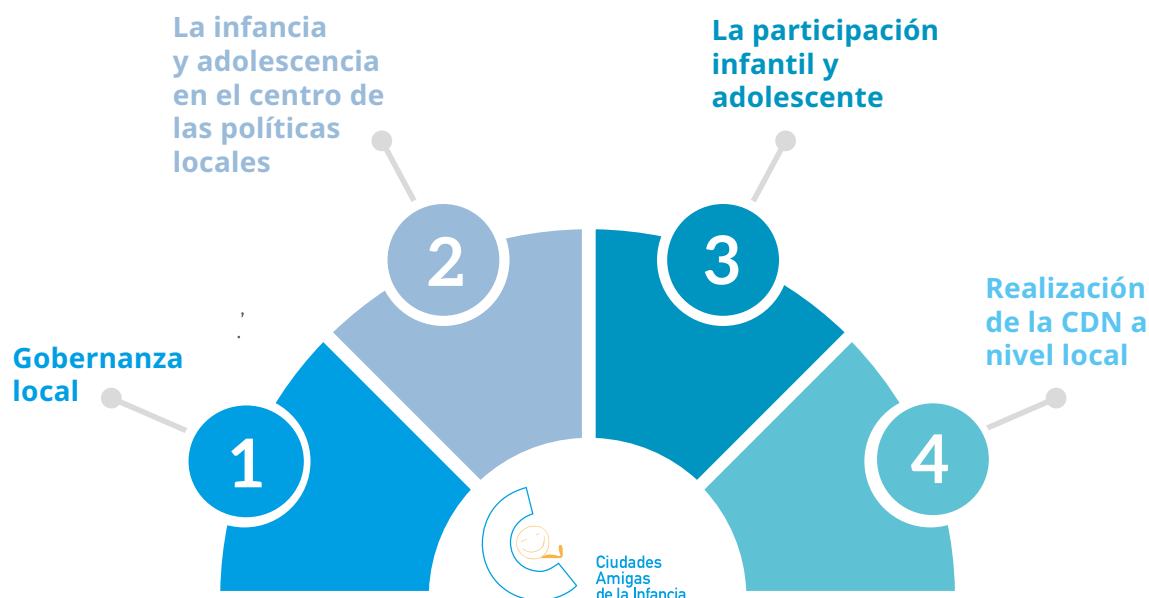
Este bloque también invita a reflexionar sobre cómo estos enfoques no se limitan a un nivel teórico, sino que traen consigo implicaciones metodológicas que ya marcan pautas para la acción. Así, el aprendizaje adquirido en esta fase será clave para avanzar hacia el diseño y la implementación de políticas que integren, desde su origen, las voces y realidades de los niños, niñas y adolescentes.

EL ENFOQUE DE CIUDADES AMIGAS DE LA INFANCIA

Una Ciudad Amiga de la Infancia³ es “es una ciudad, un pueblo, una comunidad o cualquier sistema de gobierno local comprometido con el cumplimiento de los derechos de la infancia tal como se articulan en la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN). Destinando recursos e invirtiendo en la infancia. Buscando conseguir de esta manera un impacto positivo, presente y futuro, no solo en el bienestar de niños, niñas, adolescentes, sino de la sociedad en su conjunto”. Así pues, consiste en una iniciativa internacional que se asienta en cuatro pilares fundamentales.

3. [Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia. Marco regulador. \(UNICEF España, 2023\)](#)

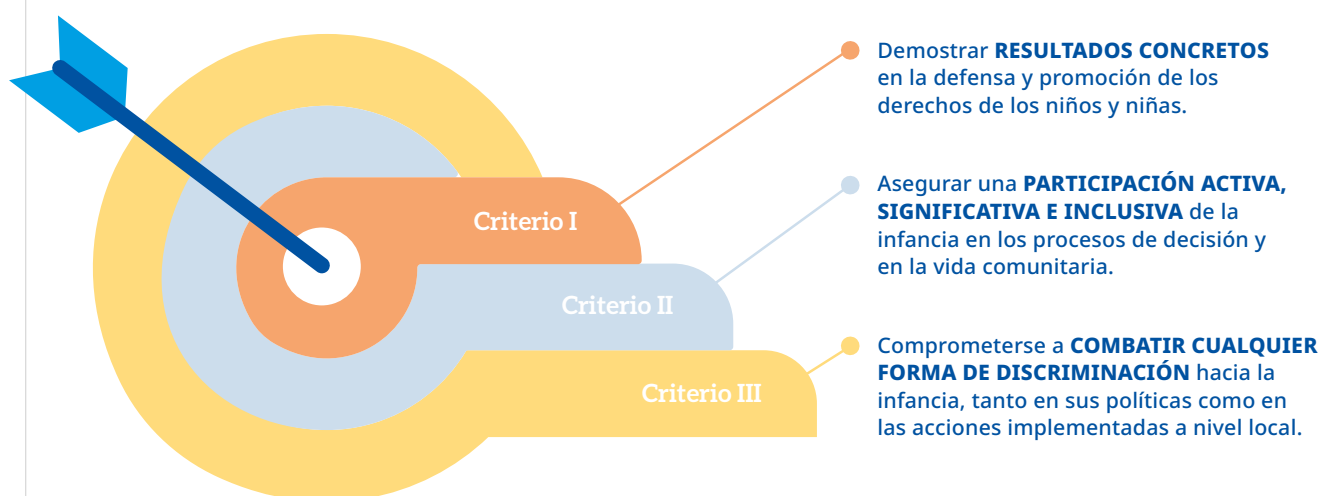
FIGURA 3. Pilares de Ciudades Amigas de la Infancia



Fuente: Elaboración propia.

Para recibir el [reconocimiento como Ciudad Amiga de la Infancia](#), las entidades locales deben cumplir con **tres criterios mínimos esenciales**:

FIGURA 4. Criterios mínimos de las entidades locales para optar al reconocimiento



Fuente: [Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia. Marco regulador](#). (UNICEF España, 2023).

Además, ser Ciudad Amiga de la Infancia implica el compromiso de los Gobiernos Locales y sus aliados para lograr los objetivos marco de derechos de la iniciativa, así como sus dos objetivos transversales:

FIGURA 5.

Objetivos marco de derechos de la infancia de Ciudades Amigas de la Infancia

5 OBJETIVOS MARCO



Fuente: [Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia. Marco regulador](#). (UNICEF España, 2023).

Así, aplicar el enfoque de Ciudades Amigas de la Infancia en el Plan Local de Infancia y Adolescencia implica **situar a los niños, niñas y adolescentes en el centro de la planificación local**, garantizando sus derechos y su bienestar. A través de su participación, el diseño de políticas inclusivas y el fortalecimiento de una **gobernanza efectiva y colaborativa**, así como la asignación de recursos presupuestarios, las ciudades y pueblos pueden convertirse en entornos seguros, equitativos y participativos que favorezcan el desarrollo integral de la infancia y adolescencia. Este enfoque no solo mejora la calidad de vida de la infancia y la adolescencia, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y cohesivo de toda la comunidad.

APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE DERECHOS DE LA INFANCIA

El [enfoque de derechos de la infancia](#) es aquel que adoptan los gobiernos, centros educativos, hospitales... y también gobiernos locales que consideran a los niños y niñas participantes activos y titulares de derechos, personas en toda la extensión de la palabra (UNICEF España, 2021).

Trabajar con este enfoque implica tener en consideración **tres elementos clave**:

1. Promueve el **ejercicio efectivo de los derechos** de los niños, niñas y adolescentes.
2. Utiliza las normas y principios de la [Convención sobre los Derechos del Niño](#) y otros instrumentos de derecho internacional como **guía para orientar los comportamientos, acciones, programas, leyes y políticas**. De esta manera, la Convención sobre los Derechos del Niño establece los parámetros o estándares a alcanzar para que los niños, niñas y adolescentes sobrevivan, se desarrollen y tengan las oportunidades de alcanzar todo su potencial. Así, estos estándares no son solamente algo que debe implementarse en políticas y leyes, sino también en el comportamiento cotidiano de madres, padres, cuidadores, familias, profesores, entrenadores, médicos, trabajadores sociales y en general de todas las personas que interactúan con los niños y niñas.

3. Desarrolla la capacidad de niñas, niños y adolescentes, como titulares de derechos, de **reclamar sus derechos**, así como la de los garantes de derechos para **cumplir sus obligaciones** hacia la infancia. En consecuencia, los niños, niñas y adolescentes son personas que, por su proceso de crecimiento, tienen necesidades y, por tanto, derechos que difieren del de personas en otros estadios de su vida. Pasan así de ser receptores pasivos de acciones a poder exigir el cumplimiento de sus derechos y a tener la capacidad para participar en aquellos temas que les afectan. Este enfoque ve a la infancia como sujeto de derechos, con opiniones y capaces de participar. Implica que los niños y niñas tengan cubiertas sus necesidades, ya que los Estados (a todos sus niveles) tienen la obligación de cubrirlas (Art. 4 CDN).

La Convención sobre los Derechos del Niño identifica tres actores relevantes para garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes:

Estado, sociedad y familia. Sin embargo, es importante destacar el papel imprescindible de los **gobiernos locales** en la implementación y adaptación de estas garantías al ámbito territorial, ya que son el nivel más cercano a las comunidades y pueden responder de manera más directa y específica a las necesidades de la infancia y adolescencia.

FIGURA 6.

Actores clave para la garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes

Garantes de los derechos de niños, niñas y adolescentes

ESTADO

SOCIEDAD

FAMILIA

Fuente: Elaboración propia.

El **ESTADO ESPAÑOL**, como firmante de la Convención sobre los Derechos del Niño, es el garante del cumplimiento de todos los derechos de los niños, niñas y adolescentes en su territorio. Esta establece que los Estados deberán adoptar todas las **medidas legislativas, administrativas, sociales y educativas** apropiadas para proteger al niño o niña, ya esté bajo la custodia de sus padres, de un representante legal o de cualquier otra persona que lo tenga a su cargo (Art. 19). Cuando se hace referencia al Estado, esta abarca todos los niveles del mismo, es decir que esta responsabilidad como garante de derechos, recae también en los gobiernos locales.

En cuanto a la **FAMILIA**, esta se establece como el entorno fundamental para el **crecimiento y desarrollo** de los niños, niñas y adolescentes. La CDN reconoce el derecho de niños y niñas a conocer a sus padres y madres y a no ser separados de ellos, salvo en circunstancias excepcionales que puedan afectar su bienestar (Art. 7 y Art. 9). Además, establece que los padres y madres tienen la **responsabilidad primaria de la crianza** y desarrollo de sus hijos e hijas, y que el Estado debe brindar apoyo para facilitar esta tarea (Art. 18).

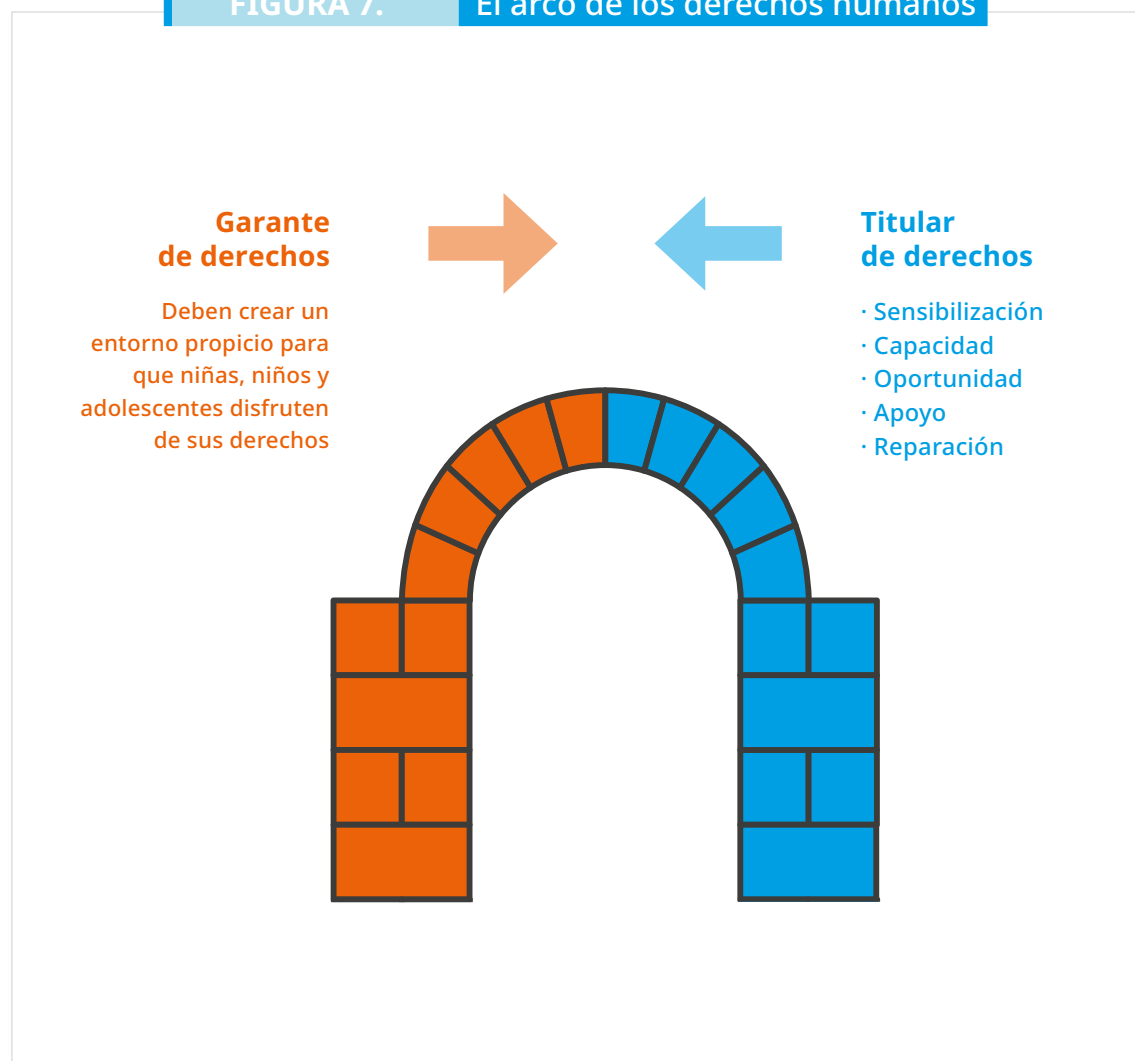
Por último, aunque los padres y madres tienen la responsabilidad principal en la crianza de hijos e hijas, la **SOCIEDAD** también tiene un papel crucial. Esto significa que las instituciones, organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales deben apoyar a las familias y contribuir a la **creación de políticas y programas** que beneficien a la infancia. Esto implica una **responsabilidad compartida** no solo por la **protección** de la infancia, sino también por la promoción activa de sus derechos. También, la sociedad se deberá implicar en la creación de **espacios** donde niñas, niños y adolescentes puedan **participar activamente** y contribuir a la toma de decisiones.

Dos formas de representar visualmente la aplicación del enfoque de derechos de la infancia son los **gráficos del arco** (una de las figuras más sólidas de la arquitectura) y la **mesa**⁴. El primero muestra un arco con dos lados: el izquierdo representa al titular de los derechos (por ejemplo, un niño o niña) y el derecho, al portador de deberes (el Estado o los agentes del Estado). Para formar un arco fuerte, como base de una sociedad estable, ambos lados deben apoyarse entre sí: el titular de deberes debe cumplir con los derechos de sus ciudadanos y el titular de derechos debe reclamarlos y exigir cuentas al titular de deberes.

4. Child Rights Education Toolkit: Rooting Child Rights in Early Childhood Education, Primary and Secondary Schools. First Edition (UNICEF, 2014).

FIGURA 7.

El arco de los derechos humanos

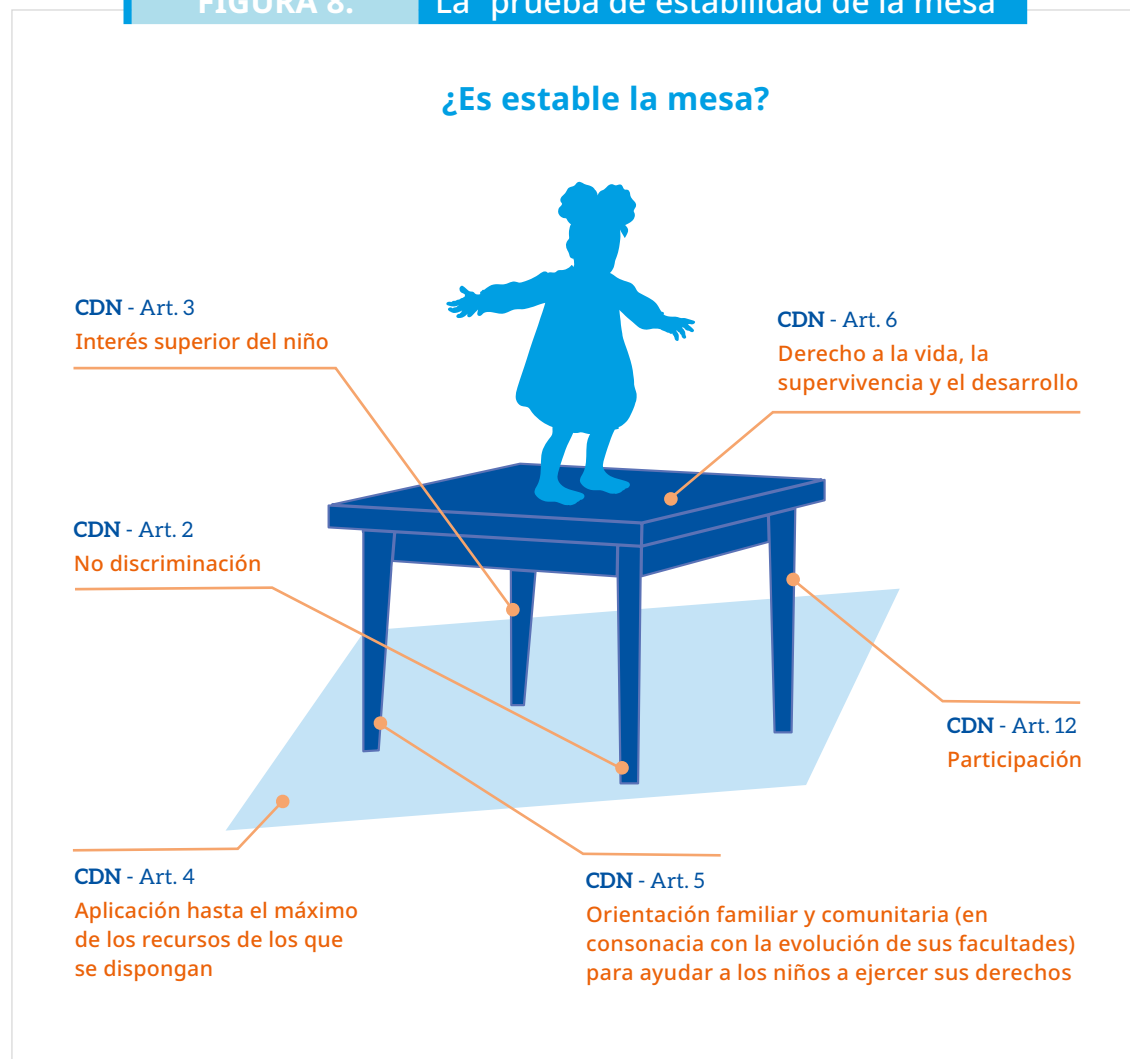


Fuente: UNICEF, 2014.

Como se ha mencionado antes, la Convención sobre los Derechos del Niño tiene cuatro principios básicos: la no discriminación, el interés superior del niño, la garantía del derecho a la vida, la supervivencia, el desarrollo y la participación. Trabajando bajo un enfoque de derechos, además, cobran protagonismo otros artículos de la Convención: hacer realidad los derechos (Art. 4) y la orientación a la familia (art. 5). En el gráfico de la mesa, los puntos de apoyo de dicha mesa están representados por estos principios básicos del enfoque de derechos. Es una forma visual de recordar que estos artículos son clave en un enfoque basado en los derechos de infancia. A la hora de diseñar una política, programa o proyectos específicos hay que preguntarse entonces: ¿está la mesa estable? ¿hay equilibrio entre todos los elementos? Es decir, ¿se han considerado los seis artículos clave de la Convención?

FIGURA 8.

La “prueba de estabilidad de la mesa”



Fuente: UNICEF, 2014.

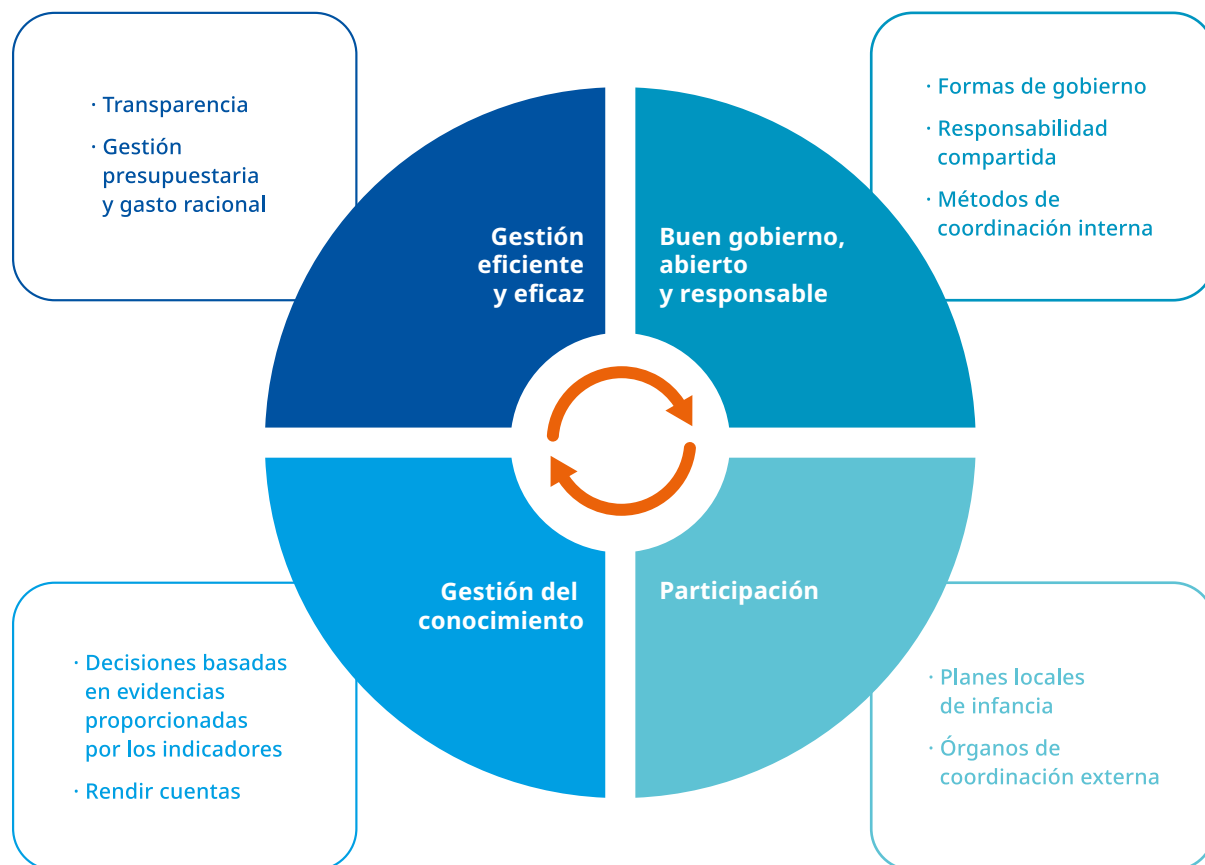
De esta manera, el enfoque de derechos constituirá un pilar fundamental y un **eje transversal** a la hora de planificar y ejecutar el Plan Local de Infancia y Adolescencia, que deberá tener en cuenta **ciertos aspectos básicos**:

- Estar basado en **datos y evidencia** sobre la situación de la infancia y la adolescencia, que identifique las brechas en la realización efectiva de los derechos, cuellos de botella y barreras. Esto permitirá, además, hacer seguimiento a los resultados e impacto que consiga. De allí la importancia de empezar la planificación realizando un análisis de situación.
- Su **alineación con** la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre las Personas con Discapacidad.

- Diseñarse con **mecanismos de priorización** que permitan cerrar las brechas en la realización de derechos de las niñas, niños y adolescentes más vulnerables, es decir, debe contar con un **enfoque de equidad**. Adicionalmente, deberá incorporar medidas para luchar contra la discriminación de cualquier índole.
- El compromiso efectivo del Ayuntamiento, o de la Entidad Local que se trate, de **dar a conocer, sensibilizar y formar** al conjunto de la población, incluida la propia infancia y adolescencia, y con especial énfasis en los profesionales, acerca de los derechos de niños, niñas y adolescentes reconocidos por la normativa de aplicación.
- Contar con un **presupuesto adecuado** para implementar las medidas que establezca.
- Diseñado y gestionado con un enfoque de buena **gobernanza, rendición de cuentas, transparencia y aprendizaje y mejora continua**, que reconozca que:
 1. Las **necesidades y prioridades locales** no son las mismas para todas las personas y entornos.
 2. Existen **cuellos de botella** en los servicios públicos de diferente naturaleza.
 3. En la prestación de servicios:
 - a. Intervienen **múltiples agentes**.
 - b. Está condicionada por **procedimientos formales e informales** de la administración.
 4. La **participación infantil** y la **rendición de cuentas** son fundamentales para lograr la equidad en dicha prestación de servicios.

Así, se llega al concepto de **gobernanza participativa**, que engloba cuatro dimensiones a nivel local de las políticas de infancia y adolescencia.

FIGURA 9. Dimensiones de la gobernanza participativa a nivel local



Fuente: Elaboración propia a partir de [Buena gobernanza de las políticas de infancia](#) (UNICEF España, 2022).

EL ENFOQUE INTERSECCIONAL Y DE GÉNERO

Para integrar la [igualdad de género](#) en la elaboración de Planes Locales de Infancia y Adolescencia, se debe partir de la premisa de que todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a disfrutar de los mismos derechos, recursos, oportunidades y protecciones. Sin embargo, las niñas, adolescentes y mujeres, debido a desigualdades históricas, enfrentan mayores desventajas.

La **identidad de género**⁵ comienza a formarse en los primeros años de vida y continúa evolucionando a lo largo de la infancia. En este proceso, la familia, la escuela y los espacios públicos, como también los de aprendizaje, juegan un papel crucial como entornos donde los niños y niñas inician su **proceso de socialización** y empiezan a internalizar los roles de género que influirán en su vida adulta. Es fundamental que estos entornos promuevan un **enfoque de no discriminación**, conforme a la Convención sobre los Derechos del Niño, garantizando que niños, niñas y adolescentes puedan desarrollarse plenamente y sin prejuicios relacionados con su identidad de género, en un ambiente de respeto y aceptación.

Los Planes Locales de Infancia y Adolescencia deben tomar como base la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), la Convención para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), que subrayan la importancia de proteger los derechos de niñas, adolescentes y mujeres. Este enfoque es esencial para transformar los patrones de conducta, redefinir las relaciones de género y crear un entorno donde niños y niñas crezcan en igualdad. Para ello, será fundamental planificar acciones que **empoderen** a niñas y adolescentes, promoviendo su autonomía económica, física y política. Esto no solo rompe ciclos de **violencia y discriminación**, sino que también garantiza el **desarrollo integral de la infancia**.

Es necesario que, al trabajar en un Plan Local de Infancia y Adolescencia, se adopte una **visión transversal** que promueva la igualdad de género partiendo de la idea de que *"incluir la perspectiva de género en las evaluaciones es una cuestión de cumplimiento de la normativa, de equidad y de calidad, e indispensable para generar elementos de conocimiento que mejoren las políticas, en general y en clave de igualdad de género"* (Ivàlua, 2021, p.35). También hay que aprovechar la oportunidad que los espacios del gobierno local ofrecen para fomentar prácticas que promuevan la equidad y combatan la discriminación, ayudando a construir una **cultura de respeto a la diferencia** y a los derechos desde edades tempranas. Además, siendo conscientes de que las experiencias y oportunidades de niños, niñas y

5. La identidad de género refleja el sentido profundo que una persona tiene sobre su propio género, que puede ser masculino, femenino, ninguno, ambos o una combinación. Generalmente coincide con el sexo asignado al nacer, basado en los genitales. Sin embargo, las personas transgénero experimentan una discrepancia entre su identidad de género y el sexo asignado al nacer. En algunos casos, su apariencia, comportamiento y características externas pueden no ajustarse a las expectativas sociales sobre el comportamiento normativo de género (UNICEF, 2014).



adolescentes varían significativamente dependiendo de factores como el lugar donde crecen, las normas culturales y su situación socioeconómica.

Desde un enfoque interseccional, estas **variables interactúan** con otras como el género, la orientación sexual, la etnia o la discapacidad, creando formas únicas de discriminación o privilegio. Por tanto, es esencial reconocer que las desigualdades tampoco son uniformes, sino que se entrelazan y afectan de manera diferente al proceso de crecimiento y desarrollo de cada niño o niña.

La interseccionalidad, en este contexto, invita a comprender que las identidades no se definen solo por un factor, sino **por la interacción de múltiples elementos** que configuran la experiencia de cada persona. Así, los niños y niñas no solo enfrentan desafíos relacionados con su género, sino también con su clase social, su etnia, o su acceso a la educación, lo que crea una **realidad diversa y compleja que debe ser abordada de manera integral**. Por ejemplo, las niñas que pertenecen a minorías étnicas o que viven en situaciones de vulnerabilidad económica pueden enfrentar barreras adicionales a las de otros niños o niñas de su misma edad. Del mismo modo, la infancia con discapacidad puede experimentar tanto la exclusión de género como la discapacidad, lo que puede multiplicar las dificultades para acceder a los mismos recursos y oportunidades. Este enfoque interseccional debe ser una **herramienta clave** para diseñar políticas públicas que garanticen que todas las

voces sean escuchadas y todas las necesidades sean consideradas, asegurando que los derechos de todos los niños y niñas, independientemente de sus características, sean promovidos y protegidos de manera equitativa.

