



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international



Los derechos de la niñez y la gestión por resultados:

un enfoque integral para promover
cambios en un contexto intercultural
con múltiples actores

Manual del participante



Centre for Intercultural Learning
Canadian Foreign Service Institute



Foreign Affairs and
International Trade Canada

Affaires étrangères et
Commerce international Canada

Canada

ACDI y el Centro de Aprendizaje Intercultural agradecen la contribución de **UNICEF Canada**.
Parte del contenido de este curso se adaptó de los materiales del curso "Children's Rights Workshop for CIDA" © 2010 UNICEF Canada.

Canadian International Development Agency/Agence canadienne de développement international

200, Promenade du Portage
Gatineau, Québec K1A 0G4

Tel./Tél. : 819-997-5006
Toll free/ Sans frais : 1-800-230-6349
Fax/Télec. : 819-953-6088

(For the hearing and speech impaired only (TDD/TTY) /
Pour les malentendants et les personnes atteintes de troubles
de la parole (ATS) seulement : 819-953-5023)

(Toll free for the hearing and speech impaired only /
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)

Email/Courriel: info@acdi-cida.gc.ca

**Centre for Intercultural Learning, Canadian Foreign Service Institute/
Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur**

115, rue Bisson Street,
Gatineau, Québec J8Y 5M2

Tel./Tél. : 819-997-1197
Toll-free/Sans frais (Canada) : 1-800-852-9211
www.intercultures.gc.ca

Permiso de copia y derechos de autor

Los materiales para el participante y el facilitador compaginados a continuación son para el uso exclusivo del participante y facilitador del curso ofrecido por el Centro de Aprendizaje Intercultural (CAI). El propósito de estos materiales es apoyar el aprendizaje intercultural en el aula y otros espacios.

Esta publicación contiene información que ha sido concebida, recopilada, adaptada y desarrollada de fuentes diversas. Está pensada como un producto que debe ser contextualizado, con las advertencias apropiadas y durante cursos diseñados por el CAI, por los/as facilitadores/as aprobados por el CAI.

Ninguna parte de este manual puede ser copiado o distribuido sin el consentimiento previo del Centro de Aprendizaje Intercultural.

Para solicitar permiso de copia, contactar al CAI a través de: cultures@international.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of Foreign Affairs, 2010

Índice

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios en un contexto intercultural con múltiples actores

Presentación

• El Centro de Aprendizaje Intercultural	i
• Descripción del Curso	iii
• Resultados Esperados	iv
• Módulos y Objetivos	iv
• Animadores	v

Módulo I Enfoque Basado en los Derechos de la Niñez

• 1. Agrupación de los Derechos de la Niñez	1
. El primer enfoque – los cinco grupos	1
. El segundo enfoque – las tres “P”	2
. El tercer enfoque - los cuatro principios básicos:	2
. Resumen de los Artículos de la Convención sobre los Derechos de la Niñez (CDN)	3
• 2. Introducción al enfoque basado en los derechos de la niñez	7
. ¿Qué es el “enfoque basado en derechos humanos”?	7
. ¿Qué significa adoptar un “enfoque basado en derechos humanos”?	9
. ¿Cómo se enmarca la Convención sobre los Derechos de la Niñez en el enfoque basado en los derechos humanos?	10
. Instrumentos y mecanismos principales para los derechos humanos	11
. Principios de derechos humanos	16
. Desafíos planteados por el enfoque basado en los derechos de la niñez	18
. Resumen	19
• 3. Análisis de proyectos desde la perspectiva de la participación de niños, niñas y adolescentes	21
. ¿Por qué la participación de los niños es importante?	21
. Conceptos clave relacionados con la participación	23
. Tipos de participación	24
. Participación en el ciclo del proyecto	27
. Métodos de participación	29
. Formas y escenarios de participación	30
. Roles de participación	31
• 4. Definición del problema de desarrollo a tratar	33
. Análisis de la situación de los derechos de la niñez	33
. Análisis de las causas de las violaciones de los derechos de la niñez (Análisis causal)	36
• 5. Identificación de las partes interesadas	39



• 6. Evaluación de los roles de las partes interesadas (Análisis de roles)	43
• 7. Análisis de la capacidad de las partes interesadas para desempeñar sus roles (Análisis de capacidad)	45
• Diapositivas – Módulo I	49

Módulo II Gestión por Resultados

• 1. Creación de una cadena de resultados para realizar los derechos de la niñez	71
. Gestión por resultados y el enfoque basado en derechos	71
. Resultados a partir de los derechos y las dimensiones del cambio	71
. Relación entre derechos y resultados en el Modelo Lógico	72
. Ejemplo de una cadena de resultados basada en derechos	75
. Modelo Lógico (ML) términos y definiciones	80
. Modelo Lógico – ACIDI	81
. El enfoque basado en los derechos de la niñez (EBDN) y la gestión por resultados (GPR)	82
. Gestión integral por resultados de proyectos enfocados en los derechos de la niñez	83
. Lista de verificación para la formulación de resultados consistentes	84
• 2. Desarrollo de indicadores de rendimiento basado en los derechos de la niñez	85
. Una revisión rápida de los indicadores	85
. Indicadores basados en los derechos	85
. La selección de indicadores y el nivel de resultados	89
. Lista de posibles indicadores básicos para hacer seguimiento de derechos de la niñez, con fuentes de datos probables	90
. Lista de indicadores básicos propuestos	92
. Base de Datos de Indicadores del Milenio	99
. Lista de verificación para la selección de indicadores	105
• 3. Establecer un marco de medición del rendimiento (MMR)	107
. El MMR: Términos y definiciones	107
. Pasos para completar el MMR	113
. Ejemplo de un MMR basado en derechos	114
. Fuentes de datos para los indicadores	115
. Métodos para recopilar datos	116
• 4. Gestión de riesgos	119
. Inventario de riesgos principales	119
. Mapa de riesgos	122
. Registro de riesgos	123
. Registro de riesgos (plantilla)	125

• 5. Monitoreo y fortalecimiento del rendimiento	127
. Monitoreo de proyectos enfocados en los derechos de la niñez	127
. Lista de verificación – Monitoreo de proyectos enfocados en los derechos de la niñez	130
. Herramienta de seguimiento, constatación y lecciones aprendidas	131
. Seguimiento, constatación y lecciones aprendidas (plantilla)	133
. Monitoreo del rendimiento y el ciclo del aprendizaje	134
. Lista de verificación para divulgar los logros del proyecto	135
• Diapositivas – Módulo II	137

Síntesis y Aplicación

• 1. Síntesis y divulgación de prácticas ejemplares	175
. Creación de diálogos	175
. Cyclo del proyecto (Hoja de trabajo)	178
. Lista de verificación - Diseño y seguimiento de programas enfocados en los derechos de la niñez y la gestión por resultados	179
• 2. Aplicación del aprendizaje	181
. Etapas en el mejoramiento de capacidades y rendimiento organizacional	181
. Pautas para una buena asesoría	182

Materiales de referencia

• Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI). Declaración de Política sobre la Gestión por Resultados, 2008	187
• Vínculos, por país, a los informes y observaciones finales del Comité de Derechos del Niño de la ONU	193



Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios en un contexto intercultural con múltiples actores

Presentación





El Centro de Aprendizaje Intercultural

Creado en 1969 por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), en 1996 el CAI pasó a formar parte del Instituto Canadiense del Servicio Exterior, una dependencia del Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá. Tanto el Instituto como el CAI tienen prestigio internacional en los campos de la capacitación y recursos humanos. En Canadá el CAI es el principal proveedor de formación intercultural e internacional para funcionarios gubernamentales y personal del sector privado que trabajan en desarrollo y relaciones internacionales.

El Centro presta sus servicios a ministerios y organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y a un creciente número de empresas privadas. Nuestros programas de formación se han convertido en herramientas que permiten maximizar la adquisición de competencias interculturales esenciales para triunfar en el ámbito internacional.

La eficacia internacional - líneas de servicios y productos

Facilitación y desarrollo organizacional interculturales (FDOI)

Un servicio de facilitación versátil que ha demostrado gran utilidad para generar diálogos y visiones compartidas, para consolidar la comprensión mutua y el compromiso con procesos y resultados previstos, entre organizaciones, grupos e individuos diversos que llevan a cabo tareas comunes y quieren lograr cambios sostenibles.

Con la colaboración de ACDI, el CAI ha diseñado este servicio de facilitación que se adapta a las etapas del ciclo de programas o proyectos: por ejemplo, talleres sobre lecciones aprendidas; o la formación y fortalecimiento de capacidades en materia de facilitación.

Evaluación de personal (SEPI)

A través del Sistema de Evaluación de Personal Internacional (SEPI), enfoque centrado en la valoración del comportamiento y experiencia previa, el CAI ofrece una solución integral, para la evaluación de personal. Esta herramienta se suma a otros servicios de consultoría en materia de selección de personal.

La selección de personal para cargos internacionales es un proceso complejo pero esencial. Para aumentar las probabilidades de éxito tanto del empleado que va a trabajar en el extranjero como de la empresa u organización que representa, es necesario elegir a una persona con competencias para adaptarse a una nueva cultura y capaz de establecer relaciones en ese nuevo contexto.

Formación en línea

Los principios básicos de la eficacia intercultural permiten a una adquirir conocimientos introductorios necesarios para actuar con eficacia en contextos culturales distintos. El curso también es útil para quienes trabajan en un contexto nacional multicultural.

Curso preparatorio

Para aumentar la eficacia de los ciudadanos canadienses que trabajan en el exterior, el CAI ha definido las competencias que caracterizan a las personas altamente eficaces en el plano intercultural. El CAI ofrece un curso que permite adquirir esas competencias y el conocimiento necesario para desempeñarse con eficacia en contextos interculturales.

Talleres de fin de misión y reinserción

La investigación y la experticia del CAI en formación intercultural confirman que el hecho de que los desafíos del retorno al país de origen pueden ser tan grandes como los vividos durante una misión en el extranjero. Es muy importante entonces que profesionales, funcionarios y voluntarios que regresan del exterior tengan la posibilidad de reflexionar sobre la experiencia que ganaron en el plano personal, familiar y profesional; además de intercambiar estrategias para reintegrarse a su trabajo y sociedad. Estos talleres también permiten a las organizaciones acumular las experiencias del personal que retorna, lo cual permite aumentar la eficacia de sus programas o proyectos futuros y de su personal directivo.

Orientación en Canadá

El curso de Orientación en Canadá está destinado a funcionarios, pasantes y estudiantes extranjeros que vienen a Canadá, sea por corto o largo plazo, por motivos profesionales o académicos. El objetivo del curso es ayudar a los participantes a integrarse a la sociedad y cultura canadienses, y aprovechar al máximo su estancia en el país. El curso puede tomarse al llegar a Canadá, durante la estadía o antes de regresar al país de origen. Este curso también es útil para las organizaciones internacionales que operan en Canadá, pues les permite aumentar las probabilidades de éxito de sus proyectos y programas.

Cursos personalizados

Los servicios del CAI pueden adaptarse a las necesidades particulares de cualquier organización interesada en mejorar su eficacia intercultural. Para mayor información, comuníquese con nosotros.

Información cultural por país

Infórmese sobre las costumbres culturales en cada país y los comportamientos que se deben evitar. *Información cultural por país* es un servicio en línea que brinda información general y cultural sobre diversos países del mundo.

Revista *Intercultures*

Intercultures es una publicación electrónica trimestral (en inglés y francés) que describe, desde una perspectiva intercultural, el trabajo que diversos profesionales realizan en ultramar. La revista ofrece un espacio para explorar diversos aspectos de la interculturalidad relacionados con el trabajo profesional en ámbitos internacionales.

Biblioteca virtual

Los recursos que se encuentran en nuestra biblioteca virtual permiten profundizar el aprendizaje intercultural.

Información adicional y contacto



Centro de Aprendizaje Intercultural

Tel.: 819-997-1197 ext 0

Tel. (larga distancia gratuita en Canadá): 1-800-852-9211 ext 5 y luego 0

Fax: 819-997-5409

Fax (larga distancia gratuita en Canadá): 1-877-723-1604

Correo electrónico: cultures@international.gc.ca

Sitio web: www.intercultures.gc.ca

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios en un contexto intercultural con múltiples actores

Descripción del Curso

¿Por qué este curso?

Este curso en el Enfoque Basado en los Derechos de la Niñez (EBDN) y la Gestión por Resultados (GPR) integra cursos de ACIDI en Derechos de la Niñez y GPR¹. El curso está orientado a fortalecer capacidades para implementar un desarrollo humano sostenible utilizando EBDN y GPR en un contexto intercultural y con múltiples partes interesadas.

En gran parte del mundo actual existe un mayor reconocimiento al hecho de que los derechos humanos, el desarrollo y la seguridad están estrechamente vinculados y no pueden abordarse eficazmente de forma aislada. En la práctica, esto implica que el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo ocupe un lugar cada vez más destacado en el trabajo de las Naciones Unidas, de donantes bilaterales y organizaciones no gubernamentales. Esto es particularmente evidente en organizaciones cuya labor está centrada en la niñez, incluida la política y la programación de protección y derechos de la niñez de ACIDI.

En forma paralela se ha producido un cambio significativo en las prácticas de gestión de programas y proyectos de desarrollo internacional. Se ha dejado atrás un enfoque centrado en objetivos y en actividades consideradas como eventos autónomos. En su lugar existe un consenso sobre la necesidad de lograr resultados a corto, medio y largo plazo; de alcanzar, con certeza, cambios positivos en el desarrollo humano factibles de identificar e incluso de medir con claridad.

¿A quién va dirigido?

Este curso está dirigido al:

- Personal de ACIDI
- Personal de las organizaciones socias de ACIDI, y de sus respectivas contrapartes, que participan directamente en la elaboración, implementación y monitoreo de proyectos financiados por ACIDI

¿A qué nivel está dirigido el curso?

Participantes en el curso adquieren un nivel de competencia "intermedio" (no introductorio). El curso tiene como meta una *competencia integrada y operativa* en lugar de una experticia en todos los aspectos de EBDN y GPR.

¿Qué aprenden los participantes?

En este curso, los participantes adquieren saberes fundamentales en EBDN y GPR, considerados como marcos complementarios y en sinergia, al igual que destrezas y herramientas para el diseño y la gestión de proyectos. Esto incluye abordar el diseño y planificación desde un análisis basado en los derechos de la niñez e integrar dicho análisis en la gestión por resultados a lo largo del ciclo del proyecto. El curso destaca la participación de la niñez, y hace hincapié en destrezas y herramientas para el monitoreo y la presentación de informes del proyecto. A lo largo del curso y de manera general se enfatiza la importancia de la igualdad de género.

1. El curso piloto en EBDN y GPR tuvo lugar en octubre del 2009.

Los participantes utilizan, como estudios de caso, sus respectivos proyectos financiados por ACDI para contextualizar la puesta en práctica del aprendizaje adquirido. Sin embargo, el curso no tiene como propósito brindar ayuda técnica para la implementación de los proyectos aprobados, tampoco intenta imponer una revisión o sugerir modificaciones en la documentación de proyectos (por ejemplo, cadenas de resultados o marcos de medición del rendimiento). La capacidad y recursos disponibles al interior de cada una de las organizaciones participantes determinarán la medida en que se apliquen los saberes y destrezas en EBDN y la GPR a los proyectos específicos financiados por ACDI.

Metodología

- Insumos teóricos, herramientas, tareas y ejercicios prácticos para afinar destrezas
- Uso de los proyectos financiados por ACDI para consolidar el aprendizaje
- Trabajo en grupos diversos y debates en plenario
- Oportunidades para intercambiar experiencias de programación, aprendizajes y prácticas ejemplares entre participantes y con organizaciones asociadas
- Espacios informales para el intercambio de material impreso y audiovisual de las organizaciones
- Auto-valoración de saberes prácticos adquiridos y del progreso alcanzado

Resultados Esperados

- Participantes en el curso y sus organizaciones han fortalecido el logro de los resultados de desarrollo (*Resultado último*)
- Efectividad mejorada para elaborar, implementar e informar sobre proyectos/programas basados en derechos y resultados (*Resultado intermedio*)
- Capacidad operativa consolidada para aplicar los principios, conceptos y herramientas de un enfoque basado en los derechos de la niñez y la gestión por resultados (*Resultado inmediato*)
- Comprensión mejorada y coherente, entre los participantes en el curso, de la planificación, gestión y monitoreo de proyectos/programas basados en derechos y resultados (*Resultado inmediato*)

Módulos y Objetivos

Presentación: participantes, el contexto del proyecto/programa, y el abordaje metodológico del curso.

I. Evaluar interrogantes relativas al desarrollo utilizando un enfoque basado en los derechos de la niñez:

1. Analizar proyectos de desarrollo desde una perspectiva de participación de la niñez y juventud
2. Analizar la causalidad de las violaciones de los derechos de la niñez
3. Determinar los actores que podrían enmendar las causas de violaciones de los derechos de la niñez
4. Evaluar los roles ideales y existentes de esos actores
5. Analizar la naturaleza de la brecha de capacidades que impide a esos actores desempeñar sus roles ideales

II. Diseñar y monitorear un proyecto de desarrollo basado en resultados integrando el enfoque de derechos de la niñez

1. Crear una cadena de resultados para hacer realidad los derechos de la niñez
2. Redactar resultados basados en los derechos de la niñez
3. Elaborar indicadores de rendimiento basados en los derechos de la niñez
4. Establecer un marco de medición del rendimiento (MMR)
5. Manejar riesgos
6. Dar seguimiento y fortalecer el rendimiento

III. Concebir un proyecto de desarrollo basado en los derechos de la niñez y la gestión por resultados: el trabajo en un contexto intercultural y con múltiples actores (Tema Transversal)

1. Fortalecer resultados a través del diálogo entre los socios involucrados
2. Fomentar la colaboración y la pertenencia a lo largo de todas las etapas del ciclo del proyecto

Aplicación: Sintetizar el aprendizaje y planificar la aplicación de nuevos saberes y destrezas.

Animadores

Hugo Bastidas

Hugo Bastidas ha trabajado por veinte años en investigación, desarrollo comunitario y capacitación. Ha realizado consultorías para la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), para la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (IUCN) y ha trabajado con diversas organizaciones no-gubernamentales en Perú, Nicaragua, Paraguay, Honduras, Ecuador, Costa Rica y Canadá.

Hugo posee una maestría en educación de adultos y desarrollo comunitario de la Universidad de Toronto; una licenciatura en antropología social de la Universidad Católica de Quito y un diploma de estudios superiores en física y matemática de la Politécnica Nacional del Ecuador. Además, ha realizado estudios de postgrado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Quito) y en la Universidad Saint Francis Xavier de Canadá.

Su formación académica, capacitación profesional y experiencia de campo le ha permitido desarrollar un conjunto de competencias y habilidades complementarias: diseño curricular e implementación de programas y talleres de capacitación; animación de procesos de colaboración intercultural e intergeneracional; y resolución de conflictos en diversos contextos organizacionales. Ha trabajado con poblaciones indígenas, grupos de jóvenes y mujeres en situaciones de riesgo.

Actualmente trabaja como Consejero de Aprendizaje en la unidad de Facilitación Intercultural y Desarrollo Organizacional del Centro de Aprendizaje Intercultural, Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá.



Animadores

Natalie Zend

Natalie Zend trabajó con la ACDI entre 1997-2001 como oficial de programas, Programa de América del Sur. Durante este período, como analista de programas para Colombia, jugó un papel de liderazgo en el desarrollo de las directrices de la actual estrategia de país y enfocó el programa en los niños, niñas y adolescentes afectados por la guerra.

Después de un año de intercambio con Save the Children-Canadá en Bolivia, en 2002, se incorporó a la Subdivisión de Políticas de la ACDI como analista sénior de políticas en los Derechos de la Niñez. Entre sus responsabilidades estuvo la coordinación del curso bi-anual sobre Derechos de la Niñez diseñado y facilitado por Kim Martens para UNICEF-Canadá. También desarrolló el primer borrador del Marco Estratégico de la ACDI de los Derechos y Protección de la Niñez en Colombia en 2006.

Dejó la ACDI en 2007 para trabajar de manera independiente y desde entonces ha facilitado para la ACDI el curso sobre los Derechos de la Niñez de UNICEF-Canadá. Natalie también tiene experiencia como animadora en otro tipo de capacitaciones que incluye la Planificación Estratégica de Save the Children, la formación sobre los asuntos de los refugiados de la Fundación Canadiense de Derechos Humanos (actualmente Equitas), y la elaboración de un manual de orientación y programa de enseñanza para los recién llegados a Ontario, Canadá.

Natalie cuenta con una mezcla inusual de estructura (aptitudes de planificación, análisis y síntesis), calidez (capacidad para crear espacios receptivos y de acogida en las reuniones), y creatividad (a través de voz, movimiento, escritura y intuición). Ella tiene una Maestría en Asuntos Internacionales (Resolución de Conflictos), ha completado el curso para obtener la certificación de la Universidad de Toronto en Formación y Desarrollo de Adultos, y trabaja en inglés, francés y español.

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios en un contexto intercultural con múltiples actores

Módulo I

Enfoque Basado en los Derechos de la Niñez



1. Agrupación de los Derechos de la Niñez

Los artículos de la Convención sobre los Derechos de la Niñez (CDN) son la base para entender y trabajar con un enfoque basado en los derechos de la niñez. A continuación presentamos tres enfoques distintos para agrupar los artículos. El primero divide los artículos en cinco grupos: supervivencia, protección, desarrollo, participación y movilización. El segundo agrupa los artículos en tres grupos llamados las tres “P” – protección, participación y provisión. El tercer enfoque se basa en los cuatro principios básicos de la CDN: no discriminación; interés superior del niño, niña y adolescente; derecho a la vida, supervivencia y desarrollo; y, respeto por las opiniones del niño, niña y adolescente. Un resumen de los 54 artículos de la CDN se incluye al final de esta sección.

El primer enfoque – los cinco grupos:

Supervivencia

Estos cubren el derecho a la vida y el derecho al más alto nivel de salud y de atención médica.

Protección

Estos incluyen protección de la explotación, de la discriminación, del abuso y de la negligencia, protección a los niños sin familias y protección a los niños refugiados.

Desarrollo

Estos incluyen todo tipo de educación (formal e informal) y el derecho a un estándar de vida adecuado para el desarrollo físico, mental, espiritual, moral y social del niño, niña o adolescente.

Participación

Estos cubren el derecho de un niño, niña y adolescente a expresar sus opiniones en todos los asuntos que lo afecte.

Movilización

Estos indican cómo se harán la implementación, el seguimiento y reporte sobre el cumplimiento de la CDN. Describen el alcance y las guías para movilizar recursos para satisfacer los derechos de todos los niños. Describen el marco en el cual se deben desarrollar las estrategias para movilizar todos los niveles de la comunidad global (internacional, nacional, regional, local) para promover la CDN y proteger los derechos de los niños.

El segundo enfoque – las tres “P”:

Protección

Todos los niños nacen con derechos. Esos derechos son universales, indivisibles, interdependientes e inalienables. Los niños deben ser protegidos de toda forma de violación. Los niños tienen el derecho a ser protegidos de ciertos actos como la tortura, el trabajo nocivo, la explotación y el abuso, el secuestro, la venta, el tráfico, la negligencia, la violencia, la transferencia ilícita o el no retorno, la detención arbitraria, la remoción sin garantías del cuidado paterno, la protección y cuidado alterno para los niños separados.

Participación

Las opiniones y voces de los niños deben ser oídas y respetadas. Como titulares de derechos, los niños tienen roles activos en el goce de sus derechos y en ayudar a definir cómo deben ser comprendidos sus derechos. Los derechos no deben ser solamente “aprovisionados” sino también basarse en la participación de aquellos a quienes les conciernen. Los niños tienen el derecho a hacer cosas y a que su voz sea oída, en otras palabras, en participar tanto en las decisiones que afectan sus vidas como en la sociedad como un todo.

Provisión

Este grupo incluye aquellos artículos que resaltan la provisión de las necesidades básicas para que un niño, niña o adolescente se desarrolle (por ej. amor y atención, vivienda, vestidos, comida, acceso a la salud, salud reproductiva, sistemas educativos, agua y saneamiento). Los niños tienen el derecho de ser provisionados de ciertas cosas y servicios, que van desde un nombre y nacionalidad hasta atención en salud y educación.

El tercer enfoque - los cuatro principios básicos:

La no discriminación

Todos los niños tienen el mismo derecho a desarrollar su potencial sin importar su raza, color, género, lengua, opinión, origen, discapacidad, nacimiento u otra característica.

Interés superior del niño, niña y adolescente

En todas las acciones que conciernen a los niños, una consideración primordial será el mejor interés para ellos y ellas. El interés superior pretende guiar e informar todas las disposiciones de la Convención y cómo éstas se deben implementar.

Vida, supervivencia y desarrollo

Todos los niños tienen el derecho inherente a la vida y al más alto nivel de salud y de atención médica. También tienen el derecho al desarrollo incluyendo todo tipo de educación (formal e informal) y el derecho a un nivel de vida que sea adecuado para su desarrollo físico, mental, espiritual, moral y social.

Respeto por las opiniones del niño, niña y adolescente

La CDN anima la participación adecuada de los niños, las niñas y adolescentes en la toma de decisiones. Esto debe llevarse a cabo en estrecha consideración y en relación con el mejor interés de los niños, las niñas y adolescentes dado que por su edad o nivel de madurez pueden expresar opiniones que van en contra de su bienestar.

Resumen de los Artículos de la Convención sobre los Derechos de la Niñez (CDN)

Artículo 1: Definición de niño. Incluye toda persona menor de 18 años, a menos que las leyes nacionales reconozcan una mayoría de edad más temprana.

Artículo 2: La no discriminación. Todos los derechos se aplican a todos los niños, las niñas y adolescentes; ellos y ellas deben ser protegidos de toda forma de discriminación.

Artículo 3: Interés superior del niño, la niña o adolescente. En todas las acciones que conciernen a los niños el interés superior de ellos y ellas debe tenerse en cuenta. El Estado debe proveer a los niños el cuidado adecuado cuando los padres, u otros encargados, no cumplan con esa responsabilidad.

Artículo 4: Implementación de los derechos. El estado debe hacer todo lo posible para implementar los derechos incluidos en la Convención.

Artículo 5: Guía parental y la evolución de las facultades del niño, niña o adolescente. El Estado debe respetar los derechos y responsabilidades de los padres de brindar una guía que sea adecuada para desarrollar las capacidades de los niños.

Artículo 6: Supervivencia y desarrollo. Todos los niños, las niñas y adolescentes tienen el derecho a la vida, y el Estado tiene la obligación de garantizar la supervivencia y desarrollo de todos ellos.

Artículo 7: Nombre y nacionalidad. Todos los niños tienen el derecho a un nombre y a una nacionalidad, a conocer a sus padres y a ser cuidados por ellos.

Artículo 8: Preservación de la identidad. El Estado tiene la obligación de proteger, y si es necesario, de restablecer la identidad del niño, niña o adolescente. Esto incluye el nombre, la nacionalidad y los lazos familiares.

Artículo 9: Separación de los padres. Los niños tienen el derecho a vivir con sus padres a menos que esto vaya en contra de su interés. Si el niño está separado de uno o de ambos padres, el niño tiene derecho a mantener contacto con ambos padres.

Artículo 10: Reunificación de la familia. Los niños y sus padres tienen el derecho de salir de cualquier país o de ingresar a su país para unirse de nuevo y mantener la relación entre padres e hijos.

Artículo 11: Transferencia ilícita y no retorno. El Estado tiene la obligación de evitar y resolver el secuestro o retención de los niños en el exterior por uno de los padres o por terceros.

Artículo 12: La opinión del niño, la niña o adolescente. Los niños tienen el derecho a expresar libremente sus opiniones y a que sus opiniones sean tomadas en cuenta en asuntos que les afectan.

- Artículo 13: Libertad de expresión.** Los niños tienen el derecho a expresar sus opiniones, a obtener información y a dar a conocer ideas e información, sin importar las fronteras.
- Artículo 14: Libertad de pensamiento, conciencia y religión.** Los niños tienen el derecho a la libertad de pensamiento, conciencia y religión; sujeto esto a una adecuada guía parental.
- Artículo 15: Libertad de asociación.** Los niños tienen el derecho de reunirse con otros y de afiliarse o formar asociaciones.
- Artículo 16: Protección de la privacidad.** Los niños tienen el derecho a la protección de interferencias en su privacidad, familia, hogar y correspondencia, y de ataques a su carácter o reputación.
- Artículo 17: Acceso a la información adecuada.** Los niños tendrán acceso a fuentes de información nacionales e internacionales. Los medios de comunicación deberán fomentar contenidos que sean beneficiosos para los niños y desalentar aquellos que sean nocivos para ellos.
- Artículo 18: Responsabilidades de los padres.** Los padres tienen la responsabilidad conjunta de la crianza de los niños y el Estado deberá apoyarlos en ello.
- Artículo 19: Protección del abuso y de la negligencia.** Los niños deberán ser protegidos del abuso y de la negligencia. El Estado deberá ofrecer programas para la prevención del abuso y para el tratamiento de aquellos que han sufrido abuso.
- Artículo 20: Protección de un niño, niña o adolescente sin familia.** Los niños sin familia tienen derecho a una protección especial, y a un cuidado familiar o institucional alternativo adecuado que respete los antecedentes culturales del niño, la niña o adolescente.
- Artículo 21: Adopción.** Cuando se permita la adopción, ésta se debe considerar acorde al interés superior del niño, niña o adolescente, bajo la supervisión de las autoridades competentes, y con salvaguardas para los niños.
- Artículo 22: Niños, niñas o adolescentes refugiados** o que solicitan un estatus de refugiado, tienen derecho a una protección especial.
- Artículo 23: Niños, niñas o adolescentes en situación de discapacidad** tienen el derecho a un cuidado, educación y capacitación especiales que les ayude a disfrutar una vida plena y digna, con el mayor grado de autonomía e integración social posibles.
- Artículo 24: Salud y servicios de salud.** Los niños tienen derecho al estándar de salud más alto posible y de acceder a servicios médicos y de salud.
- Artículo 25: Examen periódico del tratamiento.** El niño que ha sido internado en un establecimiento por las autoridades competentes tiene derecho a un examen periódico del tratamiento a que esté sometido y de todas las demás circunstancias propias de su internación.

- Artículo 26: Seguridad social.** Los niños tienen el derecho de beneficiarse de la seguridad social, incluyendo un seguro social.
- Artículo 27: Nivel de vida.** Los niños tienen el derecho a un nivel de vida adecuado para su desarrollo físico, mental, espiritual, moral y social. Los padres tienen la responsabilidad principal de garantizar que el niño, la niña o adolescente tenga un nivel de vida adecuado. El deber del Estado es garantizar que se cumpla esa responsabilidad.
- Artículo 28: Educación.** Los niños tienen el derecho a la educación. La educación primaria debe ser gratuita y obligatoria. La educación secundaria debe ser accesible a todo niño, niña o adolescente. La educación superior debe estar abierta a todos sobre la base de capacidades. La disciplina escolar debe ser consistente con los derechos y dignidad de los niños.
- Artículo 29: Objetivos de la educación.** La educación debe desarrollar la personalidad, talentos, habilidades físicas y mentales de los niños. Los niños deben ser preparados para participar activamente en una sociedad libre, y aprender a respetar su propia cultura y la de los demás.
- Artículo 30: Niños, niñas y adolescentes de minorías o de poblaciones indígenas** tienen el derecho a practicar su propia cultura, religión y lenguas.
- Artículo 31: Actividades deportivas, recreativas y culturales.** Los niños tienen el derecho a descansar, recrearse, jugar y participar en actividades culturales y artísticas.
- Artículo 32: Trabajo infantil.** Los niños tienen el derecho a ser protegidos de la explotación económica o de tener que participar en trabajos que atentan contra su salud, educación o desarrollo. El Estado deberá establecer las edades mínimas para el empleo y reglamentar las condiciones de trabajo.
- Artículo 33: Abuso de droga.** Los niños tienen el derecho a la protección del uso de drogas y de estar involucrados en su producción o distribución.
- Artículo 34: Explotación sexual.** Los niños deberán ser protegidos del abuso y de la explotación sexual, incluidas la prostitución y la participación en pornografía.
- Artículo 35: Venta, tráfico y secuestro.** El Estado tomará todas las medidas adecuadas para evitar la venta, tráfico y secuestro de niños.
- Artículo 36: Otras formas de explotación.** Los niños, las niñas y adolescentes tienen derecho a la protección de toda forma de explotación, perjudicial para cualquier aspecto de su bienestar, no cubierta en los artículos 32, 33, 34 y 35.

Artículo 37: Tortura y privación de la libertad. Ningún niño, niña o adolescente será sujeto a tortura, tratamiento o castigo cruel, arresto ilegal o privación de la libertad. La pena capital y la cadena perpetua están prohibidas para delitos cometidos por personas menores de 18 años. Un niño, niña o adolescente que sea detenido tiene derecho a asistencia legal y a tener contacto con la familia.

Artículo 38: Conflictos armados. Los niños menores de 15 años no deben tomar parte directa en un conflicto armado. Los niños afectados por un conflicto armado tienen derecho a una protección y cuidado especiales.

Artículo 39: Asistencia de rehabilitación. Los niños que hayan padecido un conflicto armado, o que hayan sido torturados, descuidados o explotados, recibirán un tratamiento adecuado para su recuperación y reintegración social.

Artículo 40: Administración de justicia juvenil. Los niños en conflicto con la ley tienen derecho a garantías y asistencia legales, y a un tratamiento que desarrolle su sentido de dignidad y les ayude a asumir un rol constructivo en la sociedad.

Artículo 41: Respeto por normas superiores. Siempre que las normas relativas a los derechos de los niños, niñas y adolescentes establecidas en la ley nacional o internacional sean superiores a las de la Convención, prevalecerán las normas superiores.

Artículos 42-54: Implementación y vigencia.

2. Introducción al enfoque basado en los derechos de la niñez

1. ¿Qué es el “enfoque basado en derechos humanos”?

El desarrollo busca la realización de derechos humanos.

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos define el enfoque basado en derechos de la manera siguiente:

Un enfoque basado en derechos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos internacionales y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo.

Desde la perspectiva de derechos humanos, la caridad por sí sola no es suficiente. En un enfoque de derechos humanos, los planes, las políticas y los procesos de desarrollo están anclados en un sistema de derechos y de los deberes correspondientes establecidos por el derecho internacional. Esto contribuye a promover la sostenibilidad de la labor de desarrollo; a potenciar la capacidad de acción de la población, especialmente de los grupos más marginados, para participar en la formulación de políticas; y a responsabilizar a los que tienen la obligación de actuar.¹

La experiencia ha mostrado que el uso de un enfoque de derechos humanos requiere el uso de buenas prácticas de programación. Sin embargo, la aplicación de prácticas ejemplares no es suficiente para que el enfoque sea de derechos humanos.

Entre el 5-7 de mayo del 2003 tuvo lugar un taller para discutir un enfoque de los derechos humanos en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas. Se alcanzó un entendimiento entre las agencias de la ONU con relación al enfoque basado en los derechos humanos. He aquí algunos apartes de ese documento:

Entendimiento común del enfoque de derechos humanos entre las agencias de las Naciones Unidas:²

1. Todos los programas de cooperación para el desarrollo, políticas y asistencia técnica deben promover la realización de los derechos humanos tal como están definidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en otros instrumentos internacionales de los derechos humanos.
2. Las normas y los principios derivados de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos guían toda la cooperación para el desarrollo, la programación en todos los sectores y durante todas las fases del proceso.

1. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, *Preguntas Frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la Cooperación para el Desarrollo* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2006) www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf

3. La cooperación para el desarrollo contribuye al fortalecimiento de las capacidades de los “garantes de derechos” para cumplir sus obligaciones y de los “sujetos de derechos” para exigir sus derechos.

Elementos identificados como necesarios, específicos y únicos en un enfoque basado en los derechos humanos:

- a) La evaluación y el análisis identifican las reivindicaciones de los sujetos de derechos y las correspondientes obligaciones de los garantes de derechos así como causas inmediatas, básicas y estructurales de la no realización de los derechos.
- b) Los programas evalúan la capacidad de los sujetos de derechos para exigir sus derechos y de los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones. Luego desarrollan estrategias para construir esas capacidades.
- c) Los programas hacen el seguimiento y evalúan tanto los resultados como los procesos guiados por instrumentos normativos que incluyen normas y principios de los derechos humanos.
- d) La programación incorpora las recomendaciones de las entidades y de los mecanismos internacionales de los derechos humanos así como de los mecanismos de seguimiento o denuncia independientes.

Otros elementos esenciales de buenas prácticas de programación con un enfoque basado en los derechos:

1. Las personas son reconocidas como actores principales en su propio desarrollo, en lugar de receptores pasivos de productos y servicios.
2. La participación es tanto un medio como un fin.
3. Las estrategias empoderan a la gente.
4. Tanto los resultados como los procesos son seguidos y evaluados.
5. El análisis incluye a todos los participantes.
6. Los programas se centran en grupos marginados, en desventaja y excluidos.
7. Los participantes se adueñan del proceso de desarrollo.
8. Los programas buscan reducir la disparidad.
9. Tanto los enfoques de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba son utilizados en sinergia.
10. Se utiliza el análisis de situación para identificar las causas inmediatas, subyacentes y básicas de los problemas de desarrollo.
11. Los objetivos y metas medibles son importantes en la programación.
12. Se desarrollan y apoyan alianzas estratégicas.
13. Los programas apoyan la rendición de cuentas con todas las partes interesadas.

2. ¿Qué significa adoptar un “enfoque basado en derechos humanos”?

Un enfoque basado en derechos significa, en primer lugar, una comprensión clara de la diferencia entre un derecho y una necesidad. Un derecho es algo a lo cual se tiene derecho simplemente por virtud de ser una persona. Es lo que permite a esa persona vivir con dignidad. Es más, un derecho puede hacerse respetar ante un gobierno e implica una obligación por parte de ese gobierno de hacerlo cumplir. Por otro lado, una necesidad es una aspiración que puede ser muy legítima pero que no está necesariamente asociada con una obligación por parte del gobierno en satisfacerla; la satisfacción de una necesidad no puede hacerse cumplir. Los derechos están asociados con “el ser,” mientras que las necesidades están asociadas con “el tener”.

En segundo lugar, un enfoque de derechos no se puede centrar en defender o atacar la forma de gobierno, o en hacer declaraciones en pro o en contra de una inclinación política de una víctima, o en las motivaciones – adscritas o reales – de aquellos que violan los derechos humanos, sino en los derechos que son violados en sí y en el sistema que hace posible esas violaciones. Es decir, un enfoque de derechos no puede atacar o apoyar un tipo particular de sistema político, aunque tampoco puede ignorar la resistencia como un factor que bloquea o que favorece el ejercicio efectivo de los derechos humanos.

Tercero, como consecuencia de lo anterior, se define un derecho sobre la base de la dignidad, es decir, sobre la base del “ser humano”. No sobre el programa social o económico de un partido o de un gobierno. Un programa político puede – y debería – ser negociado, mientras que la dignidad no es negociable.

Los programas políticos son necesarios para cumplir con los derechos humanos, pero no pueden sustituirlos. Los programas políticos están sujetos a cambios en la dinámica social y económica, y lo que es importante hoy puede no serlo mañana. La dignidad del individuo es inmutable; es lo mismo en todas las épocas y en todos los lugares, y su esencia trasciende las particularidades culturales.

Desarrollar un enfoque basado en derechos implica un replanteamiento de nuestra manera de pensar y de actuar sobre asuntos que afectan a individuos y grupos en desventaja. Implica también desarrollar el conocimiento y habilidades para aplicar las normas internacionales de los derechos humanos.

El valor de dichas normas radica en su reconocimiento y aceptación por un gran número de Estados y pueden considerarse como principios ampliamente aceptados por la comunidad internacional.³

3. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos. (2000). *Capacitación de los derechos Humanos: un manual sobre la metodología de la capacitación de los derechos humanos. Metodología de la capacitación de los derechos humanos*. Ginebra Disponible en línea: <http://www.unhchr.ch/pdf/train6.pdf>

3. ¿Cómo se enmarca la Convención sobre los Derechos de la Niñez en el enfoque basado en los derechos humanos?

En un enfoque de derechos humanos aplicado al trabajo con los niños, la **Convención sobre los Derechos de la Niñez (CDN)** es la **guía principal**. Como resultado, los niños no son considerados como objetos de compasión o piedad, sino como sujetos de derechos humanos según el derecho internacional. En lugar de ser vistos como beneficiarios o clientes, son considerados como actores en su propio desarrollo y agentes de transformación social.

La historia de los Derechos Humanos es una historia de **inclusión progresiva** (derechos sociales de los trabajadores, autodeterminación de grupos étnicos, mujeres, y más recientemente, los niños). Hasta la redacción de la CDN, se habían incluido los niños sólo marginalmente en los textos generales de los Derechos Humanos. Se suponía que los niños, las niñas y adolescentes carecían de racionalidad, autonomía y capacidad, lo cual era análogo al pensamiento anterior sobre las mujeres, la clase trabajadora y las colonias. La CDN se desarrolló para contrarrestar esta suposición mediante la inclusión y reconocimiento de los niños como sujetos de derechos.

Por consiguiente, la CDN **amplía los derechos humanos reconocidos para los adultos para incluir explícitamente a los niños, las niñas y adolescentes**. Desafía las suposiciones irreflexivas de la “diferencia” de los niños y la exclusión basada en la edad. Esto se puede observar en los artículos de la CDN que tratan sobre la libertad de conciencia, los derechos a la privacidad, expresión y participación y la libertad de asociación.

At the same time, the CRC **recognizes that children’s status engenders specific forms of vulnerability, interests and entitlements**. Children should be taken on their own terms as development subjects requiring distinctive and particular approaches. The CRC articles that address schooling, health care, and protection from sexual exploitation, trafficking and armed conflict are all illustrative of this.

Eva Brems expresa ideas similares cuando propone cuatro tipos de intereses de los niños:

1. **Como personas** en donde las disposiciones generales de los derechos humanos se aplican, a menudo, con un efecto de empoderamiento.
2. **Como menores con autonomía** y más específicamente con derechos a la privacidad, a la opinión, a reunirse y a tener acceso a la información.
3. **Como futuros adultos** exigen que los derechos de desarrollo tales como educación y salud sean respetados.
4. **Como niños** con intereses actuales (derecho a jugar, a ser registrados, a conocer y a ser cuidados por sus padres; responsabilidades de los padres y del Estado) y vulnerabilidad (derechos a la protección contra el abuso, la explotación, negligencia, violencia).⁴

4. Eva Brems, Centro de Derechos Humanos, Departamento de Derecho, Universidad Ghent, Bélgica, presentación en el “International Inter-disciplinary Course on Children’s Rights,” 2003.

4. Instrumentos y mecanismos principales para los derechos humanos

Una característica primordial de un enfoque basado en derechos humanos es que los programas y políticas de cooperación para el desarrollo deben promover la realización de los derechos humanos tal como están definidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de los derechos humanos. Además, las normas y los principios derivados de estos instrumentos internacionales guían toda la cooperación para el desarrollo y la programación en todos los sectores y en todas las fases del proceso de programación.

Cabe entonces mencionar cuáles son los principales instrumentos y mecanismos de derechos humanos que se pueden usar como un marco para crear una agenda de desarrollo anclado en los derechos humanos y que garantice los derechos para todos:

Carta Internacional de los Derechos Humanos

La Carta Internacional de los Derechos Humanos está constituida de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, el *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos* y sus dos protocolos opcionales, y el *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. La Declaración Universal de los Derechos Humanos reconoce la indivisibilidad de los derechos humanos. Sin embargo, distintos pactos evolucionaron sobre derechos civiles y políticos, por un lado, y derechos económicos, sociales y culturales, por otro, reflejando el legado de la guerra fría.

Declaración Universal de los Derechos Humanos

Basada en los principios de la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948, es el documento principal que proclama los principios y normas de los derechos humanos. La declaración reconoce la universalidad, indivisibilidad e inalienabilidad de todos los derechos como la base de la igualdad, libertad, justicia y paz en el mundo.

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP)

Adoptado en 1966 y vigente desde 1976, el PIDCP define una amplia gama de derechos políticos para todo ser humano.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)

También adoptado en 1966 y vigente desde 1976, el PIDESC define los derechos económicos, sociales y culturales de cada ser humano. Introdujo una nueva manera de mirar al desarrollo desde la perspectiva de los derechos.

Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial

El ICERD (por sus siglas en inglés) fue adoptado en 1965 y entró en vigencia en 1969, en los albores de la descolonización, un período caracterizado por el apartheid y conflictos raciales y étnicos. Tiene que ver con una forma particular de discriminación, aquella basada en la raza, color, descendencia u origen nacional o étnico.

La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
Adoptada en 1979 y vigente desde 1981, la CEDAW (por sus siglas en inglés) representa el primer instrumento internacional integral, legalmente obligatorio que prohíbe la discriminación contra la mujer y que obliga a los gobiernos a tomar acciones positivas para avanzar en la igualdad de género. La Convención es a veces referida como la Carta Internacional de los Derechos de la Mujer.

La Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes
La CAT (por su siglas en inglés), adoptada en 1984 y vigente desde 1989, añadió un pilar importante a la protección internacional de los derechos humanos. La Convención tiene que ver con el derecho a no ser sujeto de tortura y determina los pasos que deben tomar los Estados para evitar la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

Convención de los Derechos de la Niñez (CDN)

Adoptada en 1989 y vigente desde 1990, la CDN reconoce la necesidad de una atención específica para proteger y promover los derechos de los niños, para apoyar su crecimiento, desarrollo y ayudarles a llegar a ser ciudadanos valiosos del mundo. 193 países han ratificado la Convención, haciéndola casi universal. Dos países no la han ratificado: los Estados Unidos, quien ha señalado su intención de ratificarla formalmente firmando la Convención, y Somalia, que no cuenta con un gobierno reconocido por el momento.

Protocolos Facultativos de la CDN

El 25 de mayo de 2000 la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó dos Protocolos Facultativos a la CDN.

Protocolo Facultativo sobre la participación de los niños en conflictos armados

El Protocolo Facultativo sobre la participación de los niños en conflictos armados entró en vigencia el 12 de febrero de 2002.

Protocolo Facultativo sobre la venta de niños, prostitución infantil y pornografía infantil

El protocolo facultativo sobre la venta de niños, la prostitución infantil y pornografía infantil, entró en vigencia el 18 de enero de 2002.

Convención Internacional Contra el Crimen Organizado Transnacional

Adoptada en el año 2000, incluye tres protocolos facultativos: el Protocolo para Evitar, Suprimir y Castigar el Tráfico de Personas, Especialmente Mujeres y Niños; el Protocolo contra el Contrabando de Emigrantes por Tierra, Aire y Mar; y el Protocolo contra la Fabricación Ilícita y Tráfico de Armas, sus Partes y Componentes y Municiones.

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidades

Adoptada en diciembre del 2006, entró en vigencia en mayo del 2008. La Convención busca garantizar que las personas con discapacidades gocen de sus derechos humanos en pie de igualdad con las demás, y promover el respeto por su dignidad inherente.

Otros instrumentos importantes

- Declaración de los derechos de los niños – 20 de noviembre de 1959
- El Convenio ILO (Número 138) que trata sobre la Edad Mínima de Admisión al Empleo – 26 de junio de 1973
- Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia de Menores (Reglas de Beijing) – 29 noviembre 1985
- Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil (Guías de Riyadh) – 14 de diciembre 1990
- Reglas de las Naciones Unidas para la Protección de los Menores Privados de Libertad – 14 de diciembre de 1990.
- Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares – 18 de diciembre 1990
- Convenio de la Haya sobre la Protección del Niño y Cooperación con Relación a la Adopción Internacional – 29 de mayo de 1993
- Reglas Estándar sobre Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidades - 20 de diciembre de 1993
- Convención sobre la Prohibición del Empleo, Almacenamiento, Producción y Transferencia de Minas Antipersona y su Destrucción – Septiembre 18 de 1997.
- Convención ILO (Número 182) sobre la Prohibición y Acción Inmediata sobre las Peores Formas de Trabajo de los Niños – 17 de junio de 1999.

Instrumentos Regionales:

- Carta Africana sobre los Derechos Humanos y de los Pueblos – 1981
- Carta Africana sobre los Derechos y Bienestar del Niño. 21 de octubre de 1986
- Convención Americana sobre Derechos Humanos – “Pacto de San José” – 1969
- Convención Europea para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales – 4 de noviembre de 1950
- Convenio Europeo sobre el Ejercicio de los Derechos del Niño – 25 de enero de 1996



Instrumentos de Seguimiento e Informe sobre los Derechos Humanos:

Convención	Intervalo de Informes	Entidad de Seguimiento
Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	“En etapas”	Secretaría General – Consejo Económico y Social
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	Dentro de un año, y después cada vez que el Comité lo requiera.	Comité de Derechos Humanos
La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer	Informe inicial después de un año y luego cada cuatro años	Comité sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer
Convención de los Derechos de la Niñez	Un informe inicial después de dos años, y luego cada cinco años	Convención de los Derechos de la Niñez
Todos los instrumentos de derechos humanos de los cuales el estado sea parte	Cada cuatro años	Consejo de Derechos Humanos

El Comité sobre los Derechos de la Niñez:

El Comité sobre los Derechos de la Niñez, establecido en 1991 de acuerdo con el artículo 43 de la Convención, está conformado por expertos internacionales elegidos y se encuentra al centro del proceso de seguimiento de la implementación de la CDN. Todo gobierno parte de la Convención debe realizar un primer informe dentro de dos años a partir de la ratificación, seguido de informes regulares cada cinco años. Los miembros del Comité se reúnen primero para revisar los informes gubernamentales y otros informes presentados por organizaciones no gubernamentales (ONG). ONGs e individuos pueden participar en esta reunión previa a la sesión. A continuación, el Comité se reúne con los delegados del estado que presenta el informe para iniciar un diálogo constructivo sobre los avances en la implementación de la CDN. El Comité publica observaciones concluyentes en donde se discuten las medidas positivas emprendidas, los obstáculos que impiden la implementación de la CDN, asuntos que demandan atención y recomendaciones. Los informes de gobierno y las observaciones concluyentes oficiales están disponibles en el sitio web del Comité (www.unhchr.ch) y son una fuente de información por país excelente.

El Comité ha publicado guías para la preparación de los informes iniciales y periódicos de estado. Estas guías ayudan a los estados a estructurar sus informes dividiendo los artículos de la Convención en ocho temas:

- Medidas generales de implementación (artículos 4, 42, y 44 párrafo 6);
- Definición de niño (artículo 1);
- Principios guías (artículos 2, 3, 6, 12);
- Derechos y libertades civiles (artículos 7, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 37a);
- Entorno de la familia y cuidado alternativo (artículos 5, 9, 10, 11, 18, 19, 20, 21, 25, 27 párrafo 4, 38);
- Salud básica y bienestar (artículos 6, 23, 24, 26, 27 párrafos 1 a 3);
- Educación, recreación y actividades culturales (artículos 28, 29, 31);
- Medidas de protección especial (artículos 22, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40).

Además de este procedimiento, el Comité lleva adelante estudios y ofrece jornadas de discusión general sobre asuntos específicos de los derechos de la niñez: niños sin cuidado paterno (2005), el derecho del niño a ser escuchado (2006), recursos para los derechos de la niñez (2007), y educación en emergencias (2008). El Comité también publica comentarios y recomendaciones generales que interpretan ciertos artículos o temas de la CDN.



5. Principios de derechos humanos⁵

En un enfoque de derechos, además de las normas de derechos humanos, los principios derivados de los instrumentos internacionales de derechos humanos guían toda la cooperación para el desarrollo, la programación en todos los sectores y todas las fases del proceso de programación. Estos principios incluyen:

Igualdad y no discriminación:

- Todos los individuos son iguales como seres humanos y en virtud de su dignidad inherente.
- Cada ser humano tiene derechos humanos sin discriminación de ningún tipo, sea sobre la base de su raza, color, género, origen étnico, edad, idioma, religión, opinión política u otra, origen nacional o social, situación de discapacidad, propiedad, nacimiento u otro estatus.

Esto significa que la programación para el desarrollo no excluye a ciertos grupos, ni fortalece desigualdades existentes, ni tampoco crea nuevas desigualdades. También implica esfuerzos para superar barreras discriminatorias, especialmente para los más pobres y marginados, para que puedan acceder mejor a sus derechos. Datos desagregados son imprescindibles para enfrentar—y para eliminar—barreras o prácticas discriminatorias.

Este principio sirve de base, desde hace mucho tiempo, al enfoque de ACDI en la protección de niños—en las peores violaciones de los derechos de la niñez y en los grupos más marginados (niños obreros, niños afectados por conflictos armados, niños explotados sexualmente, niños de la calle, niños en situación de discapacidad, niños afectados por SIDA/HIV, niños que enfrentan discriminación debido a su identidad étnica o religiosa, y niños en conflictos con la ley o en cuidados institucionales).

El uso de medidas especiales o disposiciones para grupos particulares no constituye una forma de discriminación.

Por un largo tiempo, se entendió que igualdad significaba que todas las personas debían tratarse exactamente de la misma manera. Sin embargo, las convenciones de derechos humanos reconocen que un tratamiento idéntico, sin considerar los patrones de desventajas que existen en una sociedad, puede perpetuar la discriminación y debilitar el logro de una igualdad esencial. Por ejemplo, tratando a una persona en situación de discapacidad exactamente de la misma manera que a una persona sin discapacidad puede resultar en discriminación: una persona con una discapacidad auditiva no puede acceder a los servicios gubernamentales a menos que, por ejemplo, estén disponibles servicios de lenguaje para sordo mudos. Una “igualdad esencial” requiere que los patrones de desventajas enfrentados por grupos particulares sean tomados en cuenta y que, bajo ciertas circunstancias, un tratamiento diferenciado sea provisto para enmendar esas desventajas. Todas las personas deben tratarse por iguales acomodando razonablemente sus diferencias al extremo posible y dados los recursos disponibles. De esta manera, la discriminación sistémica (sin intención y muchas veces consecuencia inconsciente de un sistema discriminatorio) puede enfrentarse de una mejor manera.

Participación e inclusión:

- Todos y cada una de las personas tienen el derecho a una participación activa, libre y significativa, a contribuir y a disfrutar condiciones políticas, económicas, sociales y culturales en las cuales los derechos humanos y las libertades fundamentales puedan realizarse.

Estos principios otorgan prioridad al poder de actuar, al sentido local de pertenencia y a la inclusión de las partes interesadas más directamente afectadas por la cooperación internacional--es decir, los niños, niñas y adolescentes más pobres y marginados--en los procesos de toma de decisiones durante todas las fases de la programación para el desarrollo. Además, resaltan la importancia de asegurar que la priorización y la toma de decisiones se hacen de una manera transparente y participativa.

La participación e inclusión significativas se logran creando espacios para el involucramiento de los más pobres y marginados, facilitando el acceso a la información sobre prioridades de políticas y presupuestos, y fortaleciendo sus capacidades como agentes de cambio positivo en su propio desarrollo. Es esencial tener un claro entendimiento de quienes son las partes interesadas, cuáles son sus diferentes roles y responsabilidades, así como sus intereses y capacidades para promover cambios. Los niños pueden requerir un apoyo y condiciones especiales para asegurar su participación efectiva. En este sentido, es importante reconocer que los niños tienen derecho a expresar sus puntos de vista y a ser escuchados en todos los asuntos relacionados con ellos, otorgando a sus puntos de vista la importancia debida de acuerdo con sus edades y madurez.

Rendición de Cuentas (Imputabilidad) y Transparencia:

- Los Estados son responsables de respetar, proteger y cumplir con los derechos humanos de las personas que viven dentro de sus jurisdicciones;
- Las personas tienen derecho a solicitar compensación y a responsabilizar a sus gobiernos.

Aplicar estos principios significa entender las obligaciones específicas del estado en cuanto a las violaciones de derechos humanos que los programas de desarrollo buscan enmendar. Significa también fortalecer las capacidades de los estados para cumplir con sus obligaciones, y de los sujetos de derechos, incluyendo niños, para reclamar sus derechos y responsabilizar a los gobiernos.

Es esencial reconocer el rol de las organizaciones de la sociedad civil en el diálogo sobre políticas, en la determinación de prioridades a nivel nacional, y en la concientización acerca de los derechos humanos. Las prácticas de los agentes de desarrollo pueden impactar positiva o negativamente sobre la relación de imputabilidad del estado hacia los ciudadanos. Por ejemplo, un diálogo sobre políticas que promueve la primacía de la participación ciudadana, en procesos de determinación de prioridades nacionales, sobre los requerimientos de donantes puede reforzar la rendición de cuentas de los estados hacia sus ciudadanos.

Indivisibilidad y Interdependencia:

- Todos los derechos humanos ya sean civiles, políticos, económicos, sociales o culturales son iguales en condición e inherente a la dignidad humana;
- La realización de un derecho suele depender de otros derechos.

Estos principios promueven un enfoque holístico para la programación de desarrollo; determinar interrelaciones apropiados entre los diferentes sectores, temas o problemáticas que elige un programa o proyecto dado. Por ejemplo, en el caso de educación, las barreras subyacentes que impiden al acceso de un niño a la educación pueden relacionarse con salud o discriminación.

El Interés Superior del Niño:

- En todas las medidas concernientes a los niños, una consideración primordial será el interés superior del niño.
- Esto incluye un respeto por el rol de los padres, asegurando la protección y el cuidado necesarios para el bienestar del niño, así como instituciones y servicios apropiados para los niños, incluyendo cuidados alternativos, salud, educación y justicia juvenil.

Este principio implica un enfoque en las necesidades de cada niño, asegurando que los efectos negativos sean minimizados mientras que los efectos positivos potenciales son maximizados. También requiere que instituciones y servicios responsables por el cuidado o protección de niños mantengan estándares para garantizar su seguridad, salud y protección. Esto conlleva que los niños deben tener la prioridad en la distribución de los recursos nacionales y deben protegerse del impacto de medidas de reducción presupuestaria.

Vida, Supervivencia y Desarrollo:

- Todo niño tiene el derecho intrínseco a la vida y el Estado garantizará en la máxima medida de lo posible la supervivencia y el desarrollo del niño.

Este principio reconoce que para realización de los derechos humanos de los niños, éstos deben estar vivos y contar con el apoyo para lograr un óptimo desarrollo físico, mental, espiritual, moral, psicológico y social. Dentro de un amplio enfoque de derechos humanos, este principio hace énfasis en la importancia de hacer incapié en las etapas iniciales de vida. También tiene claros vínculos con los derechos a la educación y salud, y con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

6. Desafíos planteados por el enfoque basado en los derechos de la niñez

A continuación brindamos una lista de los principales desafíos en implementar los enfoques basados en los derechos de la niñez en la programación para el desarrollo:

- Encontrar el equilibrio: hay una gran diversidad de derechos y el desafío es poder establecer objetivos estratégicos claros para un período particular.
- Trasladar los principios éticos y legales en actividades prácticas con resultados verificables (programación basada en derechos y en resultados).
- Encontrar formas de aplicar los principios de universalidad, indivisibilidad e interdependencia en la programación, en un contexto de recursos limitados, actores múltiples y necesidades en aumento.
- La integración de los niños como participantes clave en todos los aspectos de un programa o de un proyecto puede demandar mayores plazos de tiempo y mayores compromisos de recursos humanos y financieros.

- El resultado final de los esfuerzos de desarrollo puede ser más difícil de conseguir y de medir; por consiguiente, es necesario reexaminar y modificar o agregar a los mecanismos tradicionales de seguimiento, indicadores y sistemas de información.
- Resolver las limitaciones en la realización de derechos que son políticamente delicadas o controversiales, aumenta la preocupación del equipo de trabajo en su seguridad laboral.
- Necesidad de coordinar con los socios en la programación para el desarrollo que también adoptan un enfoque basado en derechos.
- Desarrollo de recursos humanos: es necesario ampliar nuevos conocimientos y habilidades como en la programación convergente para intervenciones sectoriales; el análisis de problemas, métodos de evaluación, priorización estratégica, entendimiento del cambio social; habilidades de negociación, conocimiento de dimensiones legales, derecho humanitario, así como la necesidad del personal de interiorizar los principios y conceptos de los derechos humanos.
- Programación basado en derechos en el contexto de valores culturales específicos.
- Implicaciones de un enfoque basado en los derechos en la manera cómo manejamos nuestros programas – ¿practicamos lo que predicamos?

7. Resumen

Un enfoque basado en los derechos de la niñez:

- Aplica los principios de los derechos humanos en el trabajo de desarrollo con los niños.
- Enfatiza un enfoque integral, multisectorial y descentralizado para el desarrollo e implementación de programas.
- Agudiza el análisis de las múltiples causalidades que impiden a los niños beneficiarse de sus derechos.
- Le da un mayor énfasis a la participación de los niños en la toma de decisiones que afectan sus vidas, incluyendo decisiones sobre la programación para el desarrollo.
- Destaca la importancia del proceso y estrategias utilizadas para lograr metas y objetivos.
- Amplía alianzas para los niños más allá de las contrapartes tradicionales.

3. Análisis de proyectos desde la perspectiva de la participación de niños, niñas y adolescentes

Uno de los aspectos más revolucionarios de la Convención es el derecho de los niños a participar en decisiones que les afecta. Y es el más controversial también debido en parte a percepciones existentes sobre los niños y niñas, sobre su capacidad y roles sociales en diferentes naciones y comunidades, también debido en parte a costumbres sociales muy ancladas, tradiciones y hábitos familiares, y a la renuencia de los adultos.

Es sin lugar a dudas el derecho que ha resultado ser el más complicado de implementar--aunque también es un aspecto de la Convención que mejor trasmite un enfoque basado en los derechos de la niñez. Canadá, y ACIDI en particular, ha llevado a cabo un trabajo de vanguardia considerable para apoyar la participación de los niños en conferencias y programas internacionales. Esta es una de las áreas de trabajo más importantes de la ACIDI en los derechos y protección de los niños.

¿Por qué la participación de los niños es importante?

1. Es su derecho:

El artículo 12 sobre la participación de niños y niñas establece uno de los cuatro principios guías del enfoque basado en los derechos humanos.

“Los Estados partes deberán garantizar a los niños... el derecho a expresar... opiniones libremente en todos los asuntos que los afecten. Se dará a las opiniones de los niños el debido respeto de acuerdo con su edad y madurez.”

En otros artículos, de forma menos visibles pero igualmente importantes, también encontramos mención de los derechos de participación:

- 13: libertad de expresión
- 14: libertad de pensamiento, conciencia y religión
- 15: libertad de asociación
- 17: acceso a la información adecuada

Esos derechos permiten a los niños desempeñar un rol activo en su comunidad y país. Aunque gran parte del trabajo que se ha hecho hasta ahora sobre la participación de los niños y jóvenes se ha enfocado en niños mayores, los niños de todas las edades tienen el derecho a ser escuchados y de participar,

La participación de los niños es cada vez más importante a medida que sus capacidades y conocimientos se desarrollan. Contrario a lo que algunos adultos y gobiernos temen, la participación de los niños no significa que tendrán todo el control sobre la toma de decisiones. El énfasis se otorga principalmente a la colaboración entre los niños y los adultos, y al desarrollo de las habilidades de los niños para la toma de decisiones, con el acompañamiento de adultos que los apoyan.

La participación es a la vez un resultado necesario de desarrollo y un aspecto esencial del proceso de desarrollo. En un enfoque basado en los derechos, facilitar la participación de los niños en el proceso de toma de decisiones de la sociedad es un objetivo de por sí. Es importante que los niños sepan que tienen derechos y que comprendan los mecanismos que les permiten reivindicar sus derechos.

Es importante señalar que la participación no es un derecho humano abstracto que está separado de las necesidades y realidades concretas de la vida de la gente. Las experiencias en el desarrollo internacional y local nos han mostrado que el derecho a participar en decisiones que afectan nuestras vidas es esencial para sostener el bienestar económico y social.

2. La participación activa de los participantes en programas de desarrollo también tiene un objetivo práctico: da pie para **mejores decisiones, programas de desarrollo más apropiados y resultados más duraderos**. Para diseñar e implementar programas adecuados que son eficientes y sostenibles, tenemos que conocer las realidades de las vidas de la gente que estamos tratando de ayudar. Para ello, su participación es esencial.

Este es uno de los mayores cambios en la perspectiva que aporta la visión basada sobre los derechos. Los niños ya no son vistos como recipientes de caridad, sino como actores en su propio desarrollo y agentes de cambio en sus familias y comunidades.

3. La participación de niños y niñas, incluyendo adolescentes, en el proceso de toma de decisiones representa un **desarrollo y profundización de nuestra práctica de democracia**. Juntas, la participación y la toma de decisiones forman la piedra angular de la democracia.

Toda sociedad espera y confía que sus niños se convertirán en ciudadanos competentes y responsables que contribuirán al bienestar de su comunidad. Este desarrollo no se da de la noche a la mañana o cuando de repente el niño o la niña alcanza la mayoría de edad. Como es el caso de otras facetas del crecimiento y desarrollo de los niños, este es un proceso gradual que debe cultivarse. Los niños estarán más aptos para convertirse en miembros activos de una sociedad productiva si se les ha dado la oportunidad, como niños, de participar en la vida de la sociedad.

4. Ofrece una demostración concreta de la filosofía de **pertenencia local**. Los niños, niñas y adolescentes representan un segmento importante de la sociedad y tienen mucho que contribuir en el gobierno del planeta.
5. Al pedir que compartan sus conocimientos, ideas y creatividad, al mismo tiempo **permitimos que los niños adquieran ciertas habilidades**: análisis de problemas, destrezas para trabajar con gente con opiniones divergentes, desarrollo de soluciones eficientes, etc.

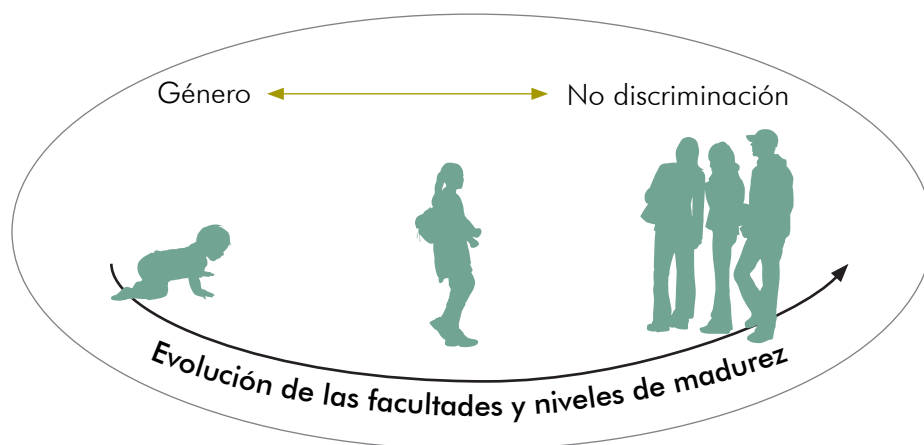
6. La participación también puede ayudar en **proteger a los niños**, permitiéndoles estar informados de sus derechos y de diferentes tipos de recursos disponibles, y alentando la comunicación, el apoyo mutuo, solidaridad y organización entre ellos mismos.

Con frecuencia se dice que los niños son nuestro futuro y que serán ellos quienes crearán o resolverán nuestros problemas futuros. Sin embargo, en cierto número de países, en especial en el hemisferio sur, por lo menos el cincuenta por ciento de la población es menor de 18 años. En donde la guerra, la pobreza o las enfermedades como el SIDA han diezmando la población adulta, los niños, niñas y adolescentes deben tomar el lugar de sus padres, muchas veces a una edad muy temprana. Incluso aquellos que no han perdido a sus padres muchas veces les toca asumir muy temprano responsabilidades de adultos: como proveer alimentos, vivienda, vestidos y el cuidado de sí mismos y de sus hermanitos o hermanitas más pequeños. Muchos deben sacrificar sus estudios para ganarse la vida. Esos niños deben trabajar como adultos, y aún así se les considera muy jóvenes para tener una opinión en sus comunidades.

Los niños pueden ser nuestro futuro, pero como ellos mismos señalan, ellos no son sólo “adultos en espera.” Ya son miembros plenos de nuestras comunidades.

Conceptos clave relacionados con la participación

(Ver herramienta de participación laminada en su cuaderno de ejercicios.)



Evolución de las facultades y niveles de madurez del niño

Los derechos de participación son afinados por un reconocimiento realista del hecho de que, cuando se trata de entender el mundo que les rodea y de tomar decisiones, niños de diferentes edades tienen diferentes niveles de habilidades. El artículo básico de participación, Artículo 12, aclara este punto cuando dice que se dará la debida importancia a las opiniones expresadas por los niños de acuerdo con la edad y los niveles de madurez del niño. Los expertos en desarrollo de la niñez advierten que su desarrollo es muy específico según el contexto. Las suposiciones sobre las capacidades de los niños basadas en la edad pueden ser erróneas. Por consiguiente, al considerar la evolución de las facultades mejor asumir la existencia, hasta cierto grado, de competencias y centrarse en identificar el tipo de apoyo que permitirá a los niños y jóvenes participar plenamente. Los niños y jóvenes pueden y deberían brindar perspectivas importantes sobre el tipo de apoyo que necesitan de los adultos.

La no discriminación

Los niños no son un grupo homogéneo. Las niñas, los niños y adolescentes tienen intereses, necesidades y prioridades diferentes según su **edad, género, situación socioeconómica y etnicidad**. Se debe prestar atención especial a aquellos niños que son más vulnerables o en riesgo: aquellos que tienden a ser excluidos por su **género, etnicidad, religión, raza, discapacidad**, u otros factores de **vulnerabilidad** (p. ej. jóvenes en prisión o niños, niñas o adolescentes afectados por un conflicto armado).

Tipos de participación

En muchos aspectos, la habilidad de los niños de ejercer su derecho de participación depende de la habilidad y voluntad de los adultos en ayudarles con ese ejercicio de derechos. Como adultos con frecuencia tendemos a subestimar las capacidades de los niños. Para que la participación de los niños sea plena, todos los participantes necesitan entender y aceptar la importancia de esa participación para un programa. El proceso de decidir el tipo y naturaleza de la participación de los niños debe incluir a todos los participantes del programa, incluyendo a niños, niñas y adolescentes. Si los objetivos y resultados no son de conocimiento general, aceptados y claramente establecidos en el plan del proyecto, la participación de los niños puede ser fácilmente pasada por alto, ignorada o reducida a una participación de fachada.

Una estrategia que conlleva una mayor participación de los niños es robustecer sus voces; sin embargo, no es suficiente dar voz a los niños. Necesitamos asegurar que alguien esté escuchando y respondiendo. A través de proyectos se puede apoyar a organizaciones de la sociedad civil en promover la participación de los niños en la planificación de estrategias de reducción de la pobreza y en otros debates nacionales, y también se puede injerir las opiniones de los niños en los intereses de otros actores gubernamentales.

El diagrama en la página siguiente ilustra siete tipos de no-participación (o carencia de participación) y seis tipos de participación que se pueden encontrar en programas y proyectos. Se basa en el trabajo realizado por Nandana Reddy y Kavita Ratna de la organización Concerned for Working Children en India y en un trabajo anterior realizado por Roger Hart resumido en su “Escalera de Participación.”⁶. Ésta describe los diferentes roles que asumen los adultos en relación a la participación de los niños. Muestra el control e influencia que tienen los adultos sobre el proceso y describe las respuestas de los adultos a la participación de los niños.

Reddy y Ratna argumentan que el término “Escalera” es un nombre erróneo ya que implica una secuencia. Pero en realidad, un nivel no necesariamente lleva al otro. Por ejemplo, el nivel de “niños consultados e informados” no necesita ser precedido por el nivel de: “niños incluidos pero sólo informados”. Hemos remplazado el término “nivel” por “tipo” para darle más énfasis a ese punto y hemos creado una nueva ilustración. El círculo interior incluye una variedad de tipos de “no participación”. Los tipos de participación pueden ser un indicador útil para revisar o analizar la participación dentro de un proyecto. No pretenden ser exhaustivos.

6. Roger Hart, “*Children’s Participation: From Tokenism to Citizenship*.” (Participación de los niños: Desde la Participación de Fachada a la Ciudadanía). (Firenze: Centro Innocenti (UNICEF) de Investigación, 1992).
<http://ideas.repec.org/p/ucf/inness/inness92-6.html>

No participación:

1. Resistencia activa: Hay adultos que se oponen activamente a la participación de los niños. Estos adultos pertenecen a varias categorías. Algunos de ellos sienten que a los niños no se les deberían abrumar con la participación. Algunos creen que los niños no tienen la capacidad de participar y por consiguiente no pueden escoger opciones bien fundadas. Algunos sostienen que los niños son muy fáciles de manipular y por consiguiente su participación puede utilizarse sólo para promover los intereses de los adultos. Algunos adultos en esta categoría toman posiciones muy fuertes contra la participación de los niños y movilizan apoyo y gestionan acciones en contra de la participación de los niños. Lo hacen porque saben muy bien del poder de la participación de los niños y por consiguiente no quieren perder su control.

2. Obstaculización: Hay adultos que obstaculizan la participación de los niños. Algunos de ellos pueden estar en contra de la participación de los niños, niñas y adolescentes y pueden interponerse, de manera abierta o encubierta, en el camino de la participación de los niños. Bloquean las oportunidades para los niños y desalientan su participación. Hay otros adultos en esta categoría que quizá expresen su apoyo a la participación de los niños pero la manera cómo interactúan con ellos en realidad impiden su participación. Estos adultos pueden, deliberada o involuntariamente, socavar la habilidad de los niños y logran que los niños se sientan incapaces o renuentes a participar.

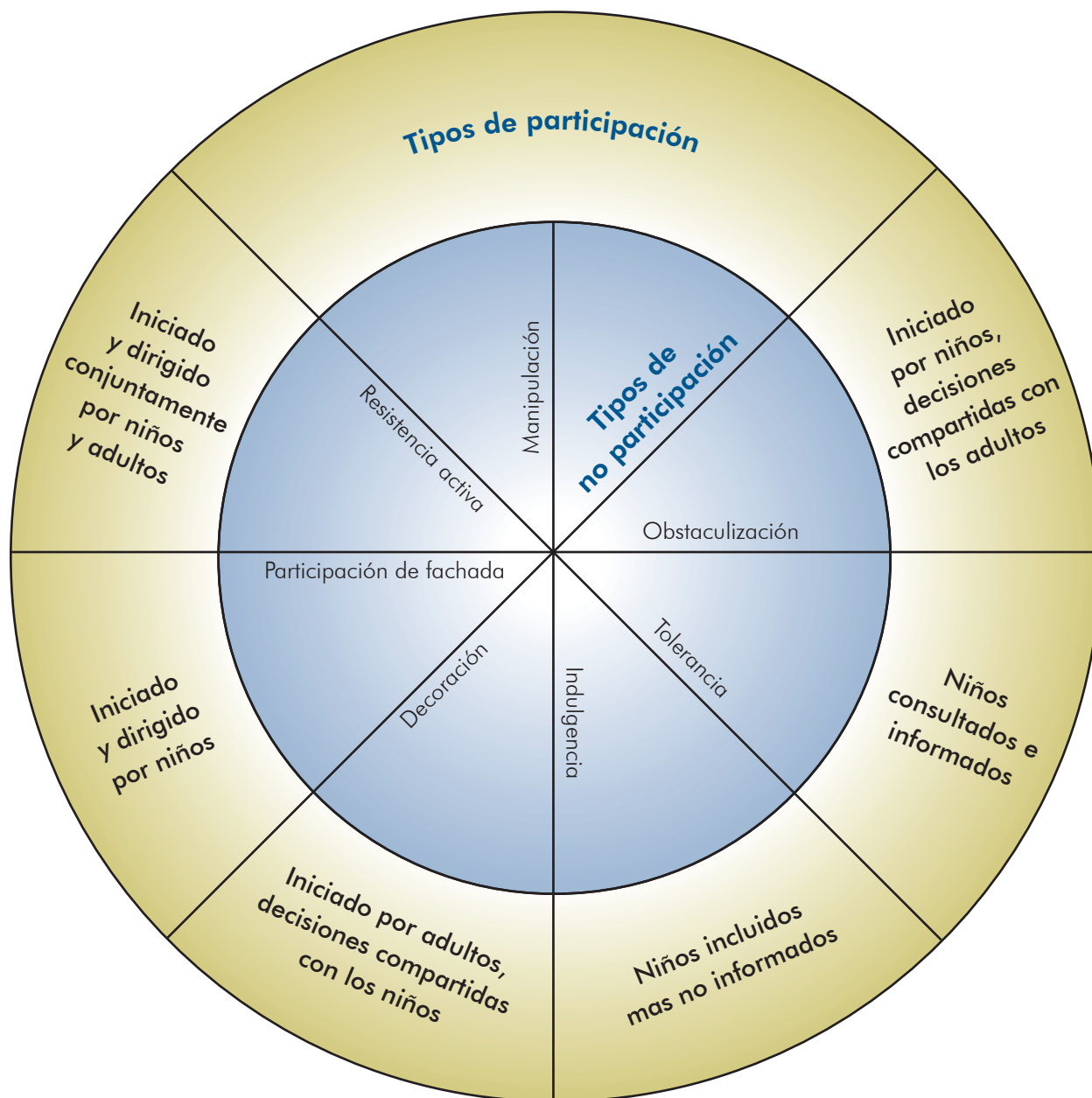
3. Manipulación: Hay adultos que manipulan a los niños. Algunos adultos en esta situación utilizan los niños para promover sus propias estrategias. Pueden dirigir a los niños a que expresen lo que ellos quieren o interpretar inteligentemente lo que los niños dicen/hacen para que se ajuste a sus propios intereses. A veces la manipulación es muy obvia, pero a veces es muy sutil – y puede llevarse a cabo en formas tales que los niños difícilmente lo notan.

4. Decoración: Hay adultos que tratan a los niños más o menos como objetos decorativos, donde básicamente se espera que den color a las reuniones. Se pide a los niños que ofrezcan ramos de flores o que canten – y no se da mayor importancia a su presencia.

5. Participación de fachada: Hay adultos que incluyen a los niños para sacar provecho de su presencia y aparentar que se les han dado oportunidades de participación. Estos adultos quizás no manipulan a los niños para que hablen por ellos, pero “utilizan” su presencia para que sean vistos como “defensores de los derechos de los niños” y estar políticamente en lo correcto.

6. Tolerancia: Hay adultos que toleran la participación de los niños para complacer a un ente superior (como una agencia donante). En algunos casos, los niños mismos han pedido ser escuchados. Los adultos hacen algunos ejercicios consultativos con los niños pero no dan valor o crédito al proceso o al resultado.

7. Indulgencia: Hay adultos que encuentran la participación de los niños “linda” e “interesante” y están dispuestos a dar espacios limitados a los niños para que expresen sus opiniones. Alientan a los niños a que hablen en voz alta y mantienen el ambiente amigable. Puede ser que escuchen con interés las opiniones expresadas por los niños, pero no lo hacen con seriedad. Los niños participan en un evento aislado y se obtienen muy poco resultados de dicha ‘participación’.



Participación:

1. Niños incluidos pero sólo informados: hay adultos que trabajan con los niños con relativa seriedad. Los adultos en esta categoría deciden lo que es necesario hacer, pero únicamente mantienen a los niños bien informados. Los alientan a estar activamente involucrados en las actividades; los guían para implementar tareas, pero no cuentan con involucrar a niños en el diseño general del proceso.

2. Niños consultados e informados: algunos adultos intentan consultar a los niños y mantenerlos involucrados. Los adultos asumen un rol de líderes e informan a los niños sobre la situación y piden su opinión. Tratan de darles un sentido de titularidad sobre algunos aspectos del proceso, pero bajo supervisión. Los adultos aún detentan el control del proceso, pero lo mantienen flexible para incluir las sugerencias y preocupaciones de los niños.

3. Iniciado por adultos, decisiones compartidas con los niños: adultos inician un proceso o un programa, pero claramente desean compartir el espacio de toma de decisiones con los niños. Lo ven como una interacción de colaboración. Aunque han sido los adultos quienes han iniciado el proceso, hacen de éste un esfuerzo común. Aquí tanto niños como adultos asumen diferentes roles y esos roles son definidos por consenso.