De esta manera, se deberá asegurar que los objetivos generales del plan incluyan explícitamente la **promoción de la igualdad de género, el enfoque interseccional y la erradicación de prácticas que pueden ser discriminatorias**. Además, será necesario que el PLIA incluya el desarrollo de estrategias específicas para abordar problemáticas particulares que afectan a niñas y adolescentes, como podrían ser la violencia de género, o la brecha de acceso a la educación secundaria en algunos casos. De manera transversal, se deberá asegurar la igualdad de oportunidades para la participación y fomentar espacios seguros donde niñas, niños y adolescentes puedan expresar sus opiniones y necesidades sin temor a ser discriminadas por su género. Una **implicación activa en el desarrollo de las políticas** permitirá que niños, niñas y adolescentes adquieran conocimientos, fortalezcan habilidades y desarrollen confianza en sí mismos/as. Además, las posiciona como agentes de cambio hacia la igualdad de género, fomentando valores como el respeto mutuo, la responsabilidad y la tolerancia.

TABLA 2. La programación con perspectiva de género				
SE BASA EN	Análisis de género		Consulta participativa de las partes interesadas	
PROMUEVE	La transversalización de la perspectiva de género	Acciones con perspectiva de género	La integración de la perspectiva de género	Un enfoque multisectorial
APOYADA POR	Recursos financieros adecuados		Capacidad institucional y voluntad política necesarias	
FACILITADA POR	Conocimientos especializados en materia de género		Intercambio de conocimientos	
FORTALECIDA MEDIANTE	Seguimiento y evaluación sensible al género			

Fuente: Elaboración propia a partir de Global Partnership for Education (2017). [Guidance for Developing Gender-Responsive Education Sector Plans](#).

La **transversalización de género** (también conocida como “enfoque integrado de género” o *gender mainstreaming*) será esencial para garantizar que los Planes Locales de Infancia y Adolescencia promuevan la igualdad de género de manera efectiva. Se entiende como el conjunto de enfoques específicos y estratégicos, así como procesos técnicos e institucionales que se adoptan, en todas las áreas y todos los niveles, para alcanzar la igualdad de género. Así, consiste en aplicar el principio de igualdad de trato y de oportunidades en todas las políticas y acciones que afectan a las personas; en nuestro caso, niñas, niños y adolescentes.

Por ejemplo, las políticas públicas que contemple el plan local se diseñarán teniendo en cuenta desde el principio las desigualdades de género existentes, con el propósito de corregirlas y prevenir cualquier tipo de discriminación.

Recursos

- [Guía básica para la creación de consejos de infancia y adolescencia en el ámbito local con enfoque de género](#) (UNICEF Comité Andalucía, 2014).
- [La perspectiva de género en la evaluación de políticas públicas: Guías prácticas sobre evaluación](#) (Ivàlua, 2021).
- [Eliminating discrimination against children and parents based on sexual orientation and/or gender identity](#) (UNICEF, 2014)



LA PARTICIPACIÓN INFANTIL Y ADOLESCENTE

Participar supone un factor fundamental de desarrollo para niños, niñas y adolescentes; como también para el ejercicio de su ciudadanía. Ante todo, se trata de un **derecho humano** en primera instancia, y es por ello por lo que debe potenciarse independientemente de las circunstancias. Además, se trata de **uno de los cuatro principios fundamentales 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. Se establece que los Estados deben garantizar que el niño o 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 ([Art. 12](#)).

El [Comité de los Derechos del Niño](#) ⁶ establece que las personas adultas y el Estado deben cumplir en todo momento con los siguientes **cuatro pasos** para respetar el derecho a la participación de niños, niñas y adolescentes:

- 1. Consultar su opinión** sobre todos los asuntos que les afecten.
- 2. Evaluar dicha opinión** basándose en el interés superior de niños, niñas y adolescentes; es decir, evaluar si al considerar dicha opinión, esta será beneficiosa/ perjudicial para su desarrollo, dignidad y protección.
- 3. Comunicarles la influencia** que ha tenido su opinión en la decisión adoptada.
- 4. Explicarles las consecuencias** que tiene para ellos y ellas la decisión adoptada.

6. El [Comité de los Derechos del Niño](#) (CDN) es el órgano de 18 expertos independientes que supervisa la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño por parte de sus Estados miembros. También supervisa la aplicación de los Protocolos Facultativos de la Convención.

Pero... ¿Cuáles son las condiciones para una participación significativa e inclusiva?⁷

- **Transparente:** Se debe dar, a niñas, niños y adolescentes, información clara y completa, accesible, atenta a la diversidad y apropiada a la edad.
- **Voluntaria:** Se produce por libre voluntad de niñas, niños y adolescentes. Se les debe informar de que pueden cesar en su participación en cualquier momento.
- **Respetuosa:** Todas las personas tienen debidamente en cuenta lo que se expresa. Siempre se debe dar a los niños, niñas y adolescentes oportunidades de indicar ideas y actividades.
- **Pertinente:** Niñas, niños y adolescentes entienden por qué participan. Las cuestiones respecto de las que tienen derecho a expresar sus opiniones deben tener pertinencia auténtica en sus vidas y permitirles recurrir a sus conocimientos, aptitudes y capacidad.
- **Amigable:** La experiencia se adapta a las necesidades e intereses de cada caso. Se debe invertir el tiempo y los recursos necesarios y ponerlos a disposición de niñas, niños y adolescentes para que se preparen en forma apropiada y tengan confianza y oportunidad para expresar sus opiniones.
- **Inclusiva:** Todos y todas deben sentir que pueden participar, a su manera. Dado que niñas, niños y adolescentes no constituyen un grupo homogéneo, es necesario que la participación prevea la igualdad de oportunidades, sin discriminación por motivo alguno.
- **Segura:** Niñas, niños y adolescentes se sienten protegidos de cualquier daño. Los adultos tienen la responsabilidad de cuidar a los niños, niñas y adolescentes con los que trabajan y deben tomar todas las medidas necesarias para minimizar el riesgo de que estos sufran violencia, explotación u otras consecuencias perjudiciales por su participación.



7. [Observación General N°12](#) (El derecho del niño a ser escuchado) del Comité de los Derechos del Niño.

- **Apoyada en la formación:** Todas las personas implicadas se sienten preparadas. Las personas adultas requieren capacitación, habilidades prácticas y apoyo para facilitar de manera efectiva la participación de niñas, niños y adolescentes. Esto incluye, por ejemplo, enseñarles a escuchar, colaborar, emplear el juego u otras metodologías lúdicas y asegurar que su participación se ajuste al desarrollo de sus capacidades.
- **Responsable:** Niñas, niños y adolescentes deben saber qué se hace con sus opiniones. Es esencial el respeto del seguimiento y la evaluación. La **rendición de cuentas** es uno de los elementos clave para que la participación no sea meramente simbólica.

FIGURA 10.

Condiciones básicas para la observancia del derecho de la infancia a ser escuchada

TRANSPARENTE

VOLUNTARIA

RESPETUOSA

INCLUYENTE

AMIGABLE

PERTINENTE

SEGURA

CON FORMACIÓN

RESPONSABLE

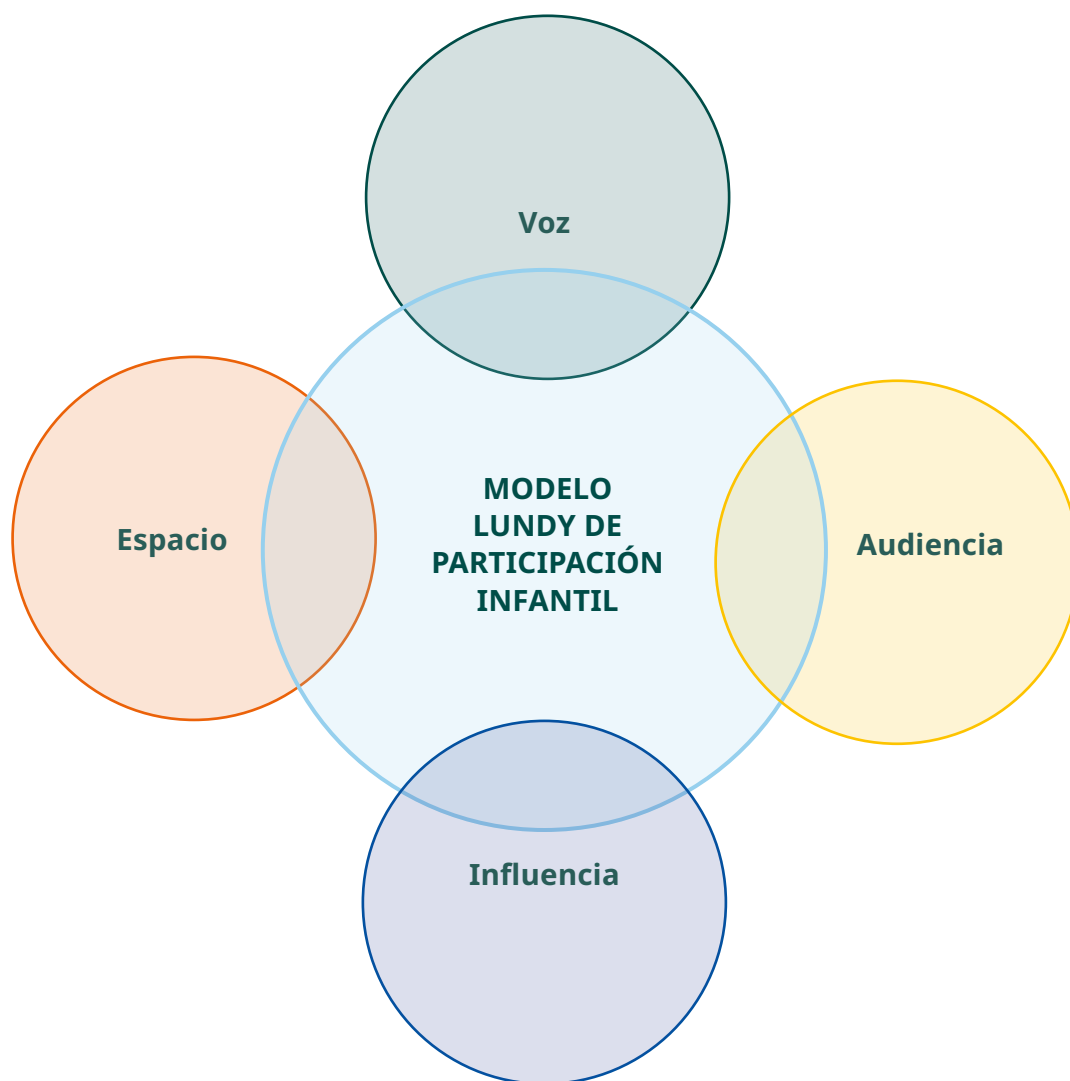
Fuente: Elaboración propia en base a la [Observación General N°12](#) del Comité de los Derechos del Niño.

Para lograr una participación efectiva, es necesario tener en cuenta que el hecho de respetar las opiniones de los niños, niñas y adolescentes no se trata solo de un modelo de buena práctica pedagógica (o de elaboración de políticas), sino de una **obligación jurídicamente vinculante**⁸. Para ello, se deben utilizar estrategias y metodologías adaptadas a su edad y contexto, como también tener en cuenta los cuatro elementos esenciales que garantizan la participación significativa⁹: **el espacio, la voz, la audiencia y la influencia**.

8. De acuerdo a lo establecido en la Constitución Española, así como en la CDN. En el primer caso, su Artículo 39 de la señala que "Los niños gozarán de la protección prevista en los acuerdos internacionales que velan por sus derechos". En el segundo, la base de la participación infantil se establece en el Artículo 12.

9. Modelo Lundy de participación infantil (2007).

FIGURA 11. Modelo Lundy de participación infantil



Fuente: Modelo Lundy de participación infantil. Elaboración propia.

Voz

Niños, niñas y adolescentes deben recibir información adecuada para informar sus puntos de vista, y deben poder usar los medios de comunicación de su elección para comunicar sus puntos de vista y negociar las decisiones (por ejemplo, expresión verbal, teatro creativo, arte, medios digitales, etc.).

Audiencia

Las opiniones de niños, niñas y adolescentes deben ser escuchadas con respeto y seriedad por parte de quienes tienen el poder y la autoridad para tomar decisiones (por ejemplo, profesionales de las administraciones públicas, responsables políticos, padres, madres y personas cuidadoras, trabajadoras sociales, médicos, profesores, entrenadores, etc.).

Influencia

Sus opiniones deben ser debidamente consideradas, y deben recibir retroalimentación oportuna, es decir, rendición de cuentas sobre los resultados y el alcance de su influencia.

Espacio

Niños, niñas y adolescentes necesitan oportunidades seguras e inclusivas que les brinden los espacios y el tiempo necesario para formarse y expresar libremente sus puntos de vista y sus opiniones. Deben ser reconocidos expresamente por parte del gobierno local como espacios de participación infantil y adolescente.

Los **consejos locales de niños, niñas y adolescentes** y los grupos de participación a nivel local son una de las múltiples formas de participación infantil en el ámbito local y pueden actuar como verdaderos agentes de cambio (UNICEF España, 2022). A través del debate y la propuesta de acciones concretas, estos espacios permiten que los niños, niñas y adolescentes sean protagonistas en la toma de decisiones y en la gestión de cambios significativos en su entorno. Además de los consejos locales, la participación infantil también puede fomentarse mediante otros

mecanismos, como consultas participativas, foros temáticos, procesos deliberativos y espacios de co-creación con la comunidad. La iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia impulsa un enfoque amplio e inclusivo de la participación infantil y adolescente, promoviendo diversas estrategias para garantizar la implicación de niños y niñas en la vida del gobierno local.

Existen diversas razones por las que un gobierno local ha de potenciar la constitución de mecanismos de participación, expresadas de la siguiente manera¹⁰:

→ **Legales y de derechos**

Porque permiten desarrollar el principio de la participación y los artículos 12-15 y 17 de la Convención sobre los Derechos del Niño, así como del marco de derechos reconocido por la Constitución Española en su Artículo 39.

→ **Inclusividad**

Porque se ha de reconocer a la infancia como ciudadanía activa, siendo sus aportes y miradas tan válidas como las de cualquier otra persona.

→ **Ejercicio político**

Porque se trata de un ejercicio democrático donde la infancia y la adolescencia se implica en la toma de decisiones que tienen que ver con sus necesidades e inciden en la configuración de la agenda política a nivel local.

→ **Educación en ciudadanía**

Porque en su hacer participativo, niños, niñas y adolescentes usan y desarrollan competencias ciudadanas, reflexionan en torno a estas y ajustan su hacer participativo dentro del mecanismo.

→ **Construcción de identidad de sujeto político-ciudadano**

Porque corresponsabilizarse en la mejora del entorno como acción política supone un compromiso ciudadano. Las acciones colaborativas en las que niños, niñas y adolescentes toman parte favorecen que se sientan parte de la ciudadanía.

10. [Experiencias participativas de niños, niñas y adolescentes desde el ámbito local: pilares que facilitan la participación](#) (UNICEF España, 2022).

En cuanto a la modalidad de funcionamiento de estos espacios, esta debería ser diversa, incluyendo a todos los colectivos presentes en la infancia y adolescencia (edades, procedencia, origen migrante, discapacidad, etc.), adaptándose a la realidad de cada localidad y a los recursos que ya se encuentran disponibles. Las ciudades y pueblos son el entorno más cercano al niño, niña o adolescente a la hora de impulsar la participación y es por eso por lo que deberán ser los gobiernos locales quienes impulsen estos órganos, siempre respetando los principios mencionados anteriormente y facilitando que niños y niñas los “hagan suyos”.

Por otro lado, en relación con los niveles de participación infantil (UNICEF España, 2020), se identifican tres tipos según el grado de implicación en el proceso decisivo, tanto por parte de las personas adultas como de los niños, niñas y adolescentes:

- **Participación consultiva:** cuando se establece algún proceso concreto donde niños, niñas y adolescentes, a partir de un formato prediseñado se les consulta sobre algún asunto de interés concreto (como encuestas, sondeos, etc.).

Un ejemplo de este tipo de participación podría ser llevar a cabo una encuesta en línea para averiguar la seguridad que sienten niñas, niños y adolescentes en diferentes espacios de la comunidad para determinar las prioridades de inversión en alumbrado público, supervisión de parques o colaboración ciudadana, entre otros.

Participación con escucha y expresión activa: cuando niñas, niños y adolescentes cuentan con la posibilidad de establecer un diálogo activo y expresar sus puntos de interés.

Como ejemplo, se tiene en cuenta a niñas, niños y adolescentes en la planificación local (análisis de situación y plan local de infancia y adolescencia), en el desarrollo de reglamentos de los consejos locales de infancia y adolescencia, normativas escolares, contratación de personal y políticas anti-acoso en la escuela.

- **Participación protagónica:** niños, niñas y adolescentes diseñan el proceso, deciden los pasos a seguir, se apropian de la gestión del propio proyecto.

Ejemplos serían, actividades autogestionadas, [presupuestos participativos](#) o un grupo de niños, niñas y adolescentes que utiliza una red social para luchar contra los niveles de contaminación ambiental en el ámbito local.

FIGURA 12. Niveles de participación infantil



Fuente: UNICEF España, 2022.

¿Qué hemos aprendido en el Bloque 2?

A lo largo de este bloque, hemos adquirido un conocimiento integral sobre los enfoques teóricos necesarios para diseñar y ejecutar un Plan Local de Infancia y Adolescencia.

De manera general, hemos visto la importancia de contar con una **base teórica** para abordar los derechos y necesidades de la infancia y la adolescencia de manera integral.

De manera específica, se destacan los siguientes aprendizajes:

- **ENFOQUE DE CIUDADES AMIGAS DE LA INFANCIA**
Este enfoque destaca la importancia de crear entornos locales inclusivos donde los derechos de la infancia sean promovidos y protegidos, de tal manera que se avance en su realización.



Los gobiernos locales deben proporcionar los recursos y los espacios necesarios para que niños, niñas y adolescentes puedan expresarse y participar activamente en la toma de decisiones que impacten sus vidas.

- **APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE DERECHOS**

Se ha aprendido que el enfoque de derechos va más allá de la simple protección, buscando asegurar que cada niño, niña o adolescente sea reconocido como pleno titular de derechos que pueden ser defendidos, protegidos y promovidos. Este enfoque considera la necesidad de evaluar continuamente la situación de niñas, niños y adolescentes en distintos contextos y adoptar políticas públicas adecuadas para garantizar la realización de sus derechos con enfoques de participación, equidad y no discriminación.

- **ENFOQUE INTERSECCIONAL Y DE GÉNERO**

Un aprendizaje importante ha sido el reconocimiento de la necesidad de aplicar un enfoque interseccional al tratar los derechos de la infancia y la adolescencia, lo que significa que debemos considerar cómo diversos factores como género, origen social, discapacidad, entre otros, pueden afectar de manera diferente a los y las menores en su ejercicio de derechos. También se ha destacado la importancia de garantizar que las políticas no perpetúen desigualdades de género y que promuevan la equidad en todos los ámbitos de la vida de este grupo de edad.

- **PARTICIPACIÓN INFANTIL Y ADOLESCENTE**

Este apartado ha sido clave para comprender cómo la participación efectiva no solo es un derecho, sino también una oportunidad para que niñas, niños y adolescentes sean realmente agentes de cambio. La participación debe ser inclusiva, respetuosa, libre, transparente y adaptada a sus necesidades. Además, hemos aprendido que debe ser apoyada por formación tanto para niñas, niños y adolescentes como para los adultos que facilitan estos procesos. Se subraya que niñas, niños y adolescentes deben ser escuchados en todos los ámbitos que les afectan, y sus opiniones deben tener un impacto real en las decisiones que se toman.





BLOQUE 3. NOS PONEMOS EN MARCHA

CÓMO REALIZAR EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Este bloque desarrolla el proceso a seguir para llevar a cabo un análisis efectivo de la situación sobre la realización de los derechos de infancia y adolescencia, las brechas en lo anterior, cuellos de botella y retos. Lo anterior será el punto de partida, la evidencia, para la elaboración del Plan Local de Infancia y Adolescencia (PLIA) de los gobiernos locales.

El análisis de situación es una parte clave del PLIA en la que debemos invertir tiempo y esfuerzo para contar con una imagen definida del punto de partida que tenga en cuenta las múltiples dimensiones, realidades territoriales, intereses, necesidades, etc.

Antes de comenzar, debemos comunicar de forma clara a todas las partes implicadas cuáles son los objetivos, alcances y características de todo el proceso de diseño del PLIA. Incluso es recomendable crear un **grupo motor que lidere el proceso**, asegurando su vinculación con la **mesa de coordinación interna**, ya que ésta es un requisito clave para el reconocimiento dentro de la iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia. En este grupo deben estar representados el ámbito de infancia y adolescencia, así como las principales áreas o departamentos de la corporación local que tengan impacto en el colectivo.

El grupo motor es clave para coordinar el proceso de diseño del Plan Local de Infancia y Adolescencia. Sus principales funciones, en esta fase del ciclo de política, son:

- 1. Coordinar y liderar el proceso:** asegurar que el proceso se realice dentro de los plazos establecidos, organizando reuniones y tareas de manera eficiente.
- 2. Fomentar la participación:** garantizar que todos los actores implicados tengan voz y participen activamente en el proceso, incluyendo la infancia y la adolescencia.
- 3. Definir objetivos y alcance:** establecer los objetivos del plan y definir su alcance según las necesidades que sean identificadas.

4. **Mediación y resolución de conflictos:** gestionar posibles desacuerdos entre los actores implicados y asegurar que las decisiones sean consensuadas e inclusivas.
5. **Análisis y reflexión:** coordinar la recopilación y el análisis de datos para garantizar que el resultado sea un análisis de situación completo y objetivo.
6. **Comunicación y transparencia:** asegurar una comunicación clara, periódica y accesible con todos los implicados y la comunidad.

COORDINACIÓN MULTIACTOR: NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES, FAMILIAS, ENTIDADES, PROFESIONALES Y PERSONAL TÉCNICO

La coordinación es un elemento clave para garantizar el éxito en la elaboración e implementación del Plan Local de Infancia y Adolescencia. Esta coordinación se debe dar tanto de manera interna, con todas las áreas del gobierno local, como externa, con familias, entidades y la propia infancia y adolescencia. Esta fase busca asegurar una colaboración efectiva entre los diferentes actores involucrados, desde los y las beneficiarias principales, como niños, niñas y adolescentes, hasta las entidades, profesionales y personal técnico del ente local que liderará y ejecutará las acciones del Plan.

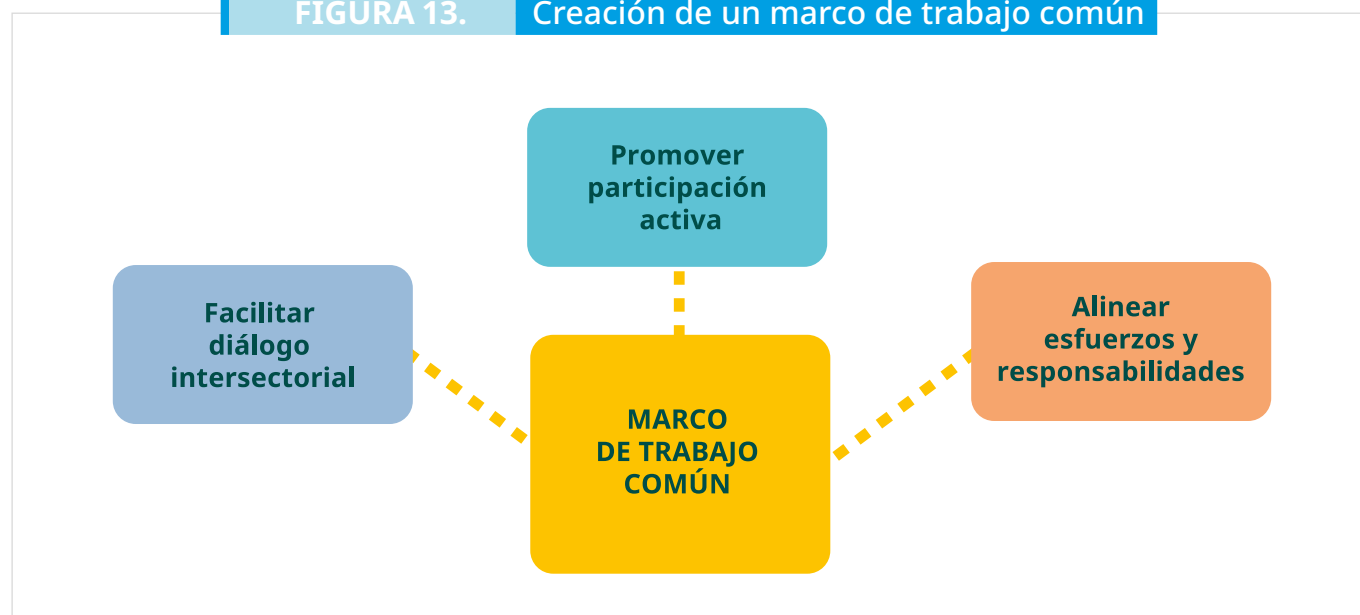
¿Cuáles son los objetivos de la coordinación?

- **Alinear esfuerzos y responsabilidades,** fomentando un trabajo conjunto que evite duplicidades y optimice los recursos disponibles, maximizando la colaboración y minimizando la duplicidad de tareas o la falta de participación de áreas o personas que desarrollan proyectos o acciones dirigidos a la infancia (como servicios sociales, educación, cultura, deportes, urbanismo, infraestructura, hacienda, etc.).

- Fomentar que la política de infancia, que se refleja en el PLIA, sea una **responsabilidad compartida de todas las áreas del gobierno local**, buscando evitar que esta se limite al área que la promueve o tiene el liderazgo (esta puede ser de infancia, servicios sociales o participación). Esto evita sobre cargas de trabajo de una sola área y promueve la transversalización real de la misma.
- Promover la participación activa de niños, niñas y adolescentes en todas las fases del proceso, asegurando que sus voces sean escuchadas y tenidas en cuenta.
- Facilitar el **diálogo intersectorial y la colaboración** a través del trabajo conjunto entre profesionales de diferentes áreas del gobierno local y las entidades del tercer sector enfocadas en infancia que existen en el territorio.

Todo esto contribuirá a la creación de un **marco de trabajo** común que permita una implementación ordenada y eficaz del Plan.

FIGURA 13. Creación de un marco de trabajo común



Fuente: Elaboración propia.

Este apartado se complementa con el cuaderno de [gobernanza](#) y los documentos de participación infantil ya publicados en la [caja de herramientas](#). Estos recursos amplían los conceptos aquí presentados y guían el desarrollo de acciones concretas para la coordinación y participación en las diferentes fases del PLIA.

TABLA 3.

Propuesta de tabla de la organización general para la elaboración del PLIA y sus diferentes fases

		ANÁLISIS DE SITUACIÓN	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
	OBJETIVO	Identificar las necesidades y derechos no garantizados de la infancia y adolescencia.	Establecer prioridades y acciones estratégicas.	Ejecutar las acciones previstas.	Medir resultados e impacto y la mejora continua.
ROLES CLAVE	NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES	Aportan su visión sobre su entorno, necesidades, bienestar y expectativas y cumplimiento de derechos.	Participan en la identificación y definición de prioridades, así como en el diseño de las medidas y actividades.	Participan en las actividades implementadas, autogestionan actividades.	Participan en el seguimiento y valoran el impacto de las acciones.
	FAMILIAS	Ofrecen información sobre bienestar y cumplimiento de derechos desde su experiencia.	Contribuyen en la identificación y definición de prioridades y aportan al diseño de medidas.	Participan en actividades.	Aportan información.
	ENTIDADES DEL TERCER SECTOR	Comparten datos, experiencias, visión profesional y análisis sobre cumplimiento de derechos.	Facilitan información y visión especializada.	Actúan como aliadas estratégicas dando apoyo e implementado acciones de defensa de derechos.	Aportan información al seguimiento la evaluación.
	PERSONAL TÉCNICO DEL GOBIERNO LOCAL Y PROFESIONALES	Lideran el análisis, asegurando la inclusión de diferentes perspectivas. Aportan información y análisis sobre cumplimiento de derechos.	Lideran y contribuyen a los procesos.	Lideran y llevan a cabo la implementación.	Recopilan datos, aportan información, analizan resultados y realizan propuestas de mejora.
	AUTORIDADES PÚBLICAS	Lideran el proceso a nivel político, garantizan los recursos necesarios y el marco normativo adecuado y visión sobre cumplimiento de derechos.	Forman parte de la priorización, y aprueban las prioridades y acciones propuestas.	Supervisan la ejecución del plan y se aseguran que en los presupuestos públicos se destinen recursos para la implementación de las medidas	Validan los resultados e impulsan mejoras para futuras ediciones. Rinden cuentas sobre estos resultados ante la ciudadanía en general y la infancia en especial.

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LOS DERECHOS DE LA INFANCIA (*SitAn*)

El análisis de situación de los Derechos de la Infancia, o *Situation Analysis* (SitAn, por sus siglas en inglés), es una descripción detallada del estado de realización de los derechos de niñas, niños y adolescentes en un lugar y momento concreto del tiempo, identifica las brechas de la realidad en la que viven niñas y niños con respecto al parámetro que fija la Convención sobre los Derechos del Niño, así como de las barreras que impiden esta realización. Se lleva a cabo de **manera participativa contando con la infancia y la adolescencia** (de 0 a 18 años).

Para la elaboración de este análisis se deberá seguir un **proceso reflexivo** y no deberá tratarse únicamente de una tarea de recopilación de datos, sino orientarse hacia la **definición de la problemática, las brechas en la realización de derechos**, así como **la identificación de los desafíos y barreras más relevantes** para la política local que afectan a la situación y derechos de los niños, niñas y adolescentes; así como las oportunidades y las acciones que deben seguir implementándose.

El análisis de situación de los Derechos de la Infancia ayuda a identificar cuáles son las **causas que están en la base de las desigualdades** que generan las vulneraciones de derechos, y quiénes son los actores que, cambiando la forma de ver y actuar en relación con niños, niñas y adolescentes; mejorarán las condiciones para que ellos puedan hacer valer sus derechos.

También contribuye a comprender cuál es la **perspectiva de la infancia y la adolescencia frente a la realidad en que viven**, revelando la importancia de que se involucren en la definición de los problemas y la búsqueda de soluciones.

El objetivo del análisis de situación de la Niñez y la Adolescencia consiste en:

"(...) examinar los desafíos y las oportunidades para lograr que se respeten los derechos de los niños, niñas y adolescentes, así como señalar los progresos en ese camino y los patrones de privación y desigualdad que impiden el ejercicio de esos derechos y el desarrollo humano"

(UNICEF Argentina, 2021, p.12).

En esta fase, el análisis toma una fotografía de la situación en su conjunto, abarcando todos los niveles y actores implicados. Esto incluye tanto al gobierno local como a otros niveles de gobierno, sociedad civil y agentes clave. Es en las siguientes fases, como la priorización, donde se delimitarán las acciones específicas que corresponden al ámbito de competencias del gobierno local.

Así, la información clave para un análisis de situación de los Derechos de la Infancia se basa en **los derechos existentes, los garantes y los actores**, como también las potencialidades y la capacidad de influencia de los grupos clave.

Recurso

→ [Kit de Herramientas: análisis de situación de Nueva Generación](#) (UNICEF, 2019).

Este documento proporciona preguntas para llevar a cabo un análisis en profundidad de las diferentes áreas temáticas, por ejemplo, en el momento de **integrar el género en un análisis de situación**.



En cuanto al entorno propicio, se hacen preguntas referentes a diferentes ámbitos como:

- Normas sociales y de género: *¿Cuáles son las normas, roles y expectativas de género informales y ampliamente aceptadas que subyacen el comportamiento de niñas, niños, adolescentes y mujeres y hombres en el contexto específico?*
- Legislación y política: *¿Qué tipos de políticas y marcos jurídicos existen para prevenir, hacer cumplir y abordar cuestiones clave que afectan a la igualdad de género (por ejemplo, leyes sobre violencia de género, leyes educativas, leyes sobre la gestión de los bienes y activos, etc.)?*
- Gestión y coordinación: *¿Existen estrategias y objetivos claros para lograr resultados específicos de género?*

LA PLANIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN: ADAPTACIÓN AL ENTORNO

La multiplicidad de factores que afectan el desarrollo de la infancia y la adolescencia pueden variar de manera significativa de una localidad a otra. Esto genera la necesidad de conocer el contexto local en profundidad, prestando atención a ámbitos como la demografía, la situación socioeconómica, la cultura, la educación y los recursos disponibles en el territorio, entre otros. Para ello, se sugiere usar los cinco objetivos marco de [Ciudades Amigas de la Infancia](#) como recurso para el análisis. En este sentido, se puede partir de la matriz de objetivos y áreas de trabajo, donde cada objetivo está desagregado de la siguiente manera:

TABLA 4. Matriz de objetivos y áreas de trabajo de Ciudades Amigas de la Infancia				
1. DERECHO A SER VALORADO/A RESPETADO/A Y TRATADO/A JUSTAMENTE	2. DERECHO A SER ESCUCHADO/A	3. DERECHO A SERVICIOS ESENCIALES	4. DERECHO A VIVIR EN ENTORNOS SEGUROS Y LIMPIOS	5. DERECHO A SER NIÑO/A
1.1. Dar a conocer los derechos de la infancia y la Convención de los Derechos del Niño.	2.1. Participación significativa de la infancia a través del Órgano de Participación Infantil y otros espacios.	3.1. Lucha contra la Pobreza y las desigualdades de acceso.	4.1. Protección a la infancia y adolescencia contra todos los tipos de violencia.	5.1. Acceso a instalaciones culturales, de ocio y deportivas.
1.2. Políticas locales y planificación no discriminatorias y específicas de Igualdad.	2.2. Protagonismo de la infancia.	3.2. Educación y TIC: Ayudas, necesidades especiales, absentismo, brecha digital...	4.2. Vivienda, planificación urbana y movilidad independiente y segura para la Infancia.	5.2. Vida Familiar.
1.3. Comunidades inclusivas y protectoras, con atención a colectivos vulnerables y situaciones concretas.	2.3. Fomento de la participación infantil: sensibilización, formación, encuentros y normativas.	3.3. Salud y Alimentación.	4.3. Acción climática favorable a la infancia.	5.3. Cultura y Juego.
T.1. ESTRUCTURA Y POLÍTICAS locales con enfoque de derechos de infancia: Cambios legislativos; Formación Técnicos y Políticos; Presupuesto Plan Local de Infancia.			T.2. GOBERNANZA: Seguimiento políticas; Mecanismo de coordinación interna y externa; Trabajo con otras organizaciones en el territorio; Ayudas a entidades que trabajan con la infancia; Pertenencia a redes.	

Fuente: Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia. Marco regulador (UNICEF España, 2023).

Esta herramienta está diseñada para apoyar al personal técnico de los gobiernos locales en el diseño, seguimiento y evaluación de Planes Locales de Infancia y Adolescencia, alineándolos con los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño. Cada objetivo marco se desglosa en líneas de acción concretas que promueven la garantía de derechos de niños, niñas y adolescentes en los contextos locales. Además, cada una de las áreas de la matriz puede guiarnos en la búsqueda de esa información y saber a qué área o departamento acudir para buscar los datos que necesitamos para poder llevar a cabo el análisis de situación.

Asimismo, las dos áreas transversales permiten integrar enfoques de buena gobernanza, transversalización de los derechos de infancia y sostenibilidad, asegurando una implementación integral que fomente el bienestar y la participación activa de la infancia y la adolescencia en sus comunidades. De esta manera, por ejemplo, en el caso del objetivo relacionado con el acceso a servicios esenciales, en el área de trabajo 1, relativa a lucha contra la pobreza y las desigualdades de acceso; en el informe de situación puede recogerse información relativa a la pobreza infantil, la situación de empleo de las familias con hijos o hijas a cargo, la situación de los barrios o zonas más vulnerables de la localidad, entre otros. Para ello, puede ser de utilidad orientarse por los [indicadores](#) que acompañan, en Ciudades Amigas de la Infancia, cada uno de los objetivos y áreas de trabajo¹¹.

El éxito del análisis dependerá en gran medida de la implicación y el compromiso de toda la comunidad, incluyendo a todos los actores clave para asegurar que el plan refleje adecuadamente las necesidades y aspiraciones reales de la población. Es esencial garantizar que la muestra de participantes sea representativa de la población objetivo. Un PLIA basado únicamente en datos de algunos barrios, territorios o colectivos de la ciudad o el pueblo dará una visión incompleta de la realidad y limitará su impacto social.

Es fundamental que la configuración de los grupos participantes se dirija a todos los niños, niñas y adolescentes, prestando especial atención a aquellos/as se encuentran en una situación de mayor **vulnerabilidad**, como niños y niñas de familias con bajos ingresos, con discapacidad, de poblaciones migradas o bajo la tutela del Estado en el sistema de protección. A menudo, estos colectivos son los que más benefician los procesos de participación, dado que se introduce una mirada de equidad en la recogida de información. Por ello, es esencial involucrarlos en todas las etapas del diseño del plan, desde la planificación hasta la ejecución y la evaluación.

11. Como requisito para participar en la Convocatoria de Ciudades Amigas de la Infancia, todas las entidades locales deben aportar información sobre: Participación significativa (Objetivo 2 + Área de trabajo 2.1), Estructuras y políticas locales (Área de trabajo transversal T.1) y Mejorar la gobernanza (Área de trabajo transversal T.2); marcadas en color azul en la matriz.

Además, es importante considerar que las competencias de participación varían según la edad, así como las necesidades de protección y las posibilidades de representación de los grupos más vulnerables. Para garantizar una participación equitativa, se debe contar con espacios diseñados con criterios de equidad, en colaboración con entidades locales (por ejemplo, si existen Mesas de Infancia en el territorio) y asociaciones que trabajen directamente con la infancia vulnerable.

EL PUNTO DE PARTIDA Y LOS INDICADORES DE BASE

En el análisis de situación de la Infancia, es importante que se incluya información cualitativa, y también cuantitativa ¹², una mirada 360° a los derechos de la infancia y adolescencia en la localidad. Para ello se propone emplear como marco para el análisis los cinco objetivos marco de Ciudades Amigas de la Infancia, es decir analizar el nivel de bienestar y brecha en la realización de los derechos de niñas, niños y adolescentes, considerado por ejemplo datos sobre quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad (discapacidad, posibles situaciones de discriminación, etc.), la participación infantil y adolescente (existencia de espacios de participación, cantidad de participantes, mecanismos de rendición de cuentas, etc.), acceso a servicios esenciales (las tasas de escolarización, abandono escolar, salud, salud mental, etc.), entorno seguro y limpio (declaraciones de riesgo, existencia de centros residenciales del sistema de protección, situación del entorno urbano, etc.) y las oportunidades de ser niños y niñas (acceso a actividades deportiva, culturales, escuelas de familias, etc.).

Todo lo anterior permite realizar una foto del estado de situación de la infancia y adolescencia, es decir en un momento del tiempo. Como se encuentra la realización de sus derechos en las temáticas a analizar, combinando información cuantitativa y cuantitativa.

12. Por información cualitativa, se entienden aquellos datos descriptivos que exploran características, percepciones y experiencias de manera no numérica. Se recogen mediante entrevistas, observaciones o análisis de contenido y ayudan a entender el "por qué" y el "cómo" de un fenómeno. La información cuantitativa son básicamente datos numéricos que miden y comparan variables de manera estadística y responden a preguntas de "cuánto", "cuántos" o "con qué frecuencia".

En este caso, una manera de sintetizar la información es utilizar indicadores. Los indicadores base servirán para recopilar y analizar datos que describan la situación actual de la infancia y adolescencia en el ámbito de actuación del gobierno local. Para ello, es necesario que tengan relevancia y permitan obtener una **imagen de la realidad**. Lo anterior constituye una **línea de base**¹³ que sirve de punto de partida, o de referencia, para medir el avance de la implementación del PLIA en etapas posteriores. Esta establecerá la situación actual de los indicadores seleccionados.

Es importante identificar los datos sobre infancia y adolescencia que ya se encuentren disponibles. A partir de aquí, se deben seleccionar los **indicadores** más representativos del conjunto del gobierno local. Se debe comprobar si estos son *SMART* (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y delimitados en el Tiempo):

- **Específico:** ¿Deja claro qué está midiendo exactamente?
- **Medible:** ¿Es posible recoger datos de este tipo?
- **Alcanzable:** ¿Es realista esperar que se alcancen los objetivos del indicador con el tiempo y los recursos que se disponen?
- **Relevante:** ¿Capta realmente el indicador el cambio descrito como producto / resultado / impacto?
- **Delimitado en el Tiempo:** ¿Se especifica claramente una evolución del desempeño del indicador en el tiempo?

Ciudades Amigas de la Infancia propone una batería de más de **300 indicadores**, agrupados para cada uno de los cinco objetivos marco de la iniciativa y de las áreas de trabajo de la matriz. De esta manera la batería cuenta con indicadores para las diferentes temáticas de derechos de infancia, pero también de proceso, es decir, para las diferentes medidas que pueden implementar los gobiernos locales. Los indicadores que contiene la matriz

13. Descripción detallada de las condiciones existentes relacionadas con los derechos de la infancia y la adolescencia en una ciudad, pueblo o comunidad antes de la implementación de cualquier intervención o plan. Sirve como punto de referencia para medir avances, pero no implica una evaluación en sí misma, ya que no emite juicios de valor.

son de impacto, resultado y proceso. Cada uno de los indicadores además identifica el derecho de la infancia, así como la meta de la Agenda 2030 con la que está relacionado, permitiendo de esta manera que las entidades locales analicen su situación frente a este marco de desarrollo sostenible y al avance en la implementación de la CDN.

Existen otras propuestas de indicadores tales como:

- [Infancia en datos.](#)
- [Instituto Gallego de estadística.](#)
- [Ayuntamiento de Barcelona.](#)
- [Propuesta de indicadores de bienestar infantil en España. UNICEF España 2011.](#)

Realizar un análisis donde lo cuantitativo complementa lo cualitativo, nos permitirá identificar **qué derechos** no se cumplen plenamente en el territorio o sobre qué ámbitos no se estaban recogiendo datos hasta el momento, para así introducir nuevas medidas. El PLIA podrá incluir medidas encaminadas a mejorar la disponibilidad de datos que contribuyan a tomar mejores decisiones.

En resumen, un buen análisis de situación se basa en **tres claves**¹⁴:

1ª CLAVE: QUE SEA ESPECÍFICO Y BASADO EN DERECHOS

Un análisis efectivo identifica las **brechas entre la realidad y el disfrute pleno de los derechos de la infancia**, como se ha mencionado antes, una propuesta es hacerlo empleando como marco de análisis los cinco objetivos clave, así como áreas, de la matriz de Ciudades Amigas de la Infancia. Esto implica garantizar el derecho a ser valorado y respetado promoviendo la igualdad y la eliminación de discriminaciones; el derecho a ser escuchado mediante la participación activa en órganos y espacios comunitarios; el acceso a servicios esenciales como educación, salud y tecnologías; el derecho a vivir en entornos seguros mediante la protección

14. *Manual para elaborar planes locales de infancia y adolescencia* (Junta de Andalucía, 2020).

frente a la violencia y la planificación urbana adaptada; y el derecho a ser niño, apoyando su desarrollo en el seno de la familia y mediante el acceso al juego, la cultura y el ocio. Este enfoque permite que las políticas locales prioricen la protección y promoción de los derechos de la infancia, involucrando activamente a niños, niñas y adolescentes en las decisiones que afectan sus vidas.

2ª CLAVE: QUE SEA COLECTIVO

Este enfoque implica adoptar una **perspectiva inclusiva y participativa**, integrando tanto a los distintos agentes locales como a la propia población infantil y adolescente en el análisis del bienestar social. La participación no es solo un componente deseable, sino un derecho fundamental (Art. 12), por lo que es esencial establecer mecanismos que permitan a cada niño, niña o adolescente expresar sus puntos de vista sobre las realidades que enfrentan. Asimismo, es clave identificar qué agentes locales están involucrados en el bienestar de la infancia en el gobierno local (asociaciones juveniles, familias, profesionales que trabajan con la infancia y adolescencia, etc.) y fortalecer su colaboración. El análisis debe incluir espacios colectivos en los que se debata de manera estructurada y con equidad, garantizando que la perspectiva de la infancia sea escuchada y tomada en cuenta para construir soluciones compartidas.

3ª CLAVE: CONCRETO Y ORIENTADO A LA ACCIÓN

De todo lo estudiado, entre los diferentes colectivos implicados se debe consensuar qué aspectos son los **más graves y urgentes** para atender en los próximos años, siempre desde el enfoque de derechos. Para ello, es fundamental preguntar: ¿Qué problemas están impidiendo el cumplimiento de los derechos de la infancia y adolescencia en el gobierno local? ¿Qué necesidades detectadas representan una barrera para su desarrollo integral?

Las barreras son aquellos obstáculos que impiden que niños, niñas y adolescentes accedan plenamente a sus derechos y puedan alcanzar su máximo potencial de desarrollo.



A fin de abordar las causas estructurales, se sugiere profundizar en preguntas como: ¿Cuáles son las políticas, normas o prácticas que crean o perpetúan estas barreras? ¿Qué factores socioeconómicos o culturales contribuyen a estas dificultades? ¿Cómo afectan las desigualdades estructurales al acceso de niños, niñas y adolescentes a sus derechos?

A modo de resumen, los pasos que guiarían el proceso serían los siguientes:

- 1. Identificar barreras inmediatas y causas visibles:** Recoger evidencias y testimonios que ayuden a comprender los problemas más urgentes.
- 2. Analizar causas subyacentes:** Profundizar en los factores estructurales, como falta de recursos, desigualdades económicas o prácticas discriminatorias.
- 3. Definir prioridades participativas:** Trabajar con todos los actores implicados para determinar cuáles de estas causas son más viables de abordar desde el gobierno local.

El objetivo es priorizar acciones que respondan no solo a las carencias inmediatas, sino que también sienten las bases para garantizar de manera sostenible el acceso a los derechos de niñas, niños y adolescentes. Más adelante, en este mismo bloque se profundiza en el análisis de cuellos de botella.

¿QUÉ DATOS DEBEMOS RECOGER PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN?

Después de establecer un equipo motor compuesto por personal técnico del gobierno local, se empezará por analizar y clasificar la información disponible, diferenciando según su fuente entre:

- Datos secundarios (ya existentes y accesibles).
- Datos primarios (que deben ser recolectados de manera directa).

Ambos tipos de datos son fundamentales para el análisis de situación: el resultado de la combinación de datos de diferentes tipos resultará en un análisis de situación que, en su conjunto, se convertirá en la base para una toma de decisiones informada, es decir, basada en evidencia ¹⁵.

Es recomendable recoger primero la información de fuentes secundarias, ya que nos permitirán tener un primer esbozo de la situación de la infancia y la adolescencia en el territorio y poder afinar en la recogida de los datos de manera directa (datos primarios).

Siempre que sea posible, se aconseja presentar los datos desagregados por sexo y/o género, barrios, situación socioeconómica, grupos de edades, situación de discapacidad, etc., para la riqueza del análisis y con la finalidad de llegar a una toma de decisiones informada, eficaz y lo más objetiva posible, aplicando además criterios de equidad. Es decir que en la fases siguientes de diseño del PLIA pueda priorizarse a colectivos más vulnerables.

A continuación, se presenta una tipología de [indicadores](#) y datos útiles para describir y analizar la situación de la infancia y la adolescencia. Para asegurar una recogida de información coherente y facilitar su posterior análisis, se recomienda estructurar los datos¹⁶ en torno a los 5 objetivos alineados con la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN). De esta manera, se integran fuentes de datos primarias y secundarias en un marco sistemático y organizado.

No obstante, es imprescindible contar con información demográfica general como base para el análisis de la situación de la infancia y adolescencia en el gobierno local, es decir, los datos totales y en porcentaje de la población infantil (de 0 hasta 18 años) desagregada factores relacionados con la vulnerabilidad: situación de discapacidad, edad, sexo/género, nacionalidad, origen étnico y/o cultural, etc.

El resto de la información se propone que sea recogida y analizada de acuerdo con las dimensiones establecidas en la matriz de objetivos y áreas de trabajo de Ciudades Amigas de la Infancia.

15. La recogida de datos para el análisis de situación debe cumplir estrictamente con la normativa vigente en materia de protección de datos, en especial el [Reglamento General de Protección de Datos \(RGPD\)](#) y la [Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales \(LOPDGDD\)](#). Es imprescindible garantizar el consentimiento informado y explícito de las personas tutoras legales, en el caso de menores de 14 años, o del propio adolescente si tiene 14 años o más, asegurándose de que comprendan claramente el propósito y el uso de los datos. Adicionalmente, el análisis de situación debe adaptarse a los estándares éticos Internacionales de investigación con niños y niñas, como los establecidos por [UNICEF](#).

16. Anexos a las bases para la [Convocatoria 2024 al Reconocimiento de Ciudades Amigas de la Infancia](#).

TABLA 5.

Matriz de objetivos, áreas de trabajo, ejemplos de información e indicadores para la recogida de datos

DERECHO	ÁREA DE TRABAJO	EJEMPLO DE INFORMACIÓN A OBTENER E INDICADORES*
 1. Derecho a ser valorado/a respetado/a y tratado/a justamente	1.1. Dar a conocer los derechos de la infancia y la Convención de los Derechos del Niño.	✓ Datos sobre la percepción de niños, niñas y adolescentes sobre sus derechos y su reconocimiento en la comunidad. ✓ Programas de sensibilización y formación sobre los derechos de la infancia.
	1.2. Políticas locales y planificación no discriminatorias y específicas de Igualdad.	✓ Factores étnicos y culturales. ✓ Situaciones de discriminación. ✓ Políticas locales de igualdad y no discriminación. ✓ Número de programas educativos de atención y apoyo a niños, niñas y adolescentes con discapacidad. ✓ Número de programas de inclusión y fomento de la cohesión social para atender a niños, niñas y adolescentes de origen migrante.
	1.3. Comunidades inclusivas y protectoras, con atención a colectivos vulnerables y situaciones concretas.	✓ Niveles de cohesión social en la localidad, con especial énfasis en colectivos vulnerables. ✓ Número de programas de inclusión y fomento de la cohesión social para atender a niños, niñas y adolescentes LGTBI.
 2. Derecho a ser escuchado/a	2.1. Participación significativa de la infancia a través del Órgano de Participación Infantil y otros espacios.	✓ Trayectoria de participación infantil y adolescente de la localidad. ✓ Asociacionismo e iniciativas ciudadanas que guardan relación con la población infantil y adolescente. ✓ Número de espacios de participación infantil y juvenil. ✓ Número de comunicaciones adaptadas para niños, niñas y adolescentes.
	2.2. Protagonismo de la infancia	✓ Impacto de la participación infantil en la localidad: influencia en proyectos, acciones, decisiones tomadas. ✓ Presencia de presupuestos participativos dirigidos a la infancia. ✓ Número de proyectos participativos dirigidos a la infancia puestos en marcha en el ámbito del gobierno local. ✓ Número de actividades/proyectos autogestionados liderados por el consejo de infancia y adolescencia. ✓ Número de actividades de rendición de cuentas realizadas con responsables políticos.
	2.3. Fomento de la participación infantil: sensibilización, formación, encuentros y normativas.	✓ Número de talleres y actividades realizadas para fomentar la participación infantil, adolescente y juvenil. ✓ Número de normativas locales elaboradas con la participación de la infancia y adolescencia.

*. Estos indicadores son ejemplos, se recomienda consultar la batería completa señalada anteriormente.

Continúa en la página siguiente →

← Viene de la página anterior



3. Derecho a servicios esenciales

3.1. Lucha contra la Pobreza y las desigualdades de acceso.

- ✓ Situación socioeconómica y laboral de las familias con hijos e hijas a cargo.
- ✓ Datos de pobreza infantil y desigualdades de acceso a servicios.
- ✓ Situaciones de vulnerabilidad social (carencia material severa, niveles de pobreza infantil y material, infravivienda).
- ✓ Número de programas para atender a niños, niñas y adolescentes en riesgo de pobreza y/o exclusión social.

3.2. Educación y TIC: Ayudas, necesidades especiales, absentismo, brecha digital...

- ✓ Situación del derecho a la educación: tasa de escolaridad por ciclo educativo, titularidad de los centros, etc.
- ✓ Acceso efectivo a la educación de colectivos vulnerables por discapacidad, situación socioeconómica u otros.
- ✓ Tasa de absentismo y abandono escolar.
- ✓ Usos de Tecnologías de la Relación, Información y la Comunicación (TRICs) por la Infancia y la Adolescencia.
- ✓ Número de niños, niñas y adolescentes participantes en los programas de refuerzo escolar.
- ✓ Número de programas educativos de apoyo a los niños, niñas y adolescentes migrantes.

3.3. Salud y Alimentación.

- ✓ Estado de salud, incluyendo salud mental, situaciones de malnutrición y sobrepeso, consumo de sustancias nocivas, prevalencia de enfermedades.
- ✓ Número de niños, niñas y adolescentes atendidos en los programas de atención a la salud mental de la infancia y adolescencia.



4. Derecho a vivir en entornos seguros y limpios

4.1. Protección a la infancia y adolescencia contra todos los tipos de violencia.

- ✓ Situaciones de maltrato, abandono u otros factores relacionados con la protección frente a todo tipo de violencia.
- ✓ Número de niños/as con expedientes de riesgo abiertos.
- ✓ Número de planes de familia (o similar) abiertos por servicios sociales, tipología de estos, número de niños/as abarcados, etc.
- ✓ Número de personas participantes en los programas preventivos para erradicar la violencia contra la infancia.

4.2. Vivienda, planificación urbana y movilidad independiente y segura para la Infancia.

- ✓ Número de familias en situación de infravivienda.
- ✓ Condiciones urbanísticas, medioambientales (zonas verdes, arbolado en la localidad, etc.) y de movilidad que afecten a los niños, niñas y adolescentes.
- ✓ Porcentaje de centros escolares que participan en programas educativos de promoción del uso cotidiano de la bicicleta y seguridad vial.
- ✓ Km de carriles bici (sin coches) con los que cuenta el gobierno local.

4.3. Acción climática favorable a la infancia.

- ✓ Análisis de los riesgos del cambio climático en la infancia de la localidad: inundaciones, olas de calor, incendios, subidas del nivel del mar, sequías, y otros.
- ✓ Número de centros escolares que tienen huertos.
- ✓ Número de espacios que pueden servir de refugios climáticos para la infancia.
- ✓ Porcentaje de centros escolares que tienen cubiertas verdes, jardín, jardín vertical, techos verdes, etc. (cualquiera aplica), con respecto al total de centros del gobierno local.

*. Estos indicadores son ejemplos, se recomienda consultar la batería completa señalada anteriormente.

Continúa en la página siguiente →

← Viene de la página anterior



DERECHO	ÁREA DE TRABAJO	EJEMPLO DE INFORMACIÓN A OBTENER E INDICADORES*
5. Derecho a ser niño/a	5.1. Acceso a instalaciones culturales, de ocio y deportivas.	✓ Accesibilidad de los recursos culturales, deportivos y de ocio, discriminado por géneros y situación de discapacidad. ✓ Recursos culturales, deportivos, de ocio y tiempo libre del territorio relacionados con la infancia y la adolescencia. ✓ Número de niños, niñas y adolescentes con discapacidad que participan en programas de deporte adaptado.
	5.2. Vida Familiar.	✓ Existencia y trayectoria de programas de parentalidad positiva y/o de apoyo a las familias. ✓ Número de personas participantes en los programas de orientación y acompañamiento a núcleos familiares reagrupados o en proceso de reagrupación.
	5.3. Cultura y Juego.	✓ Existencia de normativas locales que favorecen el derecho al juego. ✓ Situación del acceso a la cultura y al juego en las diferentes etapas de la infancia y adolescencia. ✓ Número de parques y zonas de juego nuevas construidas en el año.

*. Estos indicadores son ejemplos, se recomienda consultar la batería completa señalada anteriormente.

T.1. ESTRUCTURA Y POLÍTICAS locales con enfoque de derechos de infancia: Cambios legislativos; Formación Técnicos y Políticos; Presupuesto Plan Local de Infancia.

- ✓ Descripción de otras políticas locales (juventud, equidad, mujer, adaptación al cambio climático, urbanística, etc.) y su adaptación a un enfoque de derechos de infancia.
- ✓ Nivel de conocimiento del personal del gobierno local (tanto técnico como político) de los derechos de infancia y formaciones recibidas.
- ✓ Presupuesto que hasta la fecha ha invertido el gobierno local en todas sus acciones dirigidas a la infancia.
- ✓ Normativas locales modificadas o elaboradas a fin de que alinearlas con el enfoque de derechos de infancia.

T.2. GOBERNANZA: Seguimiento políticas; Mecanismo de coordinación interna y externa; Trabajo con otras organizaciones en el territorio; Ayudas a entidades que trabajan con la infancia; Pertenencia a redes.

- ✓ Existencia de mecanismos o espacios de coordinación tanto al interior del gobierno local (mesa de absentismo) como externo (con entidades del tercer sector), encaminados a coordinar temáticas relacionadas con la infancia.
- ✓ Trayectoria de colaboración, mediante ayudas, conciertos u otros, con entidades del tercer sector para implementar proyectos o acciones dirigidas a la infancia.
- ✓ Trayectoria de la entidad local en redes de colaboración relacionadas con la infancia: ciudades educadoras, ciudades por el clima, etc.

Fuente: Elaboración propia basado en UNICEF España, 2019.

¿Cómo recopilamos los datos secundarios? ¹⁷

El proceso de recopilación de datos nos permitirá obtener una aproximación de la realidad de manera previa a la fase de generación de datos secundarios a través de métodos participativos.

La recopilación de información cuantitativa sobre la población infantil y adolescente (de 0 a 18 años) en el gobierno local debe basarse en datos provenientes de diversas fuentes. Esto incluye tanto datos administrativos generados por el propio gobierno local, como los registros del padrón o servicios sociales, considerados como fuentes principales por reflejar la realidad local, como también datos estadísticos y reportes de otras entidades, que se utilizan como fuentes secundarias.

En lugar de limitarse a un inventario de recursos, el análisis debe profundizar en cómo estos servicios facilitan o, por el contrario, dificultan el ejercicio efectivo de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Este enfoque integral permitirá identificar no solo las acciones realizadas (o no) en favor de la infancia, sino también las áreas de mejora necesarias para garantizar sus derechos.

Por ejemplo:

- **Servicios sociales:** Además de conocer cuántos expedientes de riesgo existen, se deben analizar aspectos clave como la duración de los expedientes, la tipología de la vulnerabilidad, y otros elementos que permitan identificar barreras o necesidades específicas no atendidas.
- **Educación:** Número de niños, niñas y adolescentes en cada etapa educativa, segregados por sexo/género y tipo de centro; tasas de abandono o fracaso escolar; competencias en áreas clave como matemáticas o comprensión lectora.
- **Salud:** Principales morbilidades que afectan a la infancia, estadísticas relacionadas con salud mental (incluyendo intentos de suicidio),

17. Los datos secundarios son datos que ya han sido recopilados por diferentes organismos o instituciones y están disponibles para su análisis inmediato. Permiten ahorrar tiempo y recursos, proporcionando una primera visión del contexto local. En cambio, los datos primarios son los que se recogen expresamente para el plan, aportando información actual y específica del territorio.

malnutrición (como obesidad u otras), horas de deporte practicadas a la semana, etc.