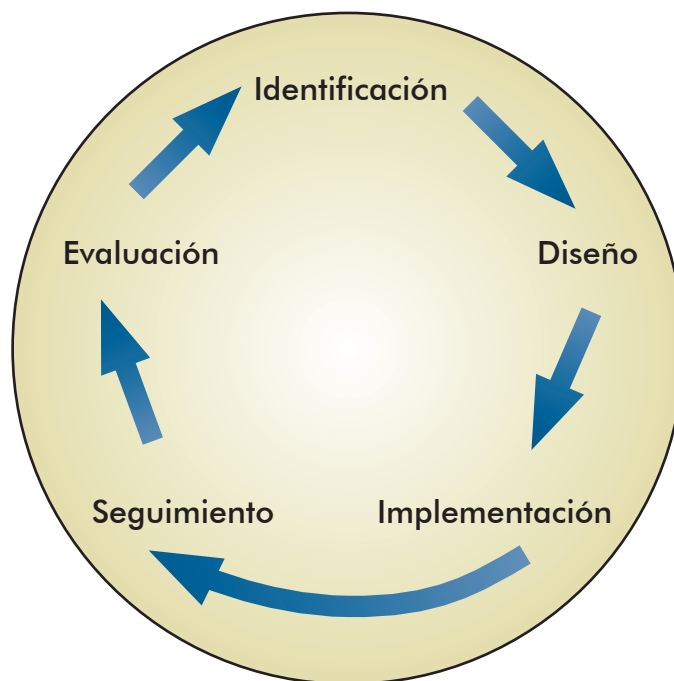
4. Iniciado por los niños, decisiones compartidas con los adultos: niños y sus organizaciones toman la iniciativa e invitan a los adultos a colaborar con ellos. Los niños se aseguran de que los adultos estén también involucrados en decidir lo que es necesario hacer y comparten la propiedad del proceso y el resultado. En esa colaboración, tanto niños como adultos asumen diferentes roles y esos roles son definidos por consenso.

5. Iniciado y dirigido por niños: niños y sus organizaciones tienen el control total e involucran o no a los adultos. Si deciden involucrar a los adultos, los niños diseñarán el marco en el que los adultos participarán. Los niños continuarán controlando el proceso y serán dueños únicos del proceso y del resultado.

6. Iniciado y dirigido conjuntamente por niños y adultos: adultos y niños han desarrollado una asociación y juntos inician y dirigen los procesos. Comparten la idea, el proceso y el resultado. Pueden desempeñar diferentes roles, basados en un consentimiento mutuo. Esta relación es posible sólo si los adultos y los niños tienen el poder y pueden unir sus fuerzas para lograr un objetivo común, en simbiosis, los unos con los otros.

Participación en el ciclo del proyecto

La participación del niño, niña y adolescente puede planearse, implementarse y revisarse a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Es muy probable que existan diferentes tipos de participación y actividades con diversos niños participantes en las diferentes etapas de un proyecto dado. Por ejemplo, si un proyecto se identificó y diseñó sin los niños, es muy posible que los niños participen en la ejecución y toma de decisiones durante la fase de implementación. Igualmente, el seguimiento de ciertas actividades puede ser hecho por iniciativa y dirección de los niños. De igual manera, un proyecto puede ser conjuntamente concebido por adultos y niños y su participación durante la fase de implementación puede ser como fuentes de consulta y consejos. Idealmente, la participación de los niños debería crecer y profundizarse durante el ciclo del proyecto, pero esto no siempre es factible.



En el cuadro a continuación se combina los tipos de participación con las cinco etapas del ciclo del proyecto. Esta tabla se puede utilizar para evaluar los tipos de participación de los niños en el ciclo del proyecto.

Monitoreo de la participación en el ciclo de proyecto					
Iniciado y dirigido conjuntamente por niños y adultos					
Iniciado y dirigido por niños					
Iniciado por niños, decisiones compartidas con los adultos					
Iniciado por adultos, decisiones compartidas con los niños					
Niños consultados e informados					
Niños incluidos pero sólo informados					
No participación					
Ciclo de proyecto	Identificación	Diseño	Implementación	Monitoreo	Evaluación

Métodos de participación

Hay un número de métodos e instrumentos de participación que pueden usarse en el trabajo con niños. Aunque no es exhaustivo, el siguiente cuadro ilustra algunas de esas opciones. Escoger el más apropiado dependerá de contextos culturales y políticos, de los sectores que se deban tratar, y de los tipos de participantes involucrados.

Métodos de participación	Individuales	En grupo
Oral	Teatro improvisado Teatro de marionetas Canciones	
		Drama Teatro en la calle
	Testimonio oral Historia oral o de vida Entrevista	Grupo de discusión Entrevista de grupo Jurados de ciudadanos
Visual		Mapeado Jerarquización Gráficos circulares o de barra Árboles de problemas
	Dibujos y pinturas Escultura, collage y otras artes plásticas Fotografías y videos Juegos de mesa Visualización	
Escrito	Horarios Árboles conceptuales	
	Ensayos Diarios Memoria Cuestionarios Encuestas	Ficha de rendimiento Testimonios Poesía y libros de arte

Formas y escenarios de participación

La participación de los niños puede tomar muchas formas. Ellos pueden participar en maneras que sean obvias para los adultos. Los niños pueden ser miembros formales de una organización, pueden ser parte de un grupo de discusión, pueden ser parte de una delegación, y pueden ser miembros del equipo de un proyecto.

Pueden también participar de muchas maneras nuevas y diferentes, maneras que a veces los adultos no notan o reconocen. El hecho de que un niño haya caminado siete kilómetros para asistir a una reunión, que tenga que trabajar más rápido y duro para acabar sus tareas domésticas, que tenga que traer a su hermanito o hermanita bebé y cuidar de él o ella – todos éstos son actos de participación – incluso si durante la reunión el niño parece callado o menos expresivo que los otros niños. Este es un acto de solidaridad, un acto de pertenencia y de compromiso con el grupo y sobre todo una contribución personal a una causa mayor.

La participación no se debe restringir sólo a las reuniones o las plataformas formales. Hay muchas formas como se puede describir la participación de los niños, entre ellas: la interacción social, la consulta informal, la consulta formal y la toma de decisiones formal y conjunta.

La participación de los niños no es diferente a la de los adultos. Los niños pueden representarse a sí mismos como individuos o ser representados por sus organizaciones o incluso pueden representar a sus organizaciones. Cuando ellos se representan a sí mismos, tienden a centrarse en lo que les preocupa personalmente. Como miembros de una organización tienden a expresar asuntos más amplios o comunes que a su vez se convierten en los asuntos de la organización.



Cuando los niños participan como representantes de sus organizaciones ellos traen consigo el mandato de toda su organización. Sus responsabilidades aumentan ya que tienen que asegurar el uso óptimo de oportunidades para plantear los asuntos de los miembros. Esto implica un nivel muy alto de responsabilidad; se han visto organizaciones de niños que tienen varios mecanismos de control y contrapeso para garantizar el respeto y la vigencia de esa responsabilidad.

Los niños pueden participar en consultas formales o informales. En ambos escenarios, pueden o no ser escuchados y sus aportes pueden o no ser tomados en cuenta. Es posible que los niños tomen parte en estructuras consultativas formales – tales

como comités asesoras – en cuyo caso hay más posibilidades de que sus opiniones y prioridades se incluyan en una decisión. Los niños también pueden ser actores en la toma formal de decisiones en conjunto, en donde los niños son parte integral del proceso de toma de decisiones. En este escenario los niños tienen un alto impacto.

Los niños constantemente interactúan con otros niños y adultos en una gran variedad de escenarios. Empezando en sus respectivas familias y hasta en foros internacionales, los niños pueden interactuar e influir en los procesos. Los niños que buscan participar encuentran muchos obstáculos, dentro y fuera de sus casas: tienen que negociar permanentemente para crear tiempo y espacio para sí mismos. Debemos recordar también que cuando un niño participa en una plataforma o foro visible para nosotros los adultos, por ejemplo en una conferencia, ese niño, niña o adolescente probablemente ha negociado en diferentes niveles (casa, trabajo, escuela, comunidad, compañeros, etc.) su participación en ese evento. Esto significa participación en todos esos escenarios.

Roles de participación⁷

Los niños cuyos derechos permanecen sin realizarse tienen exigencias ante aquellos que tienen la obligación de actuar. Los padres, comunidades y gobiernos tienen deberes, aunque los padres también pueden tener derechos sin cumplir. La pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión limitan la capacidad dentro de las familias, comunidades y gobiernos para cumplir con los derechos de los niños. El rehusar responsabilidades y un mal liderazgo son también elementos de la falta de capacidad de los garantes de derechos.

El siguiente diagrama muestra como, la perspectiva de los derechos humanos sitúa los diferentes, aunque interrelacionados, **roles de participación** de los niños. Hay cinco áreas generales de participación:

- 1. Identificación de derechos no-realizados:** la participación en establecer la existencia y magnitud de un problema y en analizar sus causas; participación en investigación,
- 2. Reivindicación de los derechos:** exigir la atención de aquellos que toman decisiones; injerencia; peticiones,
- 3. Identificación de soluciones y obligaciones:** negociar, hacer o mejorar planes,
- 4. Participación en implementar la solución:** desempeñar un rol a cabalidad, llegar a ser un actor propositivo,
- 5. Seguimiento, evaluación e informe** de avances en la implementación de planes y compromisos.

7. Extraído del Programa de política y manual de procedimiento de la UNICEF, revisado en mayo 2003, capítulo 6, sección 13. Nota guía sobre la promoción de la participación de los niños, niñas y jóvenes, p.164. (Texto en inglés)

Un análisis debería identificar los vacíos en la participación (p. ej. las áreas principales de la secuencia anterior en donde los niños, niñas y jóvenes no son capaces de ejercer sus derechos de participación). Cuando se desarrolla un programa o un proyecto se deben considerar estrategias, tácticas y puntos de partida antes de que se pongan en marcha las prácticas de participación. En un inicio, lograr una participación importante simultánea en todos los aspectos de esta secuencia puede constituirse en un reto.

Roles de participación

Derechos	Exigencias	Deberes	Implementación	Seguimiento
<p>Investigación y análisis</p> <p>Ser consultado acerca de lo que tiene que investigarse</p> <p>Ser consultado en la elaboración de la recopilación de datos o estudios</p> <p>Ayudar en o realizar recopilación de datos/estudios</p> <p>Validar un análisis de un problema</p> <p>Contribuir al análisis</p> <p>Presentar y diseminar la investigación y el análisis</p>	<p>Articulación y defensa</p> <p>Plantear una cuestión, decir lo que se piensa, peticionar, hacer campaña, demostrar</p> <p>Estar organizado (representado) para hablar colectivamente a favor de algo</p> <p>Participar en redes y conferencias</p> <p>Identificar oportunidades para la defensa de intereses</p> <p>Crear oportunidades o plataformas para la defensa de intereses</p> <p>Emprender acciones legales</p>	<p>Planificación</p> <p>Exigir que se hagan planes</p> <p>Ser consultado sobre opciones estratégicas y prioridades</p> <p>Ser consultado cuando se elaboran los planes (Consejos de Niños)</p> <p>Identificar o sugerir mejoras a los planes/situaciones</p> <p>Tomar parte en la mesa de negociaciones o estar representado en ella</p>	<p>Acciones</p> <p>Cumplir una función designada (p.ej. participar en comités escolares, consultas o elecciones)</p> <p>Tener la posibilidad de participar mejor en comités establecidos por la ley, consultas o gestión de servicios</p> <p>Estar mejor organizado para encontrar soluciones en el ámbito comunitario</p> <p>Ser "contratado" para la movilización comunitaria</p> <p>Ofrecer de forma voluntaria tiempo y esfuerzo</p>	<p>Monitoreo y presentación de informes</p> <p>Monitoreo de la acción del gobierno</p> <p>Monitoreo de la mejora de la situación</p> <p>Proporcionar comentarios a los planificadores y responsables de programas</p> <p>Contribuir en los informes (p.ej. Informe al Comité de DDNN)</p> <p>Preparar informes propios</p> <p>Ser consultado sobre qué evaluar</p> <p>Contribuir a las evaluaciones</p>



4. Definición del problema de desarrollo a tratar⁸

Por lo general, los proyectos de desarrollo se proponen para resolver y superar problemas de desarrollo reconocidos. Para solventar el problema, los proyectos tienen la intención de apoyar el cambio social, cultural, económico, político, o legislativo. Con un enfoque de derechos humanos, el punto de partida – el problema que debe superarse, o la situación que debe cambiarse – es la violación de los derechos humanos (ej. debido a enfermedades, desnutrición, carencia de educación básica, explotación, discriminación, etc.). Una perspectiva de derechos humanos puede ayudar a identificar el problema principal que el proyecto/programa busca (o debería buscar) enmendar, y a determinar sus causas más importantes.

La definición del problema a tratar utilizando una perspectiva de derechos de la niñez requiere: a) un análisis de la situación de los derechos de la niñez en un país dado (es decir cuales derechos no son respetados, protegidos o cumplidos), y b) un análisis de las causas de la carencia de realización de estos derechos.

1. Análisis de la situación de los derechos de la niñez

Los estándares de derechos humanos, en particular la Convención sobre los Derechos de la Niñez (CDN), pueden ayudarnos a analizar la situación y a considerar sus diferentes dimensiones de manera holística. Podemos examinar una situación y usar la CDN para entender la gama de derechos que están siendo violados. De igual manera, la utilización de la CDN puede ayudarnos a mirar las dimensiones económicas, sociales, culturales, civiles y políticas de la situación. El primer paso, entonces, es considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los derechos de la niñez que están siendo cumplidos de manera fuerte o débil, o que son activamente reprimidos? ¿Cuáles son las violaciones e preocupaciones clave en relación a los derechos civiles, políticos, económicos, sociales o culturales?
- ¿Las violaciones clave de los derechos humanos existen mayormente en un determinado grupo marginado. (ej. niñas, huérfanos, niños en situación de discapacidad.)? O puesto de otra manera, ¿existen individuos o grupos específicos que son excluidos sistemáticamente de la sociedad, o enfrentan discriminación?

La argumentación de la violación de un derecho de la niñez necesita ser lo suficientemente específica para facilitar el análisis y la planificación del programa. Los informes de país al Comité de los Derechos del Niño de la ONU y las observaciones finales del Comité sobre estos informes son fuentes de información excelentes para sustentar el análisis. Se pueden encontrar en: www.tb.ohchr.org. La herramienta para el análisis de situación de los Derechos de la Niñez encontrada a continuación, ofrece una guía sistemática para el análisis. Para usar la herramienta, refiérese al resumen de los artículos de la CDN en el módulo 1, sección 2 También puede ser útil referirse al texto completo de la CDN.

8. Esta sección está adaptada de "Tip Sheet 1: Problem Definition," *Human Rights Integration: A Programming Toolkit using Education as the Illustrative Example* ("Definición del Problema," *Integración de los Derechos Humanos: Un Guía para la Programación, con ejemplos ilustrativos en el campo de la educación*) (ACDI, Borrador, Enero del 2010)

Herramienta para análisis de la situación de los DD NN

Artículo CDN	Derecho	Fuerte	Débil	Reprimido	Grupo marginalizado en particular
1	Definición de niño				
2	La no discriminación				
3	Interés superior del niño				
4	Implementación de los derechos				
5	Guía parental y la evolución de las facultades del niño				
6	Supervivencia y desarrollo				
7	Nombre y nacionalidad				
8	Preservación de la identidad				
9	Separación de los padres				
10	Reunificación de la familia				
11	Transferencia ilícita y no retorno				
12	La opinión del niño				
13	Libertad de expresión				
14	Libertad de pensamiento, conciencia y religión				
15	Libertad de asociación				
16	Protección de la privacidad				
17	Acceso a la información adecuada				
18	Responsabilidades de los padres				
19	Protección del abuso y de la negligencia				
20	Protección de un niño, niña o adolescente sin familia				
21	Adopción				

Herramienta para análisis de la situación de los DD NN

Artículo CDN	Derecho	Fuerte	Débil	Reprimido	Grupo marginalizado en particular
22	Niños, niñas o adolescentes refugiados				
23	Niños, niñas o adolescentes en situación de discapacidad				
24	Salud y servicios de salud				
25	Examen periódico del tratamiento				
26	Seguridad social				
27	Nivel de vida				
28	Educación				
29	Objetivos de la educación				
30	Niños, niñas y adolescentes de minorías o de poblaciones indígenas				
31	Actividades deportivas, recreativas y culturales				
32	Trabajo infantil				
33	Abuso de drogas				
34	Explotación sexual				
35	Venta, tráfico y secuestro				
36	Otras formas de explotación				
37	Tortura y privación de la libertad				
38	Conflictos armados				
39	Asistencia para la rehabilitación				
40	Administración de justicia juvenil				

2. Análisis de las causas de las violaciones de los derechos de la niñez (Análisis causal)

Una vez que hemos identificado las violaciones clave de los derechos del niño que queremos tratar, el siguiente paso consiste en hacer un análisis integral del por qué ese derecho en particular no está siendo respetado, protegido, o cumplido en relación a específicos grupos de niñas, niños o adolescentes.

Para obtener un entendimiento más holístico y completo del problema, un análisis del aparente problema principal puede considerar las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de la no-realización de estos derechos. Esto también puede contribuir a redefinir el núcleo de problema de desarrollo en términos de una de las causas subyacentes o estructurales. Por ejemplo, analizar las causas fundamentales de la falta de acceso a la educación de los niños en situación de discapacidad puede resultar en identificar el estigma socio-cultural y la discriminación como problema primordial, en lugar de la falta de escuelas accesibles. Sin un análisis causal esto pudo pasar desapercibido inicialmente.

Causas inmediatas son las más evidentes y vinculadas de cerca al problema identificado. Sin embargo, el tratar estas causas puede o no resolver el problema identificado.

Causas subyacentes son menos obvias pero implícitamente conectadas al problema identificado. Enmendar estas causas puede constituir un reto pero puede contribuir más para resolver el problema de desarrollo.

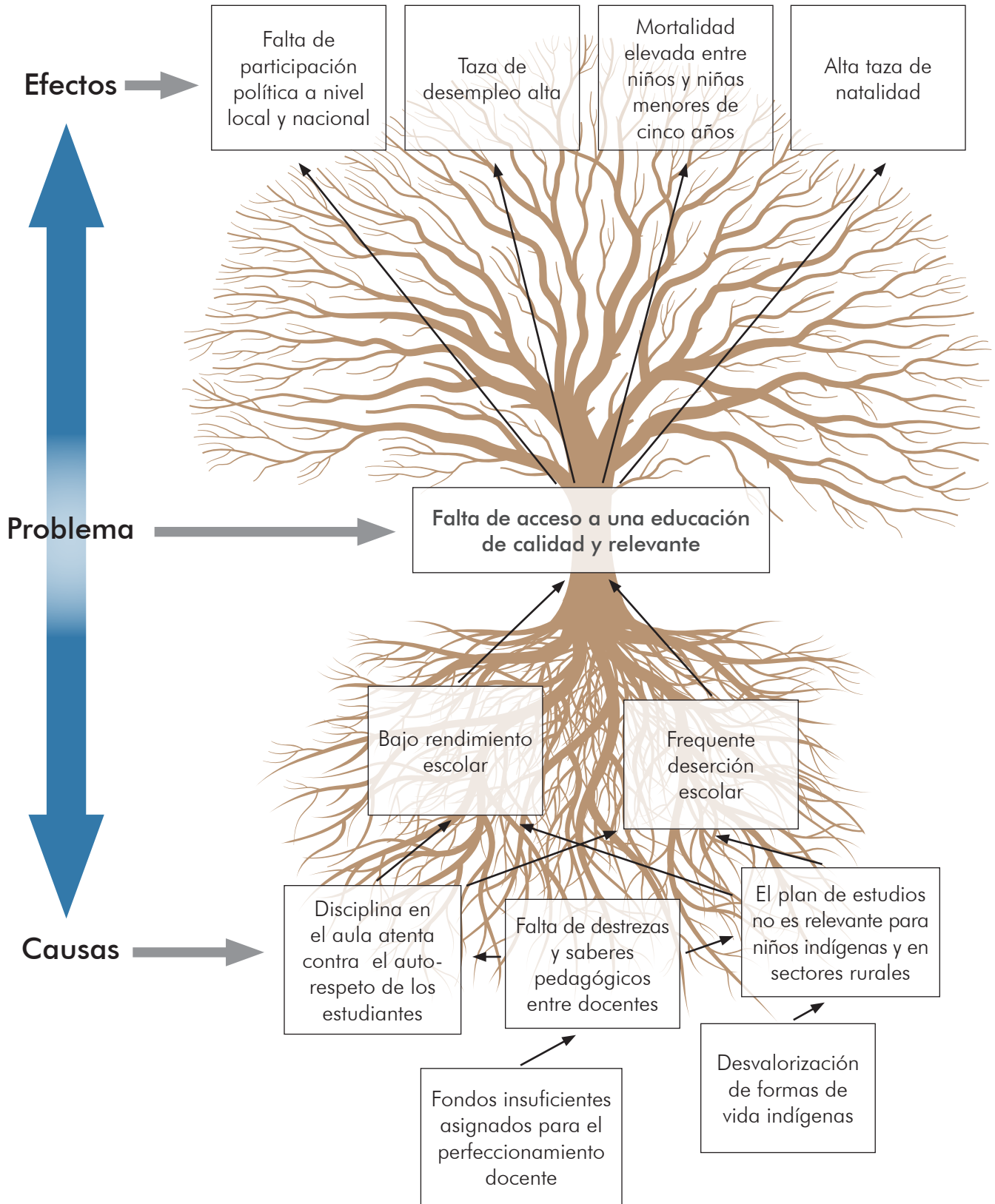
Causas estructurales son estructuras sistémicas políticas, económicas, sociales o culturales que pueden estar a la raíz de una gran variedad de problemas de desarrollo.

Es importante redefinir continuamente el problema en base a los resultados de su análisis y de la disponibilidad de nueva información. Comprender la situación de los derechos de los niños en un país no es un proceso aislado sino un análisis continuo, construido en el tiempo, reflejando los cambios en la situación de los derechos e información nueva.

La herramienta del “árbol del problema” puede utilizarse para identificar el problema principal que el proyecto busca enmendar, así como también para analizar sus causas y efectos y examinar las relaciones entre ellos. Los pasos para usar el “árbol del problema” son los siguientes:

1. Basándose en su análisis de la situación de los derechos de la niñez, identifique el problema principal (violacion(es) clave de derechos de la niñez) que el proyecto busca (o debería buscar) enmendar.
2. Identifique las causas (inmediatas, subyacentes y estructurales) de esta(s) violacion(es) de derechos y sus efectos.
3. Considere si el análisis de causas y efectos requiere una redefinición del problema principal, o de la(s) violacion(es) clave(s) de los derechos de la niñez que el proyecto quiere enmendar.

A continuación se ilustra un ejemplo de un "árbol del problema":



5. Identificación de las partes interesadas⁹

El enfoque de derechos humanos puede utilizarse para identificar las partes interesadas claves. Este es el primer paso hacia la identificación de los roles que las partes interesadas podrían desempeñar para resolver los problemas identificados en el análisis causal. Una vez que sus roles hayan sido identificados, el paso final es identificar las capacidades que se necesitan fortalecer para que puedan llevar a cabo esos roles. Fortalecer esas capacidades es el propósito de la programación de desarrollo basado en derechos humanos.

En un enfoque de derechos humanos, las partes interesadas son vistos en términos de derechos humanos, obligaciones y responsabilidades. Cuando un derecho humano no se ha realizado, con frecuencia es porque el garante de derechos no ha cumplido con sus deberes u obligaciones legales para satisfacer ese derecho, o porque el sujeto de derechos no cuenta con la capacidad para exigir sus derechos. A menudo, las violaciones de derechos humanos están relacionadas con las obligaciones del garante de derechos para hacer algo o prevenir algo. Por lo tanto, es importante tener un entendimiento sólido de 1) quienes son los “garantes de derechos” y quiénes son los “sujetos de derechos” y 2) cuáles son sus diferentes obligaciones, derechos y responsabilidades.

El Estado tiene una obligación legal en virtud de la Convención de los Derechos de la Niñez de respetar, proteger y cumplir con los derechos de la niñez. A estos actores del Estado los llamamos garantes de derechos. Otros actores u organizaciones también tienen la responsabilidad de apoyar la realización de los derechos de la niñez, debido a su relación con los sujetos de derechos, o porque tienen una posición de poder e influencia (ej. padres, líderes locales). A ellos los llamamos otros portadores de responsabilidades. Y finalmente, existen otras partes interesadas que no necesariamente tienen una responsabilidad directa para la realización de los derechos de la niñez, pero pueden ayudar a fortalecer la capacidad para el desarrollo, o en algunos casos podrían constituir una barrera para el desarrollo. A ellos los llamamos facilitadores de capacidad.

Sujetos de Derechos: individuos o grupos, tales como niños, que tienen un reclamo, o un título legal, a un derecho (ej. en un proyecto educacional, los niños tienen derecho a la educación y por eso son sujetos de derechos). Es útil analizar cuáles son los sujetos de derechos que son particularmente marginados, y evaluar qué tipo de apoyo especial necesitarían para tener acceso a los derechos humanos que están en cuestión. Ejemplos incluyen a niñas, niños, niños trabajadores, niños indígenas y niños afectados por conflictos.

Garantes de Derechos: el Estado o las instituciones del estado que tienen el deber u obligación legal de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos de los sujetos de derecho dentro de su jurisdicción. Puede ser útil investigar cuáles son las diferentes ramas del gobierno que tienen un rol importante en la realización del derecho en cuestión, e incluir a aquellos quienes pudieran estar fuera del sector de enfoque del programa. Ejemplos incluyen a los Miembros del Parlamento, Ministerios del Gobierno (ej. Ministerios de Salud, Educación o Finanzas), autoridades del gobierno municipal y departamental.

9. Esta sección está adaptada de “Tip Sheet 2: Stakeholder Identification,” *Human Rights Integration: A Programming Toolkit using Education as the Illustrative Example* (“Identificación de las partes interesadas,” *Integración de los Derechos Humanos: Un Guía para la Programación, con ejemplos ilustrativos en el campo de la educación*) (ACDI, Borrador, Enero del 2010)

Otros Portadores de Responsabilidades (que no pertenecen al Estado): Sólo el estado tiene la obligación legal de realizar los derechos humanos. Sin embargo existen muchos otros actores sociales que tienen la responsabilidad de respetar y promover los derechos humanos, y poseen una relación de poder con los sujetos de derecho. Es útil preguntarse quién más, aparte de los garantes de derechos, tiene la obligación de cuidar y educar a los niños. Ejemplos incluyen padres y familiares, líderes y ancianos de la comunidad.

Facilitadores (existentes o potenciales) de Capacidad: estas partes interesadas fortalecen (o tienen el potencial de fortalecer) la capacidad de los garantes de derechos, de otros portadores de responsabilidades que no pertenecen al estado, y/o de los sujetos de derechos, para hacer una realidad los derechos de la niñez. Puede ser útil investigar quiénes son, o quiénes serán los que estarán iniciando, financiando o implementando el proyecto o programa, y quiénes podrán asistir en construir las capacidades necesarias para realizar los derechos de la niñez. Ejemplos de éstos incluyen agencias donantes, organizaciones no gubernamentales, organizaciones locales de la sociedad civil, organizaciones del sector privado, líderes de empresas en la comunidad, líderes u organizaciones religiosas, y escuelas privadas.

Es la gente, actuando como individuos o a través de comunidades, asociaciones, compañías, instituciones y gobiernos, quienes crean y apoyan acuerdos sociales. No sólo el Estado, sino también estos actores sociales clave, pueden causar cambios – ya sean positivos o negativos – en la situación de los derechos humanos en un país. Los roles y capacidades de estos actores se están considerando cada vez más en la programación para el desarrollo .

Identificar los actores que pueden enmendar las causas principales de las violaciones de los derechos humanos es el primer paso en el análisis de las partes interesadas. La incorporación de este paso ha cambiado la manera como las organizaciones de desarrollo ven su trabajo y su papel en la sociedad. Las organizaciones basadas en los derechos aceptan su rol de pedir cuentas a los garantes de derechos y de apoyar a los sujetos de derechos para que puedan exigir sus derechos y libertades.

Sin embargo, hacer este ejercicio en forma mecánica no necesariamente identifica a los actores correctos. ¿De qué sirve identificar un gobierno corrupto o en bancarrota como el principal garante de derechos cuando es imposible pedirle cuentas a ese gobierno? Una solución a este dilema proviene del campo del diálogo de políticas y defensoría. En lugar de identificar a los garantes de derechos más poderosos e importantes, esta etapa puede servir para identificar a las contrapartes más prometedoras para los esfuerzos de diálogo de políticas e incidencia, así como para identificar aliados potenciales para hacer campañas de concientización.

Un ejemplo elocuente de la efectividad de este enfoque es la campaña mundial sobre los medicamentos para el VIH/SIDA. En lugar de buscar que el gobierno estadounidense, la Unión Europea y la OMS cambiaran las leyes sobre patentes para permitir que los países pobres produjeran drogas genéricas, se lanzó una campaña mundial que tuvo como objetivo a las compañías farmacéuticas. Los resultados fueron contundentes. A pocos días de lanzada la campaña, las compañías farmacéuticas ofrecieron bajar los costos de los fármacos hasta en un 90 por ciento. La

Unión Europea a su vez modificó su posición sobre este asunto. Si bien las compañías farmacéuticas no eran los garantes de derechos principales, sí eran un grupo-objetivo más accesible y fácil de influir que los gobiernos.

Al identificar los problemas principales y la relación de causa y efecto entre ellos (análisis causal), es más importante entonces considerar sobre **quién** estos problemas tienen un mayor impacto, y cuáles deberían ser los roles y capacidades de las diferentes partes interesadas para enmendar los problemas y lograr soluciones.

Los principales objetivos del análisis de las partes interesadas son:

- entender las capacidades de los diferentes grupos para incidir en los problemas identificados, y
- diseñar actividades que mejoren adecuadamente la capacidad institucional, o que solucionen desigualdades o problemas sociales.

El análisis de las partes interesadas implica plantear preguntas como: “¿de quién es el problema?” y, si ya se ha diseñado una actividad: “¿a quién beneficia?” El análisis de las partes interesadas también ayuda a determinar quién necesita cambiar la manera en que operan o trabajan para rectificar problemas y por consiguiente lograr los objetivos deseados.

Dos herramientas para la identificación de partes interesadas:

Abajo se presenta dos herramientas que pueden apoyar en la identificación de las partes interesadas. Los garantes de derechos, los portadores de responsabilidades no-estatales, y los facilitadores de capacidad se pueden identificar y clasificar según el sector (es decir, gobierno, sector privado o sociedad civil), y según el nivel (por ej. nacional, distrital, local).

Las partes interesadas también pueden clasificarse con el niño o la niña en el centro y los garantes de derechos, otros portadores de responsabilidades y facilitadores de capacidad colocados en círculos concéntricos alrededor de la niñez: desde aquellos que están en contacto más directo con el niño (en los círculos más cercanos) hasta aquellos cuya influencia sobre los niños es más indirecta (en los círculos exteriores).

Identificación de las partes interesadas: ¿Quiénes son los garantes de derechos y otros actores responsables?



		Sector		
		Sociedad civil	Gobierno	Sector privado
Nivel	Macro	Redes y alianzas de ONGs nacionales e internacionales	Gobiernos nacionales, Acuerdos bilaterales y multi-laterales	Cámaras de comercio nacionales, industrias a gran escala, compañías multinacionales
	Meso	ONGs individuales	Esfuerzos a nivel de distrito o provincia	Periodistas, asociaciones comerciales
	Micro	Organizaciones comunitarias, niños, niñas y adolescentes, organizaciones lideradas por niños	Gobiernos municipales o rurales	Empresarios individuales, empleadores

6. Evaluación de los roles de las partes interesadas (Análisis de roles)¹⁰

Una vez que hemos identificado las partes interesadas en el problema que el programa busca enmendar, el próximo paso es identificar los roles que podrían jugar estas partes para solucionar el problema. Fuentes útiles para ayudar en la identificación de obligaciones, responsabilidades y derechos de las varias partes interesadas incluyen la CDE, así como los informes de estado al Comité de la ONU sobre los Derechos de la Niñez, y las observaciones finales del Comité con respecto al informe del estado.

El análisis se puede anotar usando una plantilla sencilla, tal como mostrado en el ejemplo aquí (para el sector de educación):

Partes interesadas	Garantes de derechos	Sujetos de derechos	Portadores de responsabilidades	Facilitadores de capacidad	Obligaciones/Responsabilidades/Derechos
Ministerio de Educación	✓				<ul style="list-style-type: none"> • Implementar legislación para prevenir el uso de niños como mano de obra en la escuela; • Capacitar a docentes y supervisores sobre principios de equidad; • Implementar sistemas de apoyo, supervisión y monitoreo para docentes.
Maestros	✓				<ul style="list-style-type: none"> • Proveer una educación pertinente y de calidad
Niños indígenas		✓			<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a una educación que promueva el respeto a la cultura del niño, libre de discriminación de cualquier tipo • Responsabilidad de participar en procesos relacionados a su propia educación
Padres y familiares de los niños			✓		<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los niños se matriculen en la escuela y que tengan el apoyo necesario para tener éxito
Oficina nacional de UNICEF				✓	<ul style="list-style-type: none"> • Puede apoyar la iniciativa del programa
¿Otros?					

10. La plantilla está extraída de: "Tip Sheet 2: Stakeholder Analysis, tool 2c," y "Tip Sheet 3: Stakeholder Capacity Gap Analysis, tool 3c," *Human Rights Integration: A Programming Toolkit using Education as the Illustrative Example* ("Análisis de partes interesadas, herramienta 2c," y "Análisis de brechas en la capacidad de las partes interesadas, herramienta 3c," *Integración de los Derechos Humanos: Un Guía para la Programación, con ejemplos ilustrativos en el campo de la educación*) (ACDI, Borrador, Enero del 2010)

Aspectos importantes relacionados a los roles de las partes interesadas:¹¹

Primero, “sujeto (o titular) de derechos” y “garante de derechos/ portador de responsabilidades/ facilitador de capacidad” no son etiquetas puestas sobre individuos específicos, sino roles que esos individuos pueden desempeñar. Es importante destacar que la mayoría de los individuos asumen esos roles de sujetos de derechos y de garantes de derechos/portadores de responsabilidades/facilitadores de capacidad al mismo tiempo, aunque en relación con actores en diferentes niveles de la sociedad. Un maestro, por ejemplo, tiene la obligación de brindar una enseñanza de buena calidad y, al mismo tiempo, una exigencia ante el gobierno de recibir un salario.

Segundo, la exigencia de un titular es siempre equivalente a un deber correlativo. La exigencia de los padres al maestro para que brinde una enseñanza de calidad es equivalente al deber del maestro en hacer lo mismo. Los docentes, sin embargo, no tienen simplemente deberes con los padres, también tienen demandas válidas para los padres, por ejemplo de que éstos lleven las niñas a la escuela.

Tercero, un individuo muchas veces no puede cumplir sus deberes porque algunos de sus propios derechos han sido violados. Los padres, por ejemplo, tienen el deber de dar de comer a sus hijos, pero incumplen en hacerlo por falta de trabajo o porque no tienen un terreno para cultivar. En tales casos los padres no pueden ser responsabilizados de no dar de comer a sus hijos. Este sistema de relación entre reivindicaciones y deberes se ilustra en el diagrama siguiente, el cual incluye ejemplos de relaciones de exigencia/deber en relación con el derecho a la educación básica.

Sujetos de derechos / Garantes de derechos	Niños	Padres	Docentes	Distrito	Gobierno nacional
Padres	Permitir a las niñas ir a la escuela		Dar tiempo para las tareas en casa	Ayudar en la construcción de las aulas	
Docentes	Proveer enseñanza de buena calidad	Establecer Asociaciones de Padres de Familia y Docentes (APFD)		Participar en talleres de capacitación	Seguir el plan de estudios establecido
Distrito	Impedir la contratación de niños trabajadores	Suministrar material para construcción de aulas	Capacitar a docentes		Utilizar fondos correctamente
Gobierno nacional	Legislar la educación básica como libre y obligatoria	Política de subsidios de pensiones escolares para los hogares pobres	Garantizar salarios adecuados para los docentes	Asignar fondos adecuados para la educación	

7. Análisis de la capacidad de las partes interesadas para desempeñar sus roles (Análisis de capacidad)¹²

Cuando se viola un derecho humano (por ej. una niña no tiene acceso a educación básica), se debe, por lo general, a uno de dos problemas de fondo. O los “garantes de derechos” / “portadores de responsabilidades” no tienen la capacidad para cumplir con sus obligaciones de respetar, proteger o realizar derechos humanos, o los “sujetos de derechos” no tienen la capacidad para exigir sus derechos. En la mayoría de los casos, una violación de derechos humanos tiene que ver con las obligaciones del garante de derecho de hacer o prevenir algo.

Por lo tanto, integrar los derechos humanos en la programación para el desarrollo implica desarrollar capacidades, es decir las capacidades de garantes de derechos/portadores de responsabilidades para cumplir con sus obligaciones, y las capacidades de sujetos de derechos para exigir sus derechos.

Un análisis de capacidad implica identificar la naturaleza de las capacidades que se necesitan desarrollar, para poder implementar intervenciones y soluciones apropiadas.

Garantes de derechos y portadores de responsabilidades

Para los garantes de derechos y portadores de responsabilidades, una manera útil de abordar el análisis es pensar en los intereses que ellos tienen en hacer una realidad los derechos de la niñez y el nivel de influencia que tienen para hacerlo. Dicho de otra manera, pensar en la motivación, autoridad y recursos de la parte interesada en relación a las violaciones de derechos humanos que el programa busca enmendar.

Motivación: ¿Siente el garante de derechos/portador de responsabilidades una obligación de desempeñar el rol acorde con los estándares nacionales o internacionales? ¿Tienen una buena comprensión de sus responsabilidades para realizar este derecho? Si no es así, ¿por qué no?

Autoridad: ¿Tiene el garante de derechos/portador de responsabilidades un mandato, una legitimidad para desempeñar el rol acorde con la obligación? ¿Tiene el poder de actuar? ¿Es socialmente aceptable hacerlo?

Recursos: ¿Dispone el garante de derechos/portador de responsabilidad de los recursos humanos, organizacionales y financieros para desempeñar el rol acorde con la obligación? ¿Tiene las destrezas y los conocimientos para hacerlo? Si no es así, ¿qué hace falta?

Examinando cada uno de estos elementos de capacidad, considere qué cambios en las capacidades se requieren para que el garante de derechos/portador de responsabilidades pueda cumplir con su obligación o responsabilidad.

11. Esta sección está adaptada de “Tip Sheet 3: Stakeholder Capacity Gap Analysis,” *Human Rights Integration: A Programming Toolkit using Education as the Illustrative Example* (“Análisis de las brechas en las capacidades de las partes interesadas,” Integración de los Derechos Humanos: Un Guía para la Programación, con ejemplos ilustrativos en el campo de la educación) (ACDI, Borrador, Enero del 2010)

Sujetos de Derechos

Para los sujetos de derechos, antes de analizar su capacidad para exigir sus derechos, considere si no los exigen por falta de capacidad propia, o por causa de un problema sistémico o de recursos que un garante de derechos tiene la obligación de enmendar. Si tiene que ver con una obligación incumplida, vuelva a analizar las capacidades de los garantes de derechos y portadores de responsabilidades. Si tiene que ver con la falta de capacidad de los sujetos de derechos, considera si disponen de los elementos siguientes de capacidad:

Entendimiento: ¿Sabe el sujeto de derechos qué derechos tiene y que puede reclamarlos? ¿Se siente motivado a exigir este derecho? Si no es así, ¿por qué no?

Recursos: ¿Posee el sujeto de derechos los recursos financieros, técnicos y humanos para reclamar sus derechos? Si no es así, ¿qué hace falta?

Riesgos: ¿Qué riesgos corre el sujeto de derechos al reclamar sus derechos? ¿Son los riesgos aceptables dado el mayor peso relativo de los beneficios previstos?

Examinando cada uno de estos elementos de capacidad, considere qué cambios en las capacidades se requieren para que el sujeto de derechos pueda exigir sus derechos.

Es importante ver el análisis de responsabilidad y de capacidad como parte del un proceso iterativo de planificación de actividades. Puesto que se analizan en detalle tanto los problemas como los objetivos potenciales de actividades, se debe revisar y actualizar el análisis de responsabilidad para incorporar nueva información que sale a la luz.