- **Violencia contra la infancia:** Indicadores sobre acoso, violencia de género u otros tipos de violencia en el entorno escolar y comunitario.

Este **enfoque integral** permitirá que el análisis de situación no solo refleje las acciones realizadas, sino también las **áreas de mejora necesarias** y las **barreras estructurales** que limitan la realización de los derechos de la infancia. De esta forma, el análisis de situación se convierte en una herramienta para comprender cómo se encuentran los derechos en lugar de centrarse exclusivamente en los recursos o servicios disponibles, evitando la confusión entre un análisis de situación de derechos y un mapeo de recursos.

La primera fuente a la que podemos acudir son las **memorias e informes del propio gobierno local** publicados previamente. Por ejemplo, los **servicios sociales** de atención primaria suelen contar con evaluaciones de años anteriores que pueden ayudar a entender las tendencias a nivel local. De la misma manera, las **universidades o centros de investigación** pueden haber publicado algún estudio sobre ámbitos concretos de la infancia y la adolescencia en el territorio.

Por otro lado, siempre se debe consultar el **Padrón Municipal y fuentes oficiales y estadísticas fiables**, tanto locales, como a nivel regional. Estas suelen incluir información sobre indicadores demográficos, educativos, de salud, etc., que pueden resultar útiles a la hora de comparar el gobierno local con su entorno. Algunas de las fuentes más destacadas y fiables de datos secundarios son:

- **Infancia en Datos:** es una herramienta dirigida a profesionales o a cualquier persona que desee acceder a los principales datos disponibles sobre las dimensiones básicas del bienestar de la infancia y de la adolescencia.
- **Instituto Nacional de Estadística (INE):** produce información estadística de la más alta calidad acerca de numerosos ámbitos de gran interés como demografía, pobreza infantil, educación, salud, entre otros, para favorecer así la correcta toma de decisiones.

→ A nivel autonómico también encontramos institutos de estadística:

- **Andalucía:** [Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía \(IECA\)](#)
- **Aragón:** [Instituto Aragonés de Estadística \(IAEST\)](#)
- **Asturias:** [Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales \(SADEI\)](#)
- **Islas Baleares:** [Instituto de Estadística de les Illes Balears \(IBESTAT\)](#)
- **Canarias:** [Instituto Canario de Estadística \(ISTAC\)](#)
- **Cantabria:** [Instituto Cántabro de Estadística \(ICANE\)](#)
- **Castilla y León:** [Dirección General de Presupuestos y Estadística](#) (no cuenta con un instituto independiente, pero depende de la Junta de Castilla y León)
- **Castilla-La Mancha:** [Instituto de Estadística de Castilla-La Mancha \(IECM\)](#)
- **Cataluña:** [Instituto de Estadística de Cataluña \(Idescat\)](#)
- **Comunidad Valenciana:** [Instituto Valenciano de Estadística \(IVE\)](#)
- **Extremadura:** [Instituto de Estadística de Extremadura \(IEEX\)](#)
- **Galicia:** [Instituto Gallego de Estadística \(IGE\)](#)
- **Madrid:** [Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid](#)
- **Murcia:** [Centro Regional de Estadística de Murcia \(CREM\)](#)
- **Navarra:** [Instituto de Estadística de Navarra \(Nastat\)](#)
- **País Vasco:** [Instituto Vasco de Estadística \(EUSTAT\)](#)
- **La Rioja:** [Instituto de Estadística de La Rioja \(IEN-Rioja\)](#)
- **Ceuta y Melilla:** No tienen institutos de estadística propios, pero sus datos suelen ser recogidos y gestionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

→ En algunos territorios podemos encontrar organismos como las **Diputaciones**, que cuentan con programas de recogida de datos que brindan valiosa información sobre el nivel local.



Cada diputación tiene distintos enfoques y recursos en función de su estructura y las necesidades locales, y muchas cuentan con observatorios, oficinas de estadística, o servicios de análisis territorial. A modo de ejemplo:

- Diputación de Valencia – [Servicio de Asistencia y Recursos Municipales \(SARC\)](#).
- Diputación de Barcelona – [Programa HERMES](#).
- Diputación Foral de Bizkaia – [Observatorio Socioeconómico de Bizkaia](#).
- Diputación de Sevilla – [Servicio de Archivo y Publicaciones](#).

→ [Observatorio de la Infancia](#): se sustenta en un sistema de información centralizado y compartido con capacidad para vigilar y hacer seguimiento del bienestar y calidad de vida de la población infantil y adolescente y de las políticas públicas que afectan a los niños, niñas y adolescentes con relación a su desarrollo, implantación y efectos de estas en dicha población. Además, es importante destacar la existencia de observatorios a nivel autonómico, como el [Observatorio de la Infancia y Adolescencia de Andalucía](#), que se dedican al análisis y seguimiento del bienestar y calidad de vida de la población infantil y adolescente en sus respectivos territorios.

→ Por último, también existen muchas **ONG que trabajan en el ámbito de la infancia** y adolescencia que publican informes periódicos que pueden aportar datos relevantes a nivel local, sobre todo en lo que respecta a colectivos en situación de vulnerabilidad. Por ejemplo:

- [Cáritas española](#)
- [Secretariado Gitano](#)
- [EAPN](#)
- [Plataforma de organizaciones de infancia](#)
- [UNICEF España](#)

¿Cómo recopilamos los datos primarios?¹⁸

Una vez estudiados los datos secundarios disponibles, podemos proceder con la recolección de datos primarios a través de diversos métodos, los cuales contribuirán a configurar una imagen concreta de la realidad local. Con tal de recoger aproximaciones de las personas participantes, tenemos a nuestra disposición una gran diversidad de opciones que, en conjunto, proporcionarán una visión multidimensional de la problemática e irán creando consenso respecto al Plan Local de Infancia y Adolescencia.

Los datos primarios serán clave para ampliar, complementar y contrastar la información secundaria. Para recoger este tipo de datos, podemos hacer uso de metodologías participativas como encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres participativos, entre otros, con tal de obtener información directa y actualizada, con especial importancia de recoger la visión de la infancia y la adolescencia a través de metodologías adaptadas a sus necesidades.

Además de los datos generados específicamente para este análisis, es importante considerar los **datos internos existentes** en los servicios locales, como planes de trabajo con familias en servicios sociales, datos sobre uso de bibliotecas o instalaciones deportivas, o registros de casos relacionados con violencia. Aunque estos datos ya existen en bruto, deben ser recolectados, limpiados y procesados para extraer información útil que complemente el análisis y enriquezca el análisis de situación con una perspectiva más específica del contexto local.

Además de aportar el **contexto local específico**, los datos primarios conducirán a la **identificación de necesidades no cubiertas** que no suelen reflejarse en estadísticas o fuentes de datos cuantitativas; las cuales a menudo presentan limitaciones y carecen de desagregación a nivel local. Otra utilidad de este tipo de datos radica en su capacidad de **detección de tendencias emergentes** que aún no han sido recogidas por las fuentes oficiales. También nos ayuda a llegar a colectivos que quizás no han sido suficientemente tenidos en cuenta en la fase previa. Además, la información cualitativa obtenida permitirá captar sentimientos, percepciones y opiniones, ofreciendo un entendimiento más



18. Para más información sobre este apartado, consultar [Guía metodológica para garantizar mecanismos y procesos de levantamiento de opinión y participación efectiva de niños, niñas y adolescentes](#) (UNICEF Chile, 2022).

profundo que complementa los datos cuantitativos. Por ello, los datos primarios constituirán uno de los pilares fundamentales del análisis de situación.

Los informantes clave que tendremos en cuenta para recoger estos datos serán:

- Niños, niñas y adolescentes
- Familiares y tutores
- Profesionales del gobierno local
- Otras profesionales, asociaciones y entidades con acciones dirigidas a la infancia y adolescencia:
 - Profesorado y personal educativo.
 - Profesionales de entidades del tercer sector que trabajan con infancia y adolescencia.
 - Profesionales de la sanidad y otros ámbitos vinculados a la infancia y adolescencia (cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, deporte, tiempo libre, ocio, etc.).

¿Cuánta información debemos recoger?

Cuando veamos que contamos con información suficiente en función de los criterios antes señalados (diversidad territorial, etaria, de género, cultural y socioeconómica), podemos concluir que contamos con los datos suficientes para poder procesar y elaborar las propuestas del PLIA.

Las **fases principales** para la puesta en marcha de las herramientas para el análisis de situación pueden resumirse en los siguientes pasos:

- **Definir los objetivos:** determinar el tipo de información que se desea recopilar.
- **Elegir la metodología:** seleccionar las técnicas y herramientas adecuadas que se emplearán para alcanzar los objetivos.

- **Identificar los participantes clave:** escoger personas representativas de los distintos grupos o sectores relevantes para el análisis.
- **Designar facilitadores:** seleccionar a quienes guiarán y moderarán las dinámicas.
- **Preparar el espacio y los materiales necesarios:** adaptar el entorno y disponer de los recursos necesarios para la actividad.
- **Realización de las acciones de recogida de información.**
- **Limpieza y organización de los datos e información, análisis de los resultados y comparación con otras fuentes:** examinar las contribuciones de cada participante y triangularlas con otras fuentes de información ya recogidas.

Las cuatro herramientas mencionadas son las encuestas, las entrevistas y grupos de discusión, la observación directa y los mapas de la comunidad, que se desarrollan a continuación.

Herramientas para la recolección de datos primarios

Además de contar con el **Consejo Local de Infancia y Adolescencia u otros espacios de participación de niñas, niños y adolescentes**, o en caso de que no se cuente con uno, en este apartado se introducen **cuatro herramientas** que pueden resultar útiles para recoger información de manera directa sobre la situación de la infancia y la adolescencia en el ámbito local: encuestas, observación directa, entrevistas y grupos focales, y mapas de la comunidad.

En todo caso, será fundamental asegurarse de que el proceso sea inclusivo y respetuoso, y que se adapte a las necesidades de niños, niñas y adolescentes, por ejemplo, en el lenguaje. También deben estar informados del motivo de la consulta y levantamiento de datos. Por último, hay que tener en cuenta que involucrar a este grupo de edad conlleva tiempo y esfuerzo, y se requiere de capacidades y conocimientos específicos para ello. También, los tiempos y espacios serán importantes, dependiendo del tipo de participación que se quiera lograr.

Para llegar a la población de niños, niñas y adolescentes, deberemos contactar y contar con la colaboración de los centros educativos, equipamientos y recursos dirigidos a la infancia y adolescencia, como centros cívicos, bibliotecas, ludotecas, espacios juveniles y centros de ocio educativo, así como entidades de tiempo libre y todas aquellas que trabajen con infancia y adolescencia, especialmente con aquella en situación o riesgo de vulnerabilidad, quienes experimentan mayores brechas en la realización de sus derechos.

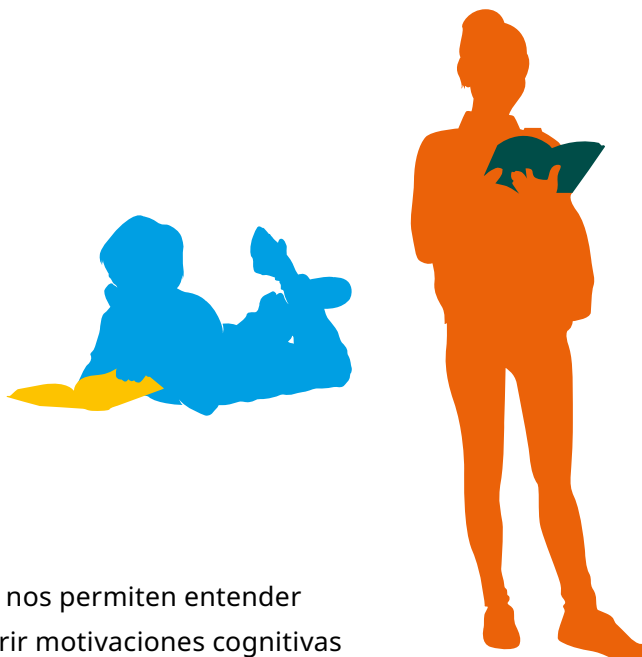
En este sentido, si bien existen metodologías de muestreo que pueden afinar mucho en cuanto a la representatividad de la población del territorio, hay que tener en cuenta que suelen ser procedimientos costosos y que necesitan de personas expertas que los implementen para garantizar la fiabilidad. Además, en el caso de recoger la opinión de niños, niñas y adolescentes, suele ser complejo la elaboración de muestras que gocen de alta representatividad estadística. Por ello, debemos aplicar criterios en la recolección de la información que, sin ser metodologías estrictas de muestreo probabilístico, nos faciliten la reducción de sesgos, como podría producirse, por ejemplo, por recoger sólo la opinión de familias de barrios de rentas más altas.

Consideraciones éticas y de protección de datos en consultas con infancia y adolescencia

Toda consulta específica dirigida a niños, niñas y adolescentes debe contar con las autorizaciones correspondientes de sus tutores legales y con el consentimiento informado de los propios niños y niñas.

En el caso de encuestas anónimas, se recomienda valorar la necesidad de un consentimiento informado previo y garantizar que la información recogida respete los principios de confidencialidad y protección de datos, conforme a la normativa vigente.





1. ENCUESTAS

Las encuestas contienen preguntas organizadas que nos permiten entender diferentes aspectos de un problema. Pueden descubrir motivaciones cognitivas o sociales detrás de comportamientos como **actitudes, creencias y normas comunitarias**. Generalmente, se utilizan **formatos de respuesta cerrada** (es decir con opciones de respuesta preestablecidas), como calificar el grado de acuerdo con una afirmación en una escala de Likert. Por ejemplo, una encuesta puede preguntar sobre la percepción de los padres sobre la accesibilidad económica de actividades extraescolares en el territorio, utilizando una escala que va del 1 (muy poco accesibles) al 7 (muy accesibles).

A través de la difusión y realización de encuestas, podremos recoger datos cuantitativos y cualitativos sobre necesidades, opiniones y experiencias de actores clave como entidades, personal técnico del gobierno local, familias o el grupo de niños, niñas y adolescentes, entre otros.

Se trata de un método útil para cuantificar parámetros y para llegar a un número amplio de participantes por el hecho de poder realizarse **en persona o en línea** a través de diferentes herramientas en línea (asegurando siempre que se garantice la protección de datos), mediante las cuales podemos crear formularios, editarlos, compartirlos y guardar las respuestas de forma anónima. Una vez obtenidas las respuestas, podemos representarlas de forma gráfica para un mejor análisis de los datos.

Los cuestionarios se deben elaborar en función del colectivo destinatario. Deberemos crear diferentes plantillas para niños, niñas y adolescentes; técnicas del gobierno local; organizaciones, entidades, grupos que atiendan a la infancia y/o adolescencia; familias y tutores, etc. Como se señaló anteriormente, debe tenerse siempre presente que la participación de niñas, niños y adolescentes en este tipo de encuestas debe cumplir con las normativas legales y éticas.

Para asegurar que las encuestas sean útiles y bien enfocadas, se deben considerar cuidadosamente los elementos clave de su estructura y contenido. A continuación, se detallan los aspectos fundamentales que deben constar en el desarrollo de una encuesta.

1. INTRODUCCIÓN Y EXPLICACIÓN DE LA FINALIDAD

- a. **Objetivo y propósito:** Antes de comenzar con las preguntas, la encuesta debe incluir una breve introducción en la que se explique su propósito. Esto ayuda a que las personas participantes entiendan por qué se les consulta y cómo sus respuestas contribuirán al desarrollo de planes locales que mejoren el bienestar de la infancia y la adolescencia, contribuyendo así al desarrollo de la comunidad en su conjunto.
- b. **Confidencialidad y privacidad:** Como ya se ha mencionado, es fundamental indicar cómo se protegerá la privacidad de la información y en qué medida sus datos serán tratados de forma anónima o confidencial, según corresponda.

2. PREGUNTAS DE CONTEXTO Y PERFIL DE LA PERSONA ENCUESTADA

- a. **Datos sociodemográficos básicos:** Información que permita caracterizar a las personas participantes en términos generales que nos permitan desagregar las respuestas, como la edad, el género, el origen, el grupo al que pertenecen (profesión, sector de actividad).
- b. **Situación personal:** En el caso de encuestas a familias y tutores, se pueden incluir preguntas que ayuden a contextualizar la situación socioeconómica y familiar, como el número de hijos, la estructura familiar, la situación laboral, ingresos, etc.

3. SEGMENTACIÓN DE ENCUESTAS SEGÚN EL PÚBLICO DESTINATARIO

Adaptación de las preguntas: Dado que la encuesta se dirige a distintos públicos, se debe personalizar el lenguaje y el contenido para que sea comprensible y relevante. Se recomienda crear diferentes cuestionarios adaptados a los siguientes grupos:

- **Niños, niñas y adolescentes:** Preguntas adecuadas a la edad, con lenguaje claro y opciones de respuesta accesibles (por ejemplo, dibujos, escalas de caras sonrientes o tristes para los más pequeños, etc.). Ellos y ellas dispondrán de información sobre su nivel de felicidad, si practican deporte, si tienen dificultades educativas, el tipo de dieta del que disfrutan, si pueden ir de vacaciones algunos días al año, si se sienten escuchados o escuchadas, su percepción sobre la violencia o la discriminación, su nivel de satisfacción con los servicios y recursos del gobierno local, etc.
- **Familias y tutores:** Preguntas enfocadas en la percepción sobre las necesidades de sus hijos, la accesibilidad de servicios y recursos locales, como por ejemplo relacionados con apoyos para la crianza, dificultades que experimentan en su rol de personas cuidadoras, tipos de violencia que puede sufrir la infancia, su nivel de satisfacción con los servicios y recursos del gobierno local, percepciones sobre situaciones de discriminación, etc.
- **Profesionales del gobierno local:** Preguntas orientadas no solo al conocimiento técnico sobre la implementación de políticas y servicios disponibles, su efectividad y áreas de mejora, sino también sobre la situación de la infancia con la que trabajan, las tendencias observadas, los desafíos, los recursos disponibles y la realización de los derechos en su ámbito de acción.
- **Organizaciones y entidades sociales:** Preguntas que permitan entender qué desafíos enfrentan a la hora de trabajar con la infancia, los recursos de que disponen y sus necesidades.

4. PREGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE NECESIDADES Y PERCEPCIONES

- a. Identificación de necesidades: Para la identificación de necesidades, se debe estructurar el análisis en torno a los cinco objetivos de derechos de Ciudades Amigas de la Infancia, siguiendo las áreas definidas en la matriz. Este marco asegura que se consideren tanto los derechos fundamentales como las acciones específicas necesarias para garantizar su cumplimiento.
- b. Percepción sobre servicios existentes: Preguntas dirigidas a conocer cómo son valorados los servicios actuales para la infancia y adolescencia, identificando sus fortalezas y carencias que deberían ser atendidas.
- c. Experiencias personales o profesionales: Preguntas abiertas y cerradas que permitan a las personas compartir situaciones concretas o percepciones sobre el impacto de los servicios y las políticas de infancia en sus vidas cotidianas o áreas de trabajo.

5. ESPACIO PARA PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

Después de las preguntas, se puede incluir una sección final en la que se invite a las personas participantes a aportar ideas o sugerencias sobre qué mejoras deberían implementarse para atender mejor a la infancia y la adolescencia.

6. AGRADECIMIENTO

Para acabar, se puede incluir un cierre que reconozca la participación y colaboración de todas las personas en el proceso, lo que también fomenta el compromiso y anima a participar en futuras acciones.



Recomendaciones para realizar encuestas con infancia y adolescencia

Con tal de mantener el compromiso y el interés a lo largo del proceso de participación infantil y adolescente, las preguntas deberán ser formuladas **de forma divertida y apropiada** para la edad y el contexto. De la misma manera, el lenguaje deberá ser **fácil de entender y no crear ambigüedades**. Para ello, se pueden realizar las mismas preguntas, pero incluir diferentes opciones de respuesta según la edad. Aun así, se recomienda realizar encuestas a partir de los 11-12 años. Esto les permite comprender y responder de manera más efectiva a cuestionarios estructurados.

Al solicitar la colaboración de centros educativos y entidades, es importante realizar reuniones informativas con sus autoridades o personas responsables, para comunicar los objetivos del futuro PLIA, destacar la importancia de su participación, como también la de la infancia y la adolescencia, así como detallar las características del proceso de recogida de información que se llevará a cabo.

Asimismo, es recomendable siempre que sea posible que las tutoras y el personal educativo y/o profesional, sea quien interactúe con niños, niñas y adolescentes para recoger la información, ya sea en papel o a través de modalidades en línea, siempre respetando las regulaciones de protección de datos y de la infancia, antes señaladas.

Por último, al tratarse de niños, niñas y adolescentes, tendremos que invitarlos a participar en la encuesta **de forma amigable y segura** con tal de que se sientan en confianza. Además, al estar recolectando información de personas menores de edad, habrá que contar siempre con el **consentimiento informado**, tanto de ellos y ellas, como de sus tutores legales y hacerles saber a ambos cuál es el propósito del proyecto y cómo su participación revertirá en ello. Este puede ser difundido y firmado a través de la misma herramienta en línea.

La tabla a continuación muestra las dimensiones que las encuestas deberían contemplar y ejemplos de preguntas que se podrían realizar en función de las personas destinatarias.

TABLA 6. Ejemplos de preguntas en relación con los cinco derechos marco de Ciudades Amigas de la Infancia

OBJETIVO	NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES	FAMILIARES Y TUTORES	PROFESIONALES DEL GOBIERNO LOCAL	OTRAS PROFESIONALES, ASOCIACIONES Y ENTIDADES
1. Derecho a ser valorado/a, respetado/a y tratado/a justamente	¿En qué medida sientes que te tratan con respeto y equidad en tu escuela, familia y comunidad? (1= Nada respetado/a, 10 = totalmente respetado/a)	¿Considera que su hijo/a es tratado/a con equidad y respeto en los entornos que frecuenta? (1= Nada, 10 = Totalmente)	¿Qué situaciones de discriminación considera que se dan en la localidad/ ciudad? ¿Cuáles considera que son los motivos de lo anterior? ¿Qué políticas locales considera necesarias para fomentar la equidad y la no discriminación?	¿Su organización trabaja con infancia en situación de vulnerabilidad? ¿Qué tipos de situaciones abordan? ¿cuántos niños y niñas atienden anualmente? ¿Qué factores cree que intervienen en la situación de exclusión de la infancia? ¿Qué acciones desarrollar para favorecer la inclusión?
2. Derecho a ser escuchado/a	¿Consideras que tienes oportunidades para expresar tu opinión en la escuela, con tu familia o en tu barrio o población?	¿Cree que los niños/as tienen espacios suficientes para participar en decisiones que les afectan? ¿Dentro de la familia su hijo/a tiene la posibilidad de participar en las decisiones?	¿Existen mecanismos efectivos para incluir la voz de los niños/as en la toma de decisiones locales? ¿Niños y niñas con alguna discapacidad participan en estos espacios de decisión?	¿Incluyen a la infancia y adolescencia en los procesos de consulta, diseño, implementación o evaluación de proyectos?

Continúa en la página siguiente →

← Viene de la página anterior

OBJETIVO	NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES	FAMILIARES Y TUTORES	PROFESIONALES DEL GOBIERNO LOCAL	OTRAS PROFESIONALES, ASOCIACIONES Y ENTIDADES
3. Derecho a servicios esenciales	¿Realizas actividades extraescolares? ¿Con qué frecuencia? ¿Las has elegido tú o tus padres? ¿Hay una biblioteca a la que puedas ir andando?	¿Resultan accesibles los servicios esenciales como la educación infantil, el comedor escolar, programas de refuerzo educativo o de ayudas comedor?	¿Qué mejoras se necesitan en los servicios del gobierno local -prevención de la violencia, refuerzo escolar, becas comedor, deportes, etc. -para garantizar el bienestar infantil?	¿Cuentan con recursos suficientes para apoyar servicios esenciales para la infancia en su sector?
4. Derecho a vivir en entornos seguros y limpios	¿Qué tan seguro/a te sientes en tu comunidad y en los espacios públicos? (1= Nada seguro/a, 10= Muy seguro/a) ¿Por qué?	¿Considera que su hijo/a vive en un entorno seguro, limpio y saludable?	¿Qué retos enfrenta el m gobierno local para garantizar entornos seguros y limpios para la infancia?	¿Colabora su organización en iniciativas para mejorar la seguridad y sostenibilidad ambiental en la comunidad infantil y adolescente?
5. Derecho a ser niño/a	¿Tienes tiempo suficiente para jugar, descansar y hacer actividades que te gusten?	¿Considera que su hijo/a tiene acceso adecuado a actividades recreativas, deportivas y culturales?	¿Qué estrategias locales se están implementando para fomentar el juego y el tiempo libre de calidad?	¿Qué iniciativas desarrolla su organización para promover el juego, la cultura y el ocio para la infancia?

Fuente: Elaboración propia.

2. OBSERVACIÓN DIRECTA

Con la puesta en marcha de este método, nuestro objetivo será estudiar el comportamiento, interacción y condiciones de vida de la infancia y la adolescencia en su entorno habitual. Para garantizar la protección de la privacidad y los derechos de los niños, niñas y adolescentes, la observación directa deberá cumplir con normativas de protección de datos y principios éticos. En el caso de menores de edad, será necesario contar con el consentimiento informado de sus representantes legales y asegurarse de que la observación no vulnere su intimidad ni bienestar. Además, los datos recogidos deberán ser tratados de manera anónima y confidencial, respetando las normativas vigentes sobre protección de la infancia y adolescencia.

A partir de una guía de observación que especifique los aspectos clave a evaluar, se realizarán **visitas programadas** a los entornos frecuentados por niñas, niños y adolescentes, como centros escolares, espacios lúdicos u otros. El análisis consistirá en identificar comportamientos recurrentes que informen sobre las necesidades latentes en este grupo de edad.

Este método requiere de una **atención voluntaria** orientada hacia el objetivo concreto que nos propongamos. Además, todo ello debe ir de la mano de una **escucha activa**, ya que es en las propias interacciones donde se percibirán las cuestiones más profundas.

Por otro lado, la observación puede producirse de diversas maneras¹⁹. En primer lugar, se puede tratar de una observación **continua**, analizando comportamientos, conductas, interacciones y formas de pensar y de resolver problemas. En segundo lugar, se pueden observar ciertas **actividades**, las cuales nos ofrecerán información sobre cómo niños, niñas y adolescentes se desenvuelven ante una determinada tarea. Por último, podemos realizar una observación **espontánea**, que se produciría en cualquier momento y sin requerir de preparación previa; o **dirigida**, en la cual se implica un equipo que orienta al grupo y se centra en algún aspecto específico.

19. Mosquera Gende, I. (2018). [Ejemplos de experiencias de observación en el aula de Educación Infantil](#). UNIR Revista.

Las observaciones son valiosas porque pueden descubrir **influencias en el comportamiento** que tal vez no se revelan durante entrevistas. Proporcionan una visión directa y en primera persona de los problemas que enfrentan niños, niñas adolescentes y sus familias, así como de los servicios que utilizan. Estas observaciones ayudan a cerrar la brecha entre lo que las personas dicen y lo que realmente hacen en su vida diaria.



3. ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES

Con estos métodos trataremos de profundizar en la comprensión de las necesidades, problemas y soluciones a través de la diversidad de puntos de vista de los actores clave, incluyendo niños, niñas y adolescentes.

Las entrevistas y grupos focales se diseñarán a partir de guiones que contengan **preguntas cerradas y abiertas**²⁰ para revelar las actitudes, las perspectivas, el conocimiento y las intenciones de las personas sobre una idea, programa o situación concreta. Su realización también se podrá llevar a cabo **tanto en persona como en línea**, con tal de llegar al número necesario de personas. Tanto el fomento de un espacio seguro y cómodo, como la privacidad y el consentimiento informado serán dos requisitos esenciales.

Las sesiones deberán ser **grabadas con el consentimiento** de las personas participantes o, en caso de tratarse de niñas, niños y adolescentes, con su consentimiento informado y de sus tutores legales; con tal de proceder a su transcripción y análisis, y así facilitar la identificación de temas recurrentes y posibles áreas de intervención.

Las **entrevistas**²¹ son conversaciones estructuradas o semiestructuradas entre una persona investigadora y una o más entrevistadas. Deberán

20. Las **preguntas abiertas** permiten respuestas detalladas y libres, invitando a expresar opiniones o experiencias (por ejemplo, "¿Qué opinas sobre...?"). Las **preguntas cerradas** limitan las respuestas a opciones específicas (como "sí" o "no") y son útiles para obtener información concreta (por ejemplo, "¿Te gusta la música?").

21. Consultar [Información básica para entrevistas](#) (UNICEF México, 2017).

elaborarse en base a objetivos claros relacionados con los cinco objetivos y áreas de trabajo de Ciudades Amigas de la Infancia. La preparación previa consistirá en identificar profesionales del sector y actores involucrados para obtener una visión integral. A partir de aquí, se elaborará una guía con las cuestiones a tratar en función de la persona entrevistada. La entrevista podrá ser de dos tipos:

- ➔ **Entrevista estructurada:** Sigue un guion fijo de preguntas que permite comparar fácilmente las respuestas de diferentes personas.
- ➔ **Entrevista semiestructurada:** Incluye un guion flexible con preguntas abiertas que permiten profundizar en las respuestas y explorar temas emergentes.