Se podría utilizar un análisis de capacidad en la estructuración de los resultados que un proyecto busca alcanzar (realización progresiva de los derechos/habilidad para cumplir los deberes) y, a la vez, de los indicadores que se desarrollarían para dar un seguimiento a los avances hacia esos resultados. La idea no es centrarse en desarrollar estrategias y los correspondientes indicadores para suplir cada vacío encontrado en el análisis. Al contrario, es una manera de proceder para escoger áreas estratégicas donde se quiere alcanzar resultados; para reconocer cómo esas áreas se vinculan con otras y el riesgo potencial que esto tendría sobre el trabajo; y para ayudar a identificar socios que quizás estén trabajando en esas áreas de mayor riesgo.


Ejemplo: Análisis de la capacidad de las partes interesadas para desempeñar sus roles (Análisis de capacidad)

Garante de derechos / portador de responsabilidades	Obligaciones / Responsabilidades (extraído del análisis de roles)	Cambios en la capacidad (motivación, autoridad, recursos) del garante de derechos o portador de responsabilidades para desempeñar sus roles
Ministerio de Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar legislación para prevenir el uso de niños como mano de obra en la escuela; • Capacitar a docentes y supervisores sobre principios de equidad; • Implementar sistemas de apoyo, supervisión y monitoreo para docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión adecuada de temas relacionados con el acceso de minorías a la educación • Conocimientos técnicos (y recursos humanos adicionales) para proponer una legislación • Conocimientos técnicos (y el personal necesario) en sistemas de gestión de recursos humanos • Capacitador(a) para la formación de docentes • Recursos financieros para apoyar el desarrollo de una legislación, establecimiento de un sistema de gestión de recursos humanos, supervisión y formación docente • Apoyo financiero a largo plazo para sostener la infraestructura y los recursos humanos necesarios para apoyar y ofrecer seguimiento a docentes
Maestros	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer una educación pertinente y de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos, destrezas y actitudes para mejorar la calidad y pertinencia de su práctica pedagógica
Padres y familiares de niños indígenas	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los niños se matriculen en la escuela y dispongan del apoyo necesario para tener éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los derechos de la niñez • Entendimiento del rol de padres y familiares en la educación de sus niños y de los mecanismos disponibles para su participación • Confianza en su propia capacidad, y en el sistema educativo, para que puedan participar de manera efectiva
¿Otros?		

Sujeto de derechos	Derechos Humanos (extraído del análisis de roles arriba)	Cambios en la capacidad (entendimiento, recursos, riesgos) del garante de derechos para desempeñar sus roles
Niños indígenas	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a una educación que promueva el respeto a la cultura del niño, libre de discriminación de cualquier tipo • Responsabilidad de participar en procesos relacionados a su propia educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sus derechos • Comprensión de sus roles en el ambiente escolar • Confianza y seguridad para poder participar plenamente y de manera eficaz en asuntos relacionados con su educación y el ambiente escolar <p>Responsable: garante de derechos</p>
¿Otros?		

Canadian International Development Agency Agence canadienne de développement international

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados:
un enfoque integral para promover cambios



**Los derechos de la niñez y la gestión por resultados:
un enfoque integral
para promover cambios**

1

Centre d'apprentissage interculturel Institut canadien du service extérieur Centre for Intercultural Learning, Canadian Foreign Service Institute Foreign Affairs and International Trade Canada Affaires étrangères et Commerce international Canada unicef

Canadian International Development Agency Agence canadienne de développement international

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados:
un enfoque integral para promover cambios

**Enfoque basado
en los derechos
de la niñez**

2

Centre d'apprentissage interculturel Institut canadien du service extérieur Centre for Intercultural Learning, Canadian Foreign Service Institute Foreign Affairs and International Trade Canada Affaires étrangères et Commerce international Canada unicef



¿Qué es el enfoque basado en los derechos humanos?

El desarrollo debería hacer una realidad los derechos humanos – **el QUÉ**

Las normas y principios de los derechos humanos guían el desarrollo – **el CÓMO**

El desarrollo construye capacidades de los garantes de derechos y de los sujetos de derechos – **enfoque sobre el FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

3



Principios de los Derechos Humanos

- ✓ La no discriminación e igualdad
- ✓ Participación e inclusión
- ✓ Rendición de cuentas (imputabilidad) y transparencia
- ✓ Indivisibilidad e interdependencia

4





Los principios adicionales en la CDN

- Interés superior del niño y la niña
- Vida, supervivencia y desarrollo

5



¿Qué contribuye un enfoque basado en los derechos humanos?

- ➔ La investigación y el análisis identifican las **reivindicaciones** de derechos humanos y las **obligaciones** correspondientes, así como las **causas** de la no realización de derechos.
- ➔ Los programas y proyectos evalúan la **capacidad** de los sujetos de derechos para reclamar sus derechos y de los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones, y fortalecen estas capacidades.
- ➔ Guiados por las normas, criterios y principios de derechos humanos, los programas dan seguimiento y evalúan tanto los **resultados** como los **procesos**.
- ➔ Los programas tienen en cuenta las recomendaciones de **organismos y acuerdos internacionales de derechos humanos**.

6





Participación de la niñez

7



Derechos de participación de la niñez

CDN art. 12: “Los Estados Partes garantizarán al niño... el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de la edad y madurez del niño.”

8





Derechos de participación de la niñez

Art. 13: libertad de expresión

Art. 14: libertad de pensamiento, conciencia y religión

Art. 15: libertad de asociación

Art. 17: acceso a la información adecuada.

9



Por qué la participación de la niñez es importante

- Es su derecho
- Contribuye a crear políticas y programas pertinentes, eficientes y sostenibles
- Amplía y profundiza la práctica de la democracia
- Demuestra el valor del empoderamiento local
- Contribuye a que los niños aprendan destrezas básicas como el analizar problemas, buscar e imaginar soluciones
- Puede ayudar a proteger a los niños y niñas

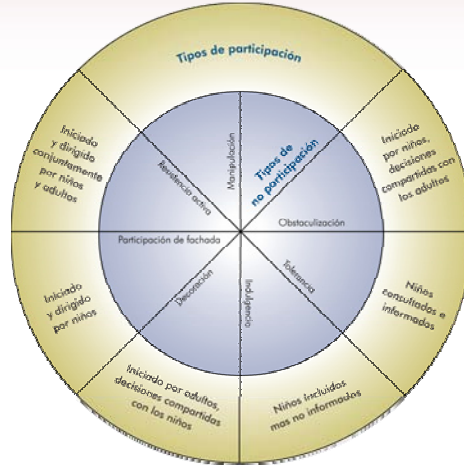
Los niños y niñas son el futuro; también son el presente.

10





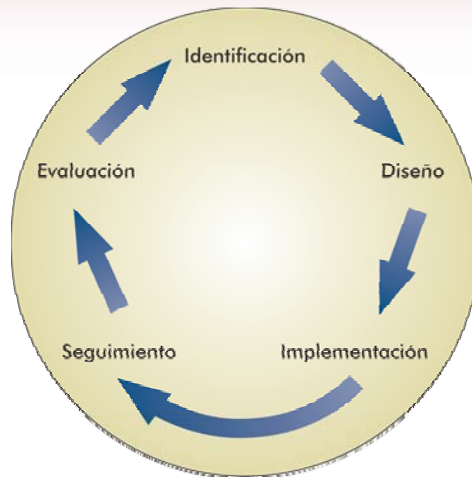
Tipos de participación de la niñez



11



Participación en el ciclo del proyecto



12



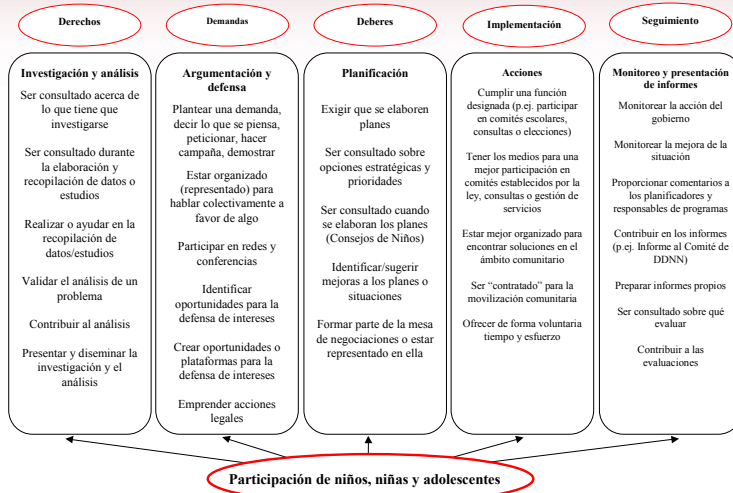


Herramienta de seguimiento de la participación de la niñez

Monitoreo de la participación en el ciclo de proyecto					
Iniciado y dirigido conjuntamente por niños y adultos					
Iniciado y dirigido por niños					
Iniciado por niños, decisiones compartidas con los adultos					
Iniciado por los adultos, decisiones compartidas con los niños					
Niños Consultados e informados					
Niños designados pero informados					
No participación					
	Identificación	Diseño	Implementación	Monitoreo	Evaluación

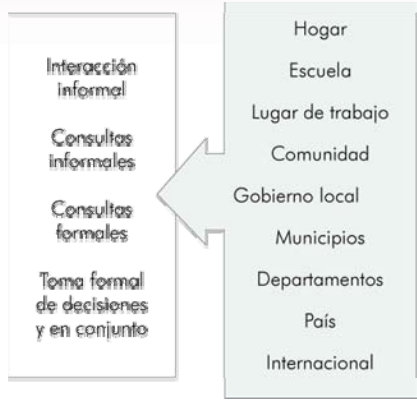


Roles Participativos





Modalidades y escenarios de participación de los niños y niñas



Métodos de participación para niños

MÉTODOS	Individual	En grupo
Oral	Teatro improvisado Teatro de marionetas Canciones	Drama Teatro en la calle
	Testimonio oral Historia oral o de vida Entrevista	Grupo de discusión Entrevista de grupo Jurados de ciudadanos
Visual	Dibujos y pinturas Escultura, collage y otras artes plásticas Fotografías y videos Juegos de mesa Visualización	Mapeado Jerarquización Gráficos circulares o de barra Árboles de problemas
	Horarios Árboles conceptuales	Ficha de rendimiento Testimonios Poesía y libros de arte
Escrito	Ensayos Diarios Memoria Cuestionarios Encuestas	



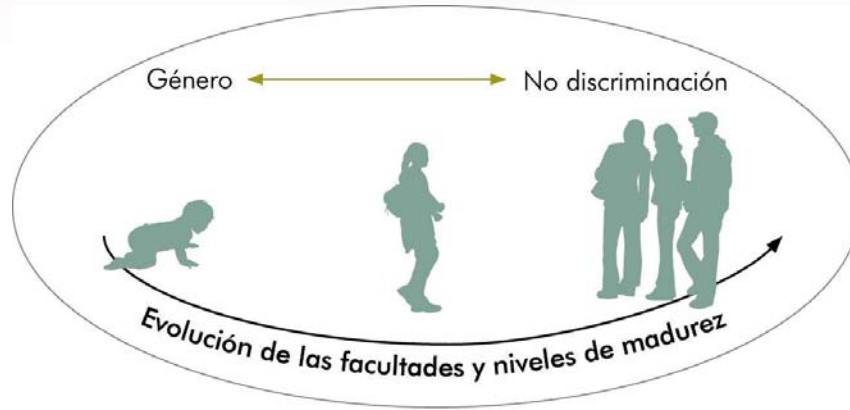


Canadian International Development Agency

Agence canadienne de développement international

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios

Participación de niños, niñas y adolescentes



17

Centre d'apprentissage interculturel
Institut canadien du service extérieur



Centre for Intercultural Learning
Canadian Foreign Service Institute



Foreign Affairs and
International Trade Canada

Affaires étrangères et
Commerce international Canada



Canadian International Development Agency

Agence canadienne de développement international

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios

Definición del problema de desarrollo a tratar

18

Centre d'apprentissage interculturel
Institut canadien du service extérieur



Centre for Intercultural Learning
Canadian Foreign Service Institute



Foreign Affairs and
International Trade Canada

Affaires étrangères et
Commerce international Canada





¿Qué es un enfoque basado en los derechos humanos?

El desarrollo debería hacer una realidad los derechos humanos – **el QUÉ**

Las normas y principios de los derechos humanos guían el desarrollo – **el CÓMO**

El desarrollo construye capacidades de los garantes de derechos y de los sujetos de derechos – **enfoque sobre el FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**



Análisis para un programa basado en derechos

¿**QUÉ** derechos están siendo violados?

¿**POR QUÉ** los derechos están siendo violados?

¿**QUIÉNES** son los garantes de derechos?
¿los sujetos de derechos?

¿**QUÉ** roles podrían desempeñar para enmendar el problema?

¿**QUÉ** capacidades tienen los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones? y, ¿qué capacidades tienen los sujetos de derecho para reclamar sus derechos?

Definición del problema

Análisis de situación de los derechos de la niñez

Análisis causal

Análisis de las partes interesadas

Identificación de las partes interesadas

Análisis de roles

Análisis de capacidad





Análisis de situación de los derechos de la niñez

Artículo CDN	Derecho	Fuerte	Débil	Reprimido	Grupo marginalizado en particular
7	Nombre y nacionalidad		✓		Niños rurales
12	La opinión del niño			✓	
32	Trabajo infantil		✓		Trabajadores domésticos
40	Administración de justicia juvenil	✓			

21



Análisis para un programa basado en derechos

¿QUÉ derechos están siendo violados?

¿POR QUÉ los derechos están siendo violados?

¿QUIÉNES son los garantes de derechos?
¿los sujetos de derechos?

¿QUÉ roles podrían desempeñar para enmendar el problema?

¿QUÉ capacidades tienen los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones? y, ¿qué capacidades tienen los sujetos de derecho para reclamar sus derechos?

Definición del problema

Análisis de situación de los derechos de la niñez

Análisis causal

Análisis de las partes interesadas

Identificación de las partes interesadas

Análisis de roles

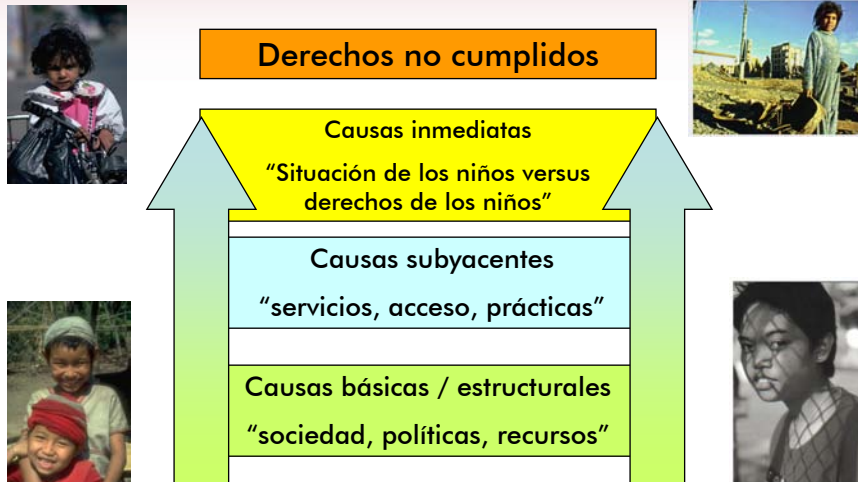
Análisis de capacidad

22





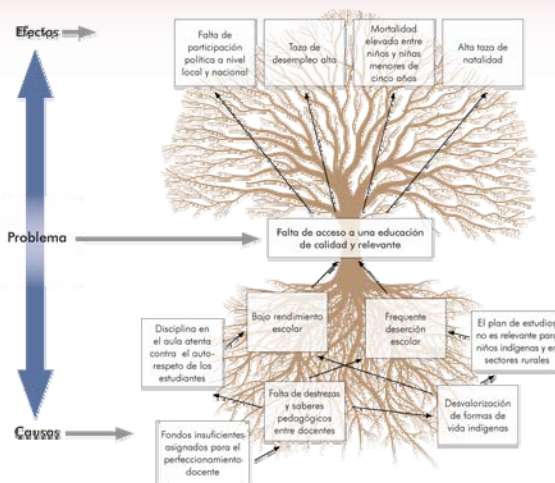
Análisis causal: ¿por qué?



23



Análisis Causal: Ejemplo de un árbol de problemas



24





Análisis de las partes interesadas: Identificación de las partes interesadas



Análisis para un programa basado en derechos

¿QUÉ derechos están siendo violados?

Definición del problema

Análisis de situación de los derechos de la niñez

¿POR QUÉ los derechos están siendo violados?

Análisis causal

¿QUIÉNES son los garantes de derechos?
¿los sujetos de derechos?

Análisis de las partes interesadas

Identificación de las partes interesadas

¿QUÉ roles podrían desempeñar para enmendar el problema?

Análisis de roles

¿QUÉ capacidades tienen los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones? y, ¿qué capacidades tienen los sujetos de derecho para reclamar sus derechos?

Análisis de capacidad





Las partes interesadas

- **Sujetos de derechos**
 - Ej. niñas, niños, niños trabajadores, niños indígenas
- **Garantes de derechos**
 - Ej. miembros del parlamento, ministerios del gobierno (salud, educación, finanzas), autoridades departamentales y municipales
- **Portadores de responsabilidades que no sean del estado**
 - Ej. padres, familias, líderes comunitarios
- **Facilitadores (potenciales o existentes) de capacidad**
 - Ej. donantes, ONGs, organizaciones de la sociedad civil, sector privado

27



Deberes

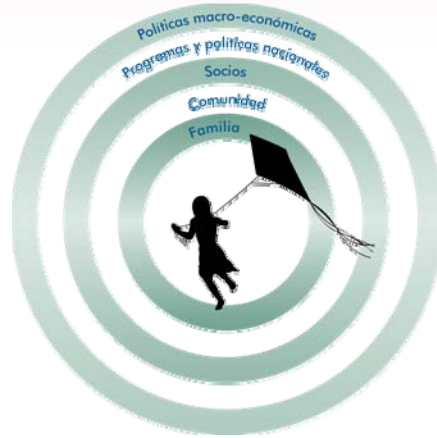
- **Deber de respetar**
 - ❖ Obligación de no interferir con el goce de derechos.
- **Deber de proteger**
 - ❖ Obligación de tomar las medidas necesarias para que terceros no interfieran con el goce de derechos.
- **Deber de cumplir**
Tomar medidas para realizar progresivamente un derecho:
 - ❖ **Facilitar:** Obligación de llevar adelante actividades diseñadas para fortalecer las capacidades de la gente para satisfacer sus propias necesidades.
 - ❖ **Suministrar:** Obligación de suministrar directamente servicios si se demuestra que es imposible de otra manera cumplir con los derechos en cuestión.

28





Identificación de las partes interesadas



Identificación de las partes interesadas

		Sector		
		Sociedad civil	Gobierno	Sector privado
Nivel	Macro	Redes y alianzas de ONGs nacionales e internacionales	Gobiernos nacionales, agencias multilaterales	Cámaras de comercio nacionales, industrias a gran escala, compañías multinacionales
	Meso	ONG particulares	Esfuerzos a nivel de distrito o provincia	Periodistas, gremios empresariales
	Micro	Organizaciones comunitarias, niños, líderes religiosos, familias/padres	Gobiernos municipales o rurales, maestros	Empresarios individuales, empleadores





Análisis para un programa basado en derechos

¿QUÉ derechos están siendo violados?

¿POR QUÉ los derechos están siendo violados?

¿QUIÉNES son los garantes de derechos? ¿los sujetos de derechos?

¿QUÉ roles podrían desempeñar para enmendar el problema?

¿QUÉ capacidades tienen los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones? y, ¿qué capacidades tienen los sujetos de derecho para reclamar sus derechos?

Definición del problema

Análisis de situación de los derechos de la niñez

Análisis causal

Análisis de las partes interesadas

Identificación de las partes interesadas

Análisis de roles

Análisis de capacidad



Análisis de roles

Partes interesadas	Garantes de derechos	Sujetos de derechos	Portadores de responsabilidades / Facilitadores de capacidades	Obligaciones / Responsabilidades / Derechos
Ministerio de Educación	√			- Implementar leyes y políticas - Capacitar maestros
Maestros	√			Brindar una educación pertinente y de calidad
Niños indígenas		√		- Acceso a una educación de calidad - Responsabilidad de participar en su educación
Padres / familias			√	Asegurar que los niños se matriculen en la escuela





Análisis de roles

Sujetos de Derechos / Garantes de Derechos	Niños	Padres	Maestros	Distrito	Gobierno nacional
Padres	Permitir a las niñas ir a la escuela		Dar tiempo para las tareas en casa	Colaborar en la construcción de las aulas	
Maestros	Brindar enseñanza de buena calidad	Conformar Asociaciones de Padres de Familia		Participar en talleres de capacitación	Seguir el plan de estudios establecido
Distrito	Impedir la contratación de niños y niñas trabajadores	Suministrar materiales para la construcción de aulas	Formación continua para los maestros		Utilizar fondos correctamente
Gobiernos nacionales	Legislar una educación básica libre y obligatoria	Política de exención de pensiones escolares a los hogares pobres	Garantizar salarios adecuados para los maestros	Asignar fondos adecuados para la educación	

33



Análisis para un programa basado en derechos

¿QUÉ derechos están siendo violados?

Definición del problema

Análisis de situación de los derechos de la niñez

¿POR QUÉ los derechos están siendo violados?

Análisis causal

¿QUIÉNES son los garantes de derechos? ¿los sujetos de derechos?

Análisis de las partes interesadas

Identificación de las partes interesadas

¿QUÉ roles podrían desempeñar para enmendar el problema?

Análisis de roles

¿QUÉ capacidades tienen los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones? y, ¿qué capacidades tienen los sujetos de derecho para reclamar sus derechos?

Análisis de capacidad

34





Análisis de capacidad:

¿Cómo se pueden fortalecer las capacidades de los garantes de derechos y portadores de responsabilidades?



35



Análisis de capacidad:

¿Cómo se puede fortalecer la capacidad en los sujetos de derechos?



36





Análisis de capacidad: garantes de derechos / portadores de responsabilidades

Garante de derechos / portador de responsabilidades	Obligaciones / Responsabilidades (extraído del análisis de roles)	Cambios en la capacidad (motivación, autoridad, recursos) del garante de derechos / portador de responsabilidades
Ministerio de Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar leyes y políticas - Capacitar maestros 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber cómo redactar una legislación - Formador de maestros
Maestros	Brindar una educación pertinente y de calidad	Conocimientos, destrezas y actitudes para una mejor práctica pedagógica
Padres y familias de niños indígenas	Asegurar que los niños se matriculen en la escuela	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de DDNN - Comprensión de su rol

37



Análisis de capacidad: sujetos de derechos

Sujeto de derechos	Obligaciones / Responsabilidades (extraído del análisis de roles)	Cambios en la capacidad (entendimiento, recursos, riesgos) del sujeto de derechos para exigir sus derechos
Niños indígenas	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a una educación de calidad - Responsabilidad de participar en su educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de sus derechos - Comprensión de sus roles en el ámbito escolar - Auto-estima

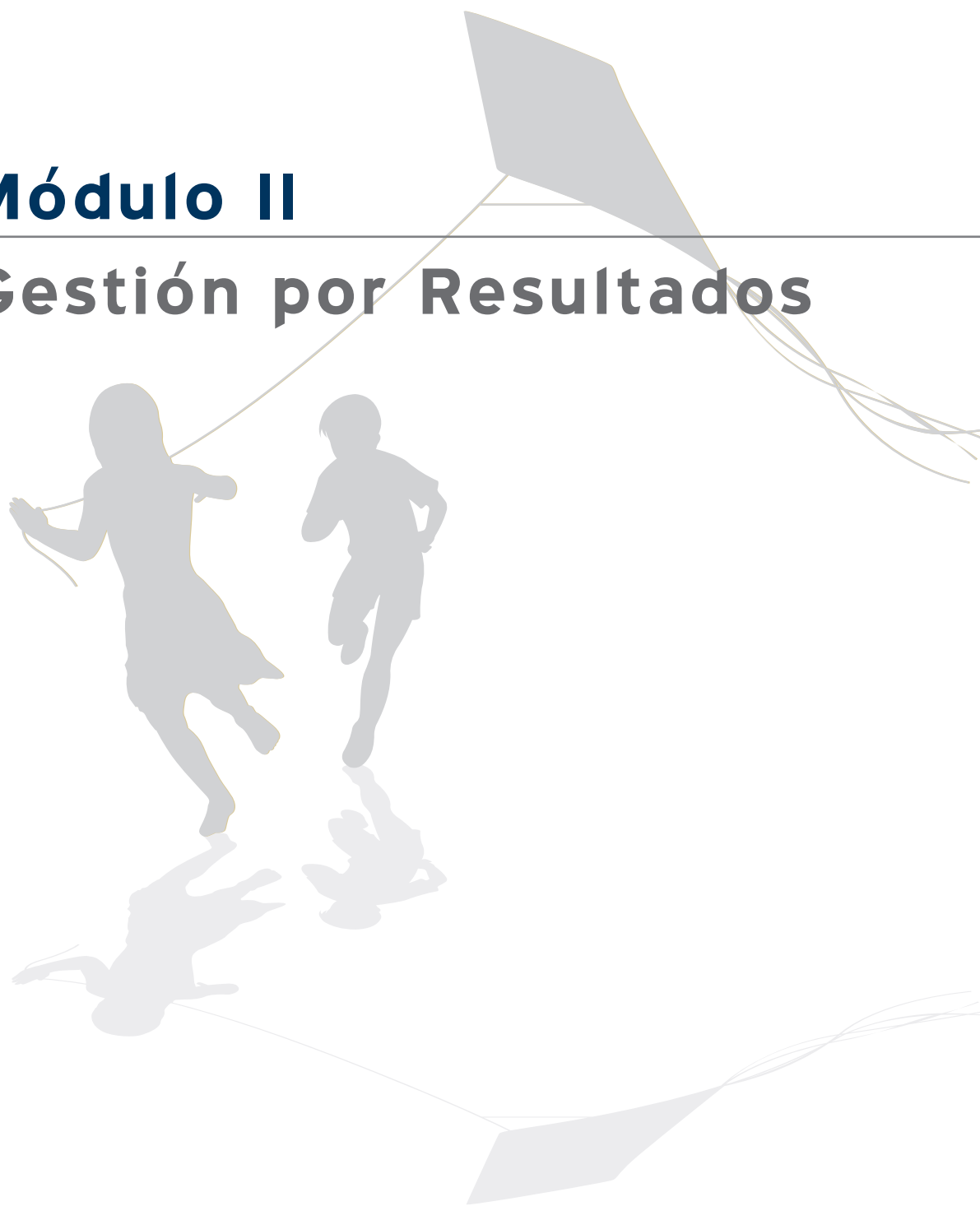
38



Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios en un contexto intercultural con múltiples actores

Módulo II

Gestión por Resultados



1. Creación de una cadena de resultados para realizar los derechos de la niñez

Gestión por resultados y el enfoque basado en derechos

La programación desde la perspectiva de los derechos no significa que para cada artículo de una convención tenga que existir una respuesta programática e indicadores específicos para medirla. Eso sería contrario al espíritu de estos tratados, que tienen principios clave o artículos que subyacen en todos los demás. Seleccionar indicadores para dar seguimiento a nuestros programas implica un análisis desde la perspectiva de derechos, análisis que conduce a una comprensión de la combinación de causas que, en su conjunto, impiden que algunos niños disfruten de sus derechos. Para profundizar nuestro entendimiento debemos asegurarnos de que la información sea desglosada por sexo, región geográfica, edad, etnicidad con el fin de presentar disparidades, las cuales muchas veces están ocultas en promedios agregados. El desarrollo y uso de los indicadores de derechos se ha convertido en un área avanzada en defensoría e injerencia política.

El sistema de derechos humanos de la ONU publica materiales que explican el alcance de diversos elementos de las diferentes convenciones, así como extensos informes y análisis de situaciones en países particulares. Este material puede complementarse con la rica selección de fuentes de información disponibles aparte de la ONU. Se pueden utilizar estas herramientas de información para dar seguimiento y evaluar la programación de cooperación internacional con referencia a los parámetros de los tratados internacionales. Los derechos se pueden utilizar como indicadores en un programa o proyecto y se puede medir su éxito relativo sobre el avance observado en la realización de los derechos.

Resultados a partir de los derechos y las dimensiones del cambio

El objetivo final de un enfoque basado en derechos es el cambio social, económico, político y cultural y la transformación de las relaciones de poder. Para asegurarse que el análisis continua basado en derechos resulta práctico utilizar una lista de dimensiones del cambio. Se puede utilizar la siguiente lista de dimensiones de cambio como una lista de verificación de los objetivos, cambios esperados, resultados, indicadores y actividades.

- Cambios positivos en las vidas de los niños.
- Cambios en políticas, prácticas, comportamientos y recursos.
- Fortalecimiento de la capacidad y compromiso de la sociedad para apoyar y exigir los derechos de los niños
- Fortalecimiento de la participación de los niños
- Fortalecimiento en la equidad inclusión y lucha contra la discriminación.
- Relacionarse con el trabajo de otras organizaciones.

La dimensión de “cambios en políticas, prácticas, comportamientos y recursos” puede ser más específica:

- Cambios en **políticas, leyes** y programas;
- **Políticas económicas** que hacen posible los derechos humanos;
- **Aplicación efectiva** de las leyes contra la violación de derechos;

- Asignación de mayores **presupuestos** y **recursos** para la gente pobre, marginada y en riesgo, y para los servicios sociales básicos;
- Cambios en la toma de conciencia, **actitudes**, **comportamientos**, prácticas, normas y valores;
- Mejor **calidad**, pertinencia y receptividad **de instituciones** y servicios;
- Oportunidades para una mayor **participación** de los sujetos de derechos en la toma de decisiones y en la exigencia de sus derechos; y
- Mejor **información** y sistemas de información sobre la situación de las personas. Dar seguimiento a los avances hacia la realización de los derechos humanos.

Relación entre derechos y resultados en el Modelo Lógico¹³

A veces también llamada “cadena de resultados”, el Modelo Lógico es una representación de las relaciones causales o lógicas entre insumos, actividades, productos y efectos de una política, programa o inversión dada. Los tres niveles inferiores (insumos, actividades y productos) dan cuenta del **cómo** de una inversión, mientras que los tres niveles superiores (resultados inmediatos, intermedios y últimos) constituyen el **qué** o los cambios que se espera ocurrirán: los resultados de desarrollo (refiérase a los términos y definiciones del Modelo Lógico más adelante). El Modelo Lógico se puede asociar con una pirámide: disminuye a medida que se acerca hacia el nivel más alto. El número de resultados debe disminuir a medida que uno se dirige hacia arriba, en dirección del resultado último (refiérase a la diapositiva sobre la cadena de resultados para una representación de esta pirámide).

Integrar los principios de derechos humanos en el Modelo Lógico significa identificar actividades, productos y resultados (inmediatos, intermedios y últimos) que fortalezcan la capacidad de las partes interesadas claves para realizar los derechos humanos. Las brechas en la capacidad, sea debido a la carencia de información, recursos, conocimiento, destrezas, autoridad o motivación, o debido a riesgo intrínsecos al reclamar derechos, con frecuencia son las causas de fondo de los problemas de desarrollo. Al tomar en cuenta estos asuntos subyacentes, estructurales o sistémicos los síntomas más obvios de pobreza pueden resolverse.

Enfoque sus resultados en el fortalecimiento de capacidades y desempeño de los garantes de derechos (ej. el estado y sus agentes) para cumplir con sus obligaciones de derechos humanos y/o en el fortalecimiento de capacidades y desempeño de los sujetos de derechos (ej. niños) para reclamar sus derechos. También puede enfocar sus resultados en el fortalecimiento de capacidades y desempeño de los otros portadores de responsabilidades que no pertenecen al estado (ej. padres, familias, líderes comunitarios) y facilitadores de capacidad (ej. socios, intermediarios, donantes) que puedan apoyar la realización de los derechos de la niñez.

Para ayudarle a identificar el problema principal y determinar la mejor manera de enfrentarlo, refiérase al análisis de la situación de los derechos de la niñez y sus causas, y al análisis de roles y capacidades de las partes interesadas, tomando en cuenta la importancia de fortalecer las capacidades y el desempeño de actores sociales claves.

Procesos Participativos

Es importante asegurar que programas y proyectos sean desarrollados de una manera participativa con las partes interesadas clave, como también asegurarse que las dimensiones participativas estén reflejadas en los enunciados de resultados y en los indicadores.

Al desarrollar un Modelo Lógico, asegúrese que las personas apropiadas estén presentes. Esto incluye el personal pertinente de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y socios, intermediarios, agencias ejecutoras y por supuesto, los sujetos de derechos y participantes (incluyendo a niñas, niños, adolescentes y jóvenes). Una vez que el Modelo Lógico esté redactado, también es importante validarlo con las partes interesadas y socios clave para asegurarse que los resultados previstos reflejan sus necesidades y objetivos y que la inversión se llevará a cabo de la manera acordada con antelación. Esta práctica participativa también concorda con la gestión por resultados.

Sin embargo, la participación no sólo se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de programas y proyectos. También implica incluir dimensiones participativas en el Modelo Lógico, es decir, incluir resultados previstos que tienen que ver con la participación de las partes interesadas clave, particularmente niños, en procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas.

Definición de Resultados Previstos

1. Identifique el **resultado último** (cambio en las condiciones, realización de derechos) en base a la definición del problema que el programa busca enmendar.

El resultado último es el nivel más alto del cambio deseado para resolver el problema principal. Comience definiendo el problema principal que la inversión intenta enfrentar, utilizando el análisis de la situación de los derechos de la niñez y el análisis causal.

Pregúntese qué cambio sustancial para los niños se desea ver. ¿Qué cambio en la vida de los niños ocurrirá como resultado de la realización de un derecho (ej. acceso mejorado a la educación para grupos de niñas y niños particularmente marginados)?

Asegúrese de analizar el contexto de desarrollo (social, económico, político, cultural y ambiental) que enmarca al problema, y hacer esto usando un enfoque de derechos humanos; es decir evaluar hasta qué punto se están respetando, protegiendo, cumpliendo o violando los derechos humanos; por qué y por quién.

2. Identifique los **resultados intermedios** (cambios en el comportamiento o en la práctica; mejor desempeño de garantes o sujetos de derechos) basado en la identificación de las partes interesadas y en el análisis de roles.

Dado que este nivel de resultado está enfocado en cambios deseados a nivel del comportamiento, comience por analizar las partes interesadas clave, pensando en términos de garantes y sujetos de derechos y otros actores, y en su desempeño para cumplir con sus diversas obligaciones, roles y responsabilidades, o para reclamar sus derechos.

Pregúntese qué cambios de comportamiento se requieren para lograr un resultado intermedio, tal como un cambio en el desempeño de padres de familia, administradores de escuelas, grupos comunitarios, o del Ministerio de Educación en términos de la redistribución de recursos hacia la educación. Otro ejemplo es un cambio en el comportamiento de los niños para su participación en el proceso de toma de decisiones y en la defensoría de sus derechos.

Asegúrese que las partes interesadas estén desagregadas tanto como sea posible (ej. niñas en situación de discapacidad, niños viviendo en áreas rurales), y que sus diferentes niveles de interés y de influencia para lograr cambios se han tomado en cuenta.

3. Identifique los **resultados inmediatos** (cambios en la capacidad de los garantes o sujetos de derechos) en base al análisis de capacidades.

Este nivel de resultados se enfoca en cambios en la capacidad (motivación, autoridad, compensación, recursos y riesgos) requerida para lograr el cambio deseado en el desempeño de garantes y sujetos de derechos. Ejemplos incluyen: la concientización en derechos humanos y en los efectos negativos de la discriminación y la desigualdad entre los niños más pobres y marginados o el conocimiento de prácticas ejemplares en educación.

Ejemplo de una cadena de resultados basada en derechos

He aquí un ejemplo de la manera como un análisis basado en derechos de la niñez puede apoyar la definición de resultados previstos de un programa o proyecto. Se basa en los ejemplos dados más arriba correspondientes a cada etapa del análisis basado en derechos.

	Preguntas Clave	Análisis Basado en derechos de la Niñez	Enunciado Del Resultado (una aproximación)
Resultado último (Derechos realizados)	<p>¿Qué cambios sostenibles en las vidas de los niños se darán como resultado de este programa?</p> <p>¿Qué derechos de la niñez serán respetados, protegidos y/o cumplidos como resultado de este programa? ¿Qué violaciones de derechos de la niñez serán enmendadas?</p> <p>¿Los derechos de quiénes serán respetados, protegidos y/o cumplidos como resultado de este programa? (Sea específico, por ej. niños y niñas en situación de discapacidad, niños indígenas.) ¿El programa producirá cambios para los niños, niñas y adolescentes más pobres, marginados y vulnerables?</p>	<p><i>En base a la definición del problema:</i></p> <p>Derecho a tener acceso a educación de calidad y pertinente (CDE Art. 28 y 29)</p>	<p>Se ha aumentado el acceso a una educación de calidad y pertinente para los NNAJ en 7 municipios del Dpto X</p>

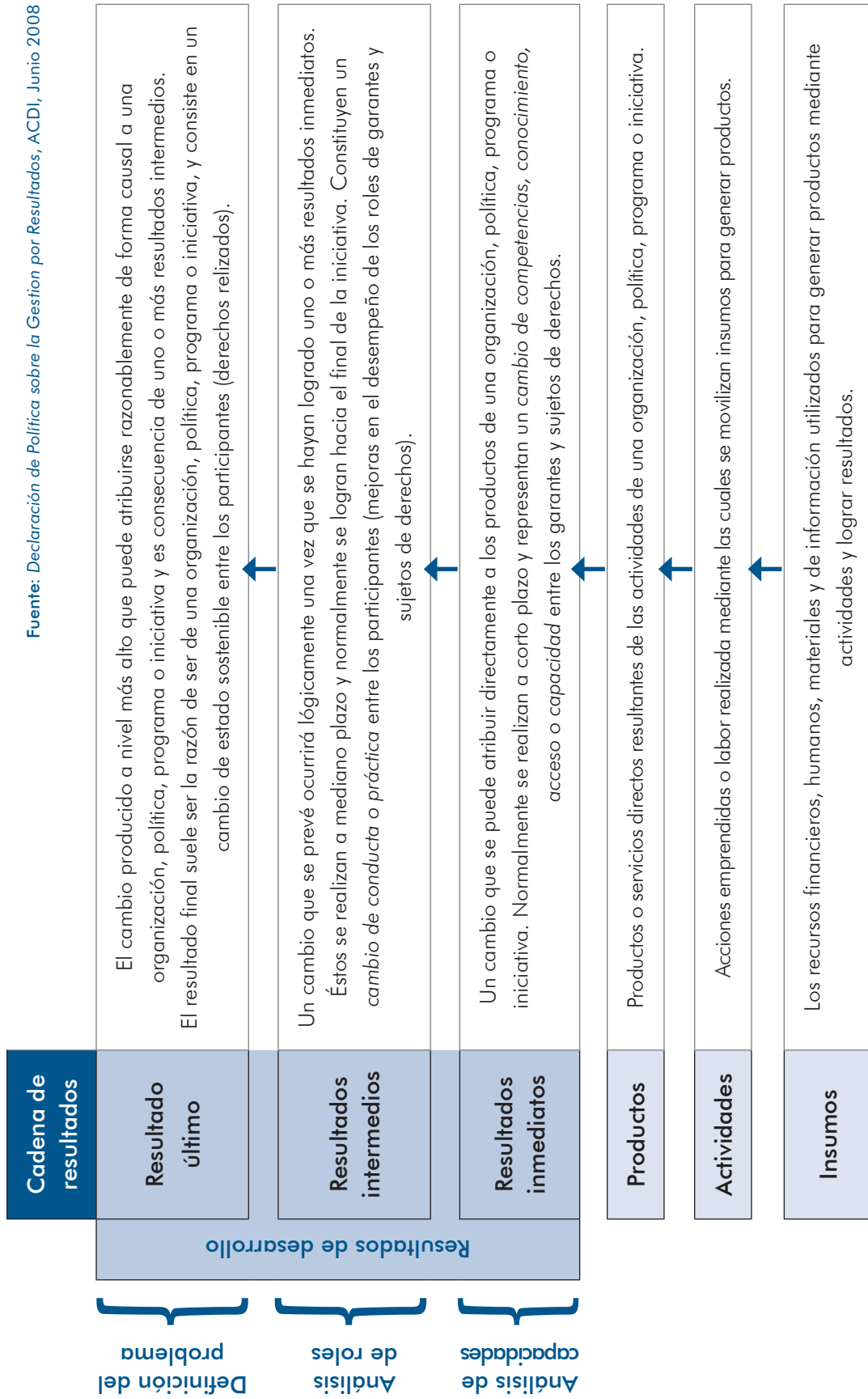
	Preguntas Clave	Análisis Basado en derechos de la Niñez	Enunciado Del Resultado (una aproximación)
<p>Resultado intermedio (Mejoras en el desempeño de los garantes de derechos y otros portadores de responsabilidades o de los sujetos de derechos)</p>	<p>¿Qué cambios en el comportamiento o la práctica permitirá al <i>garante de derechos</i> o <i>portador de responsabilidades</i> cumplir mejor con sus obligaciones?</p> <p>Por ej.: cambio en la distribución de recursos para priorizar las necesidades de los niños más pobres y marginados;</p> <p>Cambios que mejoran la efectividad y eficacia de sistemas;</p> <p>Cambios en la distribución del poder para fortalecer la influencia de los niños más pobres y marginados (por ej. mayor igualdad entre niñas y niños; mayor participación de niños en la toma de decisiones).</p> <p>¿Qué cambios de comportamiento permitirá al <i>sujeto de derechos</i> exigir mejor sus derechos?</p> <p>Por ej.: cambio en la participación de los niños y niñas más pobres y marginados en procesos de toma de decisiones.</p>	<p><i>En base al análisis de roles:</i></p> <p>Obligaciones del Ministerio de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar legislación para prevenir el uso de niños como mano de obra en la escuela; • Capacitar a docentes y supervisores sobre principios de equidad; • Implementar sistemas de apoyo, supervisión y monitoreo para docentes. <p>Obligaciones de los maestros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer una educación pertinente y de calidad <p>Responsabilidades de padres y familiares de niños:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los niños se matriculen en la escuela y que dispongan del apoyo necesario para tener éxito <p>Derechos y responsabilidades de niños indígenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a una educación que promueva el respeto a la cultura del niño, libre de discriminación de cualquier tipo • Responsabilidad de participar en procesos relacionados a su propia educación 	<p>Los/as docentes de 7 municipios del Dpto X han incrementado la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad</p>

	Preguntas Clave	Análisis Basado en derechos de la Niñez	Enunciado Del Resultado (una aproximación)
<p>Resultado inmediato (Mejores capacidades de los garantes de derechos y otros portadores de responsabilidades o de los sujetos de derechos)</p>	<p>¿Qué cambios en la capacidad institucional o individual de los <i>garantes de derechos y otros portadores de responsabilidades</i> les permitirá cumplir con sus obligaciones?</p> <p>Por ej.: cambios en su motivación (conciencia, voluntad política), autoridad, y recursos humanos y financieros (destrezas técnicas)</p> <p>¿Qué cambios en la capacidad de los sujetos de derechos les permitirá exigir sus derechos humanos?</p> <p>Por ej.: cambios a nivel de entendimiento (conciencia, conocimiento), recursos (incluyendo destrezas) y riesgos</p>	<p><i>Capacidades (motivación, autoridad, recursos) que necesitan los garantes de derechos u otros portadores de responsabilidades para poder desempeñar sus roles.</i></p> <p>Ministerio de educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión adecuada de temas relacionados con el acceso de minorías a la educación • Conocimientos técnicos (y recursos humanos adicionales) para proponer una legislación • Conocimientos técnicos (y el personal necesario) en sistemas de gestión de recursos humanos • Capacitador(a) para la formación de docentes • Recursos financieros para apoyar el desarrollo de una legislación, establecimiento de un sistema de gestión de recursos humanos, supervisión y formación docente • Apoyo financiero a largo plazo para sostener la infraestructura y los recursos humanos necesarios para apoyar y ofrecer seguimiento a docentes <p>Maestros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos, destrezas y actitudes para mejorar la calidad y pertinencia de su práctica pedagógica <p>Padres y familiares de niños indígenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los derechos de la niñez • Entendimiento del rol de padres y familiares en la educación de sus niños y de los mecanismos disponibles para su participación • Confianza en su propia capacidad, y en el sistema educativo, para que puedan participar de manera efectiva 	

	Preguntas Clave	Análisis Basado en derechos de la Niñez	Enunciado Del Resultado (una aproximación)
		<p>Capacidades (entendimiento, recursos, riesgos) que necesitan los sujetos de derechos para desempeñar sus roles</p> <p>Niños indígenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sus derechos • Comprensión de sus roles en el ambiente escolar • Confianza y seguridad para poder participar plenamente y de manera eficaz en asuntos relacionados con su educación y el ambiente escolar 	
<p>Productos (Bienes o servicios directos de las actividades de una organización, política, programa o iniciativa)</p>	<p>¿Conducirán los productos a cambios sostenibles en la capacidad de los garantes de derechos y otros portadores de responsabilidades para cumplir con sus obligaciones?</p> <p>¿Conducirán los productos a cambios sostenibles en la capacidad de los sujetos de derechos para exigir sus derechos?</p> <p>¿Conducen los productos de una manera lógica a los resultados inmediatos, intermedios y últimos?</p>		<p>Se han establecido centros de información docente en lugares accesibles</p> <p>Se han desarrollado y puesto en marcha programas de perfeccionamiento docente, con énfasis en nuevos enfoques pedagógicos centrados en los niños.</p>

	Preguntas Clave	Análisis Basado en derechos de la Niñez	Enunciado Del Resultado (una aproximación)
<p>Actividades (Acciones emprendidas o labores realizadas mediante las cuales se movilizan insumos para generar productos.)</p>	<p>Las actividades y los recursos serán dedicados a fortalecer las capacidades de los garantes de derechos, de otros portadores de responsabilidades, y de los sujetos de derechos. Por ej.:</p> <p>¿Se han puesto en marcha medidas específicas para realizar los derechos de los niños más pobres, marginados y vulnerables?</p> <p>¿Todas las actividades concuerdan con los principios de los derechos humanos?</p> <p>¿Tienden las actividades, por su misma naturaleza, a empoderar a los niños?</p> <p>¿Son actividades participativas?</p> <p>N.B.: La búsqueda de un cambio de comportamiento en los sujetos de derechos (niños) puede necesitar un apoyo a otros grupos, por ejemplo capacitación de maestros en educación para los derechos, o apoyo a padres para asegurar mayor asistencia y participación por los niños en la escuela.</p>		<p>Construir y proveer los recursos necesarios para los centros de información docente.</p> <p>Consultar de manera transparente, participativa e inclusiva a padres, maestros, niños y otras partes interesadas acerca de la ubicación de los centros de información.</p> <p>Desarrollar los planes de estudios para los programas de perfeccionamiento docente y capacitación de capacitadores.</p>

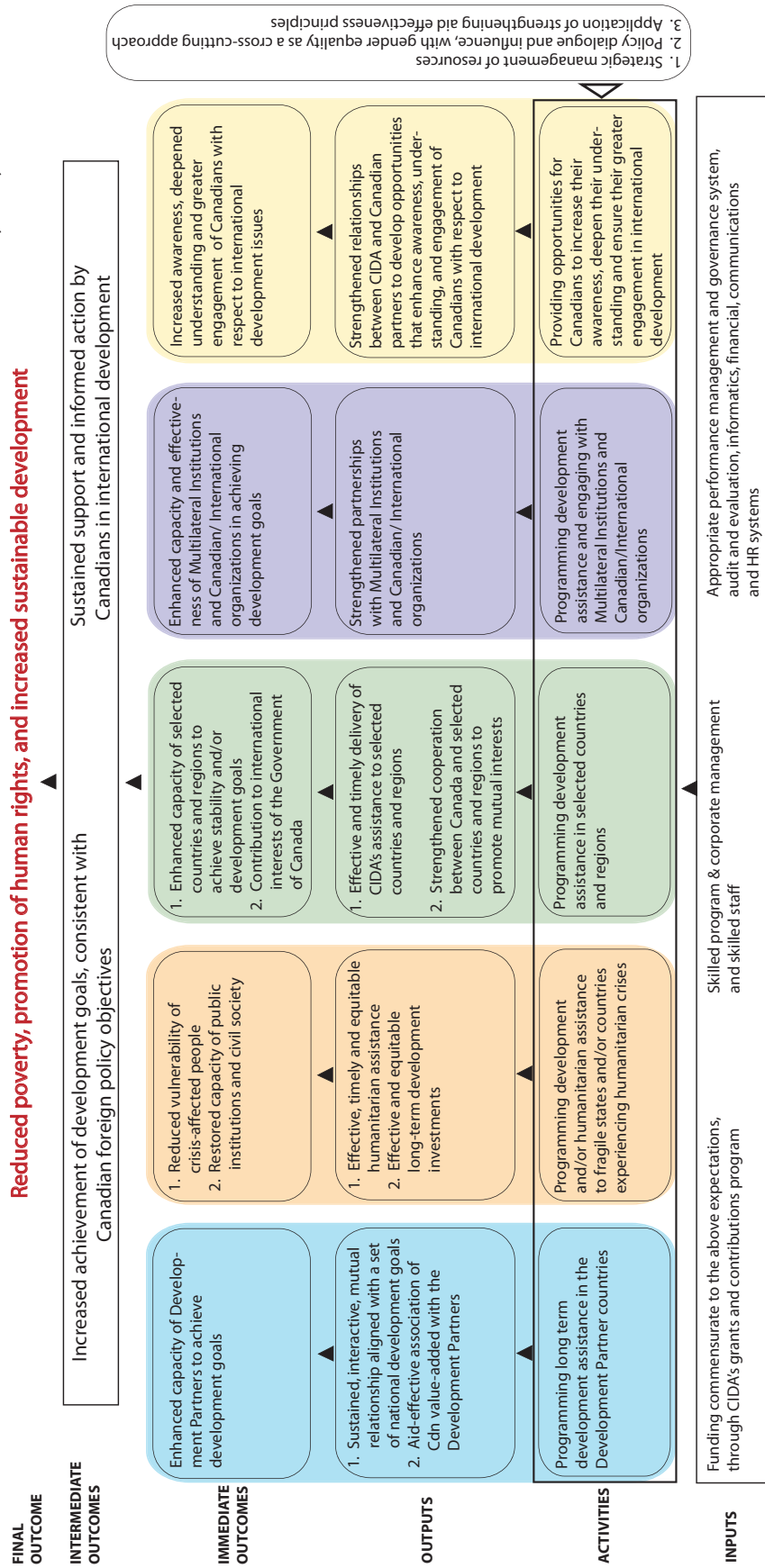
Modelo Lógico (ML) términos y definiciones



Resultado: es un cambio de la situación que puede describirse o medirse y que se deriva de una relación de causa y efecto.

Resultados de desarrollo: reflejan los cambios reales en el estado de desarrollo humano que son atribuibles, por lo menos en parte, a una actividad de la ACDI.

Reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development



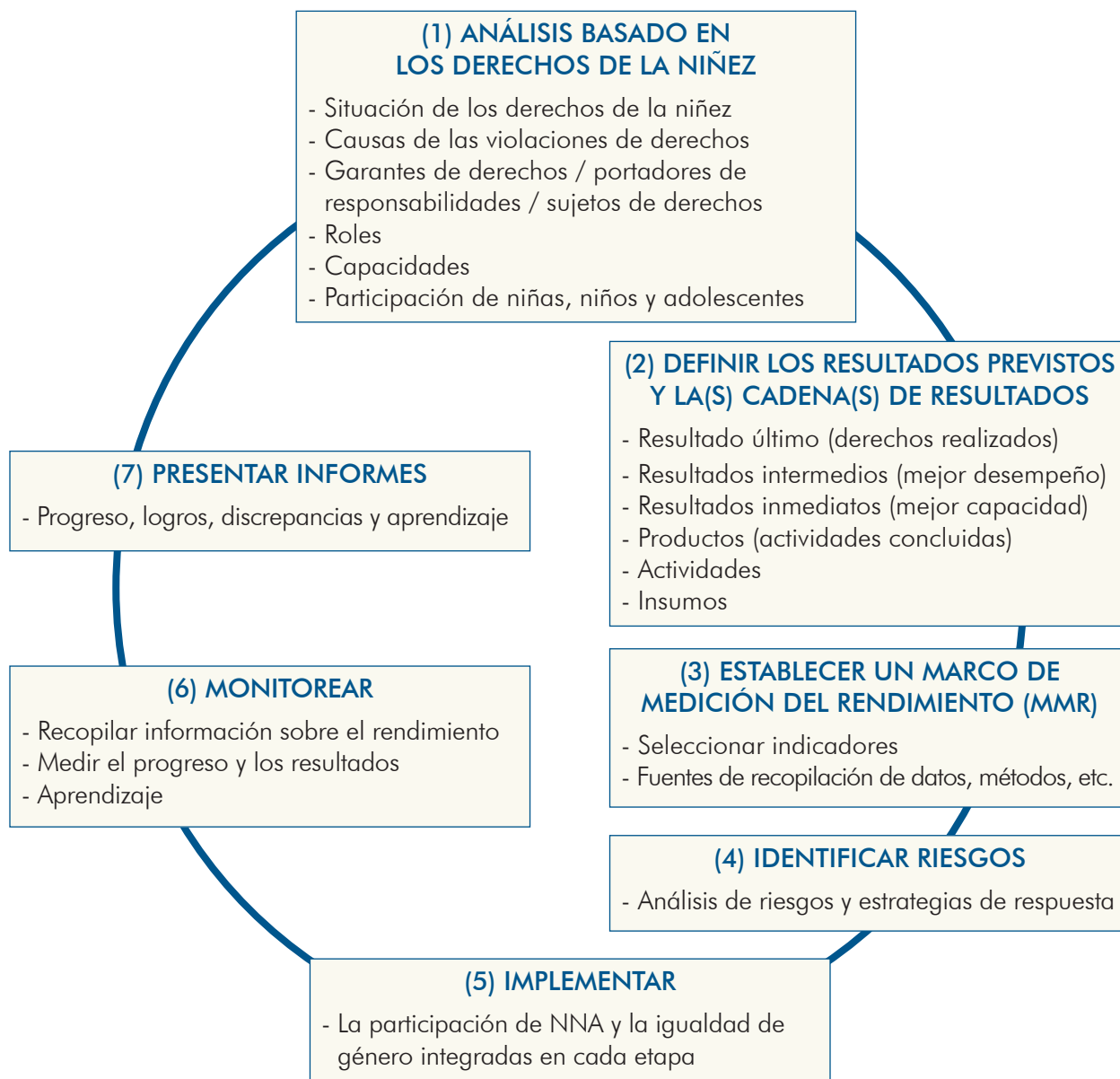
El enfoque basado en los derechos de la niñez (EBDN) y la gestión por resultados (GPR)



Gestión integral por resultados de proyectos enfocados en los derechos de la niñez

“La gestión por resultados es una filosofía y enfoque de gestión que hace énfasis en los resultados del desarrollo: en su planificación, implementación, monitoreo, presentación de informes y en el aprendizaje”.

“El enfoque basado en los derechos de la niñez es un marco conceptual para el proceso del desarrollo humano que tiene su base normativa en los estándares internacionales de los derechos de la niñez y está operacionalmente dirigido a promover y proteger estos derechos.”¹



1. Adaptado de *Frequently Asked Questions on a Human Rights-Based Approach to Development Cooperation* (Nueva York: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2006), p. 15.

Lista de verificación para la formulación de resultados consistentes

Específico:	
<ul style="list-style-type: none"> El enunciado del resultado incluye el cambio deseado, la dirección de ese cambio y nos dice quién, qué y dónde. 	<input type="checkbox"/>
Accesible:	
<ul style="list-style-type: none"> El enunciado está redactado en forma sencilla y contiene una idea 	<input type="checkbox"/>
Medible:	
<ul style="list-style-type: none"> El resultado se puede medir 	<input type="checkbox"/>
Alcanzable:	
<ul style="list-style-type: none"> El resultado es realista y posible de alcanzar 	<input type="checkbox"/>
Pertinente:	
<ul style="list-style-type: none"> El resultado es apropiado en su contexto 	<input type="checkbox"/>
Inclusivo:	
<ul style="list-style-type: none"> El resultado se elaboró de manera participativa 	<input type="checkbox"/>

2. Desarrollo de indicadores de rendimiento basado en los derechos de la niñez

Una revisión rápida de los indicadores

Un indicador es una medida, un número, un hecho, una opinión o percepción que ayuda a medir el avance hacia el logro de los resultados. Tanto los indicadores cuantitativos como cualitativos son herramientas valiosas para medir resultados. Estos dos tipos de indicadores son complementarios y pueden corroborarse mutuamente o hacer evidente problemas entre ellos.

Los indicadores cualitativos son juicios y percepciones de personas sobre un tema o situación. Generalmente se obtienen de fuentes como audiencias públicas, encuestas de actitud y de la observación participante. Los indicadores cualitativos, debidamente definidos, pueden desempeñar un rol importante para identificar limitaciones y obstáculos hacia el éxito, que de otra manera no serían aparentes.

Los indicadores cuantitativos son medidas de cantidad tales como el porcentaje de niñas con relación a todos los niños que asisten a la escuela o cambios en el índice de mortalidad infantil. Los indicadores cuantitativos se obtienen generalmente de encuestas y de la recopilación de datos formales.

Un buen proceso fue reconocido como algo deseable aún antes del surgimiento del desarrollo basado en derechos. Pero con este cambio de paradigma del desarrollo, un buen proceso se ha convertido en obligatorio. El proceso es tan importante como el resultado, aunque no más importante. La importancia del proceso en un enfoque de derechos es precisamente que el proceso es un resultado en sí mismo. Tanto los indicadores de proceso (p.ej. el número de madres atendidas en el parto por personal médico o el número de comités locales capacitados en el enfoque basado en derechos humanos para tratar la problemática del tráfico de niños) como los indicadores de resultado (p.ej. el número de infantes que sobreviven sus primeros tres meses o el número de casos de tráfico de niños que son denunciados públicamente) pueden ser vinculados, sin dificultades conceptuales, con las diferentes obligaciones incluidas en la legislación de derechos humanos.

Indicadores basados en los derechos¹⁴

Existen dos direcciones desde las cuales se diseña cualquier indicador de derechos humanos: el del cumplimiento del portador de responsabilidades o garante de derechos (como una forma de medir si un garante está cumpliendo con sus obligaciones bajo un instrumento particular de derechos humanos) y aquel del goce del sujeto de derechos (como una forma de medir si cada persona está gozando plenamente de los derechos que le son garantizados por un instrumento). Aunque **cumplimiento** y **gocce** son dos caras de la misma moneda, es posible enfocar los indicadores para los derechos humanos desde cualquiera de esas direcciones.

Puesto que un enfoque basado en derechos se construye sobre buenas prácticas de desarrollo, la mayoría de los indicadores de desarrollo con los cuales ya estamos familiarizados continúan siendo útiles para un proyecto diseñado desde una perspectiva basada en derechos. Aquí no parece existir un consenso sobre qué precisamente distingue un **indicador de derechos humanos** de un **indicador de desarrollo**, excepto por la necesidad de tener información en las siguientes áreas:

- Indicadores para medir resultados de participación que se fijan tanto en el proceso (empoderamiento del titular de derechos) como en el resultado (habilidad para exigir derechos y cumplir con obligaciones).

14. Gran parte de esto se basa en Human Rights Quarterly 23 (2001). "What we talk about when we talk about indicators: Current approaches to Human Rights measurement" ("De qué hablamos cuando hablamos de indicadores: enfoques actuales a las mediciones de Derechos Humanos"), Maria Green, The John Hopkins University Press.

- La no discriminación y universalidad: el uso de información desagregada (p.ej. por sexo, edad, etnia, etc.).
- Rendición de Cuentas (Imputabilidad) por los garantes de derechos (análisis de roles y de capacidad de los garantes de derechos)
- La necesidad de medir antes y después de un plazo de tiempo para examinar la realización progresiva, la mejora en las normas o posible, aunque no deseada, regresión.

La no discriminación y universalidad

Para seleccionar indicadores y dar seguimiento a programas o proyectos es necesario basarse en un análisis desde la perspectiva de derechos. Esto conlleva una comprensión de **la combinación de causas que, en conjunto, impiden que algunos niños disfruten de sus derechos**. Para profundizar esta comprensión uno debe asegurarse que la información esté desagregada por atributos tales como sexo, región geográfica, edad o etnicidad, con el fin de presentar disparidades muchas veces ocultas en promedios generales.

La información desagregada, en el contexto de los indicadores de derechos humanos, generalmente es adecuada para grupos que tienen protección especial establecida por la Ley Internacional de Derechos Humanos (los niños a través de la CDN o las mujeres a través del CEDAW); para grupos clasificados en categorías protegidas por leyes sobre los derechos contra la discriminación (las minorías étnicas); y para grupos susceptibles de ser vulnerables o en desventaja por cualquier otra razón (poblaciones rurales comparadas con poblaciones urbanas).

Rendición de cuentas (Imputabilidad)¹⁵

Estados y gobiernos redactan y ratifican los tratados internacionales y estos, a su vez, dirigen principalmente las acciones de los gobiernos. Básicamente, la Ley Internacional de Derechos Humanos implica que los gobiernos asuman ciertos deberes legales en relación con individuos o grupos. Con frecuencia las obligaciones de los gobiernos se clasifican en el respeto, la protección y el cumplimiento de los derechos.

1. **La obligación de respetar:** no interferir en el disfrute de los derechos de las personas, bien sea por tortura o arresto arbitrario, desalojo forzado e ilegal, o la aplicación de costos médicos los cuales tornan la atención médica en inalcanzable para las personas pobres.
2. **La obligación de proteger:** tomar las medidas necesarias para que terceros no interfieran en el goce de los derechos de las personas, ya sea asegurando que los empleadores privados cumplan con las normas laborales básicas, evitando el monopolio de los medios de comunicación o asegurándose que los padres inscriben a los niños en la escuela.
3. **La obligación de cumplir:** tomar las medidas legislativas, de presupuesto, judiciales o de otra índole para la realización progresiva de un derecho, ya sea promulgando una legislación que exige el mismo salario para igual trabajo o aumentando las asignaciones de presupuesto para las regiones más necesitadas.

La evaluación local de los roles e impactos de los diferentes actores puede generar una mejor comprensión del por qué los derechos no están siendo realizados. También puede sugerir intervenciones necesarias que surjan desde la comunidad y no solo el Estado. En el siguiente cuadro se da un ejemplo de lo que puede hallarse en una evaluación de este tipo.¹⁶

Realización del derecho a la educación primaria en India – ¿cumplen los actores con sus obligaciones?			
Actor	Obligación	Unidad de medida	Resultado
Padres	Enviar los niños a la escuela.	Proporción de padres que piensan que es importante que los niños reciban educación.	<ul style="list-style-type: none"> • 89% para las niñas, 98% para los niños.
Gobierno	Proveer escuelas que sean accesibles.	Distancia de la escuela de la casa.	<ul style="list-style-type: none"> • 92% de la población rural tienen una escuela primaria dentro de 1 kilómetro a la redonda.
			<ul style="list-style-type: none"> • 49% de la población rural tienen una escuela primaria y secundaria dentro de 1 kilómetro a la redonda.
	Suministrar instalaciones adecuadas.	Número de docentes	<ul style="list-style-type: none"> • 12% de las escuelas primarias tienen sólo un maestro asignado. • 21% tenían sólo un profesor al momento de la encuesta.
		Condiciones de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • 58% de las escuelas tenían por lo menos dos aulas.
			<ul style="list-style-type: none"> • 60% tenían un techo con goteras.
			<ul style="list-style-type: none"> • 89% no tenían un sanitario en funcionamiento.
			<ul style="list-style-type: none"> • 59% no tenían agua potable.
		Asistencia y actividad del docente principal	<p>En el día de la encuesta en la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25% de los docentes principales realizaban actividades de enseñanza. • 42% realizaban actividades que no tenían que ver con la enseñanza. • 33% estaban ausentes.
Comunidad	Apoyar a la escuela, los docentes y los padres.	Discusiones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • 49% de los comités de educación comunitarios no se habían reunido el año anterior

15. Extraído del Capítulo 5, Utilizando los indicadores para la rendición de cuentas (imputabilidad) en materia de derechos humanos, Informe de Desarrollo Humano 2000: Derechos Humanos y Desarrollo Humano <http://www.undp.org/hdr2000/>: p. 104.

Realización del derecho a la educación primaria en India – ¿cumplen los actores con sus obligaciones?

Actor	Obligación	Unidad de medida	Resultado
Medios de comunicación masiva	Informar sobre la negligencia que afecta la educación básica	Proporción de artículos periodísticos sobre la educación básica	Artículos periodísticos en un año: <ul style="list-style-type: none"> • 8,550 sobre inversión extranjera. • 3,430 sobre comercio internacional. • 2.650 sobre defensa. • 990 sobre educación. • 60 sobre educación primaria rural.
<p>Nota: la muestra consistió de 188 pueblos, 1.200 hogares y 236 escuelas en cuatro estados nororientales de la India (1996.)</p>			

En 1996, un equipo independiente de investigación llevó a cabo un estudio en el norte de la India para saber por qué tantos niños de esa región no asistían a la escuela (30% de los niños entre 6-14 años de edad – cerca de 23 millones de niños y 36 millones de niñas). Haciendo encuestas en los pueblos y en las casas, el equipo creó una base de datos muy completa que reveló algunas de las razones subyacen en los problemas de la educación primaria. La mayoría de los actores – desde padres y docentes, hasta políticos y medios de comunicación masiva – no cumplían sus roles; un incumplimiento social colectivo que exigía no sólo cambios en las políticas estatales sino también una acción de la comunidad.

Realización progresiva

Los derechos económicos y sociales de la CDN están sujetos a la limitación de su realización progresiva. La obligación principal del resultado reflejado en el Artículo 2 (1) es tomar medidas “con miras a lograr progresivamente la completa realización de los derechos reconocidos” en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. El Artículo 4 de la CDN dice: “En relación con los derechos económicos, sociales y culturales, los Estados Partes deberán tomar las medidas hasta donde sean posibles sus recursos disponibles y, cuando sea necesario, dentro del marco de la cooperación internacional”. El término *realización progresiva* es muchas veces utilizado para **describir la intención** de esa frase. El concepto de realización progresiva constituye el reconocimiento del hecho de que la plena realización de todos los derechos económicos, sociales y culturales generalmente **no podrán ser realizados en el corto plazo**.

Los derechos a la alimentación, salud, vivienda y educación se considerados como los principales derechos económicos, sociales y culturales. Debe observarse que además de estos derechos fundamentales existe lo que se podrían pensarse como **derechos de procedimiento** que se aplican a todos los derechos humanos sin excepción. Estos derechos **no están sujetos a la cláusula sobre la realización progresiva**, que se aplica a los derechos sustantivos, y estipulan una obligación inmediata del Estado. Tres derechos importantes en esta categoría son: el derecho a la

no discriminación, el derecho a recursos legales en el caso de la violación de algún derecho, y el derecho a la **participación** en la formulación de políticas o leyes que afectan nuestros derechos.

Con el fin de medir la realización progresiva, necesitamos ser capaces de **comparar resultados antes y después de un plazo de tiempo** dado, resultados que podrían reflejar una mejor capacidad para cumplir con obligaciones, incluyendo mejores políticas, leyes y normas; una mayor capacidad para exigir los derechos, incluyendo mejores recursos legales y acceso a mecanismos de restitución, así como una mayor capacidad para participar en la toma de decisiones en el conjunto de la sociedad. **Patrones de referencia** como los Objetivos de Desarrollo del Milenio tienen el potencial de aportar precisión estadística a los debates nacionales. Estos patrones de referencia son cada vez más utilizados para establecer metas de avance específicas en un plazo determinado.

La selección de indicadores y el nivel de resultados

Resultado último:

¿Qué unidades de medida pueden verificar el impacto a largo plazo de la realización de los derechos de la niñez y los cambios en las vidas de niños, niñas y adolescentes?

Resultado intermedio:

¿Cómo se medirá un cambio positivo en el comportamiento o desempeño de los *garantes de derecho* y *otros portadores de responsabilidades* en el cumplimiento de sus roles, obligaciones y responsabilidades?

¿Cómo se medirá un cambio en el desempeño de los sujetos de derecho al reclamar sus derechos, por ej. participar en la toma de decisiones?

Resultado inmediato:

¿Cómo se podrá saber si la capacidad (motivación, autoridad, recursos) de los *garantes de derechos* y *otros portadores de responsabilidades* para respetar, promover y cumplir los derechos humanos ha mejorado?

¿Cómo se podrá constatar si la capacidad (entendimiento, recursos, riesgos) de los *sujetos de derechos* para reclamar sus derechos ha mejorado?

Lista de posibles indicadores básicos para hacer seguimiento de derechos de la niñez, con fuentes de datos probables

No	Contenido del artículo	Descripción de Indicador	Edad	Fuente de Datos
2	Derecho a no ser discriminado por género, grupo étnico, racial, religioso ni cultural	Diferencias estadísticamente significativas en indicadores, por género, grupo étnico, racial, religioso o culturale	0-18	Datos desagregados por género y grupo
6	Derecho a la vida	Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años	0-5	Estadísticas vitales
7 8	Derecho a nombre, nacionalidad y preservación de identidad	Porcentaje de niños oficialmente inscritos al nacer	0-1	Registro de nacimientos
9 10	Derecho a no ser separado de la familia	Porcentaje de niños que no viven con la familia	0-10	Orfanatos y servicios sociales
12 13 14 15 16 40	Derecho a la opinión; libertad de pensamiento, expresión, asociación y acceso a la justicia	Existencia de tribunales separados y procedimientos especiales para audiencias de niños en conflicto con la ley o con las autoridades escolares y demás	0-18	Examen de leyes y procedimientos de tribunales, policía, escuelas, y servicios sociales
24	Derecho a buena nutrición, agua limpia, servicios sanitarios y de salud	Porcentaje de inmunizados Porcentaje de niños que pesan mucho o moderadamente menos que lo normal para la edad	0-1 0-5	Estadísticas de salud y encuestas
28 29	Derecho a educación obligatoria gratuita y acceso a educación secundaria	Matrícula neta primaria Matrícula neta secundaria	5-10 10-15	Censo y estadísticas escolares
18 27	Derecho a nivel de vida adecuado y apoyo a la familia	Porcentaje de niños en familias debajo de la línea de pobreza o que no viven en familias	0-18	Estudios y agencias de servicios sociales
23	Derecho a servicios especiales y atención para discapacitados a fin de gozar una vida plena y digna	Porcentaje de niños discapacitados que reciben servicios especiales	0-18	Estudios y agencias de servicios sociales

No	Contenido del artículo	Descripción de Indicador	Edad	Fuente de Datos
32	Derecho a protección contra la explotación económica	Porcentaje de niños menores de 15 años que trabajan a jornada completa	10-15	Estadísticas, encuestas, estudios laborales
34	Derecho a protección contra el abuso sexual y explotación en prostitución	Porcentaje de niños implicados en prostitución o abusados sexualmente	0-18	Estudios e informes
38 39	Derecho a protección especial en conflictos armados	Porcentaje de niños en zonas afectadas por conflictos armados	0-18	Estudios e informes

Fuente: Presentación por Clarence Schubert, Sección para niños en circunstancias especialmente difíciles de UNICEF, Seminario global de UNICEF-Canadá, 10-12 de septiembre, 1996.

Lista de indicadores básicos propuestos

Los indicadores incluidos a continuación fueron propuestos por grupos de trabajo en la Reunión Internacional sobre **Indicadores para la Vigilancia Mundial de los Derechos de la Niñez** auspiciada por UNICEF y realizada los días 9-12 de febrero de 1998 en Ginebra, Suiza. Tiene la intención de constituir sólo un primer paso y se deben considerar como provisionales y sujetos a ulteriores modificaciones.

Medidas generales de ejecución

1. Medidas generales de ejecución

- a. Existencia de una estrategia nacional integral para la niñez
- b. Sistema de presentación regular de informes sobre la ejecución de la estrategia nacional
- c. Existencia de un organismo de coordinación y vigilancia de la estrategia nacional sobre la niñez
- d. Representación de grupos no gubernamentales en ese organismo
- e. Suministro de recursos adecuados para que ese organismo funcione eficazmente
- f. Reservas gubernamentales a disposiciones específicas de la Convención de los Derechos de la Niñez (CDN), que limiten su alcance en el país concernido
- g. Compatibilidad del derecho nacional con la CDN
- h. Existencia de análisis sistemático del impacto sobre los niños de los proyectos de ley y políticas
- i. Existencia de una oficina oficial, independiente para los niños
- j. Educación sobre los derechos de la niñez e inclusión de la CDN en el programa escolar
- k. Existencia de actividades de formación sobre la CDN para los profesionales que trabajan para/con niños, niñas y adolescentes, incluidos maestros, jueces, asistentes sociales y personal encargado de la aplicación de la ley.
- l. Discusión en el parlamento de las recomendaciones del Comité sobre los Derechos de la Niñez

2. Asignación de presupuestos y recursos básicos para la ejecución de la CDN

- a. Existencia de un presupuesto para asuntos de la niñez (*un análisis publicado de gastos de gobierno en niños, a nivel central, provincial, departamental y municipal*)
- b. Proporción de presupuesto gastado en servicio primario de salud
- c. Proporción del presupuesto gastado en educación (*primaria y secundaria*)
- d. Si la iniciativa 20/20 se ha aplicado en la forma más amplia posible (*El compromiso de dedicar 20% de las inversiones del gobierno y 20% de la asistencia internacional al desarrollo, a servicios sociales básicos*)
- e. Proporción del presupuesto de gobierno gastado en defensa, con el fin de comparar
- f. Proporción de la renta sobre la cual se cobran impuestos
- g. Proporción de la renta nacional que va al 5% de los hogares más ricos, y el 40% más pobres

Derechos y libertades civiles

3. Participación activa de los niños (artículos 12 a 17 de la CDN)

- a. Sistema escolar comprometido a asegurar la participación de los estudiantes en asuntos de administración escolar tales como elaboración del programa, disciplina y recreación.

- b. Edad en que los niños pueden expresar sus opiniones en asuntos de adopción, custodia y tutoría
- c. Tribunales obligados a considerar la perspectiva del niño al momento de decidir sobre lo que afecta al niño

4. Derecho a nombre, nacionalidad e identidad (artículos 7 y 8 de la CDN)

- a. Existencia de un sistema gratuito, universal, obligatorio de registro de nacimientos
- b. Lapso entre el nacimiento y el registro
- c. Anotación de los nombres del padre y la madre en el certificado de nacimiento
- d. Existencia de un procedimiento para establecer la paternidad en casos litigados, incluidos los casos iniciados por el niño
- e. Leyes y costumbres nacionales que determinan la nacionalidad independientemente de las circunstancias de nacimiento
- f. Número de nacimientos sin registrar

5. Protección frente la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes (CRC artículo 37(a))

- a. Ratificación por el gobierno de la convención internacional contra la tortura
- b. Existencia de leyes que prohíban la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos y degradantes
- c. Mecanismos para presentar quejas y pedir restitución accesibles a los niños en casos de tortura
- d. Existencia de restricciones legales respecto a la adopción de medidas físicas (incluidos los aparatos de contención) contra los niños en un medio institucional
- e. Número de casos de prisión perpetua o pena capital de niños

Cuidado en medio familiar y alternativo

6. Cuidado fuera de casa (CDN artículos 20, 21 y 25)

- a. Existencia de mecanismos o legislación para tomar en consideración el punto de vista de los niños cuando cambia su situación (*indicador debe cubrir cambios de estatuto tanto con el estado como informal*)
- b. Existencia de un sistema de datos independiente para observar el cuidado informal que permita el seguimiento de casos individuales (*un indicador útil porque sería válido para los niños institucionalizados como los que estén bajo cuidado informal*)
- c. Existencia de legislación que proporcione alternativas al cuidado institucional
- d. Existencia de legislación para proteger el derecho de los niños a acceder a información contenida en sus expedientes, tomar contacto con su familia de nacimiento y verificar otros asuntos relacionados a su identidad
- e. Proporción de niños que no viven con su padre o madre biológicos, o con un pariente, o familiar (*alternativamente, el número o proporción de niños en instituciones, incluidos los niños privados de libertad*)
- f. Proporción de niños que han quedado huérfanos de uno o ambos padres biológicos (*este indicador puede ser muy útil en regiones específicas*)

- g. Proporción de niños cuidados en instituciones y alternativas a instituciones (*por tipo de institución, edad del niño, sexo, grupo étnico, idioma*) (cf. artículos 18 y 19)
- h. Existencia de legislación y mecanismos de examen periódico de la colocación y tratamiento de los niños en instituciones

7. Adopción y averiguación de proveniencia (CDN artículo 21)

- a. Número de niños adoptados y niños en hogares de guarda, cuidados fuera de la familia (*se debe señalar que la mayoría de las adopciones en África sub-Sahara se hacen dentro de la familia ampliada: este indicador debe distinguir adopción, con su herencia y otros derechos, de la colocación en hogares de guarda*)
- b. Proporción de niños adoptados y colocados en hogares de guarda (por un cierto periodo de tiempo) que hayan sido adoptados en ultramar, adoptados dentro del país, o se hayan vuelto a reunir con sus familias
- c. Existencia de un sistema para averiguar la procedencia y reunir familias, y organizar adopciones, cuando la separación haya sido involuntaria (*organizaciones no gubernamentales pueden desempeñar un papel importante en esto*)

8. Complemento de ingresos (CDN artículos 26 y 27)

- a. Proporción de niños que viven en hogares pobres (*detalle por tipo de familia, especialmente familias dirigidas por adolescentes y por madres solteras*)
- b. Existencia de una ley que reconozca los derechos de propiedad de los huérfanos
- c. Proporción de los gastos del sector público destinados a los niños (*incluidas las asignaciones familiares y por niños, prestación de servicios preescolares, y prestación de cuidados alternativos*) (cf. tabla 2 sobre presupuestos básicos y asignación de recursos para implementar la CDN)
- d. Existencia de un sistema de gobierno para observar los niños en riesgo (*en términos de apoyo a la familia*)
- e. Proporción del presupuesto que corresponda a los niños, si hay, asignada a los niños en riesgo (cf. tabla 2)

La mayoría de estos temas será difícil de medir en los países en desarrollo

9. Ambiente familiar (CDN artículos 18 y 19)

- a. Existencia de legislación que estipule que la institucionalización es el último recurso, y que el niño debe ser sacado de la familia sólo cuando eso es en el interés superior del niño (cf. artículos 20 y 21)
- b. Existencia de legislación que prohíbe el asalto de los niños (*protegiendo a los niños de todas las formas de violencia, incluido el castigo corporal, en todos los ambientes*)
- c. Índice de homicidios contra niños (*desagregado por edad de víctima*)
- d. Número o proporción de padres adolescentes sin apoyo (*alternativamente, el número o proporción de niños en tales familias*)
- e. Medio familiar seguro, que ofrece apoyo (*se debe elaborar un índice*)
- f. Existencia de definición legal de las responsabilidades de los padres

Salud y bienestar básicos

10. Salud y bienestar básicos (CDN artículos 6 y 24): niños menores de cinco años

Sobrevivencia

- a. Mortalidad en niños menores de cinco años

Salud física

- b. Malnutrición (*más importante en este grupo*)
- c. Amamantamiento (*tasa recomendada de amamantamiento exclusivo*)
- d. Deficiencia de vitamina A

Salud mental

- e. Desarrollo psico-social (*aunque sea difícil de medir*)

Servicios de salud

- e. Inmunización (*sarampión, si sólo una inmunización*)
- f. Acceso a atención médica adecuada (*difícil de definir pero debe incluir atención preventiva*)
- g. Acceso a agua y servicios sanitarios
- h. Atención al desarrollo de la primera infancia (*es necesario medir el desempeño del servicio de salud en este campo. La cuestión también fue estudiada en el grupo de trabajo sobre educación*)

11. Salud y bienestar básicos. Continuación: niños mayores, de cinco años y más

Sobrevivencia

- a. Muerte a causa de lesión (*esta causa de muerte refleja aspectos de derechos que van más allá de mortalidad general: detalle por edad, grupo étnico, geografía y género*)

Salud física

- b. Malnutrición (*incluidas obesidad y anorexia*)
- c. Enfermedades de transmisión sexual (*capta aptitudes para la vida cotidiana, acceso a condones, y tratamiento L no debe estar limitado al VIH*)
- d. Fertilidad específica a la edad (*importante, pero difícil de medir: medición centrada en grupos de gran riesgo*)
- e. Consumo indebido de alcohol y otras drogas (*importante, pero difícil de medir: medición centrada en grupos de gran riesgo*)

Salud mental

- f. Suicidio (*difícil de medir, pero importante: también difícil saber qué medidas tomar si número es alto*)

Servicios de salud

- g. Acceso a atención médica adecuada (*incluida información y servicios de salud sexual y reproductiva, servicio confidencial*)
- h. Acceso a agua y servicios sanitarios (*incluidos los servicios sanitarios en escuelas*)
- i. Existencia de programas de salud en las escuelas (ver artículo 28)

12. Niños discapacitados (CDN artículo 23)

- a. Existencia de legislación, políticas y servicios que respondan a las necesidades de los niños discapacitados
- b. Proporción de niños discapacitados que reciben los servicios necesarios
- c. Ayuda financiera adecuada para las familias de niños con impedimentos
- d. Proporción de niños discapacitados con acceso a educación regular
- e. Número o proporción de niños en instituciones para discapacitados (*si bien no está siempre claro si un porcentaje alto sería bueno o malo*)

13. Nivel de vida y seguridad social (CDN, artículos 18(3), 26 y 27)

- a. Existencia de un sistema nacional de seguridad social
- b. Proporción o número de niños con necesidades especiales que reciben prestaciones de seguridad social (*huérfanos, niños que viven en hogares pobres o encabezados por una mujer, etc.*)
- c. Existencia de una definición nacional para línea de la pobreza nacional
- d. Proporción de niños que viven por debajo de la línea de la pobreza que reciben prestaciones de seguridad social
- e. Prestación de asistencia para el cuidado de niños (*es necesario elaborar un indicador*)
- f. Proporción de niños que viven por debajo de la línea de pobreza y cuyas familias reciben otras formas de prestaciones o subsidios (*reducción de impuestos, vivienda subsidiada, programas de alimentos*)
- g. Número o proporción de niños que viven en familias en condiciones de hogar inseguras

Educación, esparcimientos y actividades culturales

14. Educación (CDN, artículos 28 y 29)

Todos los datos se deben desglosar: urbanos/rurales, niños/niñas, etc.