Tanto en un caso como en otro, se recomienda seguir las siguientes fases:

1. **Introducción:** Presentación y explicación del objetivo de la entrevista. Es importante crear un ambiente de confianza y explicar que la información se tratará de forma confidencial.
2. **Consentimiento informado:** Para llevar a cabo cualquier actividad con niños, niñas o adolescentes menores de 18 años, se debe obtener el consentimiento de sus tutores y explicar a ambos el propósito y uso de la información.
3. **Preguntas iniciales o de calentamiento:** Preguntas generales para romper el hielo y hacer que la persona entrevistada se sienta cómoda.
4. **Preguntas clave:** Estas preguntas están alineadas con los objetivos del análisis de situación y abarcan temas clave (por ejemplo, acceso a espacios recreativos, percepción de seguridad, participación juvenil).
5. **Cierre:** Agradecimiento y breve recapitulación de los temas abordados. Se puede ofrecer un espacio para que la persona entrevistada comparta cualquier otro tema que considere relevante.



Por su lado, los **grupos focales** consisten en entrevistas grupales dirigidas por una persona moderadora donde se busca la interacción entre las participantes, normalmente entre seis y diez personas, como método para generar información. Es importante incluir diferentes perfiles en la discusión, incluso los más vulnerables o de difícil acceso, para que las conclusiones que se extraigan sean representativas de la diversidad del gobierno local.

Se trata de un método útil para adquirir **conocimiento sobre el contexto y la cultura** en las etapas iniciales de la investigación, y pueden ayudar a interpretar respuestas obtenidas en las entrevistas individuales. Además, en caso de escasez de datos a nivel secundario, también resultará útil la realización de una sesión participativa o grupo de debate con personas técnicas pertenecientes a diferentes ámbitos (educación, salud, ocio...) con el objetivo de compartir conocimiento o fuentes de información que puedan ser de utilidad para el análisis de situación.

Es importante considerar que las personas entrevistadas pueden tener intereses personales en las situaciones locales, lo que puede influir en sus

respuestas. Por ello, es fundamental triangular los hallazgos de las entrevistas y grupos focales con la información obtenida a través de otros métodos para validar las afirmaciones realizadas.

En el caso de la infancia y la adolescencia, se pueden crear grupos de debate a partir de metodologías similares a las de los talleres, pero sin orientarse tanto al producto físico y más centrados en la conversación a partir de algunas preguntas.

Como **consejos prácticos** para la puesta en marcha de grupos focales:

- Asegurarse de que la persona moderadora fomente una conversación equitativa donde todas las personas participantes tengan oportunidad de hablar.
- Iniciar el grupo con preguntas más generales y progresar hacia preguntas más específicas.
- No interrumpir y dejar que las personas se expresen libremente antes de hacer nuevas preguntas.
- Ser flexible, adaptando el guion hacia la dirección que tome la conversación, siempre con el objetivo de obtener la información necesaria.
- Observar las interacciones, ya que estas también aportan información valiosa sobre las dinámicas y roles sociales en los grupos.

En cuanto a la realización de los grupos de discusión, se pueden hacer públicas las temáticas que se abordarán en cada sesión con tal de que cada persona asista a la(s) que considere más pertinente(s). La participación debe estar **abierta a la ciudadanía** de manera general, aunque se pueden realizar también grupos de debate con algún tipo de actor clave específico (por ejemplo, profesionales del gobierno local) para debatir sobre temáticas concretas que afectan a la infancia como los espacios de participación infantil o el acceso a servicios esenciales.

TABLA 7.

Propuesta de estructura para las sesiones de grupos focales

BLOQUE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Bienvenida	✓ Recepción de las personas asistentes y breve presentación: perfil, rol y experiencia. ✓ Introducción al propósito de la sesión. ✓ Explicación de las reglas básicas de funcionamiento y normas de respeto mutuo.	10 min
Contextualización del tema	✓ Introducción general al diseño de políticas locales de infancia y su importancia. ✓ Presentación de datos relevantes sobre la infancia en la localidad/ciudad. ✓ Breve explicación de los objetivos específicos del grupo focal.	10 min
Explicación de la dinámica	✓ Explicación de cómo se estructurará la discusión. ✓ Planteamiento de las preguntas guía o áreas temáticas principales: vinculadas a la situación de la infancia al territorio y toda la información que se considere relevante recoger para el análisis de situación. ✓ División en subgrupos opcional, dependiendo del número de participantes y el enfoque deseado.	5 min
Discusión en grupo	✓ Participación activa guiada por las personas moderadoras. ✓ Reflexión sobre los recursos, necesidades y prioridades en relación con los planes locales. ✓ Uso de preguntas específicas para promover el debate y recoger perspectivas diversas.	45 min
Pausa	✓ Breve descanso para las personas participantes.	15 min
Puesta en común	✓ Exposición por parte de las personas participantes de las ideas principales discutidas. ✓ Construcción colectiva de conclusiones y recomendaciones. ✓ Intervención abierta para reflexionar sobre puntos comunes o divergencias.	60 min
Cierre de la sesión	✓ Resumen general de los temas tratados y las conclusiones preliminares. ✓ Explicación de los siguientes pasos en el desarrollo del manual o plan local. ✓ Agradecimiento a los participantes y cierre formal.	10 min

Fuente: Elaboración propia.

4. MAPAS DE LA COMUNIDAD

Aparte de las ya nombradas, podemos usar otras herramientas como los **mapas de la comunidad**, una manera visual y participativa que permite a las personas participantes expresar sus percepciones sobre su entorno de manera creativa y accesible. En el contexto de elaboración de Planes Locales de Infancia y Adolescencia, esta dinámica es útil para entender como niños, niñas y adolescentes y sus familias perciben los espacios de la comunidad de la que forman parte, y para identificar áreas de mejora o intervención.

El objetivo de esta actividad es comprender diferentes cuestiones como:

- Qué lugares frecuentan las personas jóvenes en su vida diaria (escuela, parques, centros recreativos...).
- Cuáles consideran seguros y cuáles inseguros.
- Qué espacios valoran o encuentran necesarios para su desarrollo.
- Dónde les gustaría tener nuevas instalaciones o actividades que respondan mejor a sus necesidades.

Para implementar la actividad de los mapas de la comunidad, será necesario contar con el **espacio y los materiales necesarios**. Debe ser un espacio amplio donde las personas participantes puedan trabajar en grupo alrededor de los mapas. También hará falta un papel grande, lápices, marcadores, notas adhesivas...

El procedimiento será el siguiente:

1. **Introducción a la actividad.** La persona moderadora debe explicar a las participantes el propósito de la actividad y animarlas a expresar sus opiniones y percepciones, además de establecer algunas reglas básicas de respeto y privacidad para que todas se sientan cómodas al compartir sus puntos de vista.
2. **Creación del mapa base.** Se puede dibujar un esquema básico de la comunidad con las calles principales o zonas reconocibles o, de otra manera, empezar con un mapa en blanco, dejando que las mismas personas participantes sean las que agreguen las áreas y lugares que consideren importantes.

3. **Construcción del mapa comunitario.** Se deberán dividir los participantes en grupos pequeños y pedirles que dibujen en el mapa los lugares que frecuentan habitualmente (parques, escuelas, centros de salud...). Las personas deberán diferenciar, con colores, notas adhesivas o cualquier otro material, entre:
 - a. **Áreas seguras** (por ejemplo, en color verde)
 - b. **Áreas inseguras** (por ejemplo, en rojo)
 - c. **Áreas recreativas o de interés** (por ejemplo, amarillo)
 - d. **Áreas necesitadas de mejora** (por ejemplo, con una nota adhesiva sobre el lugar indicando qué es lo que no funciona adecuadamente)
4. **Reflexión y discusión.** Es la última fase y consiste en que cada grupo muestre el mapa que ha completado. Se debe facilitar una discusión donde las personas expliquen sus decisiones y hablen sobre las razones por las que consideran ciertos espacios como seguros, inseguros, o por qué sienten que faltan ciertas instalaciones. Este material será valioso para identificar áreas de intervención y priorizar ciertas acciones en el plan local, así como para validar los resultados de otras herramientas de análisis de situación como encuestas o entrevistas.

Recursos

- [Metodología del diagnóstico y mapa de recursos sobre la violencia contra la infancia en lo local](#) (UNICEF España, 2023).
- [Recopilación de Evidencia. Cómo reunir datos sociales y de comportamiento](#) (UNICEF SBC Guidance, 2024).
- [Instrucciones para los entrevistadores](#) (UNICEF, 2020).



ANÁLISIS DE CUELLOS DE BOTELLA

Tras la recopilación de datos secundarios y primarios mediante la implicación activa de los actores clave, es fundamental avanzar hacia el análisis de las causas estructurales que subyacen a las problemáticas identificadas. A fin de llegar a este resultado, se propone realizar un **análisis de cuellos de botella**, este permite identificar los obstáculos, limitaciones y desafíos que impiden o ralentizan el progreso hacia la plena realización de los derechos de la infancia. Este enfoque metodológico examina tanto los obstáculos específicos (el qué) como las causas inmediatas, subyacentes y estructurales (el por qué) de las privaciones prioritarias. A diferencia del análisis de causalidad, esta metodología orienta sobre las áreas exactas en las que se debe trabajar para lograr avances significativos. El **marco de trabajo para el análisis de cuellos de botella** contempla tres ámbitos que deben ser considerados a la hora de analizar las privaciones.

En primer lugar, debemos preguntarnos si existe un **entorno favorable** para garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes. Se deben analizar diversos factores que, a nivel estructural, crean el contexto en el cual se desarrollan las políticas, los programas y las intervenciones dirigidas a la infancia; como por ejemplo la legislación, el presupuesto, la gestión, coordinación y el sector privado.

Después, en cuanto a la **oferta**, debemos preguntarnos por la disponibilidad de productos básicos esenciales de calidad, tanto públicos como privados. También por el acceso a servicios, instalaciones e información con personal adecuado, tanto públicos como privados. Esta oferta debe cumplir con ciertos requisitos de calidad y cobertura, para que todos los niños, niñas y adolescentes puedan beneficiarse de ella.

Por último, es necesario explorar el ámbito de la **demand**a. Identificar las barreras en la demanda nos permite entender por qué ciertos servicios no se usan de manera continua o adecuada, incluso cuando están disponibles. Es por eso por lo que se deben analizar las normas sociales, las prácticas y creencias socioculturales, el acceso financiero y la continuidad de uso de los servicios.

En la tabla a continuación se proponen diversas preguntas relativas a cada ámbito.

TABLA 8.

Propuesta de tabla de la organización general para la elaboración del PLIA y sus diferentes fases

ENTORNO FAVORABLE	LEGISLACIÓN, PROGRAMAS Y PLANES	✓ ¿Existen leyes, normas (de nivel estatal, autonómico o local), programas o planes que protejan los derechos de la infancia y favorezcan su pleno desarrollo? ✓ ¿Están estas leyes y planes alineados con los estándares internacionales de derechos de infancia, y se implementan de manera efectiva? ✓ ¿Estas normas y programas priorizan a la infancia, y dentro de ella a la más vulnerable?
	PRESUPUESTO	✓ ¿La financiación destinada a la infancia es suficiente, está bien priorizada y distribuida? ✓ ¿Está focalizado en los colectivos más vulnerables?
	COORDINACIÓN	INTERNA DENTRO DEL GOBIERNO LOCAL ✓ ¿Existen mecanismos de coordinación adecuados entre las diferentes áreas gubernamentales del gobierno local (educación, servicios sociales, salud, urbanismo, etc.) para implementar de manera coherente las políticas sobre infancia?
		EXTERNA CON AGENTES FUERA DEL GOBIERNO LOCAL ✓ ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con actores clave externos (ONG, sector privado, comunidad, otras administraciones públicas) para promover acciones conjuntas en favor de la infancia?
OFERTA	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS ESENCIALES	✓ ¿Están los productos y servicios básicos (educación, salud, protección social, etc.) disponibles de manera constante, suficiente y accesible, asegurando el cumplimiento de los cinco objetivos marco de derechos de Ciudades Amigas de la Infancia: ser valorado/a, ser escuchado/a, acceder a servicios esenciales, vivir en entornos seguros y limpios, y ser niño/a?
	ACCESO A SERVICIOS, INSTALACIONES, INFORMACIÓN	✓ ¿Existen barreras físicas, de conocimiento, de idioma, de información, geográficas, administrativas o tecnológicas, entre otras, que impidan que niñas, niños y adolescentes, o sus personas cuidadoras, accedan a los servicios a los que tienen derecho?
	PERSONAL FORMADO	✓ ¿El personal que presta estos servicios está adecuadamente formado y capacitado? ✓ ¿Tiene formación en derechos de infancia, participación, protección frente la violencia y otros?

Continúa en la página siguiente →

← Viene de la página anterior

DEMANDA	NORMAS SOCIALES	✓ ¿Existen normas sociales ²² que dificulten o impidan el uso de servicios esenciales o la realización de ciertos derechos por parte de niñas, niños y adolescentes?
	PRÁCTICAS Y CREENCIAS SOCIO-CULTURALES	✓ ¿Qué creencias sobre la salud, la educación, la pobreza, colectivos vulnerables o el rol de la infancia en la sociedad influyen significativamente en la demanda de servicios o la realización efectiva de sus derechos? ✓ Existen prácticas que fomentan o permiten la discriminación (de cualquier tipo) o el racismo contra la infancia o la adolescencia? ✓ ¿Predominan prácticas que toleran la violencia contra la infancia o se ejerce la crianza de manera contraria al buen trato?
	ACCESO FINANCIERO	✓ ¿Las familias pueden permitirse financiar el acceso a estos productos o servicios?
	CONTINUIDAD DE USO	✓ ¿Qué factores impiden que las familias y/o las niñas, niños y adolescentes, continúen accediendo a servicios esenciales?

Fuente: Elaboración propia.

PRIORIZACIÓN DE PRIVACIONES EN LA REALIZACIÓN DE DERECHOS DE INFANCIA Y DE CUELLOS DE BOTELLA

En este punto de realización del análisis de situación, es importante empezar a sintetizar y establecer prioridades, utilizando criterios objetivos y haciéndolo de forma participativa. Esto es fundamental para la identificación y evaluación de las principales áreas donde los derechos de los niños y niñas están siendo vulnerados, y por tanto donde la intervención del gobierno local tendrá el mayor impacto.

Para hacer este análisis se recomienda realizar talleres participativos de priorización con todos los agentes involucrados, y dentro de ellos es fundamental que se considere a la infancia y adolescencia.

22. Las normas sociales se refieren a los patrones de comportamiento, creencias y actitudes ampliamente aceptados dentro de una comunidad o sociedad, que pueden influir positiva o negativamente en el acceso a derechos y servicios esenciales. Estas normas pueden generar barreras culturales o estructurales que afecten, por ejemplo, a la participación infantil en la vida comunitaria. Es fundamental identificar estas dinámicas para abordarlas desde estrategias de sensibilización y cambio social.

Hay que tener en cuenta que para llegar a la priorización final es necesario hacer varias rondas de análisis a lo largo del taller, es un proceso iterativo, no un ejercicio único. Estas metodologías son importantes porque:

- Fomentan la inclusión y el trabajo colaborativo entre distintos actores (técnicos, políticos, sociales y destinatarios de las acciones, en este caso, niñas, niños y adolescentes).
- Permiten una toma de decisiones consensuada, transparente y alineada con los problemas y objetivos detectados.
- Aseguran que las acciones propuestas sean viables y respondan de manera efectiva a las necesidades de la infancia y la adolescencia.

Para hacerlo, se pueden usar diferentes metodologías, entre ellas:

✓ TALLERES PARTICIPATIVOS CON LA INFANCIA Y LA ADOLESCENCIA

Esto es sesiones de trabajo adaptadas, donde niños, niñas y adolescentes puedan expresar sus opiniones y analizar las deprivaciones, o hallazgos del análisis de situación al igual que los cuellos de botella. El proceso da inicio presentando los resultados obtenidos a la fecha, tanto del *SitAn*, como los cuellos de botella, a continuación se explican los criterios a emplear para tomar las decisiones, posteriormente se recogen las ideas u opiniones de los participantes, así como sus valoraciones.

Finalmente, se puede realizar un sistema de votación adaptada, utilizando tarjetas de colores, adhesivos o símbolos para que los y las participantes ordenen las deprivaciones y cuellos de botella según consideren que deben priorizarse. Por otro lado, también se pueden desarrollar debates guiados, organizando grupos pequeños de discusión con facilitación adulta, analizar las propuestas y profundizar en cómo deben ser priorizados.

✓ TALLERES INTERSECTORIALES

Incluir a representantes técnicos, políticos, entidades del tercer sector y familias en espacios conjuntos para debatir y validar las deprivaciones y cuellos de botella. De aquí también pueden surgir ideas para la siguiente fase de planificación. Esto permitirá identificar sinergias y detectar posibles duplicidades.

✓ CONSULTAS ABIERTAS Y ENCUESTAS

Herramientas como cuestionarios o formularios (digitales o físicos) permiten recoger opiniones de un mayor número de personas de la ciudad o pueblo. Pueden utilizarse para validar las prioridades propuestas en los talleres anteriores.

Además, el uso de plataformas online de participación amplía el alcance y facilita la implicación de la ciudadanía, especialmente de niños, niñas y adolescentes, al permitirles expresar sus opiniones de manera accesible y flexible. Estas herramientas digitales pueden incluir encuestas interactivas, foros de debate o espacios de propuestas abiertas.

Una vez llevadas a cabo las metodologías participativas, la priorización debe garantizar que las deprivaciones y cuellos de botella se aborden de manera equilibrada y que respondan a la relevancia que tienen para los diferentes agentes participantes en los espacios de participación, a las prioridades del gobierno local, a sus competencias, etc.

A continuación, será necesario establecer **criterios específicos de priorización**, como por ejemplo el **impacto directo en los derechos de la infancia** y adolescencia. Las deprivaciones y cuellos de botella que se deberán plantear inicialmente serán las que aborden los derechos más vulnerados en el territorio. Además, también deberán ser considerados criterios objetivos como los siguientes:

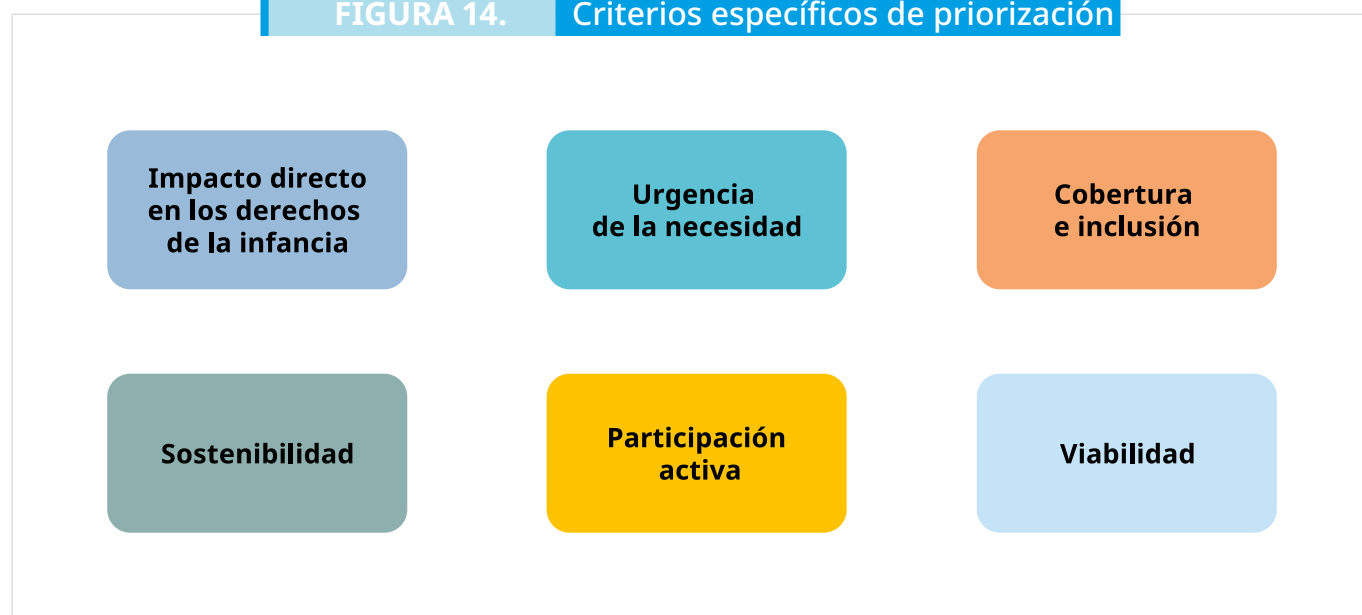
- **Urgencia de abordar la deprivación/cuello de botella:** Atender problemas críticos identificados en el análisis de situación.
- **Cobertura e inclusión:** Dar prioridad a deprivaciones que están afectando más niñas, niños y adolescentes, especialmente aquellos y aquellas en situación de mayor vulnerabilidad.



- **Sostenibilidad:** Deprivaciones o cuellos de botella que al abordarlas tengan un impacto duradero o estructural en la realización de los derechos de la infancia.
- **Participación activa:** Valorar aquellas deprivaciones y cuellos de botella en donde se aborde la participación infantil y adolescente.
- **Viabilidad:** el abordar esta deprivación o cuello de botella es viable considerando: recursos disponibles (tanto materiales, de personal, presupuesto, pero también de apoyo político), competencias del gobierno local, temporalidad, etc.
- **Otros que el gobierno local considere.**

Además, se pueden aplicar **herramientas que faciliten la priorización** como una matriz que clasifique cada deprivación y cuello de botella según los criterios anteriores. Otra manera de priorizar es la votación ponderada por áreas clave, asignando un peso mayor a los derechos marco que el análisis de situación haya identificado que se encuentran más comprometidos. Por ejemplo, si la protección es frente a la violencia, o la pobreza infantil, son áreas críticas para el gobierno local, será necesario priorizar acciones en esas áreas.

FIGURA 14. Criterios específicos de priorización



Fuente: Elaboración propia.

Se debería establecer una matriz como la siguiente, en la que por ejemplo se asigne un puntaje a cada categoría, por ejemplo, alto 10, medio 6 y bajo 3, así se puede ir sumando los valores, y el resultado ayuda a tomar una decisión:

TABLA 9. Ejemplo de matriz para clasificar deprivaciones y cuellos de botellas según los criterios de priorización																		
DEPRIVACIÓN O CUELLO DE BOTELLA	IMPACTO			URGENCIA			COBERTURA E INCLUSIÓN			SOSTENIBILIDAD			PARTICIPACIÓN			VIABILIDAD		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Estos ejercicios participativos de priorización, además, han de servir para identificar los cambios sistémicos y las transformaciones que se desean abordar. Es decir que nutrirán los siguientes pasos de la planificación estratégica y operativa.

Recursos

- [La participación de niños, niñas y adolescentes debe continuar](#) (UNICEF España, 2020).
- [Cuadernos de acción local: Claves para fomentar la participación infantil y adolescente](#) (UNICEF España, 2020).
- [Voces para el cambio: Guía metodológica para realizar consultas a niños, niñas y adolescentes en acogimiento residencial](#) (UNICEF España, 2021).

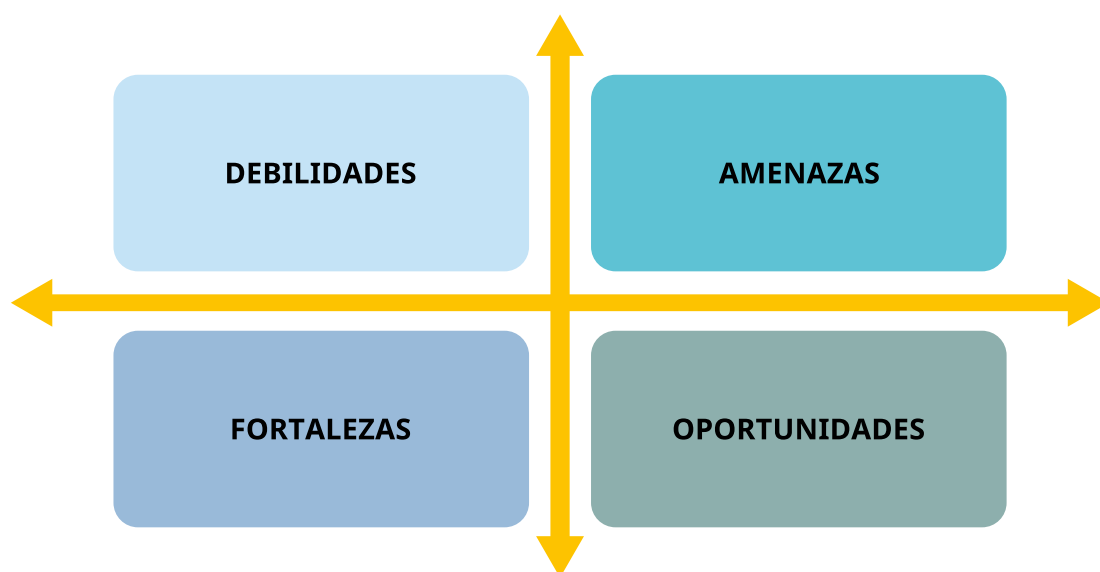


ANÁLISIS DE DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (DAFO)

Una vez obtenidos los datos a través de métodos participativos y de las fuentes secundarias, se puede convocar a distintos actores a **talleres participativos** en los que se analice la realidad y las principales problemáticas relacionadas con la infancia y adolescencia puestas en evidencia por las fases previas. En estos talleres, se pueden emplear herramientas como el **mapa de recursos**, que facilita de manera visual la identificación de servicios, espacios y apoyos disponibles para niños, niñas y adolescentes; o el **mapeo de actores clave**, para destacar aquellos individuos, organizaciones e instituciones con influencia o interés en el bienestar infantil y juvenil que contribuirán en la ejecución del plan.

A partir de aquí, una vez obtenidas las impresiones, se podrá proceder con el análisis y valoración de la realidad a través de un **análisis DAFO**, que “facilitará la valoración de la situación, la identificación de recursos y potenciales aliados, así como la jerarquización de los problemas que conduzca a la definición de prioridades de actuación” (UNICEF España, 2024):

FIGURA 15. Análisis DAFO



- **Debilidades:** son la expresión de las falencias, fragilidades, carencias, etc., internas al gobierno local, que deben ser tenidas en cuenta como posibles limitaciones para la mejora de la situación y derechos de niños, niñas y adolescentes. Son los factores negativos internos al gobierno local.
 - Por ejemplo, la falta de personal especializado en áreas como psicología infantil o trabajo social.
- **Amenazas:** son los peligros, riesgos críticos, sucesos adversos, etc., de carácter externo que es preciso considerar como factores de oposición para la mejora de la situación y derechos de niños, niñas y adolescentes.
 - Por ejemplo, el impacto del cambio climático, como las olas de calor o inundaciones, que pueden generar riesgos para la salud y seguridad de los menores; o una crisis económica que limite el acceso de las familias a recursos esenciales como vivienda, alimentación o educación.
- **Fortalezas:** entendidas como facultades, habilidades, disponibilidades, recursos, etc. efectivamente existentes dentro del gobierno local y útiles para la mejora de la situación y derechos de niños, niñas y adolescentes.
 - Por ejemplo, la buena relación y colaboración con los centros educativos locales, la oferta accesible de actividades extraescolares, etc.
- **Oportunidades:** entendidas como circunstancias, eventos, procesos, cualidades, etc., del mundo exterior que favorecen, impulsan o posibilitan la mejora de la situación y derechos de niños, niñas y adolescentes.
 - Por ejemplo, el acceso a programas de financiamiento de organismos nacionales o internacionales para proyectos enfocados en la infancia o la Garantía Infantil Europea.

Para la elaboración del Plan se sugiere partir del cruce o triangulación de los productos de las fases anteriores: priorización de análisis de situación y de cuellos de botella con la identificación de los problemas, o desafíos, (tanto los factores internos – competencias, capacidades – como externos – entorno, realidad social) que surgen del DAFO, para luego establecer una **jerarquía de problemas y definir las prioridades** para decidir en cuales

se centrará la acción en los próximos años en función de las fortalezas y oportunidades del gobierno local. Del establecimiento de las prioridades surgirán las metas del Plan.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

El propósito final de la recopilación, el análisis y la presentación de la información es facilitar la toma de decisiones estratégicas que conduzcan al éxito de nuestro PLIA.

Una vez recopilados los datos necesarios para realizar un análisis de situación a nivel local, debemos emprender un **análisis descriptivo** de la información, con el objetivo de resumirla y ordenarla de manera que resulte comprensible. Se trata, concretamente, de transformar los datos en información útil para la planificación.

Para la presentación de la información, se propone la elaboración de un breve documento que incluya la siguiente estructura:

- Introducción de la situación de la infancia
- Metodología seguida para la realización del análisis de situación.
- Situación de la infancia en relación con los cinco objetivos marco de Ciudades Amigas de la Infancia y sus respectivas áreas de trabajo.
- Priorización de deprivaciones de derechos y cuellos de botella.
- Análisis DAFO.

A continuación, llega el momento de presentarlos de manera clara y comprensible. Existen diversas **herramientas de visualización, síntesis y análisis de datos** que nos ayudan a resumir las principales conclusiones de forma concisa y práctica para comunicarla a los equipos y entre ellos.

- ✓ Es común acudir a la realización de **gráficos y tablas** para mostrar las distribuciones y comparaciones con otras regiones. Permiten detectar de manera rápida las tendencias clave.



- ✓ Por otro lado, también podemos acudir a **mapas** específicos que representen alguno de los indicadores o que muestren el uso del espacio público por parte de la infancia, los cuales permitirán identificar las zonas con mayor o menor influencia en ciertos aspectos y, consecuentemente, la necesidad de inversión en estas.
- ✓ En tercer lugar, las **infografías** también pueden resultar útiles a la hora de visualizar los datos, facilitando su comprensión para todos los sectores. Además, es un material que se puede utilizar para futuras campañas de sensibilización o para presentar los datos en diferentes contextos.
- ✓ Otra opción consiste en elaborar **resúmenes ejecutivos**, que son documentos breves donde se destacan los principales hallazgos y recomendaciones orientadas a las autoridades políticas.