- a. Tasa de matrícula neta en la escuela primaria
- b. Proporción de niños que comenzaron la escuela y llegan al grado 5
- c. Aprendizaje alcanzado en la escuela primaria (*es necesario elaborar una medida internacional*)
- d. Porcentaje de estudiantes que terminan la escuela primaria (*evita la necesidad de medir educación obligatoria*)
- e. Tasa de matrícula neta en la escuela secundaria
- f. Proporción de adolescentes que saben leer y escribir (*el equivalente de 'aprendizaje alcanzado' de la educación primaria*)
- g. Política de asistencia a la escuela para adolescentes embarazadas (*adolescentes son excluidos de la escuela por diversas razones, pero la exclusión por embarazo es la más discriminatoria por sexo*)

- h. Política sobre los niños con discapacidades en las escuelas (*incluye leyes por las cuales se especifica el derecho de los niños a educación, y la proporción de niños discapacitados que asisten a escuelas regulares*)
- i. Política que prohíbe el castigo corporal en la escuela (*el grupo también consideró el acoso escolar*)
- j. Enseñanza de los derechos de la niñez incluso en el programa de la escuela primaria
- k. Enseñanza de los derechos de la niñez incluso en el programa de pedagogía

15. Actividades de esparcimiento y culturales (CDN artículo 31)

- a. Lugares de juego seguros adonde se puede llegar caminando (*no se refiere necesariamente a los patios de recreo específicos: uno puede definir seguro como “bajo supervisión de adultos”, si bien eso fue debatido en sesiones plenarias*)
- b. Afiliación a organizaciones (*deportivas, culturales, etc.: el problema es si contar las afiliaciones a grupos antitéticos a la CDN, en cuyo caso la definición es muy difícil de implementar*)
- c. Organizaciones sociales disponibles (*número por cada 1,000 habitantes: pero dado que algunas sociedades no tienen organizaciones oficiales pero socializan bien de todas maneras a sus niños, este indicador puede no ser útil*)
- d. Estudios sobre el uso del tiempo (*evaluar cuanto tiempo tienen los niños de esparcimiento, sin pasar en la escuela, trabajo o haciendo tareas: una cuestión ligada a la cultura, pero también vinculada con cuestiones de trabajo infantil. La medición no es fácil, pero hay una historia de mediciones en que basarse.*)

Medidas especiales de protección

16. Niños en conflictos armados (CND artículos 22, 38 y 39)

- a. Existencia de conflictos armados
- b. Número de niños afectados por el conflicto
- c. Proporción de niños que recibe protección adecuada y asistencia humanitaria
- d. Medidas efectivas en práctica para prevenir el reclutamiento y la participación de niños en fuerzas armadas (*niños menores de 15 y menores de 18*)
- e. Medidas en práctica para la recuperación psicológica y la reintegración social de niños víctimas de conflictos armados
- f. Índice para medir el efecto de los conflictos armados sobre los niños

17. Explotación (CDN artículos 32, 34, 35 y 36)

- a. Proporción de niños que trabajan y no asisten a la escuela (*por género*)
- b. Proporción de niños que trabajan y asisten a la escuela (*por género*)

(Estos indicadores se deben medir en forma separada para niños y adolescentes: grupos de edad específica y definiciones de trabajo y escolaridad a decidir después)

- c. Existencia de normas de trabajo infantil y condiciones del lugar de trabajo
- d. Existencia de una política o programa de acción para aplicación de normas de trabajo infantil y condiciones del lugar de trabajo

18. Niños participan en el sistema de administración de justicia juvenil (CDN artículos 37, 39 y 40)

- a. Número o proporción de niños privados de libertad, incluidos los que esperan juicio o sentencia
- b. Existencia de un sistema de justicia juvenil separado oficial
- c. Grado en que los niños privados de libertad son mantenidos separados de los adultos
- d. Número o porcentaje de muertes de niños privados de libertad
- e. Discriminación contra niños implicados en el sistema de administración de justicia (cf. artículo 2)
- f. Situación nutricional de niños privados de su libertad (cf. artículo 24)
- g. Educación para niños privados de su libertad
- h. Existencia de un mecanismo eficaz para el recurso de apelación o reparación
- i. Percepciones de los niños en relación al sistema de justicia (cf. artículo 12)

Base de Datos de Indicadores del Milenio

Metas, objetivos e indicadores

Expertos de la Secretaría de las Naciones Unidas y el FMI, la OCDE y el Banco Mundial adoptaron un sistema de 8 metas, 18 objetivos y 48 indicadores para medir el progreso hacia las metas de Desarrollo del Milenio. ([Mapa de ruta hacia la implementación de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, A/56/326](#)) [PDF en inglés, 450KB]

Cada uno de los indicadores que aparece abajo está conectado a la serie de datos del milenio así como a las serie de antecedentes relacionados al objetivo en cuestión.

Puede ver una descripción del proceso de seguimiento en Sobre los objetivos de desarrollo del Milenio (en inglés).

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre

Meta 1

Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas cuyos ingresos son inferiores a un dólar diario

Indicadores

1. Proporción de la población por debajo de \$1 (Igualdad de poder adquisitivo 1993) al día (Banco Mundial)
2. Coeficiente de la brecha de pobreza [incidencia de X grado de pobreza] (Banco Mundial)
3. Participación del quintil más pobre en el consumo nacional (Banco Mundial)

Meta 2

Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que sufren hambre

Indicadores

4. Predominio de niños de peso bajo menores de cinco años (UNICEF - OMS)
5. Proporción de la población debajo del nivel mínimo de consumo de energía dietética (FAO)

Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal

Meta 3

Asegurar que en 2015, la infancia de cualquier parte, niños y niñas por igual, sean capaces de completar un ciclo completo de enseñanza primaria

Indicadores

6. Tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria (UNESCO)
7. Proporción de alumnos que comienzan el primer grado y llegan al último grado de la enseñanza primaria (UNESCO)
8. Tasa de alfabetización de las personas de entre 15 y 24 años, mujeres y hombres (UNESCO)

Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres

Meta 4

Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015.

Indicadores

9. Proporción de niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior (UNESCO)
10. Relación entre la tasa de alfabetización de las mujeres y de los hombres de 15 a 24 años (UNESCO)
11. Proporción de mujeres con empleos remunerados en el sector no agrícola (OIT)
12. Proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales (UIP)

Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil

Meta 5

Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años

Indicadores

13. Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años (UNICEF-OMS)
14. Tasa de mortalidad infantil (UNICEF-OMS)
15. Proporción de niños de 1 año inmunizados contra el sarampión (UNICEF-OMS)

Objetivo 5: Mejorar la salud materna

Meta 6

Reducir en tres cuartas partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna

Indicadores

16. Tasa de mortalidad materna (UNICEF-OMS)
17. Proporción de partos con asistencia de personal sanitario especializado (UNICEF-OMS)

Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades

Meta 7

Haber detenido y comenzado a reducir la propagación del VIH/SIDA en 2015

Indicadores

18. Prevalencia del VIH en las mujeres embarazadas de entre 15 y 24 años (UNAIDS-OMS-UNICEF)
19. Tasa del uso de preservativos en la tasa de prevalencia de contraceptivos (División de población de la ONU)
 - 19a. Uso de preservativos en la última relación sexual de alto riesgo (UNICEF-OMS)
 - 19b. Proporción de la población de entre 15 y 24 años que tiene conocimientos amplios y correctos sobre el VIH/SIDA (UNICEF-OMS)
 - 19c. Tasa de prevalencia de contraceptivos (División de población de la ONU)
20. Relación entre la asistencia escolar de niños huérfanos y la de niños no huérfanos de entre 10 y 14 años (UNICEF-ONUSIDA-OMS)

Meta 8.

Haber detenido y comenzado a reducir, en 2015, la incidencia de la malaria y otras enfermedades graves

Indicadores

21. Incidencia y tasa de mortalidad asociadas a la malaria (OMS)
22. Proporción de la población en zonas con riesgo de malaria que usan medidas eficaces de prevención y tratamiento de la malaria (UNICEF-OMS)
23. Incidencia y tasa de mortalidad asociadas a la tuberculosis (OMS)
24. Proporción de casos de tuberculosis detectados y curados con el tratamiento breve bajo observación directa (estrategia de control de la TB internacionalmente recomendada) (OMS)

Objetivo 7: Garantizar el sustento del medio ambiente

Meta 9

Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente.

Indicadores

25. Proporción de la superficie de tierras cubierta por bosques (FAO)
26. Relación entre zonas protegidas para mantener la biodiversidad y la superficie total (PNUMA-WCMC)
27. Uso de energía (Kg. de petróleo equivalente) por \$1000 (igualdad de poder adquisitivo) del producto interno bruto (PIB) (Banco Mundial)
28. Emisiones de dióxido de carbono (CO₂) per cápita y consumo de clorofluorocarbonos (CFC) que agotan la capa de ozono (PNUMA - Secretaría del Ozono)
29. Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos (OMS)

Meta 10

Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible a agua potable.

Indicadores

30. Proporción de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de abastecimiento de agua potable (OMS/UNICEF)
31. Proporción de la población con acceso sostenible a mejores servicios de saneamiento (OMS/UNICEF)

Meta 11

Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios

Indicadores

32. Proporción de hogares con acceso a la tenencia segura (NU-Hábitat)

Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Los indicadores de las metas 12-15 se incluyen a continuación en una lista combinada.

Meta 12

Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio.

Se incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional

Meta 13

Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados.

Incluye: el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos adelantados; el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia para el desarrollo más generosa a los países que hayan expresado su determinación de reducir la pobreza

Meta 14

Atender las necesidades especiales de los países sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo (mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y los resultados del vigésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General)

Meta 15

Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.

Algunos de los indicadores incluidos abajo son observados en forma separada para los países menos desarrollados (PMD), África, países en desarrollo sin litoral (PDSL) y los pequeños Estados insulares en desarrollo

Indicadores

Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD)

- 33.** La AOD neta como porcentaje del ingreso nacional bruto (INB) de los países donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE (los objetivos son destinar el 0,7% del total del ingreso nacional bruto a la AOD (OCDE))
- 34.** Proporción de la AOD destinada a los servicios sociales básicos (educación básica, atención primaria de la salud...) (OCDE)
- 35.** Proporción de la AOD bilateral de países de la OCDE que no está condicionada (OCDE)
- 36.** AOD recibida en los PDSL como una proporción de sus INB (OCDE)
- 37.** AOD recibida por pequeños Estados insulares en desarrollo como proporción de sus INB (OCDE)

Acceso a mercados

- 38. Proporción de importaciones totales de los países en desarrollo y de PMD exentos de aranceles (UNCTAD, OMC, BM)
- 39. Aranceles promedio impuestos por países desarrollados a productos agrícolas y textiles y vestido de países en desarrollo (UNCTAD, OMC, BM)
- 40. Estimación de la ayuda agrícola en países de la OCDE en porcentaje de su PIB (OCDE)
- 41. Proporción de la AOD para aumentar la capacidad comercial (OCDE, OMC)

Sostenibilidad de la deuda

- 42. Número total de países que han alcanzado los puntos de decisión y número que ha alcanzado los puntos de culminación en la iniciativa para la reducción de la deuda en los países pobres muy endeudados (cumulativo) (FMI, BM)
- 43. Alivio de la deuda comprometido conforme a la iniciativa para la reducción de la deuda en los países pobres muy endeudados (FMI, BM)
- 44. Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios (FMI-BM)

Meta 16

En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo

Indicadores

- 45. Tasa de desempleo de jóvenes comprendido entre los 15 y 16 años por sexo y total (OIT)

Meta 17

En cooperación con las compañías farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo a un costo razonable

Indicadores

- 46. Proporción de la población con acceso estable a medicamentos esenciales a un costo razonable

Meta 18

En cooperación con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular de las tecnologías de la información y de las comunicaciones

Indicadores

- 47. Líneas de teléfonos y abonados a teléfonos celulares por 100 habitantes
- 48. Computadoras personales en uso por 100 hab. y usuarios de Internet por 100 hab.

Lista de verificación para la selección de indicadores

Los indicadores deben:

1. Medir los resultados esperados (Imputabilidad: el indicador permite determinar cambios en el goce de derechos del sujeto o en el cumplimiento de obligaciones de los garantes)	<input type="checkbox"/>
2. Mostrar tendencias en el tiempo (Muestra la realización progresiva, con normas mejoradas y sin retrocesos)	<input type="checkbox"/>
3. Presentar la información apropiada en forma desagregada (Universalidad y no-discriminación)	<input type="checkbox"/>
4. En lo posible, usar información disponible	<input type="checkbox"/>
5. Ser eficaz en función de costos, factible de recopilar y analizar	<input type="checkbox"/>
6. Medir direcciones positivas así como posibles direcciones negativas	<input type="checkbox"/>
7. Elaborarse de manera participativa	<input type="checkbox"/>
8. Medir resultados de participación con énfasis tanto en procesos: el empoderamiento de los sujetos de derechos, como en resultados: la capacidad para reclamar derechos y cumplir obligaciones	<input type="checkbox"/>
9. Tener dos o tres indicadores por resultado: por la menos un indicador cualitativo y un cuantitativo	<input type="checkbox"/>
10. Uno de los dos o tres indicadores mide datos desglosados por sexo	<input type="checkbox"/>

Reglas generales para la selección de indicadores

1. Se recomienda usar dos o tres indicadores por cada resultado: uno cualitativo, uno cuantitativo, y un tercero, cualitativo o cuantitativo que tenga más sentido para el enunciado del resultado en cuestión. Lo importante es contar con un número de indicadores suficientes para narrar la historia del rendimiento del proyecto y, a la vez, evitar un número excesivo de indicadores cuya medición sea demasiado difícil o costosa.
2. Uno de los indicadores debe desglosar datos para niñas, niños, mujeres y hombres.

3. Establecer un marco de medición del rendimiento (MMR)

La medición del rendimiento es un componente vital del método de GPR; es importante tener un plan estructurado para recopilar y analizar información sobre el rendimiento. En la ACDI, tal como en el Gobierno de Canadá, el marco de medición del rendimiento (MMR) es la herramienta de la GPR usada para este fin. El uso de MMR no es exclusivo de la ACDI; otras organizaciones y donantes utilizan en sus programas herramientas similares para planificar la recopilación y análisis de información sobre el buen rendimiento.

¿Por qué la medición del rendimiento?

La medición del rendimiento es una actividad que se lleva a cabo de manera constante durante la implementación de una inversión. Esta actividad proporciona a gestores y partes interesadas información actualizada sobre el uso de recursos, amplitud del alcance y avances con respecto al logro de productos y resultados. Esto ayuda a definir aspectos fuertes y débiles y, cuando se producen, los problemas. Además permite a los gestores del proyecto tomar medidas correctivas oportunas durante el ciclo de una inversión. De este modo se incrementan las posibilidades de lograr los resultados previstos.

El MMR: Términos y definiciones

¿Qué es un MMR?

Un marco de medición del rendimiento (MMR) es una plantilla funcional usada para planificar sistemáticamente la recopilación de datos pertinentes durante el ciclo de una inversión y con el fin de evaluar y demostrar los avances realizados hacia los resultados previstos. El MMR permite documentar los principales elementos del sistema de supervisión y recopilar regularmente información sobre el rendimiento. También contiene información de referencia, los blancos previstos y la responsabilidad de la recopilación de datos. Al igual que el modelo lógico (ML), el MMR debe elaborarse y evaluarse con la participación de los socios locales, participantes, partes interesadas y personal idóneo de la ACDI. La agencia dispone de una plantilla estándar del MMR.

Título	Nº	Jefe de Equipo
País/Región/ Institución	Presupuesto	Duración

Resultados previstos ¹	Indicadores ²	Datos de referencia	Blanco previsto ³	Fuentes de datos	Métodos de recopilación de datos	Frecuencia	Responsabilidad
Resultado último (A largo plazo)							
Resultados intermedios (A mediano plazo)							
Resultados inmediatos (A corto plazo)							
Productos							

1. Del Modelo Lógico

2. Género y Medio Ambiente si es posible

3. Includo marco temporal (si es posible)

El MMR se divide en 8 columnas: **resultados esperados, indicadores, datos de referencia, blanco previsto, fuentes de datos, métodos de recopilación de datos, frecuencia y responsabilidad.** Para completar un MMR se tiene que llenar con precisión cada una de las columnas.

¿Qué son resultados esperados?

La columna de los resultados esperados se divide en cuatro líneas, para productos, resultados inmediatos, resultados intermedios y resultado último. Para completar esta columna, simplemente copie en el lugar apropiado los enunciados de resultados en el Marco Lógico (ML)

¿Qué son indicadores?

Para completar esta columna, simplemente copie en el lugar apropiado los enunciados de resultados de su ML. Asegúrese que quede claro a qué resultado previsto corresponde el indicador. (Para mayor información acerca de indicadores basados en derechos y contar con una lista de verificación para la selección de indicadores, ver el módulo 2, sección 2).

¿Qué son datos de referencia?

Los datos de referencia son el conjunto de condiciones que existen al principio de un programa o inversión; datos cuantitativos y cualitativos recopilados para establecer una línea de base. Los datos de referencia se recopilan en un momento dado y se usan como punto de referencia para medir o evaluar los resultados alcanzados. Se necesitan datos de referencia para cada indicador que se usará para medir resultados durante la inversión. Es importante asegurar que los datos de referencia estén desglosados de acuerdo a grupos relevante (por ej. edad, sexo, etnicidad, idioma, ubicación geográfica, estatus socio-económico, niños trabajadores etc.) También se debe recopilar datos de referencia para los niños y niñas más marginados.

¿Qué es un blanco previsto?

Un blanco previsto especifica un valor particular para un indicador que se quiere lograr en una fecha a futuro específica; es lo que la inversión quisiera lograr dentro de un cierto periodo de tiempo, en relación a uno de sus resultados esperados. Los blancos previstos proporcionan un punto de discusión tangible y significativa con participantes, interesados y colaboradores.

No obstante, los blancos previstos se inscriben sólo en el MMR y no deberían aparecer en los enunciados de resultados por diversos motivos. En primer lugar, cuando se incluyen los blancos previstos en la declaración de resultados, limitan la capacidad de informar sobre el logro de dicho resultado al limitar dicho logro a un ámbito demasiado estrecho, como el blanco previsto en. En este contexto, la presentación de informes se convierte en un ejercicio de justificación del logro o superación del blanco previsto – lo cual podría considerarse, en ambos casos, como una mala planificación – en vez de una comparación de los resultados previstos con los resultados existentes seguida por una reflexión en torno al balance entre ellos. Además, los resultados han de ser enunciados mensurables que capten de manera sencilla y precisa los cambios deseados. La inclusión de blancos previstos hace que esto resulte imposible; un enunciado que incluya su propia medición no se puede evaluar ni medir.

Sugerencia N° 1: Elaboración de blancos previstos sólidos

Los blancos previstos deben ser

- realistas, se deben examinar y ajustar regularmente.
- se deben fijar con la participación de participantes y partes interesadas.
- se pueden fijar para plazos cortos o largos (en un mes, a mediados del proyecto, a finales del proyecto)
- un enunciado claro del rendimiento esperado en relación con un resultado previsto y se elabora usando los datos de referencia establecidos.

Ejemplo:

Indicador: Asistencia escolar de niñas a nivel primario

Referencia: De momento, el 70% de niñas en edad escolar asisten a escuelas primarias en el distrito X.

Blanco previsto: 80% de inclusión escolar primaria para niñas en el año 2013.

¿Qué es una fuente de datos?

Son los individuos, organizaciones o documentos que contienen datos e información útiles para los indicadores. Datos sobre el rendimiento de algunos indicadores pueden encontrarse en fuentes a menudo existentes en muchos lugares (registro de la propiedad, registro de citas, hojas de seguimiento) o en los informes y estudios anuales de actores institucionales clave en el desarrollo internacional. En los informes anuales de gobiernos y organizaciones no gubernamentales uno también puede encontrar datos relacionados a indicadores específicos para un país o región determinada. Por último, el personal de ACDI y sus socios necesitan identificar sus propias fuentes de datos para dar seguimiento al rendimiento de una inversión en relación a los resultados previstos.

La fuente de los datos del rendimiento es muy importante para la credibilidad de los avances de resultados incluidos en un informe; trate de incorporar datos de una variedad de fuentes para así validar sus hallazgos.

Ejemplos de fuentes de datos:

- Participantes
- Socios (locales e internacionales)
- Documentos gubernamentales
- Informes estadísticos del gobierno
- Informes del desarrollo humano (ONU)

¿Qué es un método de recopilación de datos?

Los métodos de recopilación de datos representan el como se recopilan datos sobre los indicadores. La elección de un método de recopilación de datos depende del tipo de indicador y de la finalidad de la información que se recopila. También depende de la frecuencia con la que se recopile la información.

Sugerencia N° 2: Selección de métodos apropiados de recopilación de datos:

- Determine qué métodos de recopilación de datos convienen al indicador en cuestión
- Use múltiples líneas de prueba
- Considere la viabilidad y costos de cada método
- Contraste los argumentos a favor y en contra de cada método de recopilación de datos (precisión, dificultad, fiabilidad, tiempo)

Ejemplos de métodos de recopilación de datos:

- Observación
- Análisis (de archivos o documentos)
- Examen de publicaciones
- Encuesta
- Entrevistas
- Grupo de consulta
- Estudio comparativo
- Recopilación de testimonios anecdóticos
- Cuestionario
- Encuesta antes y después de la intervención

Sugerencia N° 3:

Frecuencia es la secuencia cronológica de la recopilación de datos. ¿Cuán a menudo se recopilará información sobre cada indicador? ¿Se recopilará información sobre un indicador en forma regular (trimestral o anualmente) como parte de la gestión del rendimiento y la presentación de informes, o periódicamente, para recopilación de datos de referencia o evaluaciones a mediados o a finales del proyecto? También es importante señalar que los datos sobre algunos indicadores deben recopilarse al inicio del proyecto para establecer la línea de base o datos de referencia.

¿Qué es frecuencia?

Frecuencia es la secuencia cronológica de la recopilación de datos. ¿Cuán a menudo se recopilará información sobre cada indicador? ¿Se recopilará información sobre un indicador en forma regular (trimestral o anualmente) como parte de la gestión del rendimiento y la presentación de informes, o periódicamente, para recopilación de datos de referencia o evaluaciones a mediados o a finales del proyecto? También es importante señalar que los datos sobre algunos indicadores deben recopilarse al inicio del proyecto para establecer la línea de base o datos de referencia.

¿Qué es responsabilidad?

La responsabilidad se refiere a la persona, institución u organización que es responsable de la recopilación y validación de los datos.

En el caso de un programa propuesto por una socio, la organización o la institución multilateral encargada de la ejecución (junto a sus socios locales y posiblemente a los participantes también) tiene la responsabilidad fundamental de recopilar y validar los datos así como de usarlos para informar a la ACDI sobre el rendimiento del proyecto. La ACDI utilizará la información que reciba como una de las tantas herramientas potenciales para evaluar el rendimiento de la inversión con respecto al plan original (su propuesta, el ML, el MMR, el registro de riesgos, el plan de implementación del proyecto, y los planes de trabajo). La ACDI también puede monitorear y evaluar el rendimiento mediante ejercicios tales visitas al lugar del proyecto o vía la inclusión en una auditoría del rendimiento como un criterio de evaluación. Aunque la agencia ejecutora es responsable de la gestión de la inversión, la ACDI es la última responsable de asegurar que se siguen procesos debidos de verificación de gastos de fondos canadienses.

Ejemplos de responsables de la recopilación o validación de datos:

- Participantes
- Profesionales locales
- Socios
- Consultores
- Especialistas externos en monitoreo y evaluación
- Personal de ACDI

Pasos para completar el MMR

La preparación del MMR empieza en la fase de planificación y diseño. Recuerde que algunos elementos del MMR pueden decidirse posteriormente o durante la fase de ejecución del proyecto (p. ej., la recopilación de datos de referencia y la elección de algunos blancos previstos).

1. Compruebe que la información para su MMR se ha elaborado de manera participativa con la intervención de las partes interesadas locales, socios, participantes y especialistas idóneos de la ACDI.
2. Copie el resultado último, los resultados intermedios e inmediatos, y los productos de su ML en la casilla correspondiente de la plantilla del MMR.
3. Establezca los indicadores de rendimiento para los resultados últimos, intermedios e inmediatos así como para los productos. Valide y verifique la calidad de sus indicadores de rendimiento usando la lista de verificación para la selección de indicadores..
4. Establezca la “fuente de datos” y el “método de recopilación de datos” para los indicadores seleccionados. Cuando sea posible, trate de incluir múltiples líneas de evidencia para aumentar la fiabilidad de sus datos de rendimiento.
5. Llene las columnas de “Frecuencia” y “Responsabilidad” para cada indicador. Decida si la información sobre cada indicador debe ser recopilada en forma constante como parte del monitoreo del rendimiento o en forma periódica a través de evaluaciones.
6. Incluya datos de referencia donde sea posible. Si existen, incorpore datos históricos fiables sobre los indicadores de rendimiento (en la forma de datos gubernamentales, información de una fase anterior de la inversión o información recopilada durante un análisis de necesidades) de otra forma usted tendrá que recopilar un conjunto de datos de referencia en la primera oportunidad que tenga. Si usted recopila los datos con posterioridad, indique esto en su MMR incluyendo una frase como: “Datos de referencia serán recopilados al comienzo de la inversión” o “Datos serán proporcionados después de identificar las comunidades”. Si es posible, establezca la fecha límite para esta tarea. (debe hacerse durante el primer año).
7. Establezca blancos previstos realistas para cada indicador en relación con los datos de referencia identificados. Esto establece y fija las expectativas de rendimiento para un periodo de tiempo determinado. Los blancos previstos clave, basados en necesidades y prioridades establecidas durante el análisis inicial, son necesarios para preparar los presupuestos y asignar recursos, y tienen un papel importante en la planificación y diseño del proyecto. Otros blancos previstos pueden fijarse a posteriori, una vez que se haya completado la línea de base o datos de referencia.

Ejemplo de un MMR basado en derechos

Resultados previstos	Indicadores	Datos de referencia	Blanco previsto	Fuentes de datos	Métodos de recopilación de datos	Frecuencia	Responsabilidad
Resultado último (largo plazo) Se ha aumentado el acceso a una educación de calidad y pertinente para los NNAJ en 7 municipios del Dpto X (esp. Art. 29 y 28 de la CDN)							
Resultado intermedio (mediano plazo) Los/as docentes de 7 municipios del Dpto X han incrementado la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Número de docentes (por sexo y municipio) que implementan prácticas pedagógicas de calidad y pertinentes Percepción de los NNAJ (por género, nivel de escolaridad, rango de edad y municipio) sobre la calidad y pertinencia de las prácticas pedagógicas de los/as docentes 	200 (2008)	1007 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> Docentes Escuelas Planes de estudio Documentos de evaluación docente por escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> Observación en el aula Diarios de campo Encuesta a docentes Estudio de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestral Miudad y final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Monitores internos (especialistas en pedagogía) de la ONG ejecutora Escuelas
Resultado inmediato (corto plazo) Los/as docentes de 7 municipios del Dpto X han fortalecido los saberes, destrezas y actitudes necesarias para mejorar la calidad y pertinencia de su práctica pedagógica en el aula							

Fuentes de datos para los indicadores

Una fuente de datos es todo lo que proporciona datos, no el método de recopilación de datos. Fuente de datos pueden incluir los siguientes, entre otras:

1) Personas

- Representantes gubernamentales
- Participantes individuales
- Grupos de participantes
- Representantes de organizaciones interesadas, socios, participantes
- Partes interesadas externas
- Donantes
- Representantes de los medios de comunicación

2) Documentos

- Artículos de los medios de comunicación
- Documentos de proyectos
- Documentos de los donantes (evaluaciones, misiones de seguimiento)
- Registros
- Registros de pruebas
- Documentos de organizaciones
- Indicadores estadísticos
- Datos meteorológicos
- Datos sobre la demanda
- Datos sobre el hábitat
- Datos de los censos

Al elaborar el marco de medición del rendimiento (MMR), precise las fuentes de los datos a los que se tuvo acceso para poder medir el logro de los resultados con el indicador dado. Se necesitarán tres fuentes de datos para cada indicador y Uds. pueden escoger cambiar estas fuentes con el tiempo.

Haga una lluvia de ideas sobre las fuentes de los datos para cada indicador conforme a sus conocimientos. Haga que participen en ello otras partes interesadas internas con el fin de establecer tres fuentes potenciales de datos para cada indicador. Valide la lista mediante un breve análisis de la información dada al examinar las fuentes de los datos. Precise la fuente de datos que dará la información más coherente a lo largo del proyecto. Escriba la información para cada indicador en la columna respectiva del MMR.

Métodos para recopilar datos

Los métodos para recopilar datos nos permiten recoger información sobre los resultados sistemáticamente. No han de ser métodos complicados y pueden ser muy sencillos. Las distintas técnicas de recopilación de datos pueden complementarse entre sí.

Consejos - Métodos para recopilar información

Encuesta: Recopilación de información normalizada mediante cuestionarios organizados para generar datos cuantitativos. Las encuestas pueden enviarse por correo postal o electrónico, responderse con o sin encuestadores, personalmente o por teléfono. Las encuestas muestrales usan un muestreo probabilista o discrecional.

Estudio de casos: Examen detallado de un determinado caso (programa, grupo de participantes, particular, lugar o ubicación). Los estudios de casos utilizan numerosas fuentes de información y métodos para ofrecer una descripción lo más completa posible.

Entrevistas: Información recopilada hablando y oyendo a la gente, personalmente o por teléfono. Las entrevistas ofrecen numerosas posibilidades y van desde las preparadas minuciosamente (como en una encuesta) a las entrevistas en las que se conversa libremente.

Observación: Recopilación de información observando y oyendo. Las observaciones pueden ser organizadas o no organizadas.

Evaluación de grupo: Utilización de procesos de grupo para recopilar información sobre evaluación, como la técnica de grupos nominales, los grupos de consulta, Delphi, las lluvias de ideas y los foros comunitarios.

Examen por parte de expertos o colegas: Revisión por un comité de examen, grupo de expertos o colegas.

Exámenes documentales: Recopilación de documentos, como muestras de trabajo que abarcan la extensión de la actividad del programa que se está evaluando.

Testimonios: Declaraciones de personas que expresan respuestas y reacciones personales.

Pruebas: Uso de normas establecidas para evaluar conocimientos, competencias, desempeño, como en las pruebas escritas o pruebas de competencias.

Fotografías, diapositivas, videos: Uso de la fotografía para captar imágenes visuales.

Agendas, diarios: Registro de los eventos que demuestran el punto de vista personal de la persona que los recoge.

Registros: Registro de entradas cronológicas, habitualmente breves y limitadas a los hechos.

Análisis de documentos: Uso del análisis de contenidos y otras técnicas para analizar y resumir documentos impresos e información.

Otros métodos

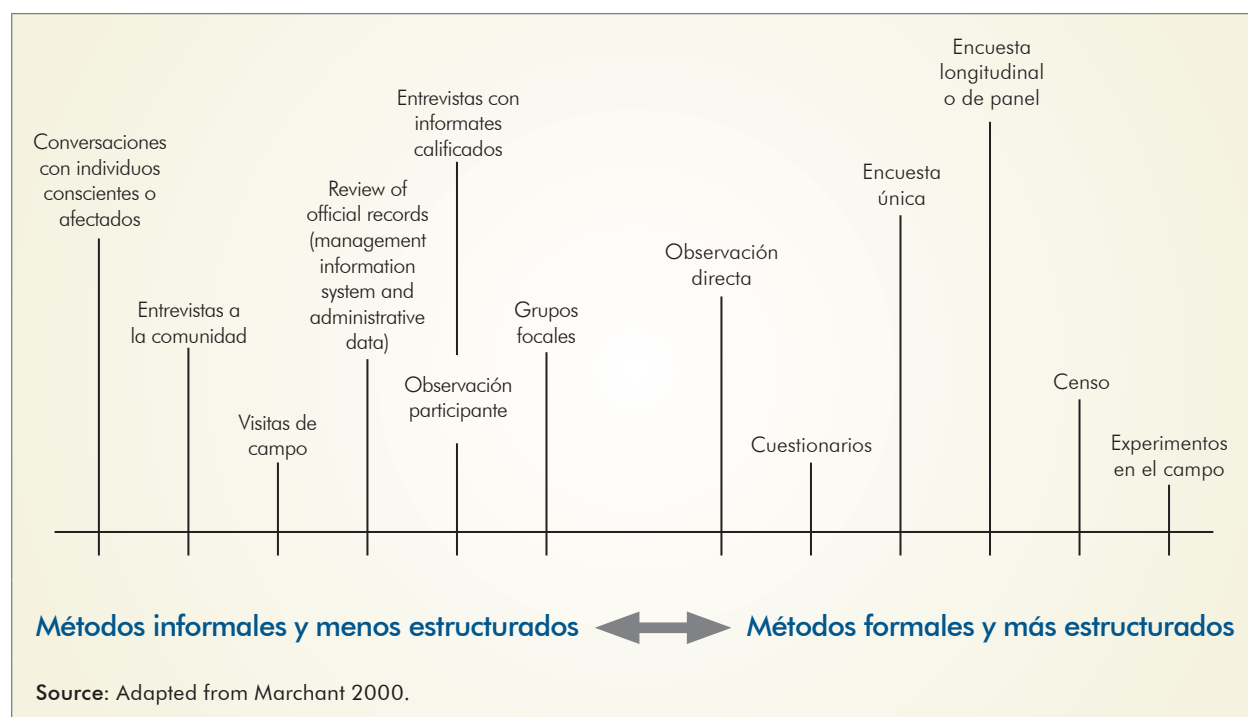
Fichas: Uso de fichas en las que los participantes registran lo que hicieron —la “acción”— y el momento en el que alcanzaron su meta; se emplean principalmente para la auto-evaluación.

Simulaciones: Uso de modelos o maquetas para solicitar opiniones y reacciones.

Relatos de problemas: Versiones narrativas de situaciones pasadas, presentes o futuras con el fin de establecer percepciones mediante personajes ficticios con el fin de externalizar la situación del problema.

Expresión creativa: Uso de las diversas formas de expresión artísticas para representar las ideas y sentimientos de la gente mediante relatos, obras dramáticas, baile, música, arte.

Medidas discretas: Recopilación de información sin que la gente se perciba de ello, como la observación del desgaste de una alfombra situada a la entrada de una exposición.



Tomado de: *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*, Jody Zall Kusek, Ray C. Rist, World Bank Publications, 2004

4. Gestión de riesgos

Inventario de riesgos principales

Esta herramienta es una lista de verificación que permite examinar riesgos específicos. Está organizada de acuerdo a cuatro categorías de riesgos: operativos, financieros, de desarrollo y de reputación.

La ACDI y sus socios han logrado excelentes resultados en la gestión de riesgos. Sin embargo, se tiende a enfatizar los riesgos de desarrollo o financieros. Este énfasis puede llevar a subestimar otros riesgos aún más importantes.

Esta lista funciona como un ejercicio de autoevaluación durante la planificación y ejecución de proyectos. Permite seguir un método integrado de gestión de los riesgos al promover un examen no sólo de riesgos operativos y financieros, sino también de aquellos relacionados con cuestiones estratégicas y de reputación.

Resulta imposible hacer un listado de todos los riesgos posibles o implícitos en una actividad de desarrollo internacional: el contexto es complejo y el ciclo de vida de un proyecto o programa está sujeto a cambios constantes. Sin embargo, para hacer frente a los riesgos conocidos, la preparación de una serie de actividades o escenarios hipotéticos de mitigación implica que la organización obtendrá mejores resultados en la gestión de riesgos no previstos.

Riesgos operativos

Impacto potencial en la capacidad de la organización para actuar de manera eficaz y eficiente

Op. 1: Recursos humanos

- Rotación de personal
- Presencia inadecuada en el terreno
- Evaluación del desempeño profesional
- Falta de saberes y destrezas necesarias
- Capacitación inadecuada
- Seguridad personal

Op. 2: Gestión del rendimiento

- Funciones y responsabilidades poco claras
- Expectativas infundadas de resultados
- Debilidad en los informes de resultados del proyecto, especialmente en aquellos relativos a la equidad de género

- Enfoques inadecuados del rendimiento basado en recursos financieros
- Limitada comprensión de la Gestión por Resultados

Op. 3: Sistemas de información

- Falta de continuidad en las actividades del proyecto
- Desafíos en la medición de avances
- Seguimiento no establecido en el cronograma del proyecto
- Problemas de rigor y estructura
- Falta de claridad y de un orden de prioridad en las demandas que implica el proyecto
- Brechas en el cumplimiento de normas relativas a la seguridad

Riesgos financieros

Impacto potencial en la capacidad de la organización para utilizar debidamente los fondos asignados al proyecto

Fin. 1: Financiamiento

- Financiamiento inadecuado
- Dificultades para desembolsar fondos
- Demoras en la recepción de autorizaciones, fondos o aprobaciones
- Debilidad en el abastecimiento y selección de materiales

Fin. 2: Fiduciarios

- Reducida capacidad de gestión financiera de los socios
- Relación inadecuada entre calidad y costo
- Problemas con los reglamentos, prácticas y procedimientos de los ministerios participantes
- No se utiliza un método adecuado de gestión de riesgos
- Corrupción

Fin. 3: Instrumento contractual

- Sistema bancario y legislación contractual inestables
- Diseño del instrumento: cláusulas, acuerdo de pagos u obligaciones de informes poco claras o incompletas
- Uso inadecuado de plantillas y formalidades estándar

Riesgos de desarrollo

Impacto potencial en la capacidad de la organización para lograr los resultados de desarrollo previstos

Des. 1: Dirección estratégica y coherencia entre políticas

- Falta de dirección y liderazgo
- Mandato organizacional poco claro
- Problemas de coherencia con los socios y otros donantes
- Débil coordinación con los socios

Des. 2: Socio-políticos, de seguridad, económicos, de conflicto y de gobernabilidad

- Régimen político inestable, conflicto, guerra
- Restricciones sobre derechos civiles y políticos
- Prejuicios sexistas que limitan la participación de las mujeres
- Falta de seguridad
- Fuerzas políticas alternativas en juego
- Encuadre de políticas local divergente
- Cuestiones de género y medio ambiente soslayadas
- Falta de voluntad política para apoyar el proyecto

Des. 3: Capacidad institucional

- Deficiencias en la adopción de nuevos principios de desarrollo internacional
- Falta de confianza de la colectividad en el socio responsable de la ejecución
- Previsibilidad
- Ausencia de una gestión del riesgo y de estrategias de mitigación
- Asociaciones o acuerdos entre socios débiles

Des. 4: Desastres naturales y deterioro de la salud pública

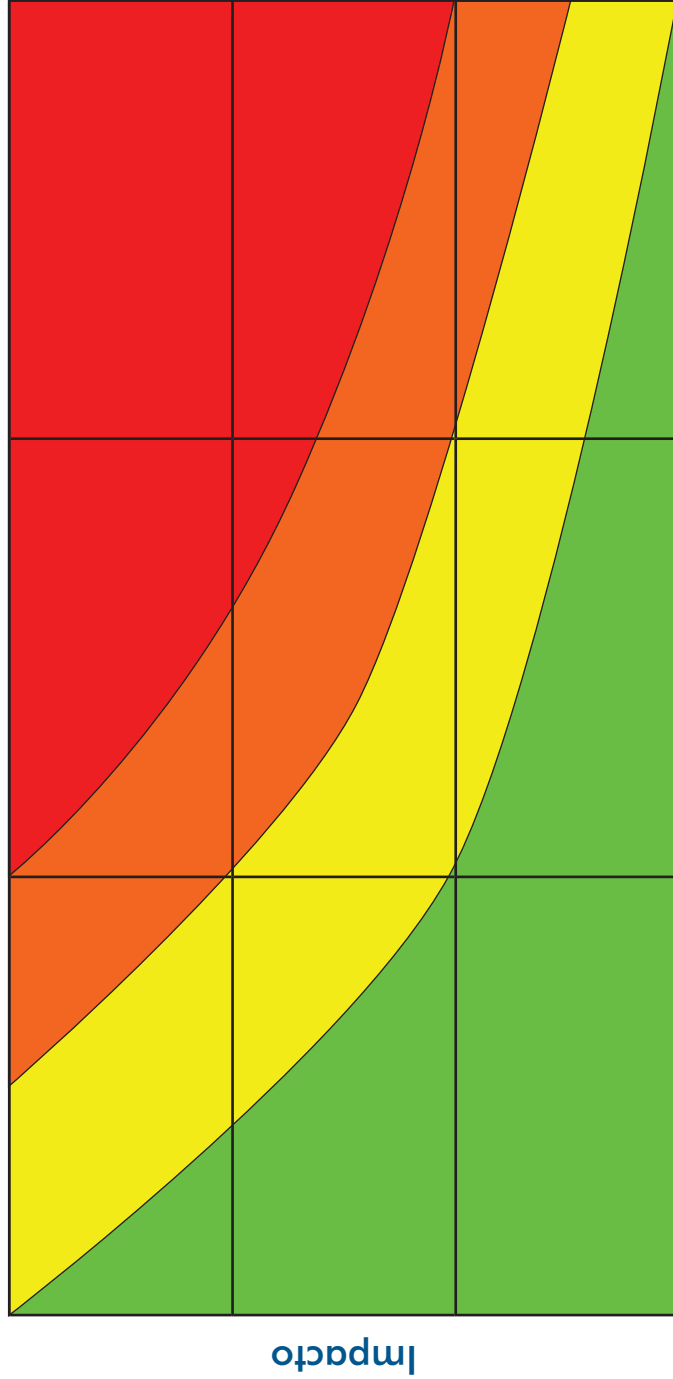
- Inestabilidad climática
- Vulnerabilidad medioambiental
- Factores habilitadores (Ej. la deforestación)
- Falta de planificación en el manejo de desastres o epidemias

Riesgos para la reputación

Impacto potencial en la capacidad de la organización para salvaguardar la confianza de las partes interesadas en el cumplimiento de los cometidos

- Apoyo de las partes interesadas: medios empresariales, ONG, diputados, público, etc.
- Riesgos de menor intensidad no resueltos: incapacidad de producir resultados, corrupción, etc.
- Expectativas desmesuradas del público o de la comunidad
- Riesgos políticos en Canadá (cambios en el poder político que llevan a cambios en las prioridades de desarrollo)
- Riesgo de perder la oportunidad de forjar una reputación positiva a través de la comunicación de los éxitos del proyecto
- Riesgos relativos a valores y ética
- Débil estrategia de comunicación

Mapa de riesgos



Probabilidad

Criterio	Impacto potencial en la capacidad para lograr los resultados previstos			
	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Alto (3)	Muy alto (4)
Los procedimientos usuales son suficientes para responder a las consecuencias	Puede poner en peligro el logro de los resultados y puede requerir supervisión	Pone en peligro el logro de los resultados y puede requerir examen	Impide el logro de los resultados y requiere una gestión muy estricta	
Probabilidad de que suceda	Improbable	Poco probable	Probable	Muy probable

Registro de riesgos

Un registro de riesgos contiene una lista de todos los riesgos identificados, los resultados de sus análisis y un resumen de las estrategias de reducción de riesgos. La información sobre la situación de los riesgos se incluye en un plan regular de presentación de informes. El registro de riesgos se debe actualizar continuamente y revisar a lo largo de un proyecto.

Definiciones:

Riesgos se refieren al efecto de incertidumbres sobre los resultados (ISO 31000).

Impacto es el efecto de los riesgos sobre el logro de resultados

Probabilidad es la posibilidad percibida de que ocurra un evento o circunstancia

Nivel de riesgo es el Impacto multiplicado por la Probabilidad

Reducción (medidas de) es el plan de gestión de riesgos (cómo evitarlos, reducirlos, compartirlos, transferirlos o aceptarlos)

Responsable (de un riesgo) es la persona asignada con la responsabilidad de la coordinación, gestión y documentación del proceso en torno a un riesgo específico; no se trata de la persona que promulgó los controles en alguna instancia. En otras palabras, es la persona o entidad con autoridad e imputable de resolver un incidente de riesgo (ISO 31000)

Riesgo operativo es el posible impacto sobre la capacidad de la organización de funcionar en forma eficaz y eficiente

Riesgo financiero es el posible impacto sobre la capacidad de proteger en forma adecuada los recursos financieros disponibles

Riesgo de desarrollo es el posible impacto sobre la capacidad de lograr los resultados de desarrollo esperados

Riesgo de reputación es el impacto potencial que emerge de una disminución en la reputación de la organización y en la confianza de los interesados en la capacidad de cumplir su mandato

Instructivo para completar el registro de riesgos:

1. Bajo "Definición del riesgo," escriba los principales riesgos del proyecto. En lo posible, incluir por lo menos dos riesgos en cada categoría: operativos, financieros y de desarrollo, y por lo menos uno en la categoría de riesgos para la reputación. Para proceder con este paso puede utilizar el "Inventario de riesgos principales" adjunto.
2. Para cada riesgo seleccionado, establezca el nivel de riesgo actual, esto es, la intensidad del riesgo. Identifique el riesgo en la escala de cuatro puntos que aparece abajo, y transfiera el color bajo "Fecha 1." Para determinar el nivel puede utilizar la plantilla del "Mapa de riesgos" adjunta.

3. Siguiendo un plan de observación regular, vuelva a clasificar el riesgo y agregue el color bajo "Fecha 2" y proceda así sucesivamente. Los períodos de observación variarán dependiendo del proyecto, pero un período típico es de tres meses.
4. Indique si el riesgo es el mismo que se encontró en el perfil inicial de riesgos del proyecto (si éste existe).
5. Un riesgo es una incertidumbre en relación a un resultado específico. Indique el nivel del resultado en el Modelo Lógico que corresponde al riesgo.
6. Anote un resumen breve de las estrategias de reducción de riesgos que se emplearán para controlar el riesgo o prevenir un acontecimiento ocasionado por ese riesgo.
7. Indique quién es el responsable del riesgo. En lo posible, debería haber sólo una persona en cada casilla. El responsable variará de acuerdo a la persona de hecho encargada de enfrentar una situación de riesgo dada.

Notas: Monitoreo de riesgos: en la realidad, el perfil de riesgos cambia constantemente durante la duración del proyecto. A medida que riesgos se presentan o desaparecen, cambie las definiciones y el nivel de riesgo correspondientes. También haga un seguimiento del uso y la efectividad de las estrategias de reducción de riesgos y reemplazar la información en la columna indicada según sea necesario.

No tema clasificar los riesgos en "Rojo" si ese es el nivel de riesgo real.

Escala de niveles de riesgo:

	Impacto potencial en la capacidad para lograr los resultados previstos			
	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Alto (3)	Muy alto (4)
Criterio	Los procedimientos usuales son suficientes para responder a las consecuencias	Puede poner en peligro el logro de los resultados y puede requerir supervisión	Pone en peligro el logro de los resultados y puede requerir examen	Impide el logro de los resultados y requiere una gestión muy estricta
Probabilidad de que suceda	Improbable	Poco probable	Probable	Muy probable

Registro de riesgos (plantilla)

Definición del riesgo	Nivel de riesgo (Agregar columnas de ser necesario)			¿Incluido en el perfil de riesgos del proyecto? (Si/No)	Nivel de resultados en el Marco Lógico del proyecto ¹	Medidas de mitigación	Responsable del riesgo
	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3				
Riesgos operativos							
Op1 Demora en la implementación debido a ...	Muy alto	Alto	Bajo	Si	RIT	Renegociar con el gobierno...	Gerente del Proyecto
Op2 (agregar filas en caso de ser necesario)							
Riesgos financieros							
Fin1 El financiamiento puede no estar armonizado con ...							
Fin2 (agregar filas en caso de ser necesario)							
Riesgos de desarrollo							
Des1 Falta de voluntad política para apoyar el proyecto porque...							
Des2 (agregar filas en caso de ser necesario)							
Riesgos de reputación							
Rep1 Expectativas desmesuradas del público o la comunidad porque...							
Rep2 (agregar filas en caso de ser necesario)							

1. Siglas: Resultado último (RF); Resultado intermedio (RIT); Resultado inmediato (RIM); Producto (P); Proyecto (PR)

5. Monitoreo y fortalecimiento del rendimiento

Monitoreo de proyectos enfocados en los derechos de la niñez¹⁷

El monitoreo y la evaluación de proyectos (ME) se han centrado, en gran parte hasta recientemente, en medir el proceso de implementación de un proyecto: el énfasis consistía en valorar los efectos de insumos y actividades predeterminadas, como lo establecía un marco lógico. Todo gravitaba sobre el producto y no en torno a las personas que participaban.

En la actualidad ME, a la vez de contribuir al objetivo más amplio de rendir cuentas del rendimiento de una inversión, incluye un énfasis en el mejoramiento del aprendizaje y la intelección de individuos y organizaciones. De esta manera, ME ha llegado a constituirse en un ciclo que, de manera activa y continua, recoge, ordena y aplica datos e información para mejorar tanto servicios, estrategias y acciones, como resultados.

Objetivos del monitoreo y la evaluación enfocados en los derechos de la niñez

1. Determinar si nuestras intervenciones respetan, y están enfocadas en, los derechos de la niñez, en su bienestar, salud y desarrollo.
2. Determinar si nuestras intervenciones están logrando un mejoramiento evidente en los derechos de la niñez, su bienestar, salud y desarrollo.
3. Explorar el proceso de implementación de programas y políticas para la niñez para entender de mejor manera la experiencia propia de los niños, niñas y adolescentes en esos programas y políticas.
4. Proveer información sobre cómo afinar programas, servicios, actividades y estrategias para satisfacer de mejor manera las necesidades de la niñez y realizar su potencial.
5. Identificar y compartir con otros lo que hemos aprendido

Monitoreo se refiere al proceso, en curso durante una intervención, de mantener un registro de avances que a su vez faculta ajustes subsecuentes

“... (E)valuación requiere el desarrollo de indicadores para todos los derechos garantizados por la Convención... en muchos casos, sólo niños, niñas y adolescentes tienen la facultad de indicar si sus derechos se han reconocido y realizado completamente.”

General Comment No. 5 (UNCRC/GC/2003/5 para 48 and 50)

17. Adaptado de: *Child Rights in Practice: Measuring and Improving our Impact. A Model of Accountability to Children* (Draft). International Institute for Child Rights and Development. 2009.

Un acercamiento al monitoreo y la evaluación basados en los derechos de la niñez

En contraste con el enfoque en necesidades, un enfoque basado en los derechos de la niñez está enraizado en las responsabilidades social y moral de una sociedad, como garantes de derechos, hacia la niñez, como sujetos de derechos. Por lo tanto, la aplicación de monitoreo y evaluación basada en los derechos de la niñez requiere un énfasis en:

- **Situar niños, niñas y adolescentes en el núcleo de ME:** esto implica promover los intereses de la niñez como sujetos de derechos y actores sociales en sus propios términos; proveerles con información relevante y apropiada a su edad, escuchar sus puntos de vista y prestar atención debida a sus opiniones.
- **Comprender las causas fundamentales:** es importante definir las causas estructurales de la ausencia de derechos, de identificar qué brechas existen y de analizar quién es responsable de garantizar derechos específicos.
- **Rendir cuentas: eficacia en la promoción, protección y realización de los derechos de la niñez entre diversos garantes de derechos:** desde el estado como garante primario (p.ej. gobierno central y local) hasta todos aquellos que ameritan orientación y apoyo del estado: el sector privado, los medios de comunicación, profesionales del cuidado de la niñez, familias, comunidades y otros individuos o grupos en contacto directo con niños, niñas y adolescentes.
- **Inclusión:** un compromiso con salvaguardar la equidad de todos los niños, incluyendo aquellos en circunstancias en extremo marginales y niños en desventaja por razón de su género, clase, etnicidad, habilidad o carencia de, etc.
- **Asociaciones y alianzas:** énfasis en su edificación y consolidación con el fin de avanzar en la promoción, protección y realización de los derechos de la niñez.

Al enmendar las causas subyacentes de las violaciones de derechos, y a través de la protección y promoción exitosas de los derechos de la niñez (con políticas y cambios favorables), un enfoque basado en derechos ofrece el potencial de mejorar los resultados de los servicios para niños, niñas y adolescentes y de cimentar una diferencia sostenible en sus vidas tanto ahora como en el futuro.

La comunidad de práctica de monitoreo y evaluación: una visión

Fortalece el imaginar qué cambios podrían ocurrir si, en nuestros proyectos y trabajos, consideramos algunas de estas preguntas:

- ¿Cuál es la experiencia de vida de los niños, niñas y adolescentes sobre los cuales enfocamos nuestro trabajo?
- ¿De qué maneras esa experiencia está influida por los riesgos y mecanismos de protección presentes en la ecología social del niño?
- ¿Existen mandatos, principios, leyes y parámetros, nacionales e internacionales, que el proyecto quiere aplicar, enfatizar o transformar? Si es así, ¿cómo podemos optimizar su implementación?
- Las metas, estrategias y/o procesos del proyecto ¿enmiendan o aplican los derechos de la niñez? Si lo hacen, ¿cómo se incorporan los derechos de la niñez y cómo podemos valorarlos?
- ¿Busca el proyecto, directa o indirectamente, mejoras en los derechos de la niñez, en su bienestar, salud y desarrollo? Si es así, ¿cómo lo hace y cuál es la mejor manera de evaluar su eficacia?



Lista de verificación

Monitoreo de proyectos enfocados en los derechos de la niñez

<p>Los participantes del proyecto se conocen mutuamente</p> <p>Los roles, responsabilidades y el cómo rendir cuentas de los garantes de derechos y de los sujetos de derechos son explícitas y aceptadas</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Diálogo activo y pertinente</p> <p>Entre sujetos de derechos y garantes de derechos existen intercambios genuinos, en ambas direcciones, con el propósito de explorar y construir un entendimiento colectivo del rendimiento y de los logros del proyecto</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Comprensión compartida de los cambios buscados por el proyecto y del progreso alcanzado</p> <p>Los participantes poseen un entendimiento de la etapa en la cual se encuentra el proyecto, de los avances logrados y de los cambios en el contexto (social, político o económico) del proyecto</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Herramientas, argot y métodos de trabajo comunes</p> <p>El abordaje propuesto por el proyecto y la estrategia de monitoreo son conocidos y aceptados</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Procesos evidentes, transparencia y confianza mutua</p> <p>Existe un entendimiento colectivo de las dinámicas intrínsecas en la ejecución y monitoreo de un proyecto: lo que cada socio necesita de los demás, lo que cada uno puede (o no puede) hacer y/o contribuir.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Tener conciencia de y aceptar diferencias</p> <p>Los participantes toman conciencia y aceptan diferencias en las maneras de trabajar</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Aprendizaje en el hacer y un enfoque iterativo</p> <p>Existen los medios para valorizar la situación de la información y datos del rendimiento, para derivar lecciones aprendidas y para fortalecer la experticia del proyecto.</p>	<input type="checkbox"/>

Herramienta de seguimiento, constatación y lecciones aprendidas

Objetivo

Proveer un marco para el auto-seguimiento del progreso hacia los resultados esperados del proyecto y sus logros.

Cuándo se puede usar

- Al completarse una actividad o serie de actividades significativas del proyecto.
- Para coincidir con el calendario de presentación de informes del proyecto o calendario de monitoreo del proyecto
- Al fin de un proyecto de una fase

Quién puede usarla

- En la estructura oficial del proyecto: equipos adscritos a cada componente del proyecto
- En la estructura informal: cualquier equipo responsable de obtener los resultados del proyecto
- Al interior de equipos del proyecto, con sus directores, con facilitadores internos o externos, etc.

Cómo utilizarla

1. Preparación:

- Identificar el alcance del ejercicio de auto-seguimiento (p. ej. todos los resultados intermedios, o sólo el resultado intermedio No. 1, etc.), el plazo (p. ej., 2º trimestre, año 2010-11), y quién debe participar
- Organizar una reunión o taller
- Identificar los resultados esperados o componentes a monitorear, los temas transversales y los factores de éxito a constatar
- Juntar materiales necesarios: rotafolio con pedestal, marcadores, cinta adhesiva, documentos pertinentes, etc.
- Poner un diagrama grande en la pared donde anotar datos (ver la plantilla de seguimiento, constatación y lecciones aprendidas). ○, como referencia, poner una versión más pequeña de la plantilla en la pared y recopilar la información generada por el grupo en un rotafolio, una columna a la vez
- En un taller, estos pasos se pueden seguir en grupos de partes interesadas o en grupos mixtos

2. Revisar con el equipo los resultados esperados, temas transversales y/o factores de éxito (primera columna en la tabla) e indicadores a aplicar (segunda columna).

3. Identificar: ¿qué hicimos?, ¿qué ha acontecido o tenido lugar? Usando el método de lluvia de ideas y anotando en el rotafolio, identifique las principales actividades de trabajo o eventos, en relación a los resultados, realizados en el plazo considerado (tercera columna en la tabla).

- 4. Analizar:** ¿qué logramos?, ¿qué éxitos o qué progreso hacia los resultados esperados hemos alcanzado? Anotar ideas en rotafolio (cuarta columna en la tabla).
- ¿Cómo se compara esto con los resultados que pretendemos alcanzar?
 - ¿Qué fue significativamente diferente de los que se esperaba? (Balance, la quinta columna en la tabla)
- 5. Generalizar y formular hipótesis:** discutir ¿qué ha funcionado bien?,
- ¿por qué algunas expectativas no se han cumplido?
 - ¿qué lecciones importantes ha aprendido el equipo?
 - ¿qué conclusiones podemos sacar?
 - Anotarlas en rotafolio (sexta columna en la tabla).
- 6. Aplicación:** ¿cuáles son las implicaciones para acciones futuras? Anotar acciones y seguimiento por hacer (sexta columna en la tabla).

Transcriba todos los materiales y edite la versión final. Todavía se trata de “datos en bruto”: información sobre el rendimiento que se puede usar en informes, en la planificación, para divulgar los logros del proyecto, etc.

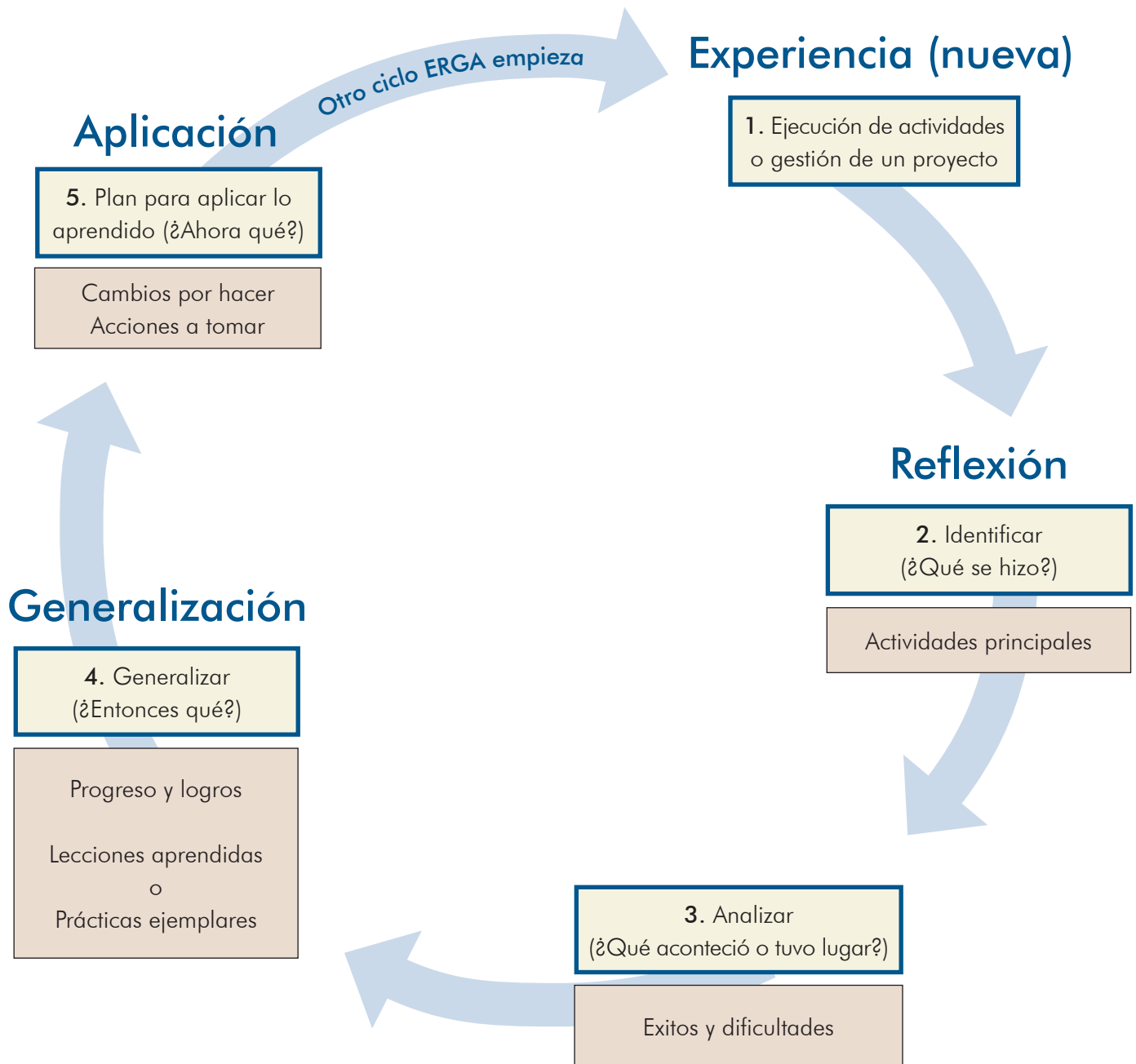
Seguimiento, constatación y lecciones aprendidas (plantilla)

Periodo de la constatación: _____

Resultados previstos / temas transversales / criterios de éxito (si son aplicables)	Indicadores de rendimiento	Principales productos en este periodo	Avance / Logros	Balance (resultados reales vs. resultados previstos)	Lecciones aprendidas / Conclusiones / Acciones a emprender

Monitoreo del rendimiento y el ciclo del aprendizaje

El ciclo del aprendizaje basado en la experiencia
(**ERGA**: **E**xperiencia, **R**eflexión, **G**eneralización, **A**plicación)



Lista de verificación para divulgar los logros del proyecto

<p>1. Pone los resultados en su contexto</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál era la situación anterior?• En la situación actual, ¿cuáles son los cambios observados?• ¿Cuáles son las implicaciones para el logro de los resultados esperados?	<input type="checkbox"/>
<p>2. Mide progreso y logros (resultados obtenidos) en relación a los resultados esperados, enunciados en el modelo lógico del proyecto</p>	<input type="checkbox"/>
<p>3. El informe de logros está fundamentado en la información sobre el rendimiento recopilada con respecto a indicadores</p>	<input type="checkbox"/>
<p>4. Explica el balance entre resultados esperados y resultados obtenidos (p. ej., discute desafíos y temáticas emergentes).</p>	<input type="checkbox"/>
<p>5. Integra información sobre temas transversales (p. ej., equidad de género y otros según corresponda)</p>	<input type="checkbox"/>
<p>6. Sugiere lecciones aprendidas y mejoras</p>	<input type="checkbox"/>





Contexto general y principios de la Gestión por Resultados (GPR)

39



¿Por qué RBM?

Históricamente, gobiernos han centrado su atención en:

- Insumos (lo que gastan),
- Actividades (lo que hacen), y
- Productos (lo que se ha hecho).

40





¿Por qué RBM?

- Cuando nos enfocamos solamente en:
 - Insumos (gastar)
 - Actividades (hacer), y
 - Productos (servicios y bienes producidos)
- Estamos “ciegos”; no conocemos nuestro destino y por lo tanto no podemos “ver” cuando nos hemos desviado del camino.
- Podemos tomar medidas correctivas, podemos GESTIONAR, solo cuando sabemos dónde vamos.
- Esto requiere mirar más allá de actividades y productos y enfocarse en **resultados existentes**

41



GPR en la ACDI

- La gestión por resultados es esencial en los principios y en la práctica de gestión de la ACDI
- La actualización de la política de GPR (2008) hace un énfasis en resultados para asegurar:
 - El empleo de prácticas de gestión que optimizan los recursos;
 - El uso prudente de sus recursos humanos y financieros;
 - Informes, al Parlamento y al pueblo canadienses, basados en resultados de sus logros en el desarrollo internacional.
- La ACDI utiliza la GPR para asegurar que sus proyectos e inversiones tengan una gestión óptima y generen resultados de desarrollo sostenibles para los participantes en el proyecto.

42





Resultado: definiciones de la ACDI

- Un **resultado** es un **cambio** de estado que se puede describir y medir gracias a una relación de **causa-efecto**.
- Un resultado es similar a un efecto en función del tiempo y se lo define más precisamente como inmediato, intermedio o último.
- Resultados de desarrollo reflejan cambios existentes en el estado del desarrollo humano en un país o región que pueden atribuirse, al menos parcialmente, a la inversión de la ACDI.

Fuente: Declaración de Política sobre la Gestión por Resultados, ACDI, 2008 43



GPR: definición

“La GPR es un enfoque de gestión, en términos del ciclo de vida de un proyecto o programa, que integra estrategia, recursos humanos y materiales, procesos y mediciones para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.”

“El enfoque de la GPR pone énfasis en el **logro de resultados**, la **implementación de mecanismos de medición del rendimiento**, el **aprendizaje y la adaptación**, y la presentación de **informes sobre el rendimiento**.”

Fuente: Declaración de Política sobre la Gestión por Resultados, ACDI, 2008, p. 3. 44





GPR: propósitos y herramientas principales

- Definir **resultados previstos realistas** y basados en análisis apropiados.
- **Identificar claramente los participantes** y diseñar programas que respondan a sus necesidades
- **Monitorear avances hacia resultados previstos y recursos utilizados**, con el uso de indicadores apropiados
- **Identificar y manejar riesgos** teniendo en cuenta los resultados previstos y recursos necesarios
- Incrementar saberes y conocimiento a través de **lecciones aprendidas y de su integración en decisiones**; y
- **Informar** acerca de los resultados obtenidos y recursos utilizados



45



Tendencias nacionales e internacionales

- La aplicación de la GPR no es exclusiva de la ACDI
- Todo el sector público canadiense utiliza este planteamiento
- Se trata de una tendencia mundial entre los principales donantes: USAID, organismos de la ONU, OCDE, etc.
- Un consenso en torno a resultados clave ha llevado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio

46





Terminología de la GPR usada en el mundo

ACDI (96-08)	ACDI (08)	USAID	NORAD	OCDE	UICN
Impacto	Resultado último	Objetivo estratégico	Meta	Impacto	Meta
Efecto	Resultado intermedio	Resultado intermedio	Propósito	(a medio plazo) Impacto	Resultados clave
Producto	Resultado inmediato	Resultado intermedio del proyecto		(a corto plazo) Producto	Resultados
Actividades	Producto	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades

47



GPR: nuevos términos de ACDI

Nueva terminología

- Resultado último
- Resultado intermedio
- Resultado inmediato
- Producto (bienes o servicios directos provenientes de actividades terminadas)



Terminología anterior

- Impacto
 - Efecto
 - Producto
 - *Actividad terminada
- *(ACDI no reconocía antes este nivel en la cadena de resultados)

48





Resultados y el cambio

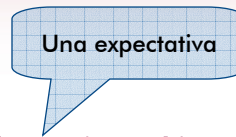


Objetivos y resultados



Objetivo

- Incrementar la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad en 7 municipalidades de la provincia X.



Resultado previsto (último, intermedio o inmediato)

- Los/as docentes de 7 municipalidades de la provincia X han incrementado la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad.

Resultados existentes: Durante la implementación y al concluir el proyecto se evalúa si se alcanzó o no el resultado previsto. Un resultado existente capta el logro del proyecto.



Canadian International Development Agency / Agence canadienne de développement international

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios

Ilustración: gestión por actividades vs. gestión por resultados

Elemento	Gestión por actividades	Gestión por resultados
Objetivo	Establecer centros de información para maestros y poner en marcha programas de perfeccionamiento docente.	Formulado como resultado previsto : "Los/as docentes de 7 municipios de la provincia X han incrementado la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad."
Indicadores	Número de centros de información para maestros; número de programas de perfeccionamiento docente; número de maestros que han completado programas de capacitación	Número de maestros que implementan prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad; Percepción de niñas, niños, adolescentes y jóvenes acerca de la calidad y relevancia de prácticas pedagógicas.
Actividades realizadas (ejecución)	Centros de información para maestros establecidos, programas de perfeccionamiento docente desarrollados y operacionales	Centros de información para maestros establecidos en lugares de acceso fácil; programas de perfeccionamiento docente desarrollados y operacionales, con énfasis en nuevos enfoques pedagógicos centrados en los niños.
Medición del rendimiento	Con el uso de indicadores confirmaríamos que los centros y programas se establecieron según los planes.	Con el uso de indicadores confirmaríamos si los profesores han implementado nuevas prácticas pedagógicas; nos cercioraríamos de su calidad y relevancia; y levantaríamos información sobre la percepción de niños en cuanto a su calidad y relevancia.
Cambio/Resultados logrados al final del proyecto	La mayoría de los profesores usan prácticas pedagógicas centradas en los maestros y un currículo que no se relaciona con las vidas cotidianas de los niños. ¿Por qué? Control exclusivo, ningún seguimiento para apoyar cambios de comportamiento.	Se ha aumentado el acceso a una educación de calidad y pertinente para los NNAJ de 7 municipios en Departamento X.
Rendición de cuentas	No podría hacerse responsable a la organización de la ausencia de cambios en prácticas pedagógicas o en el acceso a una educación de calidad. Cumplió lo que había prometido: centros de información y programas de perfeccionamiento.	A la organización se la consideraría responsable desde otra perspectiva: de la realización de los derechos de la niñez; del desempeño de obligaciones y responsabilidades relacionadas a los derechos humanos; y del fortalecimiento de capacidades.

Centre d'apprentissage interculturel / Institut canadien du service extérieur / Centre for Intercultural Learning / Canadian Foreign Service Institute / Foreign Affairs and International Trade Canada / Affaires étrangères et Commerce international Canada / unicef

Canadian International Development Agency / Agence canadienne de développement international

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios

Formulación de resultados y el cambio

La formulación de un resultado indica lo que se prevé lograr a través de una política, un programa o una inversión.

La formulación de un resultado describe el cambio proveniente de una actividad de desarrollo.

Diferentes tipos de cambio:

- Cambio de situación social
- Cambio de condiciones
- Cambio de comportamiento o de prácticas
- Cambio en funcionamiento o desempeño
- Cambio en conocimiento y discernimiento
- Cambio en competencias o destrezas

52

Centre d'apprentissage interculturel / Institut canadien du service extérieur / Centre for Intercultural Learning / Canadian Foreign Service Institute / Foreign Affairs and International Trade Canada / Affaires étrangères et Commerce international Canada / unicef



Formulación de resultados

53



¿Qué les parece?

- Se ha incrementado la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad
- Calidad de educación mejorada



- Los/as docentes de 7 municipios del Dpto X han incrementado la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad

54





El cambio en el lenguaje (de resultados)

En la formulación de resultados el cambio se expresa con palabras como:

- Se han mejorado (las condiciones de salud)
- Se ha elevado (la graduación de escuela primaria)
- Se ha fortalecido (la capacidad de una ONG local)
- Se ha reducido (la mortalidad infantil)
- Se ha ampliado (la capacidad para aplicar GPR)

55



Definición de resultados

- Los resultados tienen que definirse mediante un proceso de planificación conjunto entre los socios del proyecto
- Las partes interesadas, incluyendo los NNAJ, deberían ser consultados de manera que esté claro que el proyecto responde a sus necesidades
- Deberían definirse resultados claros, mensurables y **realistas**
- Un consejo práctico: una idea por resultado

56





Lista de verificación para la formulación de resultados consistentes

Específico:	
El enunciado del resultado incluye el cambio deseado, la dirección de ese cambio y nos dice quién, qué y dónde	<input type="checkbox"/>
Accesible:	
El enunciado está redactado en forma sencilla y contiene una idea	<input type="checkbox"/>
Medible:	
El resultado se puede medir	<input type="checkbox"/>
Alcanzable:	
El resultado es realista y posible de alcanzar	<input type="checkbox"/>
Pertinente:	
El resultado es apropiado en su contexto	<input type="checkbox"/>
Inclusivo:	
El resultado se elaboró de manera participativa	<input type="checkbox"/>

57



El enfoque basado en los derechos de la niñez y la gestión por resultados

58





¿Qué entendemos por resultados en un enfoque basado en derechos?

- ✘ **Cumplir** las obligaciones/responsabilidades de respetar, proteger y proveer (Garante de derechos / portador de responsabilidades)
- ✘ **Gozar** (o usufructuar) de los derechos (Sujeto de derechos)

Aunque el cumplir obligaciones y el gozar de derechos son caras de la misma moneda; podemos abordar resultados relativos a los derechos humanos desde una u otra de esas perspectivas.

59



Análisis para un programa basado en derechos

¿QUÉ derechos están siendo violados?

Definición del problema

Análisis de situación de los derechos de la niñez

¿POR QUÉ los derechos están siendo violados?

Análisis causal

¿QUIÉNES son los garantes de derechos? ¿los sujetos de derechos?

Análisis de las partes interesadas

Identificación de las partes interesadas

¿QUÉ roles podrían desempeñar para enmendar el problema?

Análisis de roles

¿QUÉ capacidades tienen los garantes de derechos para cumplir sus obligaciones? y, ¿qué capacidades tienen los sujetos de derecho para reclamar sus derechos?

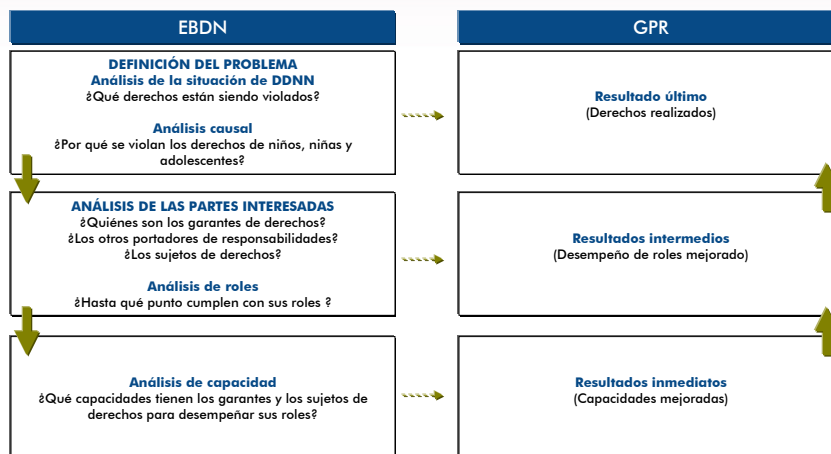
Análisis de capacidad

60





El Enfoque Basada en los Derechos de la Niñez (EBDN) y La Gestión por Resultados (GPR)



61

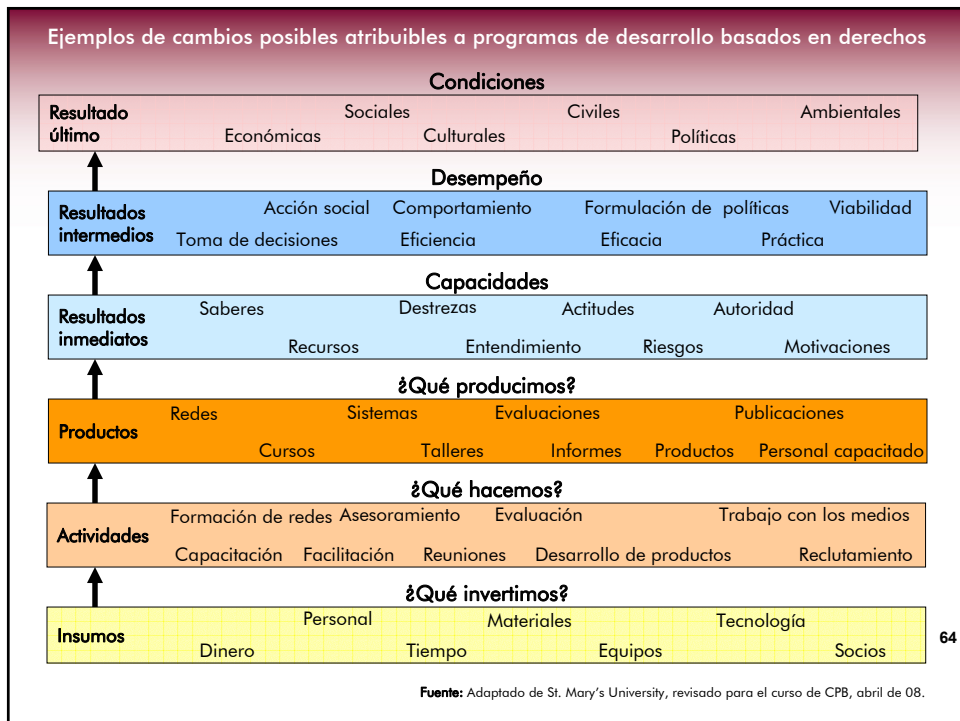
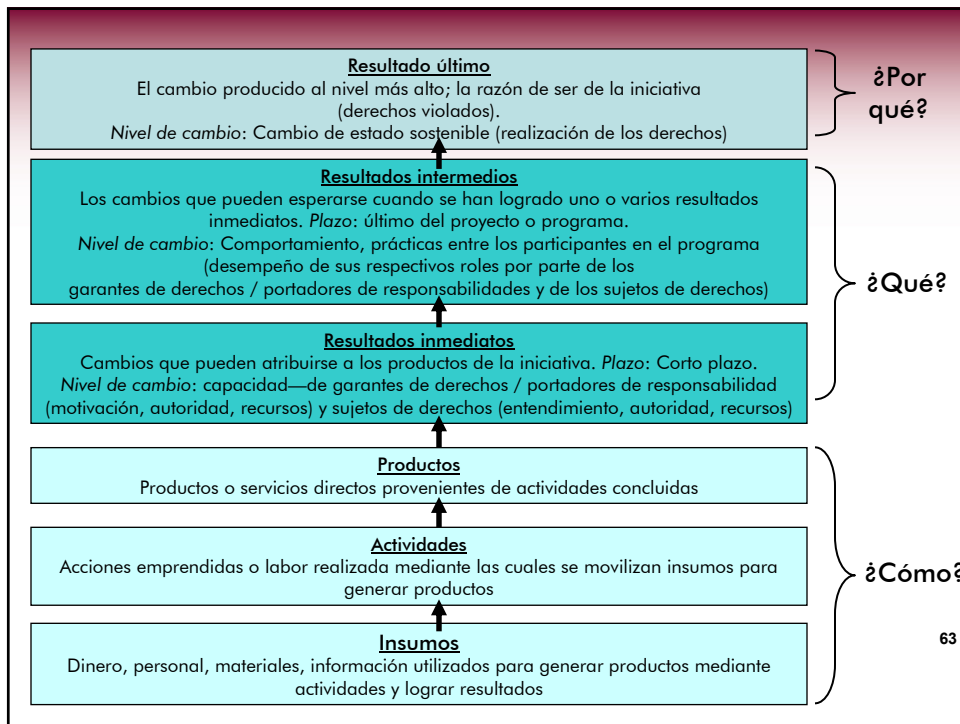


La cadena de resultados

- Tres niveles distintos de resultados buscan captar los cambios de desarrollo que se producen:
 - Resultado último (resultados a largo plazo): Cambios en las condiciones de los participantes: los derechos se respetan, protegen y cumplen
 - Resultados intermedios (resultados a medio plazo): Cambios en el comportamiento y en la praxis de los garantes y sujetos de derechos de manera que pueden desempeñar sus roles
 - Resultados inmediatos (resultados a corto plazo): Cambios en cualquier aspecto de la capacidad de los garantes de derechos (motivación, autoridad, recursos) o de los sujetos de derechos (entendimiento, recursos, riesgos)
- Estos resultados están vinculados entre sí en lo que suele llamarse una cadena de resultados.