Es importante que se produzca un documento de presentación del análisis de situación que sea adaptado a la infancia y la adolescencia, así como una versión accesible y de lectura fácil para las personas con discapacidad.

Uso de la inteligencia artificial en el análisis de situación

Además de las herramientas tradicionales mencionadas, la **inteligencia artificial** (IA) se presenta como una tecnología emergente que puede complementar el análisis y la presentación de la información. Su principal valor radica en optimizar recursos y tiempo, mejorar la comprensión de los datos y generar presentaciones más efectivas que faciliten la toma de decisiones estratégicas. Aunque no sustituye a los métodos convencionales ni debe ser la única fuente de datos, su uso puede enriquecer el análisis de la situación de la realidad local al permitir un análisis más profundo y eficiente.

¿Cómo puede ayudar la IA en este proceso?

1. Análisis automatizado de datos recopilados:

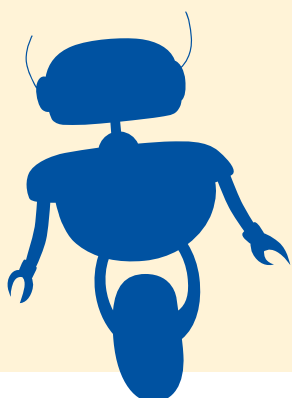
Si se han realizado encuestas o entrevistas en línea, la IA puede ser empleada para procesar esta información de manera más ágil. Por ejemplo, a partir de las siguientes funciones:

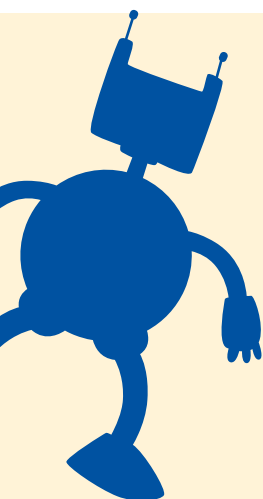
- Transcripción automática y análisis de entrevistas grabadas, reduciendo tiempos o trabajo manual.
- Análisis de palabras clave, temas recurrentes o emociones en las respuestas de niños, niñas y adolescentes, permitiendo identificar las preocupaciones más relevantes.
- Esta capacidad de procesamiento puede ser particularmente útil en gobiernos locales con gran volumen de información, con tiempo y recursos limitados.

2. Cruce de datos y detección de patrones:

La IA puede combinar fuentes de información (datos estadísticos, percepciones cualitativas, indicadores sociales) y buscar correlaciones o tendencias que apoyen una mejor comprensión de la realidad local.

Por ejemplo, relacionar resultados de encuestas escolares con indicadores socioeconómicos podría revelar barreras específicas que afectan al acceso a oportunidades educativas.





3. Visualización avanzada de datos:

Diversas herramientas basadas en IA permiten generar gráficos y mapas que no solo hacen que los resultados sean más comprensibles, sino que facilitan la toma de decisiones informadas al resaltar las tendencias y las áreas prioritarias en el gobierno local.

Ejemplo práctico: Supongamos que un gobierno local lleva a cabo entrevistas en línea con profesionales sobre sus percepciones en relación con los servicios de ocio que el gobierno local donde habitan les ofrece. Una herramienta de IA podría:

- ✓ Transcribir las respuestas automáticas.
- ✓ Analizar las menciones recurrentes, como podría ser la falta de espacios seguros o accesibles.
- ✓ Presentar los hallazgos en un mapa interactivo que identifique las zonas donde estas preocupaciones son más frecuentes, facilitando la planificación de inversiones o actividades.

Recomendaciones clave para su uso:

- **Complementariedad y supervisión profesional:** La IA debe ser vista como un apoyo para las técnicas municipales, que siempre tendrán el rol principal en la interpretación de la información y la planificación. Esta herramienta no sustituye la consulta directa con niños, niñas y adolescentes ni el análisis cualitativo profundo.
- **Ética y privacidad:** Es imprescindible proteger los datos personales y cumplir con la normativa vigente, especialmente cuando se trata de información de niños, niñas y adolescentes.
- **Accesibilidad y formación:** Existen plataformas de IA accesibles y fáciles de usar. Sin embargo, es recomendable que el personal técnico reciba formación para maximizar el impacto de estas herramientas.

¿Qué hemos aprendido en el Bloque 3?

En el Bloque 3 hemos avanzado en uno de los pilares fundamentales para la construcción de Planes Locales de Infancia y Adolescencia: el **análisis de situación**. Este bloque nos ha permitido comprender cómo recopilar, organizar y analizar la información necesaria para identificar las necesidades y prioridades de los niños, niñas y adolescentes en el territorio, así como los recursos y oportunidades existentes.

Un punto central ha sido el reconocimiento de que el análisis de situación es, en esencia, un recorte subjetivo de la realidad. Sin embargo, cuando se construye de forma participativa y consensuada entre diferentes actores, y poniendo a la infancia y adolescencia en el centro del proceso, se convierte en una herramienta válida y confiable. Por ello, se ha subrayado la importancia de garantizar la **participación activa y representativa** de niños, niñas y adolescentes: considerando factores como su lugar de residencia, edad y origen.

Comenzamos el bloque entendiendo qué aspectos deben ser considerados desde el inicio mediante listas de comprobación que nos aseguran una base sólida. Exploramos el **Análisis Situacional de los Derechos de la Infancia (SitAn)** como herramienta clave para evaluar cómo se están garantizando los derechos de niños y niñas, adaptando este análisis al entorno local. También hemos profundizado en la importancia de partir de **indicadores de base y puntos de partida** claros que nos permitan medir el impacto de las acciones futuras.

A lo largo del bloque, hemos trabajado en identificar, analizar y priorizar los **cuellos de botella** que limitan el cumplimiento de los derechos de la infancia y la adolescencia en el ámbito local. Además, el **análisis DAFO** nos ha ofrecido una visión estratégica para detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el contexto



local. Finalmente se ha introducido la necesidad de **priorizar las deprivaciones de derechos y cuellos de botella**, a fin de contar con elementos para focalizar la estrategia.

Finalmente, abordamos cómo **presentar los resultados** del análisis de forma clara y comprensible, facilitando así la toma de decisiones basada en evidencia y orientada al diseño de intervenciones que pongan a los niños, niñas y adolescentes en el centro.

En conclusión, este bloque nos ha permitido sentar las **bases técnicas y metodológicas** para comprender la realidad local desde una perspectiva integral y basada en derechos, dando un paso crucial en la elaboración de planes efectivos que respondan a las necesidades reales de la infancia y la adolescencia.





BLOQUE 4. PLANIFICACIÓN

El Bloque 4 se centra en transformar el análisis de situación llevado a cabo en los bloques anteriores en acciones concretas, planificadas y coordinadas. **Planificar es buscar soluciones.** Basándose en el análisis de las deprivaciones de derechos que se han identificado y recogido en el análisis de situación, quienes participan de la planificación deben entablar un proceso de formulación de soluciones. Se trata de llegar a una visión compartida del futuro que oriente la acción colectiva. Por tanto, desde una priorización de las deprivaciones, en función de las posibilidades de actuación, se deben formular resultados positivos, de la manera más clara y concreta posible.

Planificar también es decidir antes de actuar, por tanto, el Plan Local de Infancia y Adolescencia es un documento de planificación estratégico que se elabora en base al análisis de situación y evaluaciones de estrategias previas, si se cuenta con ellas, tras el que, en el momento de la planificación, se establecen objetivos y metas a considerar un horizonte a largo y medio plazo hacia las que se orientan las acciones del gobierno local dirigidas a transformar la realización de los derechos de la infancia y adolescencia, estableciéndose los tiempos, el personal, y el presupuesto necesario para su realización. Esta planificación incluye el sistema de seguimiento – basado en indicadores- y evaluación de este.

Dado que el Plan Local de Infancia y Adolescencia no sólo debe contener las líneas estratégicas de trabajo, sino también los elementos operativos incluyendo la programación de acciones, recursos y responsables, se hace necesario complementar herramientas. De esta manera, en este bloque se introducirá el enfoque estratégico que proporciona la **Teoría del Cambio** y con uno más operativo que se plasma en el **marco de resultados**. De esta forma, el Plan se convertirá en un instrumento de gestión estratégico de las acciones orientadas a la infancia y la adolescencia, dado que se habrán previsto las estructuras de coordinación e implementación de las acciones, el presupuesto y las concejalías responsables. Será necesario establecer los compromisos internos que garanticen la programación en el tiempo y con los recursos previstos. Por tanto, pueden determinarse dos niveles en la planificación:

- **Nivel estratégico (teoría del cambio)**, es decir, la transformación en la realización de derechos de infancia buscada, los cambios sistémicos, palancas de cambio, medidas clave, y etc. La valoración de sus resultados

se hace a través de la medición del impacto, para ello es necesario llevar a cabo evaluaciones²³.

- **Nivel operativo (matriz de planificación)**, es decir las metas a medio plazo, los indicadores, las acciones, responsables, plazos, recursos, y etc. La valoración de su progreso se hace a nivel de seguimiento del plan²⁴.

Este proceso de planificación, a fin de que tenga un enfoque basado en derechos, es **esencial fundamentarlo en la evidencia**, empleando datos que permitan que la estrategia diseñada responde a la situación de los derechos de la infancia en la localidad, y en la **participación** de profesionales, entidades del tercer sector, y fundamentalmente la infancia y adolescencia.

PLANIFICACIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO, LA TEORÍA DEL CAMBIO

La Teoría del Cambio (TdC)²⁵ es una herramienta fundamental en la planificación de estrategias dirigidas a la infancia y a la adolescencia, explica cómo se entiende que las medidas a implementar produzcan una serie de cambios sistémicos que contribuyan a lograr la transformación en los derechos de la infancia deseados, para ello establece una hoja de ruta. A través de la Teoría del Cambio, no solo se define una visión transformadora a largo plazo, sino que también se identifican los cambios sistémicos necesarios, las barreras que podrían surgir y los agentes implicados, garantizando que cada decisión esté alineada con los derechos de la infancia y adolescencia. Permite concretar la visión a largo plazo, 10 años en general,

23. Al respecto consultar: Guía para la evaluación de las políticas locales de infancia y adolescencia (UNICEF España 2023).

24. Al respecto consultar: Guía: ¿Cómo fortalecer el seguimiento de un plan local de infancia y adolescencia? (UNICEF España, 2022).

25. En enfoque de la Teoría del Cambio ha sido revisado por parte de UNICEF en 2024. Por tanto, como fuente de ello en este documento, se utiliza la formación realizada en Budapest en mayo de dicho año. Para más información, dentro de la plataforma de formación de UNICEF, Agora, puede encontrarse una formación relacionada: [Rights and Results Programming \(RRP\) for Every Child](#)

que los responsables locales tienen de la realización de los derechos de la infancia y adolescencia.

A través de esta, los gobiernos locales podrán **definir las transformaciones deseadas**, que en este caso consistirán en la eliminación de las brechas en la realización efectiva de los derechos de la infancia y la adolescencia y, a partir de estas, identificar qué **medidas clave** serán necesarios para alcanzarlas. Es por ello por lo que se trata de una visión de **cambio a largo plazo**, diseñada de manera específica para cada contexto local. De esta manera una Teoría del Cambio establece:

- El punto de partida es la situación actual en las vidas de las niñas, niños y adolescentes que experimentan privaciones de sus derechos (que han sido priorizadas), debidos a cuellos de botella subyacentes.
- Punto de llegada: Cambio positivo en la realización de los derechos de la infancia, es decir objetivo a alcanzar. Este debe definirse mediante un proceso participativo que incorpore a la infancia.
- Entre ambos:
 - Necesidad de una hoja de ruta para el cambio, la misma debe ser coherente con el análisis de situación, las competencias y recursos del gobierno local, con el contexto, etc. Esta hoja trazará el curso para lograr el cambio deseado.
 - Cambios sistémicos que deben ocurrir para contribuir a la realización de los derechos de la infancia.
 - Riesgos y oportunidades que enfrenta esta hoja de ruta para lograr el cambio deseado

Aplicada al contexto de los Planes Locales de Infancia y Adolescencia, esta metodología nos ayudará a estructurar de manera coherente las intervenciones, asegurando que cada paso esté orientado a un cambio positivo y sostenible en la vida de niños, niñas y adolescentes. También resultará útil para detectar y analizar las **barreras o limitaciones** que

podrían impedir la implementación exitosa del plan, y así poder ir ajustando las estrategias a medida que avanzamos. Al ser dinámica, necesitará ser revisada periódicamente y habrá que preguntarse si sigue siendo válida o si hay impedimentos que ya hemos resuelto o dejado atrás.

✓ CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA TEORÍA DEL CAMBIO:

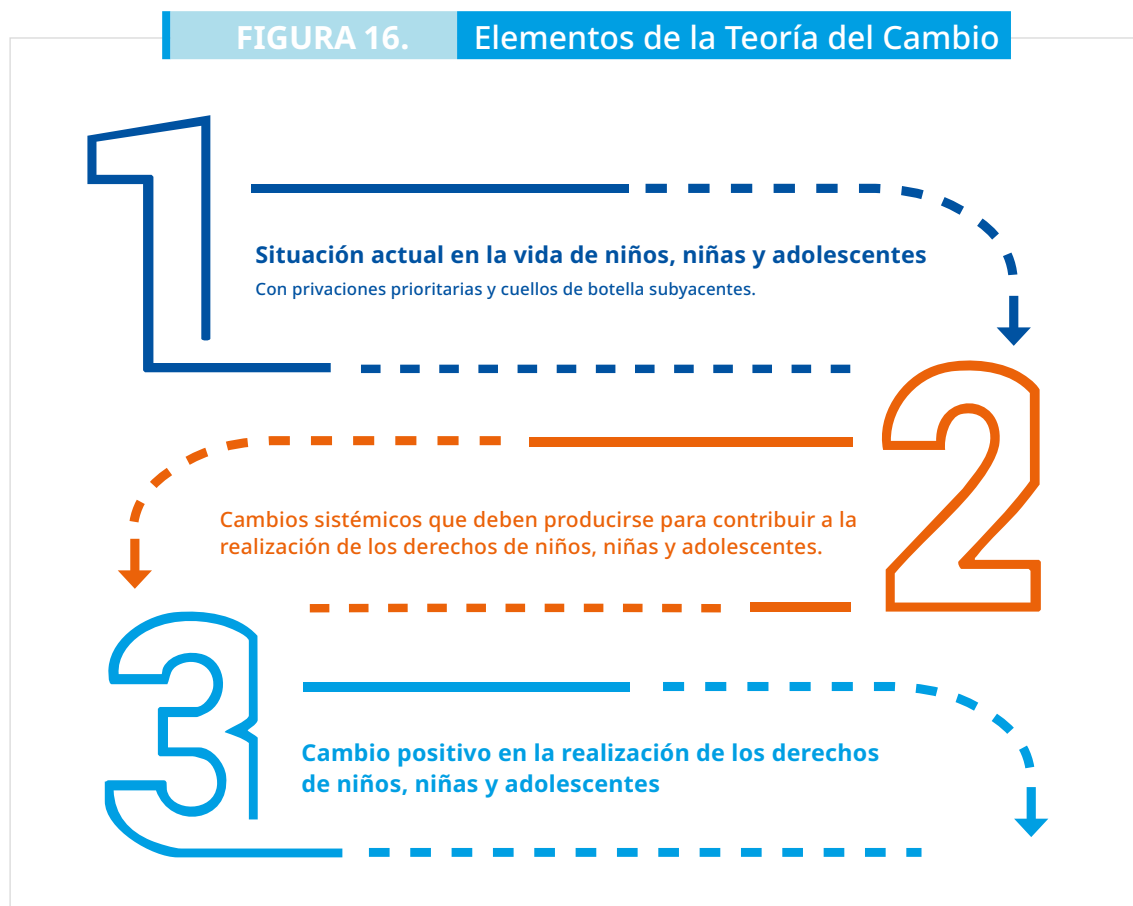
- Es un cambio de mirada, desde la observación a la acción
- Es específica para cada contexto
- Articula programas y soluciones
- Define una visión de cambio a largo plazo
- Es un ejercicio de reflexión colaborativo, consultivo e iterativo.
- Exige un cuestionamiento crítico, no dar las cosas por sentadas y aceptar perspectivas diversas.

✓ ¿PARA QUÉ SIRVE LA TEORÍA DEL CAMBIO?²⁶

- Definir mejor qué queremos transformar realmente
- Identificar mejor a quién se tiene que involucrar en el cambio
- Hacer más coherente el cambio que queremos impulsar
- Captar y representar mejor la complejidad
- Ayuda a trazar el camino a recorrer en la interconexión entre agentes, procesos y programas implicados

26. Educación para la justicia global y el cambio social. Nuevos relatos para la planificación y la evaluación: nada tan práctico como una buena teoría (Ayuntamiento de Barcelona, 2021).

Por lo tanto, el proceso de la Teoría del Cambio constaría de los elementos que podemos ver en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, nos encontramos con la **situación actual** en la vida de niños, niñas y adolescentes (la también llamada “línea de base²⁷”), es decir, el punto del que partimos; donde encontramos ciertas privaciones y cuellos de botella, elementos los que se le ha dedicado el bloque 3 de este documento. Algunos ejemplos de **privaciones prioritarias** pueden ser la existencia de situaciones de discriminación, escasa cobertura de los comedores escolares, abandono escolar prematuro, o falta de protección frente a la violencia. En esta etapa, es crucial realizar un **análisis de la situación exhaustivo** para entender **dónde están las barreras**, considerando

27. Recordamos que la línea de base es el registro de los datos de partida de los indicadores. Es el dato inicial, el punto de partida, que se obtiene en el análisis de situación y que permitirá analizar los avances / cambios respecto a la situación previa a la ejecución del Plan.

las causas inmediatas, que son los factores más visibles (como la falta de acceso a servicios básicos), y las causas estructurales y subyacentes, que son los problemas de fondo, como la pobreza o las desigualdades sociales.

La segunda fase hace referencia a los **cambios sistémicos** con la finalidad de contribuir a la realización de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Este paso es crucial dado que marca la **hoja de ruta** para la acción, identificando las transformaciones necesarias que deben ocurrir en el entorno, en las instituciones y en la sociedad para mejorar el cumplimiento de los derechos de la infancia y la adolescencia.

Por último, la tercera fase será establecer el objetivo que queremos alcanzar. La teoría del cambio pretenderá generar la plena realización de los derechos de niños, niñas y adolescentes. El **cambio positivo** no se refiere solamente a la mejora de indicadores, aislados sino a **la creación de un entorno más justo, inclusivo y equitativo donde todos los derechos sean respetados**.

En resumen, la Teoría del Cambio no solo define una visión clara y estructurada de cómo transformar las condiciones actuales, sino que también establece el camino, la hoja de ruta de como alcanzar esas transformaciones.

Recursos

- [¿Cómo puedo elaborar una Teoría del Cambio?](#) (Ivàlua, 2023)
- [Teoría del Cambio para los Matrimonios y Uniones Infantiles, Tempranas y Forzadas MUITF](#) (Girls Not Brides)
- [Teoría del cambio para los programas de protección basada en la comunidad](#) (OXFAM Internacional)
- [Centro para la Teoría del Cambio. Estableciendo estándares para la Teoría del Cambio](#)



DISEÑO DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

El diseño de la Teoría del Cambio debe basarse en los resultados del análisis de situación, identificando las brechas y obstáculos entre la realidad actual y el pleno cumplimiento de los derechos de la infancia y adolescencia. Adicionalmente, si se cuenta con evaluaciones de procesos de planificación previos, estos deben ser tenidos en cuenta. Este proceso debe implementarse teniendo en cuenta lo descrito en el apartado: [Metodologías participativas para la planificación](#) (ver primer apartado del Bloque 4). Desde la perspectiva de la teoría del cambio, este proceso debe responder a la pregunta central:

¿Qué cambios queremos lograr y cómo los conseguiremos?

La teoría del cambio nos guía paso a paso para conectar las necesidades detectadas con las estrategias, medidas clave, impulsores del cambio y cambio sistémico a alcanzar; asegurando que las propuestas sean transformadoras, viables y alineadas con los derechos de la infancia. El grupo motor será responsable de liderar este proceso de forma participativa y basada en la evidencia.

ELEMENTOS CLAVE DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

Para que el PLIA tenga una base sólida y estratégica, es importante que se base en una TdC que se estructure en torno a los siguientes elementos:

- **Transformación en la realización de los derechos de infancia a alcanzar:** Define el cambio final positivo que se quiere lograr a largo plazo en el bienestar, en la realización de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- **Cambio sistémico:** Cambios en los sistemas que rodean a la infancia y que contribuyen a la realización de sus derechos.

- **Impulsores del cambio:** palancas de cambio de los sistemas. Una palanca de cambio es un elemento que tiene el potencial de generar un cambio positivo de gran alcance más allá de su impacto inmediato. Permite obtener resultados significativos y duraderos con un esfuerzo asumible.
- **Estrategias y medidas clave:** Conjunto de acciones planificadas para lograr los productos (logros inmediatos de las estrategias o medidas) y resultados (logros).
- **Riesgos y oportunidades:** Factores externos que pueden facilitar o dificultar la implementación y el éxito del PLIA, como el nivel de compromiso político, la disponibilidad de recursos o el grado de implicación de la comunidad. A este punto contribuirá el análisis DAFO realizado en el bloque anterior.
- **Evidencia:** síntesis de los principales hallazgos del análisis de situación relacionados con la privación de derechos que el cambio deseado busca transformar. Este apartado recogerá por tanto las principales conclusiones a las que se han llegado con el análisis de situación abordado en el bloque 3 de este documento.
- **Cuellos de botella:** consiste en analizar los problemas y barreras que se encuentran en la estructura, en el fondo de las deprivaciones, tal y como se ha descrito en el bloque 3 de este documento.

Esta fase deberá dar respuesta al análisis de situación, a evaluaciones si se cuentan con ellas, y diseñarse de forma participativa, con base en la evidencia, para que los objetivos, medidas y acciones que incluya sean eficaces, efectivas y realmente transformadoras de la realización de los derechos de la infancia. Por lo tanto, es importante que esta planificación sea un reflejo de un proceso de decisiones que integre a las partes interesadas, especialmente a niños, niñas y adolescentes, asegurando que las respuestas sean viables, directas y efectivas frente a los retos identificados.

A continuación, se profundiza en cada uno de esos elementos.

1. TRANSFORMACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE LOS DERECHOS DE INFANCIA A ALCANZAR

Este elemento implica que, de forma conjunta con todos los participantes en el proceso, dentro de los cuales estará la infancia, se debe identificar el cambio transformador que se desea lograr. El cambio debe estar basado en los derechos de la infancia y representar el objetivo a largo plazo, 10 años, que la política de la localidad en materia de infancia busca alcanzar.

El cambio deseado debe reflejar un **impacto positivo** en la realidad, en los derechos, de los niños y niñas, debe contemplar los derechos, las necesidades, las prioridades y demandas, de manera que impulse mejoras a nivel estructural en la comunidad. Estará basado en la evidencia reflejada en el análisis de situación, evaluaciones previas, si se cuenta con ellas, y tendrá en cuenta las opiniones de la infancia y adolescencia.

- **Ejemplo:** Si la estrategia estuviese encaminada a la participación, el cambio deseado podría ser: "Garantizar la participación significativa de niños, niñas y adolescentes a nivel local en los asuntos que les afectan".

Cambio deseado: ¿Cómo identificarlo?



- Relacionarlo directamente con el avance en los derechos de la infancia.
- Asegurarse de que responde a las brechas detectadas en la realización de derechos.
- Asegurarse que incorpora la visión de la propia infancia y adolescencia.
- Redactarlo como un objetivo positivo y transformador.

2. CAMBIO SISTÉMICO

Este punto aborda los cambios en los sistemas que rodean a la infancia y que contribuyen a la realización de sus derechos, en este caso en el ámbito local y en el marco de los cinco objetivos de derechos de ciudades amigas de la infancia, se podrían alinear cada uno de esos objetivos marco como los cambios sistémicos deseados:

- **Cada niño y niña es valorado, respetado y tratado justamente dentro de sus comunidades.** Este sería un cambio en el sistema social, y podría ser, por ejemplo:
 - Políticas, programas, planes y proyectos equitativos y no discriminatorios.
 - Población de la localidad comprometida con el impulso de los derechos de la infancia, en especial con su principio de no discriminación.
- **Las voces, necesidades y prioridades de cada niño y niña se escuchan y se consideran en las normativas y políticas públicas, en los presupuestos y en todas las decisiones que les afectan.** Este objetivo estaría relacionado con el sistema de gobierno, y un cambio podría ser:
 - Protagonismo y participación significativa de la infancia y adolescencia en los asuntos de la localidad que les afectan.
- **Todos los niños y niñas tienen acceso a servicios esenciales de calidad.** Este objetivo estaría relacionado con los sistemas educativos, de salud, de bienestar social, y cambios en los sistemas podrían ser:
 - Políticas de educación, de bienestar social y de salud (física y mental), incorporan con enfoque de equidad a la infancia, respondiendo de manera efectiva a sus derechos, momento en su ciclo de vida y posibles situaciones de vulnerabilidad.

- **Todos los niños y niñas viven en entornos seguros y limpios.** Este objetivo estaría relacionado con los sistemas de protección, ecológico y urbano, en este caso, posibles cambios sistémicos pueden ser:
- El sistema de prevención y protección ante la violencia contra la infancia a nivel local han mejorado la calidad, la cobertura, el acceso y la coordinación comunitaria.
 - Las políticas, planes, programas y proyectos de urbanismo, movilidad sostenible y adaptación contra el cambio climático a nivel local incorporan la perspectiva de derechos de infancia.
- **Todos los niños y niñas tienen la oportunidad de disfrutar de la vida familiar, el juego y el ocio.** Este objetivo estaría relacionado con los sistemas familiares, de fomento del juego, el ocio y el tiempo libre, y algunos cambios sistémicos, pueden ser:
- Las familias de la localidad aplican métodos de crianza basados en el buen trato.
 - Los planes, programas e infraestructuras de ocio, cultura y tiempo libre, tienen en cuenta las diferentes etapas del ciclo de vida de niñas, niños y adolescentes, así como la importancia del juego, la cultura y el deporte para su adecuado desarrollo.

3. IMPULSORES DEL CAMBIO

Los impulsores del cambio son aquellas palancas de cambio que impulsarán la mejora y evolución de los sistemas. Una palanca de cambio es un elemento que tiene el potencial de generar un cambio positivo de gran alcance más allá de su resultado inmediato. Permite obtener resultados significativos y duraderos con un esfuerzo asumible por parte de los agentes involucrados.

Complementando los ejemplos presentados anteriormente en el caso de los cambios sistémicos, algunas de las palancas necesarias podrían ser:

TABLA 10. Ejemplos de cambio sistémico y palancas de cambio

OBJETIVO MARCO DE DERECHOS DE CIUDADES AMIGAS DE LA INFANCIA	CAMBIO SISTÉMICO	PALANCA DE CAMBIO (EJEMPLOS)
Cada niño y niña es valorado, respetado y tratado justamente dentro de sus comunidades.	Políticas, programas, planes y proyectos equitativos y no discriminatorios.	✓ Normativas locales inclusivas. ✓ Protocolos de atención a migrantes inclusivos.
Las voces, necesidades y prioridades de cada niño y niña se escuchan y se consideran en las normativas y políticas públicas, en los presupuestos y en todas las decisiones que les afectan.	Protagonismo y participación significativa de la infancia y adolescencia en los asuntos de la localidad que les afectan.	✓ Consejos locales de participación infantil y adolescente, constituidos, reconocidos como interlocutores válidos por los responsables políticos, con trabajo sostenido en el tiempo, y espacios de intercambio y rendición de cuentas con el gobierno local.
Todos los niños y niñas tienen acceso a servicios esenciales de calidad.	Políticas de educación, de bienestar social y de salud (física y mental), incorporan con enfoque de equidad a la infancia, respondiendo de manera efectiva a sus derechos, momento en su ciclo de vida y posibles situaciones de vulnerabilidad.	✓ Despliegue a nivel local de la Garantía Infantil Europea. ✓ Programas educativos a nivel local mejoran su calidad, cobertura, impacto y refuerzan su focalización en los más vulnerables.
Todos los niños y niñas viven en entornos seguros y limpios.	El sistema de prevención y protección ante la violencia contra la infancia a nivel local han mejorado la calidad, la cobertura, el acceso y la coordinación comunitaria.	✓ Se implementa a nivel local el Modelo de Prevención Local de la Violencia contra la Infancia y la Adolescencia de UNICEF España.
Todos los niños y niñas tienen la oportunidad de disfrutar de la vida familiar, el juego y el ocio.	Las familias de la localidad aplican métodos de crianza basados en el buen trato.	✓ Programa de familias y parentalidad positiva amplían su calidad, cobertura e impacto, alcanzado a todas las familias de la localidad, apoyando la crianza en todas las etapas del ciclo de vida de la infancia.

Fuente: Elaboración propia.

4. ESTRATEGIAS Y MEDIDAS CLAVE

Son el conjunto de acciones clave que impulsaran a las palancas y con ello al cambio sistémico deseado. Los agentes responsables de las mismas serán por una parte el gobierno local, y por otra, otros agentes, en alianza o coordinados, de tal manera que la suma de sus acciones impulse los cambios deseados. Las medidas estratégicas son esenciales para traducir la transformación y cambios sistémicos deseados, en resultados tangibles. A modo de ejemplo, algunas de ellas podrían ser:

1. En materia de educación y sensibilización comunitaria:

- **Campañas de sensibilización:** Realizar campañas públicas a través de medios de comunicación, redes sociales y eventos comunitarios para educar a la población sobre los derechos de la infancia y la importancia de la no discriminación.
- **Programas educativos:** En centros educativos y centros comunitarios que promuevan la diversidad, la inclusión y el respeto por los derechos de todos los niños, niñas y adolescentes.

2. Relacionados con la formación y capacitación:

- **Capacitación de responsables políticos:** Ofrecer formación a los responsables políticos en la localidad para que conozcan los derechos de infancia y puedan aplicar un enfoque de derechos en su proceso de toma de decisiones.
- **Capacitación de profesionales:** Ofrecer formación a docentes, personal de salud, trabajadores sociales y otros profesionales que interactúan con niñas, niños y adolescentes para que conozcan los derechos de infancia y puedan identificar y combatir la discriminación en cualquiera de sus formas.

- **Talleres comunitarios:** Organizar talleres y charlas para padres y miembros de la comunidad sobre la importancia de los derechos de la infancia, y cómo pueden contribuir a su promoción y protección, así como sobre métodos de crianza basados en el buen trato.

3. Para el fomento de la participación comunitaria:

- **Consejos y comités:** Establecer consejos y comités locales que incluyan a representantes de diferentes grupos de la comunidad, incluida la infancia, para discutir y promover los derechos de la infancia.
- **Promoción de la participación infantil y adolescente:** Establecer consejos, grupos y otros mecanismos de participación infantil y adolescente, donde conozcan sus derechos, reflexionen sobre las deprivaciones y cuellos de botella a los que se enfrentan en la localidad y puedan presentar sus análisis y propuestas a los responsables políticos.
- **Eventos y actividades:** Organizar eventos y actividades comunitarias que celebren la diversidad y fomenten la inclusión, como festivales culturales, días de la infancia, días contra la discriminación, etc.

4. En materia de políticas inclusivas:

- **Legislación inclusiva:** Desarrollar y promulgar ordenanza y otras normas locales que protejan los derechos de todas niñas, niños y adolescentes y promuevan la igualdad en el acceso a oportunidades.
- **Planificación urbana inclusiva:** Diseñar ciudades y comunidades que sean accesibles y seguras para todos los niños, niñas y adolescentes, incluyendo espacios públicos seguros y áreas de juego.

5. Relativas al acceso a servicios esenciales:

- **Programas de apoyo económico:** Implementar programas de apoyo económico para familias en situación de pobreza, asegurando que los niños y niñas tengan acceso a recursos básicos.

Los restantes elementos de la Teoría del Cambio: riesgos y oportunidades, evidencia y cuellos de botella, fueron abordados en detalle en el bloque 3 de este documento.

TABLA 11. Modelo de la Teoría del Cambio									
TRANSFORMACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE LOS DERECHOS DE INFANCIA A ALCANZAR									BARRERAS
CAMBIO SISTÉMICO									
IMPULSORES DEL CAMBIO									
ESTRATEGIAS O MEDIDAS CLAVE A IMPLEMENTAR*	Gobierno local (SI)	Aliados (Y)	Gobierno local (SI)	Aliados (Y)	Gobierno local (SI)	Aliados (Y)	Gobierno local (SI)	Aliados (Y)	OPORTUNIDADES
CUELLOS DE BOTELLA									
EVIDENCIAS									
DEPRIVACIONES (en derechos de la infancia: falta de realización del derecho, brechas)									
* En este caso deben combinarse las estrategias propias del gobierno local, con las de terceros, otras administracions públicas o actores. De esta manera, SI el gobierno local lleva a cabo su estrategia Y , terceros actores, implementan las suyas, se conseguirá promover los impulsores del cambio.									

Fuente: Adaptado de UNICEF (2024).

TABLA 12. Ejemplo de una Teoría del Cambio

TRANSFORMACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE LOS DERECHOS DE INFANCIA A ALCANZAR	Todos los niños y las niñas crecen con mayores capacidades para disfrutar de su derecho a vivir libres de cualquier forma de violencia; y aquellos que sufren violencia se benefician de un mayor acceso a la atención, el apoyo, la justicia y otros servicios basados en los derechos y necesarios para garantizar su bienestar físico, mental y social.								BARRERAS Contexto de incertidumbre económica.
CAMBIO SISTÉMICO	El país ha reforzado el compromiso para financiar y aplicar planes, políticas y acciones integrales, basados en evidencia, multisectoriales y coordinados para prevenir y responder a la violencia contra la infancia		El país ha reforzado los marcos jurídicos y políticos para proteger a la infancia de la violencia y la discriminación, de acuerdo con las normas internacionales.			Sistemas e instituciones completos han mejorado la calidad, la cobertura, el acceso y la coordinación multisectorial para la prevención de la violencia, incluyendo mecanismos de denuncia, así como los servicios de atención.			
IMPULSORES DEL CAMBIO	Acción estatal, multinivel (estatal, regional y local) y multisectorial		Marcos legales y políticos			Transformación de los protocolos de atención y el diseño de los servicios de atención, desde la prevención, desarrollando la capacidad de todos los sistemas, a todos los niveles, para dar una respuesta más eficaz, eficiente y adecuada.			
ESTRATEGIAS O MEDIDAS CLAVE A IMPLEMENTAR	Gobierno local (SI) ✔ Desarrollar, adoptar, financiar, aplicar y supervisar planes nacionales. ✔ Coordinación multinivel.	Aliados (Y) ✔ Desarrollar, adoptar, financiar, aplicar y supervisar planes regionales y locales. ✔ Coordinación multinivel.	Gobierno local (SI) ✔ Adaptar la legislación de respuesta a la violencia contra la infancia a los estándares de derechos de infancia.	Aliados (Y) ✔ Desplegar la legislación, dotándola de presupuesto, a nivel regional y local.	Gobierno local (SI) ✔ Revisar y transformar los sistemas de recogida y gestión de la información sobre violencia contra la infancia.	Aliados (Y) ✔ Alimentar a nivel regional y local los sistemas de información.	Gobierno local (SI) ✔ Modernizar y adaptar a enfoques de buen trato los sistemas de prevención y atención de la violencia contra la infancia.	Aliados (Y) ✔ Implementar los modelos dentro de todos los niveles de atención a la violencia contra la infancia (prevención, riesgo, desprotección).	OPORTUNIDADES Sociedad más sensibilizada con la gravedad de que la infancia sufra violencia.
CUELLOS DE BOTELLA	• Falta de voluntad política mecanismos y/o recursos para invertir de forma coordinada, multinivel y multisectorial. • Marcos jurídicos y marcos políticos que protegen inadecuadamente a niñas y niños de la violencia y la discriminación. • Falta de capacidad sistémica e institucional para prevenir y responder a la violencia en cada sector. • Inversión inadecuada en la preparación de los profesionales, en particular en la protección de la infancia.								
EVIDENCIAS	La violencia contra la infancia es una de las grandes vulneraciones de sus derechos. Las estadísticas revelan que los niños, niñas y adolescentes sufren actos de violencia en todas las etapas de su infancia y en diversos entornos, y que esto ocurre a menudo a manos de personas de confianza con quienes se relacionan todos los días*. Las estadísticas son alarmantes: entre el 83% y el 91% de niñas, niños y adolescentes en España experimentan violencia en diversas etapas de su vida**; 1 de cada 3 jóvenes podría estar siendo víctima de acoso escolar***; se estima que uno de cada cinco niñas, niños o adolescentes en Europa sufrirá abuso sexual antes de los 18 años****. A pesar de la gravedad del problema, menos del 10% de estos casos son denunciados o notificados, lo que refleja carencias del sistema actual. Esta violencia produce un daño en la niña, el niño o el adolescente, que es prevenible y que puede tener consecuencias a lo largo de toda su vida. Un coste personal que tiene efectos en la sociedad donde se desarrolla esta niña o niño.								
DEPRIVACIONES (en derechos de la infancia: falta de realización del derecho, brechas)	Violencia, maltrato y negligencia contra la infancia.								

NOTAS DE LA TABLA

*. UNICEF. *Una situación habitual: La violencia en las vidas de niños y adolescentes*. Nueva York, 2017.

***. Andrade, B., Guadix, I., Rial, A. y Suárez, F. (2021). Impacto de la tecnología en la adolescencia. Relaciones, riesgos y oportunidades. Madrid: UNICEF España.

**. Pereda, N. (2019). ¿Cuánta violencia es demasiada? Evaluación de la polivictimización en la infancia y la adolescencia. Papeles del Psicólogo, 40(2), 101-108.

****. Consejo de Europa: <https://human-rights-channel.coe.int/stop-child-sexual-abuse-in-sport-es.html>

Fuente (UNICEF, 2024)

PLANIFICACIÓN OPERATIVA, MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Una vez que se cuenta con la planificación a nivel estratégico, recogida en la teoría del cambio, es momento de pasar a lo operativo, a los procesos, acciones, designación de responsables, indicadores, etc., que orientarán la acción, es decir la esquematización resumida del Plan Local de Infancia y Adolescencia. Todo lo anterior se recogerá en la matriz de planificación.

Esta planificación recogerá las principales acciones que la entidad prevé llevar a cabo durante un horizonte a medio plazo, es decir 4 a 6 años.

Los elementos de esta planificación pueden ser los siguientes:

- Los **resultados** son los productos esperados, medios necesarios para alcanzar los cambios sistémicos, y por tanto las transformaciones que se ha diseñado en la teoría del cambio. Deben ser redactados claramente y como resultados finales.
- Los **indicadores de los resultados**. Es un instrumento de medición, que permite medir variables cualitativas (nivel de..., satisfacción con...) y cuantitativas (número, porcentaje, ratio...). Es la medición de una variable o la relación entre dos o más variables (por ejemplo: % de niños, niñas y adolescentes que componen el órgano de participación infantil sobre el total de niñas y adolescentes que viven en la localidad). Esta relación permite entender o explicar una realidad o un fenómeno en particular y su evolución en el tiempo. Para más detalle sobre ellos y como formularlos, puede consultarse: [Guía: Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia](#) (UNICEF España, 2022).
- Las **actividades (o medidas)** son las acciones a realizar y deben estar vinculadas a la consecución de cada uno de los resultados. Se recomienda incluir actividades principales, no tareas (es decir, evitar las acciones de poca dimensión). El exceso de fragmentación puede generar rigideces que dificulten la ejecución.

- El **presupuesto**²⁸, es la estimación económica del conjunto de recursos de elementos (servicios, materiales, infraestructura, humanos, etc.) necesarios para la ejecución de las actividades. Es importante que incluya la valoración económica, el presupuesto necesario, para poder implementar las medidas.

¿QUÉ TIPO DE MEDIDAS PUEDE INCLUIR LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA?

- Campañas de sensibilización y difusión relacionadas con la CDN, especialmente con motivo de la conmemoración de su aniversario, el 20 de noviembre de cada año.
- Programa o estrategias, de distintas concejalías, que estén directa y/o significativamente relacionadas con la infancia y la adolescencia, en ámbitos como: deportivo, cultural, educación (formal y no formal), seguridad, ocio y tiempo libre, apoyo a la familia, promoción de una crianza basada en el buen trato, prevención y protección frente a la violencia, pobreza infantil, accesibilidad de espacios, deporte adaptado, inclusión, refuerzo educativo, pacificación de entornos escolares, mantenimiento y adaptación de infraestructuras para la infancia ante el cambio climático, movilidad activa y sostenible, etc.
- Medidas de atención a la población infantil y adolescente con necesidades especiales y/o en situación de especial vulnerabilidad (por situación de discapacidad, estatus migratorio, orientación sexual, u otros).
- Programas de promoción de una participación infantil y adolescente significativa, que recoja el conjunto de actividades realizadas a lo largo de cada año con la infancia a través del órgano u órganos de participación infantil y/o adolescente. Algunas de ellas pueden ser: reuniones internas, actividades autogestionadas, proyectos de otras áreas de la entidad local en las que participan, reuniones con alcalde/

28. Este presupuesto es del plan, por tanto, a pesar de la terminología similar, aquí no se está haciendo referencia al ejercicio de presupuestación anual de los gobiernos locales.

sa o concejales, acciones de rendición de cuentas, campañas de difusión de resultados, contactos con centros educativos y asociaciones para ampliar la representatividad, etc.

- Acciones de coordinación interna de las diferentes concejalías y departamentos municipales a través de la mesa de trabajo inter-concejalías u órgano similar.
- Programas participación y colaboración de la ciudadanía en coordinación con el gobierno local a favor de la infancia y la adolescencia.
- Programas y estrategias de la entidad local ante otras administraciones públicas para dar respuesta a las necesidades y derechos de la infancia y adolescencia local en el marco de sus competencias.
- Estrategias de rendición de cuentas de los logros obtenidos del plan local de infancia ante la ciudadanía.
- Revisión y refuerzo del enfoque de infancia de otras políticas locales, como juventud, urbanismo, educación, movilidad, etc. Además de las sectoriales, considerar las transversales al gobierno local, como el caso de las estrategias de ciudad.
- Revisión y ajuste de la normativa local, ordenanzas etc., a fin de que incorporen un enfoque de derechos de infancia.
- Acciones de comunicación de buenas prácticas, coordinación y colaboración en red con otras entidades locales en el ámbito de las políticas de infancia y adolescencia.
- Acciones en colaboración con UNICEF España u otras organizaciones de apoyo a campañas humanitarias y de cooperación internacional.
- Acciones de fortalecimiento de capacidades internas (formación a los profesionales, recolección y gestión de la información).

El anterior listado se incluye a modo de ejemplo orientativo, no siendo por tanto limitante alguno para que la entidad local diseñe e implemente otro tipo de medidas.

TABLA 13.

Guía de preguntas y terminología para la planificación operativa

RESULTADOS	Intervenciones, Programas, Servicios.	¿Qué necesitamos producir mediante las actividades? Productos tangibles o intangibles (impacto en la vida de niños, niñas y adolescentes)	Producto.
MEDIDAS O ACTIVIDADES	Acciones emprendidas.	¿Qué debemos hacer para obtener los productos?	Actividades.
PRESUPUESTO	Recursos necesarios para implementar las medidas del plan.	¿Qué presupuesto se necesita? ¿Qué medios y personal hacen falta? ¿hace falta realizar alguna inversión? ¿Qué servicios, productos o inversiones son necesarios que implementar las medidas? ¿de qué consejería?	Recursos.
INDICADORES	Medida, medición.	¿Cómo sabemos si estamos encaminados para lograr lo que se ha planteado?	Indicadores.
LÍNEA DE BASE	Valor inicial de los indicadores. Datos recogidos en el análisis de situación.	¿Qué brechas hay en la realización de los derechos de la infancia? ¿Cuál es la dimensión de las privaciones que sufren?	Valor de los indicadores en el análisis de situación.
METAS	Logro que se desea alcanzar, al estar asociados a los indicadores será el valor estimado futuro que se espera conseguir con la implementación del plan.	¿Con que recursos se cuentan para llevar a cabo las medidas? ¿Con ellos, que logros concretos se pueden conseguir?	Meta, valor del indicador a alcanzar en el futuro.

Fuente: Elaboración propia.



✓ PRESUPUESTO

La asignación de presupuesto, recursos y roles se debe presentar de forma sintética, incluyendo las principales partidas, su dotación económica y las fuentes de recursos previstas o estimadas. Esta estimación tiene como objetivo identificar los recursos necesarios para implementar las acciones contempladas en el plan, considerando el horizonte temporal del plan, es decir entre 4 y 6 años. Es importante destacar que esta asignación no equivale al proceso de elaboración de presupuestos anuales de las administraciones públicas locales, ya que su alcance, horizonte temporal y enfoque responden a las necesidades específicas del plan. Elaborar un presupuesto para financiar el Plan Local de Infancia y Adolescencia, implica un compromiso interinstitucional y una visión de largo plazo.

Hay acciones que formarán parte del presupuesto público del gobierno local a largo plazo (por ejemplo, la incorporación de una persona técnica en infancia) y otras que podrán ser inversiones puntuales (por ejemplo, la realización de ciertos talleres con niños y niñas).

Antes de solicitar presupuestos a las diferentes áreas del gobierno local, será necesario:

- Revisar el marco estratégico y normativo (normativa autonómica, estatal y municipal en infancia y adolescencia).

- Consultar con los responsables de hacienda o presupuesto del gobierno local, y, de manera ideal, que participen en esta fase de la planificación.

- Revisar las medidas recogidas en el PLIA, identificar los recursos necesarios para llevarlas a cabo en cada una de ellas y estimar su coste aproximado, para la totalidad de los años previstos de vigencia del mismo. Para ello será necesario considerar todas las partidas presupuestarias:
 - Recursos humanos: personal técnico, profesionales y personas colaboradoras.
 - Recursos materiales: materiales de trabajo, equipos y suministros necesarios.
 - Infraestructura y logística: alquiler de espacios, transporte, viajes, etc.
 - Recursos económicos: presupuesto global estimado por acción y por fase.
 - Inversiones: infraestructura, construcción, terrenos, material informático, etc.

- Analizar la disponibilidad de recursos (presupuesto del gobierno local, subvenciones externas, transferencias, convenios con entidades, etc.).

- A continuación, cada área municipal implicada en el PLIA deberá presentar una ficha de propuesta presupuestaria, que debe incluir:
 - Descripción del programa o actividad.
 - Justificación de la necesidad.
 - Costes estimados, desglosados por capítulos presupuestarios.
 - Posibles fuentes de financiación complementaria.

- Los responsables de consolidar la información, sistematizarán todos los datos anteriores, y obtendrán la cifra total, si es posible anualizada, de la inversión necesaria para financiar el PLIA.

Todo lo anterior permitirá configurar el presupuesto del Plan Local de Infancia y Adolescencia. Que podrá, además de los años incluidos dentro del plan, considerar una estructura alineada con los capítulos de gasto de los gobiernos locales, como por ejemplo:

Capítulo 1: Gastos de Personal. Incluye el coste del personal municipal necesario para la ejecución de las medidas como: salarios del personal técnico de infancia y adolescencia; Seguridad Social a cargo de la entidad local, posibles contrataciones temporales o refuerzos específicos.

Ejemplo:

- Contratación de un/a dinamizador/a juvenil para programas de participación infantil.
- Contratación de una persona responsable técnica de la implementación, seguimiento y evaluación del PLIA.
- Contratación de psicólogos, trabajadores sociales, mediadores interculturales u otros profesionales, para llevar a cabo acciones, por ejemplo relacionadas con escuelas de familias, prevención de la violencia, atención a colectivos de infancia vulnerable, etc.

Capítulo 2: Gastos en Bienes y Servicios. Gastos operativos de las medidas, programas y acciones, como: alquiler de espacios para actividades; Material didáctico, deportivo o tecnológico; costes de comunicación y difusión (cartelería, web, redes sociales); servicios de formación o dinamización externa.

Ejemplo:

- Compra de material educativo para talleres de sensibilización infantil.

- Contratación de una empresa para el diseño de una campaña de sensibilización.
- Contratación de una empresa de dinamización para los campamentos de verano infantiles del gobierno local.
- Contratación de una consultora para la elaboración de mapas de riego de todos los espacios del gobierno local donde se encuentra la infancia y adolescencia.
- Contratación de una empresa para la realización de formación a personal técnico y/o político en derechos de infancia.
- Impresión de materiales y/o documentos.

Capítulo 3: Gastos Financieros. Incluye conceptos como: intereses de demora en pagos; comisiones bancarias asociadas a la gestión del plan.

Ejemplo: Pago de intereses por retrasos en subvenciones ejecutadas.

Capítulo 4: Transferencias Corrientes. Subvenciones y ayudas económicas a entidades o familias beneficiarias de la implementación de las medidas: subvenciones a asociaciones que desarrollan programas para la infancia; becas o ayudas económicas para actividades extraescolares; convenios con entidades del tercer sector.

Ejemplo: Subvención a una asociación para el desarrollo de programas de ocio inclusivo infantil.

Capítulo 6: Inversiones Reales. Incluye infraestructuras y equipamientos: reformas en espacios públicos adaptados a la infancia; creación de parques infantiles o zonas de ocio juvenil; adquisición de mobiliario para centros de infancia y adolescencia.

Ejemplo:

- Instalación de juegos accesibles en parques del gobierno local.

- Reforma de los centros educativos a fin de reforzar su capacidad de resiliencia ante el cambio climático.
- Reforma de los centros de servicios sociales a fin de que sean espacios físicos más amigables con la infancia.
- Construcción de carriles segregados del tráfico motor para bicicletas.

Recomendaciones

- Promover la incorporación, anualmente, de las estimaciones de costes para dicho año, de las medidas del Plan Local de Infancia y Adolescencia, en los presupuestos de la entidad local, asegurando su financiación y sostenibilidad a largo plazo.
- Realizar un mapa de convocatorias y ayudas disponibles a nivel local, autonómico, estatal y europeo.
- Promover acuerdos y colaboraciones con entidades privadas y sociales del territorio.



✓ MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Todo lo anterior se recogerá de forma sistematizada en un cuadro que permitirá entre otras cuestiones hacer seguimiento al avance de las medidas, y por tanto del plan de infancia. Para ello se propone la utilización de la siguiente matriz de planificación que contiene los elementos básicos a considerar, incluido el sistema de seguimiento.

TABLA 14. Guía de preguntas y terminología para la planificación operativa						
RESULTADO	MEDIDAS/ ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	CONCEJALÍA / ORGANISMO RESPONSABLE DE LA MEDIDA	INDICADORES	LÍNEA DE BASE (VALOR DE PARTIDA DEL INDICADO)	META
1.1	1.1.1					
	1.1.2					
	1.1.3					
1.2	1.2.1					
	1.2.2					
	1.2.3					
2.1	2.1.1					
	2.1.2					
2.2	2.2.1					
	2.2.2					

Fuente: Elaboración propia.

Es importante que se identifiquen los responsables (organismos, técnicos) de ejecución de las actividades, para la asignación de los recursos y el seguimiento a nivel de ejecución.

✓ SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Plan Local de Infancia y Adolescencia debe elaborarse teniendo en cuenta que tiene que contener los elementos que faciliten el **seguimiento de la planificación operativa y la evaluación de los cambios sistémicos propuestos en la teoría del cambio**, por tanto, como se ha mencionado, los resultados deben incorporar indicadores de seguimiento.

La **evaluación** estará orientada al aprendizaje, a valorar el impacto, las transformaciones en la realización de los derechos de la infancia que se prevé alcanzar. Por tanto, se recomienda redactar el Plan Local de Infancia y Adolescencia con una previsión realista de aquellas acciones que la entidad va a poder llevar a cabo en el transcurso de la vigencia del mismo, que pueda lograr, que se pueda atribuir, y, por tanto, que pueda evaluar. En el momento de diseñar el plan, se deberá prever que tipo de evaluación se realizará (interna, externa, mixta; de impacto, resultado, etc.), así como los responsables de liderarla.

En cualquier caso, deberá preverse un sistema de seguimiento, basado en indicadores que permita conocer los avances en la implementación y en el logro de los resultados esperados en paralelo a la implementación del plan. Este sistema facilitará la elaboración de informes anuales, de medio término y la evaluación final. Construir un sistema de seguimiento es un proceso que no es complejo, siempre que se tenga en cuenta lo siguiente:

- La teoría del cambio y los resultados en la planificación operativa, deben ser formulados de modo que permitan medir los progresos que se vayan logrando.
- Hay que establecer indicadores que permitan medir cada resultado (de lo que se quiere lograr). Esta medición deberá ser periódica, y al final del periodo de vigencia del Plan podrá medirse el nivel de logro de los resultados.
- Un factor clave es la selección de los indicadores que permitan medir el avance.
- Hay que establecer las evidencias o fuentes de verificación que permitan conocer el grado de avance. Es decir, la forma en la que se pueda mostrar que se ha conseguido esos resultados.
- Hay que establecer el punto de partida (o línea de base) del indicador (se realiza en el momento de la elaboración del análisis de situación), así como su posible punto de llegada (meta).

- Hay que pautar cuándo (es decir la periodicidad: a medio término y al final de la ejecución del Plan) y quién (técnicos responsables, comisión de seguimiento, evaluadores) va a recoger la información (Fuentes de Verificación).

En este punto del plan es importante señalar los responsables tanto del seguimiento como de la evaluación, sin olvidar la participación de la infancia y adolescencia en ellas, el presupuesto asignado para estas tareas, entre otros.

Recursos

- [Guía: Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia](#) (UNICEF España, 2022).
- [Guía: ¿Cómo fortalecer el seguimiento de un plan local de infancia y adolescencia?](#) (UNICEF España, 2022)
- [Guía para la evaluación de las políticas locales de infancia y adolescencia](#) (UNICEF España, 2023).



✓ GOBERNANZA DEL PLAN

En la elaboración del Plan de Infancia y Adolescencia, es importante no olvidar diseñar las estructuras, establecer los actores, con sus responsabilidades, y los canales de comunicación, sobre la toma de decisiones en la implementación, seguimiento y evaluación del PLIA. Esto es su mecanismo de gobernanza.

Esta gobernanza deberá tener en cuenta a los responsables políticos, los espacios de coordinación internos y externos, así como involucrar de manera significativa a las niñas, niños y adolescentes, a través de los consejos locales u otros espacios de participación; consejalía (o concejalías) líderes del PLIA y participantes, etc.

Se definirán los roles de cada uno de los actores anteriores, los mecanismos de trabajo, los espacios y canales de coordinación y comunicación, entre otros

Recursos

- [Guía para una buena gobernanza de una política local de infancia](#)
(UNICEF España, 2022)



APROBACIÓN FORMAL DEL PLAN

Una vez redactado el plan, la siguiente fase es la aprobación formal del mismo, esta constituye una etapa clave en el proceso de planificación, ya que garantiza su legitimidad, respaldo político e institucional, y su puesta en marcha. Una vez finalizadas las fases previas, que incluyen la elaboración participativa, la calendarización de acciones y la asignación de recursos, el Plan debe presentarse al Pleno del Ayuntamiento para su validación oficial.

Este paso es fundamental para dotar al Plan de un carácter normativo y asegurar que se integre plenamente en las políticas municipales. Durante la sesión del Pleno, se someterá a votación y debate, contando con el aval de los órganos y entidades consultivas implicadas, como el Consejo Municipal de Infancia y Adolescencia, si corresponde. La aprobación por parte del Pleno también facilita la asignación de recursos presupuestarios y el compromiso de las diferentes áreas municipales involucradas en su implementación.

Por tanto, el equipo técnico municipal deberá coordinarse estrechamente con los responsables políticos y las entidades participantes para garantizar que el Plan llegue a esta etapa con el mayor consenso y apoyo posible, evitando así obstáculos en su ejecución.

Para que el PLIA genere cambios reales, debe formar parte de la planificación municipal y estar articulado con otras estrategias locales. Su integración con planes en marcha o en diseño, especialmente con el Programa de Actuación Municipal (PAM), favorecerá su implementación de forma coordinada y efectiva. Además, es fundamental que sus compromisos se reflejen en políticas sectoriales y en el Plan de mandato, asegurando su continuidad y consolidación en la gestión municipal a largo plazo.



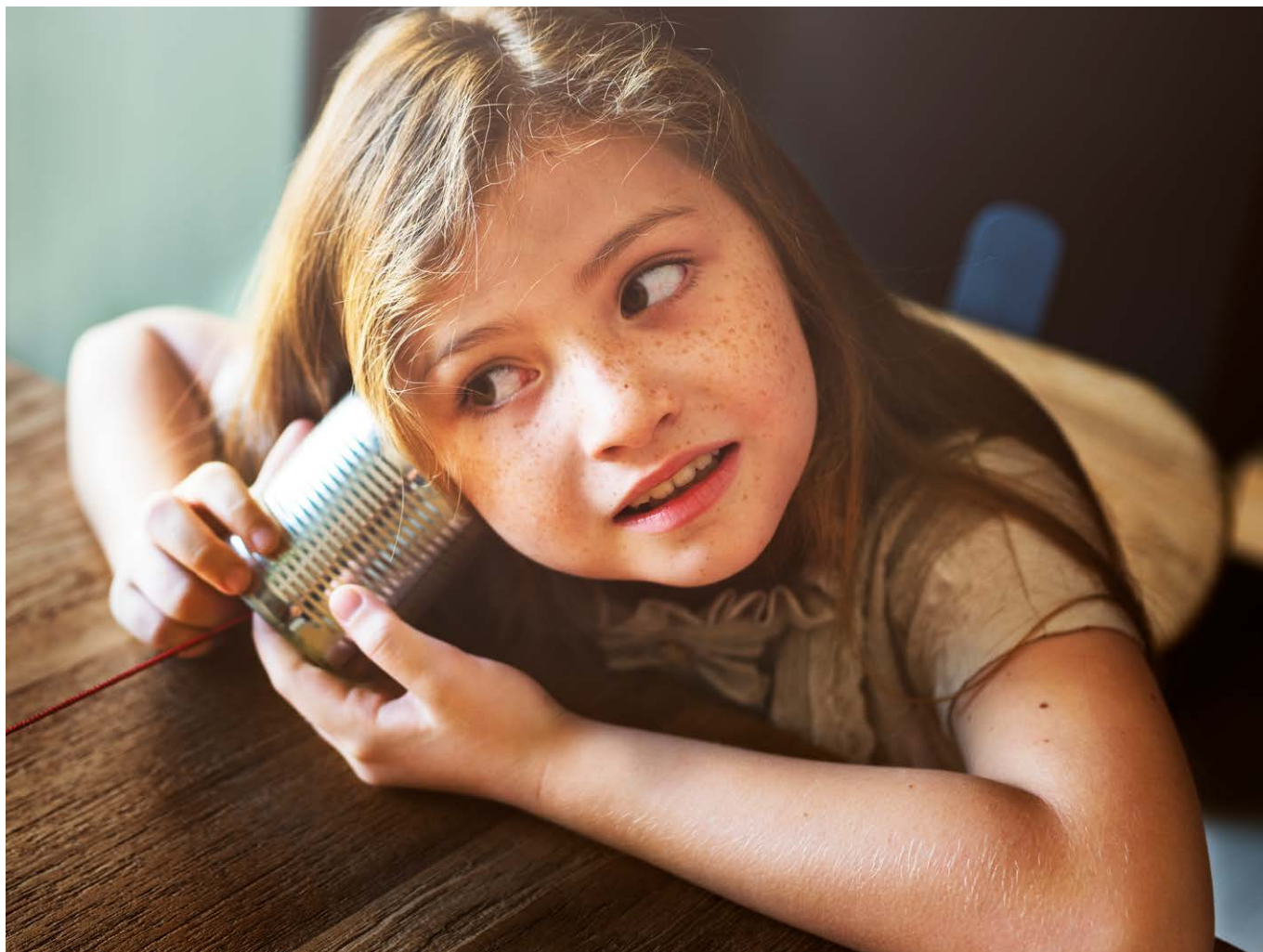
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL PLAN

Una comunicación efectiva es fundamental para, una vez aprobado el Plan Local de Infancia y Adolescencia, darlo a conocer, sensibilizar a la comunidad y asegurar la coordinación entre los actores implicados. La planificación debe contemplar tanto la comunicación interna, dirigida a los equipos técnicos y responsables del Plan, como la comunicación externa, enfocada en la difusión a la ciudadanía y las entidades locales.

1. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna facilita la coordinación y el seguimiento del Plan. Para ello, existen diversas opciones como las reuniones periódicas, es decir, encuentros de seguimiento con los equipos técnicos y responsables municipales para rebosar avances y resolver incidencias.

Además, es importante organizar una sesión de presentación oficial del Plan, liderada por el alcalde o la alcaldesa, con la participación de los concejales



de las áreas implicadas y del consejo de infancia, si existe. Este tipo de presentación fortalece el compromiso institucional y asegura la implicación de todas las áreas en la implementación del Plan.

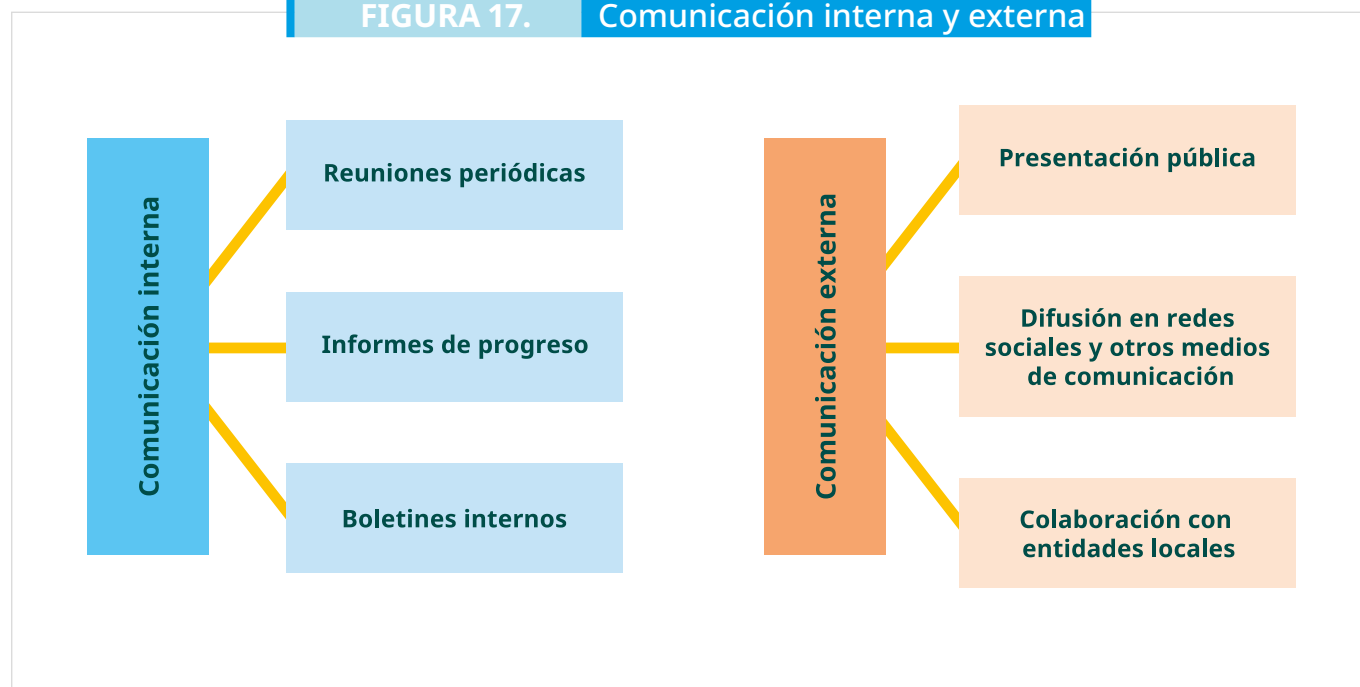
El personal técnico también puede elaborar informes de progreso o documentos que sintetizen las acciones realizadas y los resultados obtenidos, como también su difusión. Otra opción es la difusión de boletines internos que incluyan noticias y novedades entre las áreas implicadas para garantizar la transparencia y el compromiso.

2. COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa tiene como objetivo informar y sensibilizar a la comunidad local y a los actores implicados sobre el contenido y los beneficios

del Plan. En primer lugar, se debe proceder con la presentación pública del Plan a través de la organización de sesiones informativas dirigidas a entidades, familias, niños, niñas y adolescentes, y a otros actores relevantes. También se recomienda hacer difusión en redes sociales y medios de comunicación. Se pueden hacer publicaciones periódicas que informen sobre los avances y resultados del Plan, como también elaborar materiales visuales como infografías o vídeos. En esta fase, también es momento de acercarse a las organizaciones y colectivos para presentar el Plan y promover su implicación en su implementación.

FIGURA 17. Comunicación interna y externa



Fuente: Elaboración propia.

Además, es fundamental **adaptar los mensajes y los canales de comunicación** a los públicos específicos, garantizando la accesibilidad y la comprensión de la información. Para la infancia y la adolescencia, será necesario elaborar materiales en un lenguaje amigable y visual, utilizando canales cercanos a este público, como redes sociales o materiales adaptados. Para las familias y la comunidad, tendrán que lanzarse mensajes claros y directos sobre los beneficios y oportunidades del Plan. En cuanto a los perfiles profesionales y técnicos, se podrá tratar de documentos más detallados que faciliten la implementación y el seguimiento de las acciones.

CONSEJOS PARA UN PLAN LOCAL DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA EXITOSO

A continuación, compartimos algunos de los factores o errores más frecuentes que pueden comprometer el éxito de nuestro PLIA:

✓ NO INCORPORAR LOS MARCOS RELEVANTES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFANCIA

Como vimos en los apartados iniciales de este documento, contextualizar nuestro PLIA en el marco de las políticas y legislación internacional, europeo, estatal y autonómico no sólo garantiza el cumplimiento de disposiciones legales, sino que ayuda a construir consensos y a poner el foco en los ámbitos prioritarios y fundamentales de actuación. Además, también nos facilita la justificación a la hora de conseguir recursos para poder llevar a cabo las acciones previstas. Es por esto por lo que debemos asegurarnos de que los incorporamos de manera transversal a lo largo de todo el PLIA.

✓ EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN ES INCOMPLETO O DESACTUALIZADO

Si no se realiza un análisis exhaustivo de las problemáticas específicas que enfrentan niños, niñas y adolescentes en la comunidad (sobre todo respecto a los temas más relevantes como el acceso a la educación, pobreza o violencia), la política podría enfocarse en problemas secundarios o ignorar cuestiones fundamentales.

Como señalamos en el bloque 3, el momento del análisis de situación requiere de la inversión del tiempo y recursos suficientes para poder realizarlo con garantías. Esto no quiere decir que debamos prolongarlo excesivamente, existen tres dimensiones que debemos tener en cuenta: cubrir la heterogeneidad territorial, indagar sobre los ámbitos o dimensiones más prioritarios y tener en cuenta a las poblaciones que suelen quedar invisibilizadas por su situación de exclusión o vulnerabilidad.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que, a lo largo del proceso del análisis de situación, **tejeremos** las complicidades institucionales tanto internas como externas que nos posibilitarán también llevar a cabo posteriormente las restantes etapas del diseño y la implementación del PLIA.

Otro error frecuente es planificar a partir de datos desactualizados. Aunque nos parezca que la información recogida hace 3 o 4 años aún puede ser válida, la velocidad de los cambios sociales, demográficos, tecnológicos, económicos, políticos, etc., hace que la información recogida deje de ser representativa de la realidad que nos rodea al cabo de cierto tiempo.

Por otra parte, en ocasiones también cometemos el error de apoyarnos en la información cuantitativa sin complementarla con otra de carácter cualitativa. El mayor prestigio del que gozan los datos numéricos por sobre la información cualitativa hace que podamos dejar de lado las dinámicas de grupos focales, entrevistas grupales, etc., en el que las personas profundizan sobre las causas o el alcance de algunas circunstancias que pueden ser de alta relevancia para la planificación.

✓ DEFICIENCIAS EN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

No involucrar a los niños, niñas, adolescentes, familias, docentes y otras partes interesadas durante el diseño de la política puede generar soluciones que no se ajusten a sus necesidades o expectativas reales. Cuando la participación, especialmente de la infancia y la adolescencia no es activa y protagónica, los planes pierden legitimidad y se transforman en políticas y acciones adultocéntricas impuestas desde la administración que no llevan a un verdadero avance los derechos de la infancia e incluso generan malestar e insatisfacción en la población y las partes interesadas.

Además, la falta de participación de diferentes sectores contribuye, como señalamos antes, a un peor análisis de situación, y a soluciones ineficientes y poco efectivas.

✓ OBJETIVOS POCO CLAROS O AMBIGUOS

Establecer metas como "mejorar el bienestar infantil" sin indicadores concretos (como tasas de asistencia escolar, cobertura de servicios prevención en salud, etc.) dificulta medir la evolución y el impacto real del PLIA y priorizar, redirigir o reformular acciones.

✓ DEFICIENCIA EN LA GOBERNANZA

A nivel externo, si los centros educativos, los servicios sociales, el ámbito de la salud y organizaciones locales no trabajan de forma articulada, es posible que el PLIA no dirija su atención a temas prioritarios, duplique acciones o que no tenga en cuenta sectores de la población especialmente vulnerables o en situación de exclusión.

A nivel interno, de todas las áreas del gobierno local, si no se involucran desde las primeras etapas, asumiendo las acciones dirigidas a la infancia como parte de su cartera, se pierde por una parte la visión realmente transversal de la infancia en lo local, con el riesgo, por tanto que el PLIA no incluya todas las estrategias dirigidas a la infancia, limitando por tanto su capacidad transformadora. En las fases de implementación, seguimiento y evaluación, esta falta de compromiso y coordinación conjunta de todas las áreas puede generar cuellos de botella, dificultades de coordinación y falta de información para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

Niñas, niños y adolescentes, deberían tener igualmente un rol en la implementación, seguimiento y evaluación del PLIA, obviarlos implica no generar entorno y mecanismos para el ejercicio de su derecho a participar, perder visión y por tanto legitimidad de los procesos.

✓ FALTA DE COMPROMISO Y LIDERAZGO TÉCNICO Y/O POLÍTICO.

Buena parte del éxito de cualquier política pública reside en la capacidad de compromiso de personal técnico y en el liderazgo político. Poner en la agenda a la infancia y la adolescencia como una prioridad, buscar (y conseguir) los recursos necesarios, comprometerse técnicamente en el seguimiento y la evaluación del plan, movilizar a los diferentes actores y niveles de gobierno, depende de las autoridades y de los y las profesionales del Ayuntamiento. También se requiere de un liderazgo potente para obtener los consensos necesarios para poner a la infancia y la adolescencia al centro de nuestras políticas.

✓ DESEQUILIBRIO ENTRE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LAS EXPECTATIVAS

El compromiso y la apuesta por la infancia y la adolescencia implica también conseguir los recursos suficientes para llevar a cabo las iniciativas previstas en nuestro PLIA y consensuadas con las diferentes partes interesadas.

No obstante, debemos comprender que casi siempre las demandas o necesidades desafortunadamente superan los recursos disponibles, y es por ello que buena parte del ejercicio del PLIA requiere una adecuada priorización y calendarización de las acciones y actividades más importantes.

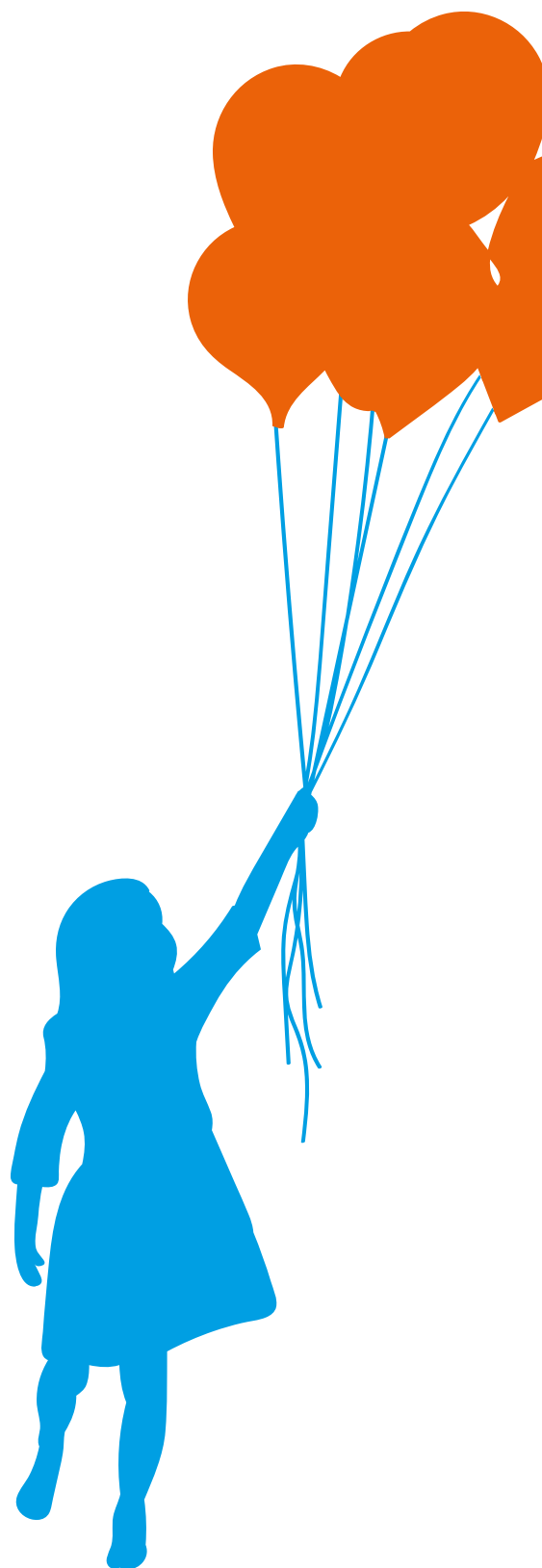
En este sentido, es imprescindible la gestión de las expectativas y el equilibrio de las propuestas del PLIA en relación con los recursos previstos, así como el liderazgo que facilite el apoyo por parte de todas las partes intervinientes, aunque no siempre resulte en medidas que satisfagan las expectativas generadas.

✓ RESISTENCIA AL CAMBIO

En algunas ocasiones, especialmente si no se han trabajado participativamente las propuestas, puede haber cierta resistencia por parte de algunos de los actores involucrados, si no logramos construir los consensos necesarios sobre la prioridad o importancia de algunas de las medidas a implementar.

✓ UNA PLANIFICACIÓN INFLEXIBLE

Así como se deben tener objetivos e indicadores *SMART*, debemos también ser “inteligentes” en el marco global de la planificación y tener capacidad de adaptación y flexibilidad para reajustar actividades y medidas que vemos que, por diferentes motivos (cambios en las prácticas de ocio y tiempo libre, dinámicas familiares, etc.) al cabo de un tiempo vemos que no funcionan. Un PLIA no debe ser escrito en piedra, sino que debe responder ágilmente a los cambios del entorno. Es verdad que, si hemos realizado un buen análisis de situación, no debería suceder que sea necesario revisar una gran parte de la planificación prevista.



✓ FALTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Si no hacemos caso a la evaluación y el seguimiento periódico del PLIA, no podremos identificar problemas o cambios, ni conocer si estamos avanzando por el buen camino o, por el contrario, si hemos perdido el rumbo y nos estamos alejando de las metas previstas.

✓ AUSENCIA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Si la población diana (familias, niños, niñas y adolescentes) u otras partes interesadas no están al corriente de las propuestas y el calendario previsto en el PLIA con casi toda probabilidad, no alcanzaremos los objetivos previstos. En el ámbito de las políticas públicas, es conocida la frase de “lo que no se comunica, no existe”. Por ello es fundamental comunicar de manera efectiva y eficiente todas las acciones y prioridades de nuestro plan, especialmente para asegurar que la información llega a quien debe.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldeas Infanciales SOS Internacional. (2017). Estrategia para la transversalización de la perspectiva de género en aldeas infantiles SOS LAAM.
<https://www.aldeasinfantiles.org.ar/getmedia/85f0d3e2-77cf-49a1-9c84-23622f30d426/Estrategia-para-la-transversalizacion-de-la-perspectiva-de-Genero.pdf>
- Comisión Europea. (2023). Monitor de la Educación y la Formación de 2023: España.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bc11dbbe-8cda-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/language-es>
- Eurochild, Learning for Well-being Foundation, Bird, D., Hagger-Vaughan, A., O'Toole, L., Ros-Steinsdottir, T., & Schuurman, M. (2022). We Are Here: A child participation toolbox (Pinto L.M., Ed.).
https://eurochild.org/uploads/2021/01/We_Are_Here_Toolbox.pdf
- Eurochild. (2022). La situación de la infancia en España 2022.
<https://eurochild.org/uploads/2022/11/informe-situacion-infancia-en-espana-2022.pdf>
- Fundación ANAR. (2022). Conducta suicida y salud mental en la infancia y la adolescencia en España (2012-2022), según su propio testimonio.
<https://www.anar.org/informe/estudio-de-la-fundacion-anar-conducta-suicida-y-salud-mental-en-la-infancia-y-la-adolescencia-en-espana-2012-2022-segun-su-propio-testimonio/>
- Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay. (2019). Perspectiva de género en las políticas de primera infancia. Infancia y adolescencia.: Lineamientos del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay para el diseño, implementación y evaluación con enfoque de género.
<https://eurosocial.eu/biblioteca/doc/perspectivas-de-genero-en-las-politicas-de-primera-infancia-y-adolescencia/>

- Ivàlua, UNICEF Comité Cataluña, & Departamento de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña. (2022). ¿Qué funciona para reducir la pobreza infantil?: Un proyecto para la mejora de la toma de decisiones en políticas de infancia y exclusión social.
https://ivalua.cat/sites/default/files/2022-11/26102022_QFCPI_num0_cat.pdf
- Ivàlua, UNICEF Comité Cataluña, & Departamento de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña. (2022). ¿Qué funciona para reducir la pobreza infantil durante las primeras etapas de la vida?: Políticas contra la pobreza infantil en la etapa 0-3.
https://ivalua.cat/sites/default/files/2022-11/27102022_QFCPI_num1_cat.pdf
- Ivàlua. (2021). La perspectiva de género en la evaluación de políticas públicas: Guías prácticas sobre evaluación.
<https://ivalua.cat/es/node/5611>
- Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. (s. f.). Infancia En Datos - Presentación.
<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/infancia-en-datos/presentacion.htm>
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2023a). Estrategia Nacional sobre Derechos de la Infancia y la Adolescencia (2023-2030).
https://www.mdsocialesa2030.gob.es/derechos-sociales/infancia-y-adolescencia/PDF/Estadisticaboletineslegislacion/Estrategia_Estatal_Derechos_InfanciayAdolescencia.pdf
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2023). INFANCIA CON DERECHOS: Plan de Acción Estatal para la Implementación de la Garantía Infantil Europea (2022-2030).
https://www.mdsocialesa2030.gob.es/derechos-sociales/infancia-y-adolescencia/PDF/Garantia_Infantil/Plan_Accion_MAS_Revision_AGO_2023_Accesible.pdf
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (2024). Sistema Estatal de Indicadores de la Educación.
https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/sistema-estatal-de-indicadores-de-la-educacion-2024_184480/

- Mosquera Gende, I. (2018). Ejemplos de experiencias de observación en el aula de Educación Infantil. UNIR Revista.
<https://www.unir.net/educacion/revista/ejemplos-de-experiencias-de-observacion-en-el-aula-de-educacion-infantil/>
- OECD. (2022). PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36/53f23881-en.pdf
- ONU Habitat. (2022). Reporte Mundial de las Ciudades 2022: Visualizando el futuro de las ciudades.
https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/06/wcr_2022.pdf
- OXFAM Intermón & Consejo de la Juventud de España. (2024). Equilibristas: Las acrobacias de la juventud para sostener su salud mental en una sociedad desigual.
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/oi-informes/informe-juventud-oxfam-intermon-2024-CJE.pdf>
- Rogers, P. (2014). Theory of Change: Methodological Briefs: Impact Evaluation 2. UNICEF Office of Research.
https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf
- Save the Children. (2019). La infancia marca: Análisis de los derechos de los niños y las niñas durante los últimos 100 años de historia de España.
https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/la_infancia_marca.pdf
- Save the Children. (2024). Derechos sin conexión: Un análisis sobre derechos de la infancia y la adolescencia y su protección en el entorno digital. En Save The Children.
https://www.savethechildren.es/sites/default/files/2024-07/Informe_Derechos_SinConexion.pdf
- UNICEF. (2014). Child Rights Education Toolkit: Rooting Child Rights in Early Childhood Education, Primary and Secondary Schools.
<https://www.unicef.org/documents/child-rights-education-toolkit>

- UNICEF. (2018). Child Friendly Cities and Communities Handbook.
<https://www.unicef.org/lac/sites/unicef.org.lac/files/2019-10/Child%20Friendly%20Cities%20and%20Communities%20Handbook.pdf>
- UNICEF. (2022). Estado Mundial de la Infancia 2021: En mi mente: promover, proteger y cuidar la salud mental de la infancia.
<https://www.unicef.org/es/informes/estado-mundial-de-la-infancia-2021>
- UNICEF Argentina. (2021). Análisis de situación de la niñez y la adolescencia en la Argentina.
[https://www.unicef.org/argentina/media/11671/file/An%C3%A1lisis%20de%20Situaci%C3%B3n%20de%20la%20Ni%C3%B1ez%20y%20la%20Adolescencia%20en%20Argentina%20\(SITAN\).pdf](https://www.unicef.org/argentina/media/11671/file/An%C3%A1lisis%20de%20Situaci%C3%B3n%20de%20la%20Ni%C3%B1ez%20y%20la%20Adolescencia%20en%20Argentina%20(SITAN).pdf)
- UNICEF Chile. (2022). Guía metodológica para garantizar mecanismos y procesos de levantamiento de opinión y participación efectiva de niños, niñas y adolescentes.
<https://www.unicef.org/chile/media/7051/file/metodologia.pdf>
- UNICEF España. (2010). Guía para el desarrollo de planes de infancia y adolescencia en los gobiernos locales.
https://ciudadesamigas.org/wp-content/uploads/2011/01/guia_planes.pdf
- UNICEF España. (2021). Aplicación de la metodología de UNICEF España: Identificación y cuantificación de la inversión orientada a infancia: Guía de trabajo para las administraciones locales.
<https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/descargar.aspx?id=7950&tipo=documento>
- UNICEF España. (2022). Experiencias participativas de niños, niñas y adolescentes desde el ámbito local: Pilares que facilitan la participación.
<https://ciudadesamigas.org/documentos/experiencias-participativas/>
- UNICEF España. (2022b). Guía ¿Cómo fortalecer el seguimiento de un plan local de infancia y adolescencia?
https://ciudadesamigas.org/wp-content/uploads/2023/01/UNICEF_Espana_Guia-Seguimiento-Plan-Infancia.pdf

- UNICEF España. (2022b). Guía Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia.
https://ciudadesamigas.org/wp-content/uploads/2022/12/UNICEF_Espana_Guia_Indicadores.pdf
- UNICEF España. (2023). Guía para la evaluación de las políticas locales de infancia y adolescencia.
https://ciudadesamigas.org/wp-content/uploads/2024/03/CAI_UNICEF_Guia_eval_planes_af_web.pdf
- UNICEF España. (2024). Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia: Convocatoria 2024.
https://ciudadesamigas.org/wp-content/uploads/2024/02/CiudadesAmigas_Convocatoria_24-27_ESP.pdf
- UNICEF España. (2024). Yo también vivo aquí. Vivienda, pobreza y derechos de infancia.
https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/Informe_vivienda_Yo_tambien_vivo_aqui.pdf
- UNICEF México. (2017). Información básica para entrevistas.
<https://www.unicef.org/mexico/media/1281/file/Informaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20para%20entrevistas.pdf>
- UNICEF Regional Office for Europe and Central Asia. (2019). Gender Toolkit: Integrating Gender in Programming for Every Child in Europe and Central Asia.
<https://www.unicef.org/eca/media/15101/file>

ANEXO

ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL PLAN LOCAL DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA

PORTADA

- **Denominación del documento:** título del Plan.
- **Periodo de vigencia:** años de aplicación del Plan.
- **Nombre de la entidad local:** identificación de la administración responsable.
- **Logos y anagramas:** del ayuntamiento y de las administraciones o fondos públicos que financiaron el proceso de elaboración.

PARTICIPANTES

- **Coordinación:** personas encargadas de liderar la elaboración del Plan.
- **Colaboradores/as:** personas, entidades o instituciones que han participado en su desarrollo.
- **Apoyo técnico:** expertos/as y entidades que han aportado conocimiento especializado en áreas relevantes como pedagogía, sociología o psicología.

CRÉDITOS DE EDICIÓN

- **Edición:** nombre del ayuntamiento y dirección.
- **Fecha:** año de edición del documento.
- **Promueve:** entidades responsables del impulso del Plan.
- **Diseño y maquetación.**
- **ISBN y Depósito Legal** (si procede).

PRESENTACIÓN

- Breve explicación del **contexto y los motivos** que justifican la elaboración del Plan.
- Firmas del/de la Alcalde/sa y del/de la Concejal/a responsable del Plan.

AGRADECIMIENTOS

- Reconocimiento a las personas, instituciones y entidades que han colaborado en la elaboración del Plan.

ÍNDICE

- Relación detallada de los **apartados y capítulos** del documento con su numeración correspondiente.

INTRODUCCIÓN

- **Objetivo del documento:** propósito y alcance del Plan.
- **Estructura del documento:** breve presentación de los capítulos que lo componen.
- **Aclaraciones importantes:** información o consideraciones que se deben tener en cuenta.
- **Marco legal:** Normativa que respalda los derechos de la infancia y adolescencia.

CAP. 1: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

- **Proceso de elaboración:** fases y métodos utilizados en la creación del Plan.
- **Participación:** cómo se ha implicado a **niños, niñas, adolescentes, familias y otros actores clave** en el proceso.

CAP. 2: ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA INFANCIA

- **Análisis situacional:** datos sobre la población infantil y adolescente en el gobierno local.
- **Identificación de barreras:** principales desafíos detectados en relación con los cinco objetivos de la matriz de Ciudades Amigas de la Infancia.
- **Evaluación DAFO:** análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el gobierno local.

CAP. 3: ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

- **Teoría del cambio.**

CAP. 4: PLAN DE ACCIÓN

En este capítulo se trasladará el cuadro de la planificación operativa, que incluirá:

- **Horizonte temporal:** planificación general de las estrategias del PLIA en el corto, mediano y largo plazo.
- Estrategias y medidas clave: marco de acción para alcanzar los objetivos del PLIA.
- **Mecanismos de implementación:** estructuras y procesos para la puesta en marcha del PLIA.
- **Indicadores de seguimiento y evaluación:** criterios para valorar los avances y el impacto de las acciones implementadas.

CAP. 5: GOBERNANZA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- **Gobernanza:** distribución de responsabilidades y organización del trabajo intersectorial, tanto de seguimiento el plan, como de implementación de las medidas, así como su seguimiento y evaluación. Incorporará y desarrollará los mecanismos y estructuras de participación de niñas, niños y adolescentes, a través de consejos locales de participación y otros grupos existentes en la localidad. Igualmente, establecerá los mecanismos para que terceros agentes, como las ONG, asociaciones de padres y madres, centros educativos, etc., participen en la implementación, seguimiento y evaluación del PLIA.
- **Sistema de seguimiento:** definición de responsables, mecanismos de recogida de información, periodicidad y mecanismo de toma de decisiones con la información obtenida.
- **Evaluación:** se establecerá la metodología, responsables, momento, etc., de la realización de la valoración de los logros e impactos a alcanzar del plan.

CAP. 6: PRESUPUESTO

- **Asignación de presupuesto, recursos y roles:** Identificación de partidas clave, horizonte temporal y enfoque estratégico.
- **Estructura y formulación del presupuesto:** Desglose del presupuesto por capítulos y clasificación del gasto según su orientación a infancia y adolescencia.
- **Fuentes de financiación y viabilidad económica:** Integración en el presupuesto municipal, subvenciones y colaboración público-privada.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

- Relación de libros, artículos, documentos institucionales, estudios y recursos utilizados.

ANEXOS

- Documentación adicional relevante: estudios y estadísticas, actas de reuniones y talleres, gráficos y tablas complementarias...

CONTRAPORTADA

- Información final con la **denominación y dirección** de la concejalía o área responsable del Plan.

ciudadesamigas.org



Ciudades
Amigas
de la Infancia



Iniciativa
Ciudades
Amigas de la
Infancia

unicef 
para cada infancia

IUNDIA
Instituto Universitario de Necesidades
y Derechos de la Infancia y la Adolescencia


FEDERACION ESPAÑOLA DE

  GOBIERNO
DE ESPAÑA MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030
 POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

  GOBIERNO
DE ESPAÑA MINISTERIO
DE JUVENTUD
E INFANCIA