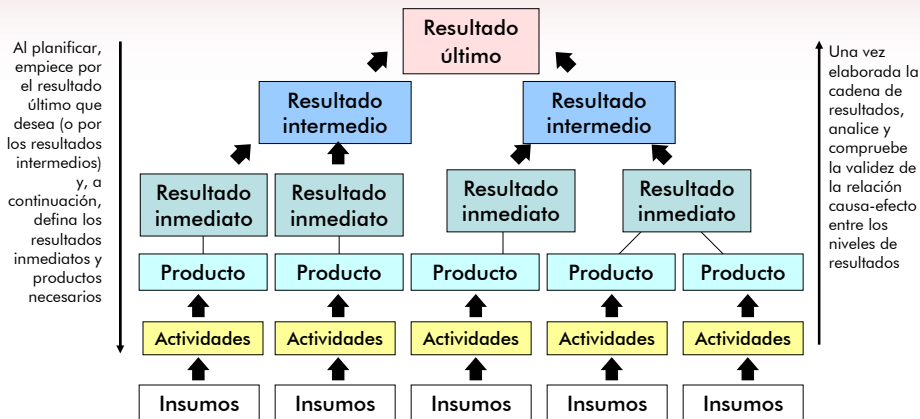
62







Cadena(s) de resultados (representación causal del modelo lógico)



Recuerde: Los resultados de nivel inferior son componentes básicos para los resultados de nivel superior. Debe existir una relación de causa-efecto clara entre los distintos niveles de resultados.



Ejemplo de una cadena de resultados

Se ha aumentado el acceso a una educación pertinente y de calidad para los NNAJ en 7 municipios del Dpto X

Resultado último

Los/as docentes de 7 municipios del Dpto X han incrementado la implementación de prácticas pedagógicas pertinentes y de calidad (Otros resultados intermedios contribuyen al resultado último)

Resultado intermedio

Los/as docentes han fortalecido saberes, destrezas y actitudes (Otros resultados inmediatos contribuyen al resultado intermedio)

Resultado inmediato

Centros de información y programas de perfeccionamiento docente (Otros productos contribuyen al resultado inmediato)

Producto

Construir los centros de información, desarrollar planes de estudios para los programas de perfeccionamiento docente (Otras actividades contribuyen al producto)

Actividad

Consejero y equipo de desarrollo de planes de estudios, \$100,000, materiales de oficina

Insumos





Indicadores

67



¿Cómo saber si ejercemos una influencia?

- Una vez definidos los resultados previstos, tenemos que planificar cómo recoger evidencias y demostrar si nuestro proyecto ha tenido alguna influencia (si hemos logrado resultados) o no
- Necesitamos 'instrumentos de medición' = indicadores de rendimiento
- Los indicadores se emplean para monitorear avances hacia los resultados previstos pues nos permiten medir un cambio de estado en momentos pre-determinados.

68





¿Qué es un indicador?

- *Un indicador es una unidad de medida que especifica lo que hay que medir en una escala o dimensión. Sin embargo, un indicador no establece la dirección del cambio.*
- Dicho de otro modo, los indicadores deberían ser **neutros** ('número de' en lugar de 'aumento en el número de' o 'cambio en el número de').

69



Tipos de indicadores

Los indicadores pueden ser:

Quantitativos

- Número de,
- Frecuencia de,
- Proporción de,
- Variación con respecto a,
- Porcentaje de,
- etc.



Cualitativos

- Actitudes,
- Comportamientos,
- Destrezas,
- Percepciones de,
- Calidad de
- Nivel de (comprensión),
- Opinión de los participantes,
- Alcance de,
- Congruencia con,
- Presencia de,
- etc.

N.B. Los indicadores cualitativos pueden también incluir "número de," "porcentaje de," en referencia por ejemplo a las percepciones u opiniones de la gente.

70





Algunos ejemplos de indicadores

Cuantitativos

1. Número de niñas con el poder de tomar decisiones en los consejos escolares.
2. Número de niñas y niños capaces de leer documentos básicos.
3. Proporción de niños y niñas que terminan el grado 6.
4. Número de casos declarados de explotación sexual comercial de niñas de 11 a 16 años.

Cualitativos

1. Nivel de satisfacción (definido en función de calidad y pertinencia de servicios prestados) de los sujetos de derechos.
2. Calidad del servicio prestado.
3. Apreciación de los niños sobre la participación de las niñas en los consejos escolares.
4. Coherencia entre el plan de estudios elaborado y la capacidad de absorción de los estudiantes.
5. Apreciación entre niñas y niños de su comprensión de los derechos a la educación

71



Criterios para la selección de un buen indicador

1. Medir los resultados esperados (<i>Imputabilidad: el indicador permite determinar cambios en el goce de derechos del sujeto o en el cumplimiento de obligaciones de los garantes</i>)	<input type="checkbox"/>
2. Mostrar tendencias en el tiempo (<i>Muestra la realización progresiva, con normas mejoradas y sin retrocesos</i>)	<input type="checkbox"/>
3. Presentar la información apropiada en forma desagregada (<i>Universalidad y no-discriminación</i>)	<input type="checkbox"/>
4. En lo posible, usar información disponible	<input type="checkbox"/>
5. Ser eficaz en función de costos, factible de recopilar y analizar	<input type="checkbox"/>
6. Medir direcciones positivas así como posibles direcciones negativas	<input type="checkbox"/>
7. Elaborarse de manera participativa	<input type="checkbox"/>
8. Medir resultados de participación con énfasis tanto en procesos: el empoderamiento de los sujetos de derechos, como en resultados: la capacidad para reclamar derechos y cumplir obligaciones	<input type="checkbox"/>
9. Tener dos o tres indicadores por resultado: por la menos un indicador cualitativo y un cuantitativo	<input type="checkbox"/>
10. Uno de los dos o tres indicadores mide datos desglosados por sexo	<input type="checkbox"/>

72





Algunos principios y consejos básicos para seleccionar indicadores

- Los indicadores deben elaborarse, cuando sea posible, con la participación de las principales partes interesadas.
- Debe limitarse el número de indicadores para medir cada resultado:
 - Regla empírica: Use un máximo de 2 o 3 indicadores por resultado (por lo menos uno cualitativo y uno cuantitativo)
- Todo proyecto (y programa) necesita datos de referencia que permitan comparaciones en el tiempo y contribuyan a determinar cambios posibles de atribuir a la inversión o contribución de la ACIDI.

73



Algunos principios y consejos básicos para seleccionar indicadores

- En algunos casos el rendimiento no puede medirse directamente. Por ello, proyectos o programas pueden usar medidas indirectas que indican ciertas variables o dimensiones.
 - Por ejemplo, “proporción de la población que ingiere un número de calorías diarias por debajo de un mínimo determinado” es una manera indirecta de medir la **pobreza**.

74





Seleccionar indicadores a cada nivel de resultado

Resultado último

- ¿Qué mediciones pueden verificar cambios en las vidas de niños, niñas y adolescentes?

Resultado intermedio

- ¿Cómo se podrá medir un cambio positivo en el **comportamiento** de *garantes de derecho / portadores de responsabilidades* al momento de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades?
- ¿De los *sujetos de derecho* al reclamar sus derechos?

Resultado inmediato

- ¿Cómo se podrá saber si las **capacidades** de los *garantes de derechos / portadores de responsabilidades* o de los *sujetos de derechos* han mejorado?

75



Resultado, indicador y blanco previsto

- A menudo se confunden resultados, indicadores y blancos previstos.
 - **Resultado:** enunciado preciso de lo que se quiere lograr:
 - Mayor asistencia a la escuela entre niñas en edad escolar (6-12 años)
 - **Indicador:** precisa exactamente lo que debe medirse en una escala o dimensión, pero no indica el sentido del cambio (aumento o disminución)
 - Asistencia a la escuela de niñas en edad escolar (6-12 años)
 - **Blanco previsto:** precisa el valor específico para un indicador que ha de lograrse en una fecha futura
 - El 80% de niñas en edad escolar (6-12 años) asisten a la escuela en el 2013

Fuente: Adaptado de OECD-DAC, *Results based management in the development cooperation agencies: A review of experience*, Background, Nov. 2001, p. 16, 23.

76





Monitoreo y Medición del Rendimiento

77



Medición del rendimiento

- Constituye el núcleo de la gestión por resultados
- La medición del rendimiento, cuando se la ejecuta de manera continua durante la implementación de un proyecto, empodera a directores/coordinadores y socios gracias a la disponibilidad de información actualizada
- Esta información permite determinar: el uso de insumos, la extensión del ámbito de influencia y los avances hacia los resultados previstos (de productos a resultados inmediatos y luego intermedios)

78





Tendencias actuales

El énfasis radica en un proceso continuo de auto-valoración del rendimiento llevado adelante en colaboración con los socios del proyecto

- Incluye la valoración de procesos, productos y del progreso observado hacia los resultados previstos.
- El mejoramiento del aprendizaje y la intección de individuos y organizaciones
- Contribuye al objetivo más amplio de rendir cuentas
- Este proceso de auto-valoración del rendimiento se complementa con evaluaciones formales periodicas

Cuando el león corre y mira hacia atrás, no es por miedo: es para mirar la distancia que ha cubierto (proverbio africano)

79



Objetivos del monitoreo en EBDN y GPR

1. Determinar si el proyecto respeta y está enfocado en los derechos de la niñez, su bienestar, salud y desarrollo
2. Determinar hasta qué punto la implementación del proyecto logra mejoras evidentes en los derechos de la niñez, en su bienestar, salud y desarrollo
3. Entender de mejor manera la experiencia propia de los NNA que participan en el proyecto
4. Proveer información sobre cómo afinar el proyecto para satisfacer las necesidades de la niñez y realizar su potencial
5. Identificar y compartir lo que se está aprendiendo.

80





Enfasis del monitoreo en EBDN y GPR

- Situar niños, niñas y adolescentes en el núcleo del monitoreo
- Comprender las causas fundamentales
- Rendir cuentas: la eficacia del proyecto en la promoción, protección y realización de los derechos de la niñez entre los diversos garantes de derechos involucrados.
- Inclusión: compromiso de salvaguardar la equidad de todos los niños, niñas y adolescentes
- Asociaciones y alianzas: su edificación y consolidación

Tomado de: *Child Rights in Practice: Measuring and Improving our Impact. A Model of Accountability to Children (Draft)*. International Institute for Child Rights and Development. 2009.

81



Marco de Medición del Rendimiento (MMR)

- Para impulsar las funciones de la medición del rendimiento es importante establecer un **plan estructurado para la recopilación de información necesaria**.
- El plan debe describir **quién hará qué, cuándo y cómo**.
- Un Marco de Medición del Rendimiento (también conocido como "marco de monitoreo del rendimiento" o "plan de monitoreo del proyecto") ayuda a formular las respuestas a esas preguntas.

82





Marco de Medición del Rendimiento (MMR)

- El plan debería ser **sencillo**, en lo posible depender de **información existente**, ser selectivo, **realista** y pragmático
- A menudo sus componentes principales están organizados en una tabla o matriz ilustrada a continuación

83



Marco de Medición del Rendimiento (MMR)

Resultados esperados ¹	Indicadores ²	Datos de referencia	Blancos previstos ³	Fuentes de datos	Métodos de recopilación de datos	Frecuencia	Responsabilidad
Resultado último (a largo plazo)							
Resultados intermedios (a mediano plazo)							
Resultados inmediatos (a corto plazo)							
Productos							

1. Del Marco Lógico
2. Equidad de género y medio ambiente cuando sea necesario o pertinente
3. Incluye lapso de tiempo, si es posible

84





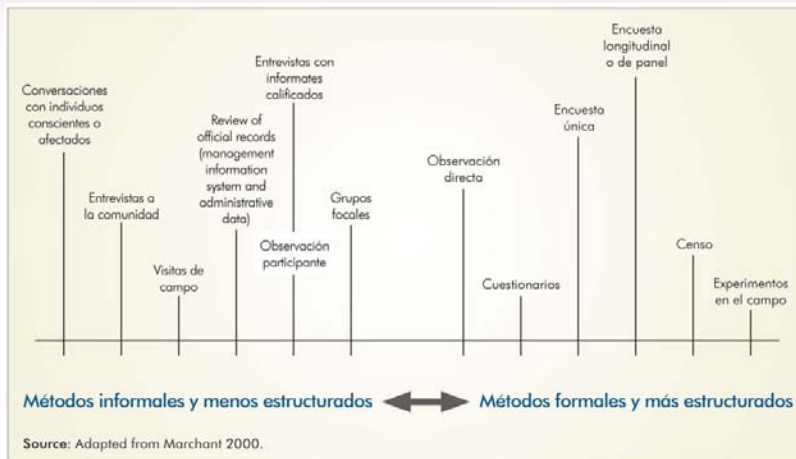
Fuentes de datos

- Personas, organizaciones o documentos que proporcionan información sobre indicadores; no el método de recopilación de información.
- Fuentes de datos incluyen: individuos participantes, grupos de participantes, socios, redes de organizaciones, documentos, etc.
- Para garantizar fiabilidad e imparcialidad, trate de incorporar datos de una variedad de fuentes

85



Métodos de recopilación de datos



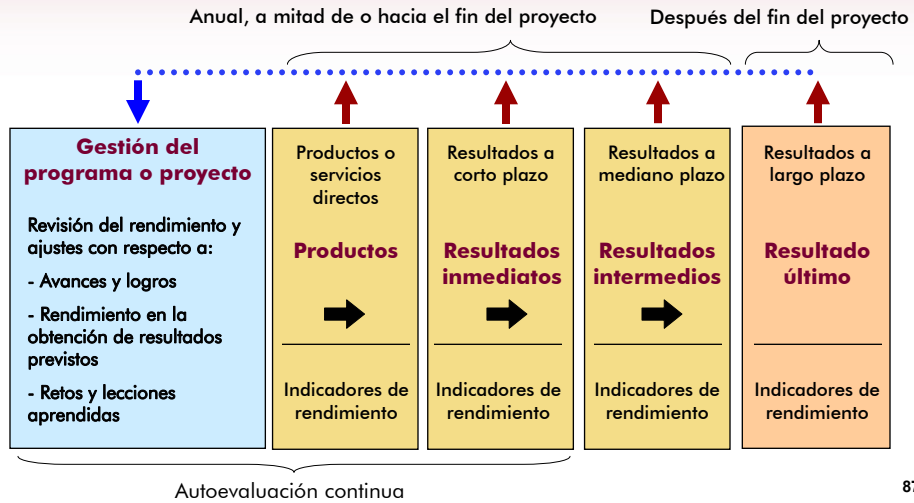
Tomado de: Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners, Jody Zall Kusek, Ray C. Rist, World Bank Publications, 2004

86





Frecuencia de la medición del rendimiento



Gestión de riesgos





“La ACDI ha mejorado en su respuesta a los riesgos”



89



Definición de riesgo

“Riesgo hace referencia a la *incertidumbre* que rodea a eventos y resultados futuros. Riesgo es la expresión de la *probabilidad* y del *impacto potencial* de un evento que podría influir en el logro de los objetivos de una organización”

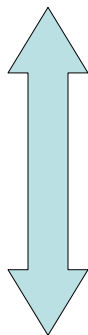
90





Áreas clave de riesgo

Más control



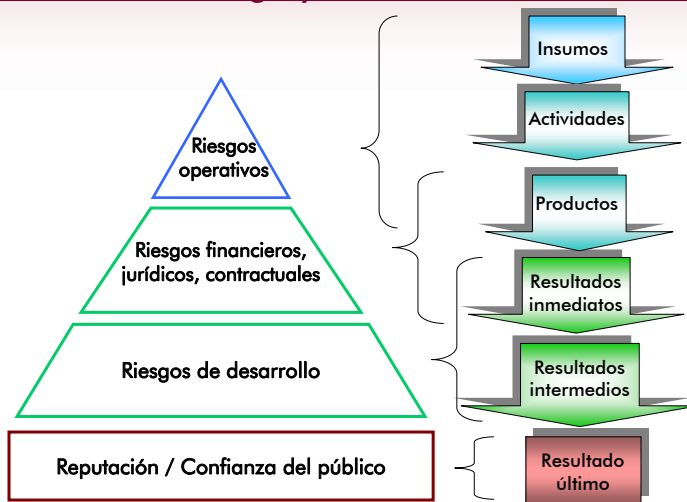
Menos control

- **Operativo:** Eventos que podrían tener consecuencias en la capacidad de una organización de funcionar en forma eficaz y eficiente
- **Financiero/Jurídico/Contractual:** Eventos que podrían tener consecuencias en la capacidad de una organización de proteger debidamente los fondos públicos
- **Desarrollo:** Eventos que podrían tener consecuencias en la capacidad de una organización de lograr los resultados previstos
- **Reputación:** Reducción de la confianza o reputación de una o varias de las partes interesadas

91



Áreas clave de riesgo y la cadena de resultados



92





Detección de riesgos

Riesgos operativos

- Dificultades en la medición del rendimiento
Nivel: Insumo – datos de referencia en la documentación para preparar el proyecto
- Funciones y responsabilidades poco claras
Nivel: Actividades

Riesgos financieros

- Incapacidad de desembolsar
Nivel: Productos

Riesgos de desarrollo

- Problemas de coherencia con los socios u otros donantes
Nivel: Resultados intermedios
- Prejuicios sexistas que limitan la participación de las mujeres
Nivel: Resultados inmediatos
- Ausencia de gestión del riesgo y de estrategias de mitigación
Nivel: Resultados inmediatos e intermedios)

Riesgos para la reputación

- Mala estrategia de comunicación
Nivel: Resultado último

93



Impacto = alto

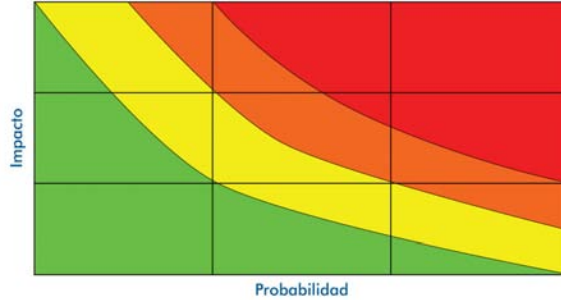
Probabilidad = media

94





Mapa de riesgos



Criterio	Impacto potencial en la capacidad para lograr los resultados previstos			
	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Alto (3)	Muy alto (4)
Los procedimientos usuales son suficientes para responder a las consecuencias				
Puede poner en peligro el logro de los resultados y puede requerir supervisión				
Pone en peligro el logro de los resultados y puede requerir examen				
Impide el logro de los resultados y requiere una gestión muy estricta				
Probabilidad de que suceda	Improbable	Poco probable	Probable	Muy probable

95

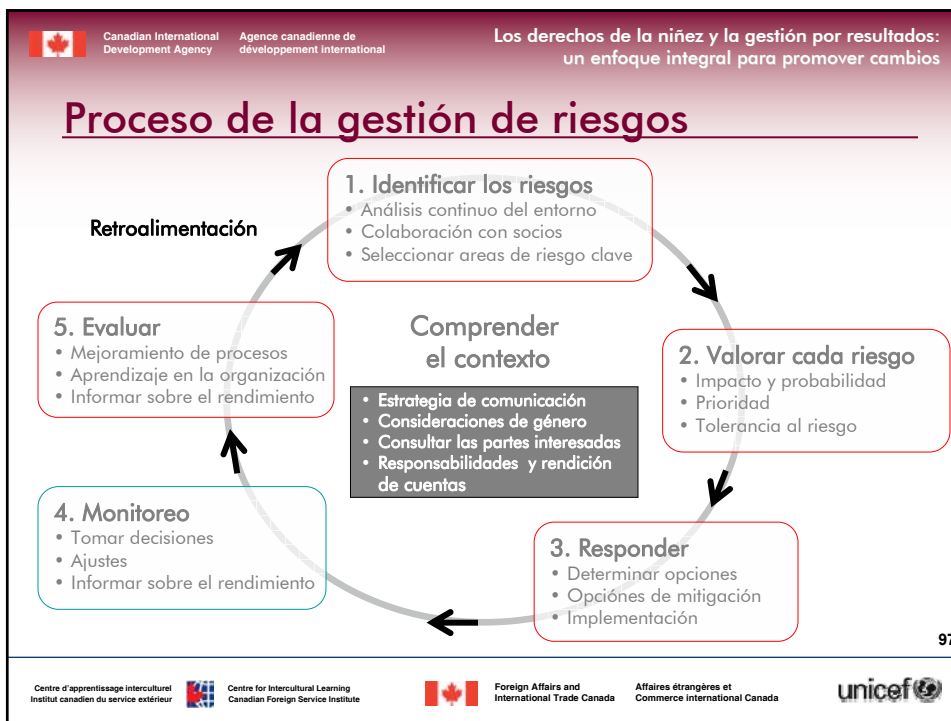


Registro de riesgos

Definición del riesgo Existe el riesgo de que...	Nivel de riesgo (Agregar columnas de ser necesario)				¿Incluido en el perfil de riesgos del proyecto? (S/N)	Nivel de resultados en el Marco Lógico del proyecto	Medidas de mitigación	Responsable del riesgo	
	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	Fecha 4					
Riesgos operativos									
Op. 1	...la eficacia del programa podría correr peligro por la incapacidad para atraer y conservar personal competente	Muy alto	Alto	Bajo	Muy bajo	Sí	PR	Volver a negociar con el ministerio...	Gerente del proyecto
Op. 2	Añadir filas de ser necesario								
Riesgos financieros									
Fin. 1	El financiamiento puede no estar armonizado con ...								
Riesgos de desarrollo									
Des. 1	Falta de voluntad política para apoyar el proyecto porque...								
Riesgos para la reputación									
Rep. 1	Expectativas desmesuradas del público o la comunidad porque...								

96





Canadian International Development Agency / Agence canadienne de développement international

Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios

Monitoreo: visión (y práctica) compartidas

- ¿Cuál es la experiencia de vida de los NNA sobre los cuales enfocamos nuestro trabajo?
- ¿Cómo influyen esa experiencia de vida los riesgos y mecanismos de protección vigentes?
- ¿De qué manera podemos optimizar la implementación de mandatos, principios, leyes y parámetros, nacionales e internacionales, que el proyecto se propone aplicar, enfatizar o transformar?
- Los resultados previstos, estrategias y procesos del proyecto, ¿cómo incorporan los derechos de la niñez y cómo podemos valorarlos?
- ¿De qué manera el proyecto busca realizar los derechos de la niñez y cuál es la mejor manera de evaluar su eficacia?

Fuente: *Child Rights in Practice: Measuring and Improving our Impact. A Model of Accountability to Children (Draft)*. International Institute for Child Rights and Development. 2009.

98

Centre d'apprentissage interculturel / Institut canadien du service extérieur / Centre for Intercultural Learning / Canadian Foreign Service Institute / Foreign Affairs and International Trade Canada / Affaires étrangères et Commerce international Canada / unicef



Monitoreo: práctica (y visión) compartidas

- Los participantes se conocen mutuamente
- Diálogo activo y pertinente
- Comprensión compartida de los cambios anhelados y avances alcanzados
- Herramientas, argot y métodos de trabajo comunes
- Procesos inteligibles, transparencia y confianza mútua
- Ser consciente de diferencias y aceptarlas
- Aprendizaje en el hacer y un enfoque iterativo

99



Aprendizaje continuo e informes

100





Retos en la presentación de informes

Dificultades al presentar informes de resultados obtenidos:

- Con frecuencia informes de proyectos enfatizan actividades ejecutadas, productos elaborados y servicios prestados
- Enunciados de resultados son poco claros o muy complejos
- Formulaciones precisas de resultados existentes, pero sin pruebas de apoyo ni ejemplos que ilustren lo que se logró realmente

101



Informes como relatos del rendimiento

Para hacer un relato del rendimiento, los socios y la ACIDI tienen que:

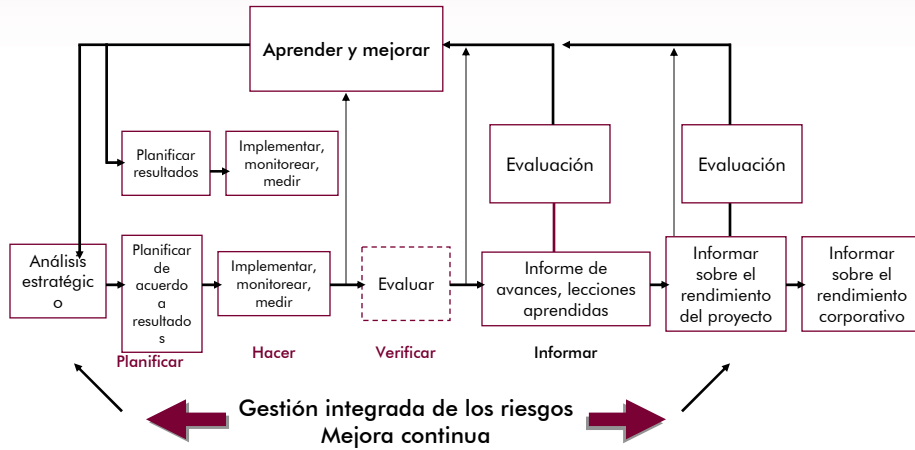
- Poner los resultados en contexto: situación anterior, cambios en la situación actual, consecuencias del logro de los resultados
- Medir e informar sobre avances y logros (resultados existentes) respecto a los resultados previstos establecidos en el marco lógico
- Utilizar información sobre el rendimiento del proyecto, acumulada y organizada en torno a indicadores.
- Explicar las diferencias entre resultados previstos y resultados existentes (p. ej., dar sentido a los retos y dificultades encontradas)
- Integrar temas transversales (p. ej., género, y otros que procedan)
- Sugerir lecciones aprendidas y mejoras

102





El ciclo gestión integrada-aprendizaje



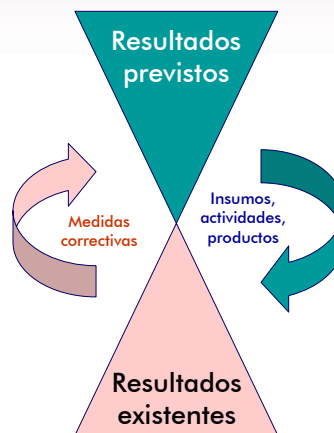
Conclusión





Implementación de resultados

- Los resultados previstos se definen claramente al principio de una intervención y constituyen el punto de partida para cualquier decisión de gestión
- Los resultados previstos apuntan la dirección y delimitan el horizonte de la implementación del proyecto
- La presentación de informes destaca el balance entre resultados previstos y resultados existentes. Estos últimos constituyen "la razón de ser" del proyecto.



105



GPR: definición

"La GPR es un enfoque de gestión, en términos del ciclo de vida de un proyecto o programa, que integra estrategia, recursos humanos y materiales, procesos y mediciones para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas."

"El enfoque de la GPR pone énfasis en el **logro de resultados**, la **implementación de mecanismos de medición del rendimiento**, el **aprendizaje y la adaptación**, y la presentación de **informes sobre el rendimiento**."

Fuente: Declaración de Política sobre la Gestión por Resultados, CIDA, 2008, p. 3, 106





Conclusión

- Los marcos y formatos presentados no debieran tomarse como un **modelo rígido** que impida la comunicación a través de otros medios viables y efectivos. Tampoco debieran considerarse como un impedimento para formas iterativas de diseño y gestión de proyectos.
- El planteamiento de la GPR se prevé como un apoyo sistemático a la planificación iterativa. La GPR ofrece a los socios de la ACDI el margen de libertad necesario para hacer ajustes y reorientar nuestro trabajo para el logro de **RESULTADOS**.

Fuente del primer punto: *Results-based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles*, PKMB, CIDA, p. 3 107



Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios en un contexto intercultural con múltiples actores

Síntesis y Aplicación



1. Síntesis y divulgación de prácticas ejemplares

Creación de diálogos

un modelo para diseñar y animar sesiones cuyo fin es establecer acuerdos y el compromiso de actuar

Resumen

- En griego *dia* significa 'fluir a través de' y *logos* 'palabra' o 'significado'. Diálogo es el flujo de palabras y de significados.
- El diálogo consiste en un intercambio de información en dos o más sentidos con el fin de aclarar significados más profundos.
- El diálogo favorece la comprensión, hace que lo tácito se convierta en explícito.
- En el diálogo el aprendizaje es fundamental: la intención de aprender o descubrir debe fomentarse y alimentarse para que el diálogo funcione.

Diálogo reflexivo y diálogo generativo

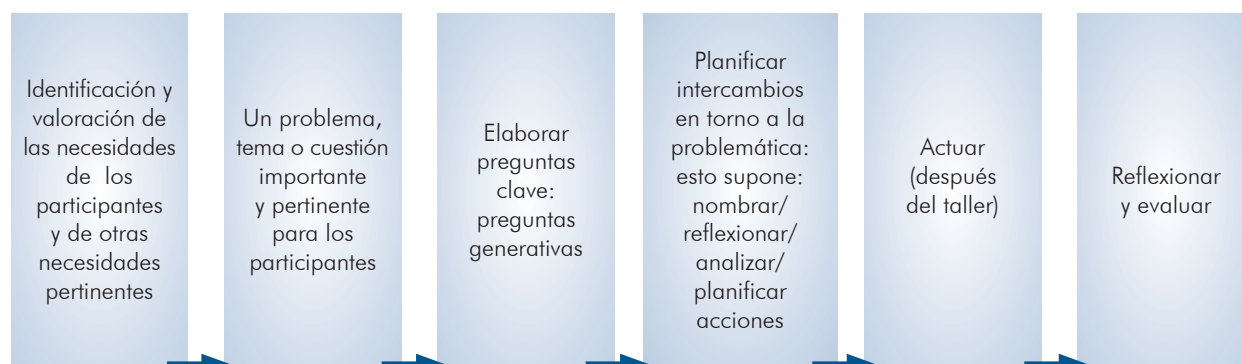
A efectos del trabajo del Centro de Aprendizaje Intercultural, existen dos tipos de diálogo: reflexivo y generativo. El diálogo reflexivo consiste en hablar y escuchar, en presentaciones e intercambios entre participantes o grupos. Un sinónimo de diálogo reflexivo podría ser *intercambio*. Los participantes en el diálogo reflexivo comparten perspectivas sobre asuntos pertinentes e importantes y las fortalezas (culturales, cognitivas, etc.) que tienen a su disposición. De este modo se dan a conocer las diferencias y semejanzas, las opiniones y la experiencia de los interlocutores. Entre los resultados de este tipo de diálogo destaca un mejor conocimiento mutuo, significados compartidos y, quizás, una mayor empatía con respecto a la experiencia de otros.

El diálogo generativo comprende la invención social, la creación conjunta de nuevos conocimientos. Es generativo porque *nombrar* nuestra experiencia y problemáticas; plantea problemas para reflexionar sobre ellos y descubrir las causas, consecuencias e interdependencias. En un diálogo generativo los participantes, basándose en los recursos existentes conciben medidas prácticas, estrategias y acciones para avanzar y hacer frente a problemas específicos. El diálogo generativo es un proceso en tres etapas: *nombrar*, reflexionar y planificar para actuar. Los resultados de este tipo de diálogo comprenden la creación de nuevos conocimientos, compromiso con las estrategias de acción comunes, nuevas opciones culturales y, en ocasiones, la transformación de las condiciones sociales.²⁰

La creación de diálogos

Estos tipos de diálogo dan mejores resultados cuando se utilizan a la vez. Para aplicar el modelo que aparece abajo, un facilitador prepara una sesión o grupo de sesiones para hacer posible el intercambio entre distintos individuos y grupos. En primer lugar, los participantes tratan de comprender los problemas y los distintos puntos de vista. A continuación, y preferible en grupos mixtos, los participantes realizan en conjunto análisis detallados y dilucidan opciones para actuar.

Diagrama del modelo para preparar sesiones de diálogo



Ejemplos de preguntas clave para intercambios en grupos de trabajo

1. Para un trabajo efectivo en relación a los derechos de la niñez en Colombia, ¿dónde necesitamos fortalecer la colaboración entre instituciones?, ¿quién necesita estar incluido?
2. ¿Cuáles son algunas de las cuestiones relacionadas con los derechos de la niñez en Colombia que necesitan análisis y acciones?

Otros Ejemplos

1. ¿Cuáles son algunas de las cuestiones relacionadas con los derechos de la niñez en el contexto Colombiano que más nos preocupan?
2. ¿Quiénes son los sujetos de derechos y los garantes de derechos en los asuntos identificados previamente?
3. En relación a la capacidad que disponemos para enfrentar estos asuntos, ¿cuáles son los recursos y fortalezas con los que cuenta nuestra organización?
4. ¿Cuáles podrían ser los campos de acción prometedores que debieran explorarse para hacer frente a esta problemática?
5. En relación a este debate y a cada uno de nosotros, ¿a qué podríamos comprometernos para lograr avances?

Uso de preguntas clave en un taller

Cada pregunta clave genera datos que constituyen un producto del taller o sesión. Los puntos principales deben definirse, resumirse y registrarse. Los productos de una serie de sesiones de un taller deben combinarse para constituirse en uno o varios resultados específicos. Estos deben proponer la solución o parte de una solución a los problemas definidos a partir del análisis de necesidades llevado a cabo por el grupo de participantes del taller.

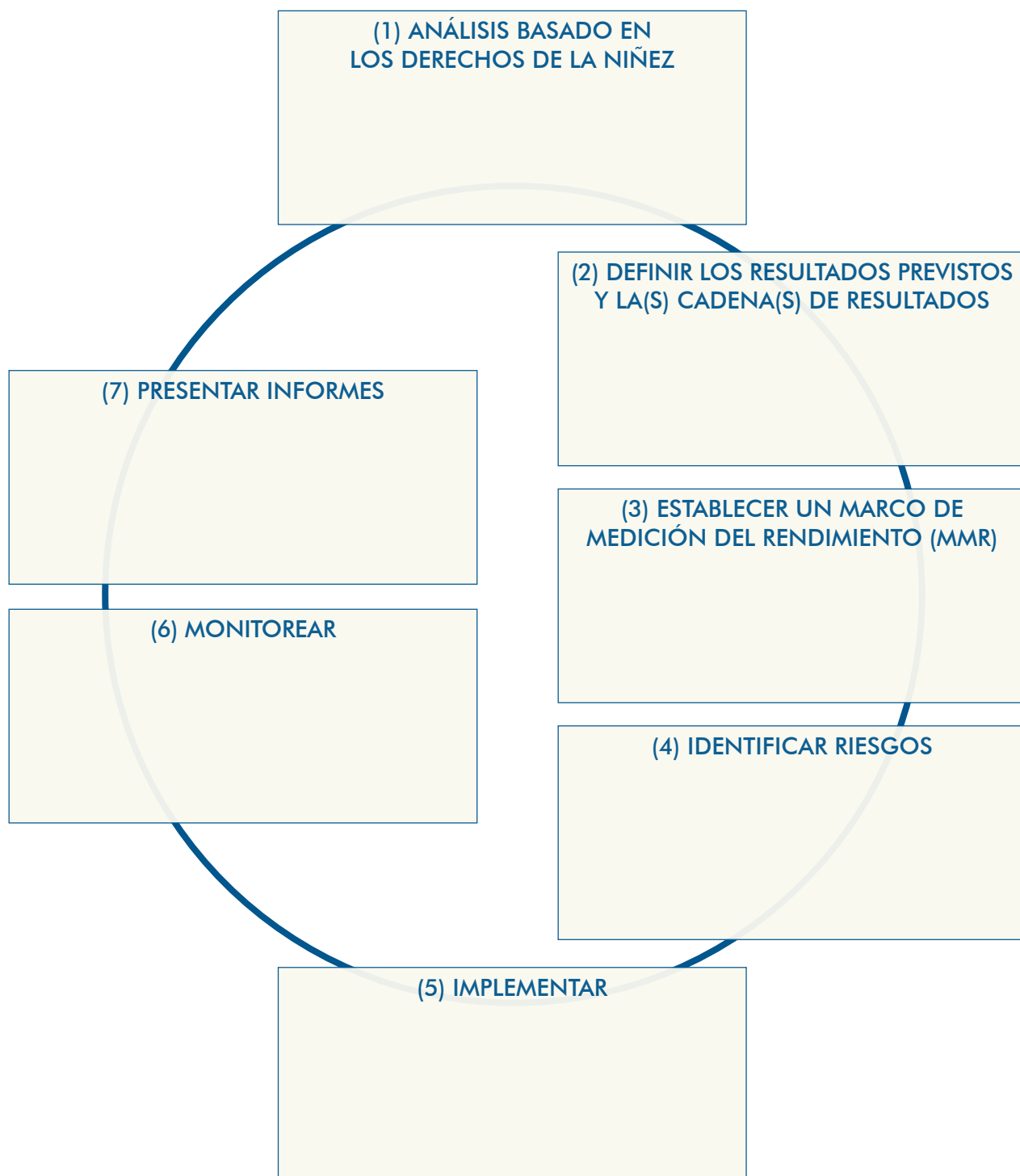
Ejemplos de preguntas clave: intercambio entre las partes interesadas y valoración condensada del asunto a tratar

- ¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y recursos? (en grupos de partes interesadas, compartir informes y reflexión en sesión plenaria).
- ¿Quién más está involucrado?, ¿a quién más le importa este asunto? (mapeo y debate en sesión plenaria).
- ¿Cuáles son los problemas y dificultades? (en grupos de partes interesadas, compartir informes y reflexión en sesión plenaria).
- ¿Qué puede hacerse? (en grupos mixtos, compartir informes y reflexión en sesión plenaria).
- ¿Cómo puede usted o su organización contribuir a las soluciones? (grupos de partes interesadas, compartir informes y síntesis en sesión plenaria).

17. This notion of generative dialogue is based on the work of the Brazilian Adult Educator, Paulo Freire. According to Freire, goals of this type of dialogue include ‘cultural freedom,’ critical consciousness, and a humanizing transformation of social conditions.



Ciclo del proyecto (Hoja de trabajo)



Lista de verificación - Diseño y seguimiento de programas enfocados en los derechos de la niñez y la gestión por resultados

	Si	Necesita mejoras	No
Entre las partes interesadas está claro cuáles son los cambios que el programa busca realizar en la vida de los niños, niñas y adolescentes (NNA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está claro cómo las partes interesadas sabrán si el cambio esperado ha tenido lugar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados esperados del programa están vinculados con una recomendación de la Convención sobre los Derechos de la Niñez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han determinado cuáles son los derechos de la niñez que el programa busca hacer realidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de los derechos no realizados han sido identificadas y valoradas con la participación de las partes interesadas incluyendo NNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luego del análisis causal, las metas y alcance del programa se han revisado y validado con la participación de partes interesadas clave y de NNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados últimos esperados corresponden a mejoras en la realización de uno o más de los derechos de la niñez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los roles ideales y existentes que desempeñan los garantes de derechos y portadores de responsabilidades en hacer realidad los derechos de la niñez, han sido analizados en el marco de la Convención sobre los Derechos de la Niñez, de la legislación nacional y de otras normativas de derechos humanos relevantes, con la participación de garantes de derechos y portadores de responsabilidades con incumbencia en esos roles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los roles ideales y existentes que desempeñan los sujetos de derechos al reclamar sus derechos han sido analizado con la participación de sujetos de derechos (niñas, niños y adolescentes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados intermedios esperados corresponden a un mejor desempeño (en la práctica o el comportamiento) de: a) los garantes de derechos o portadores de responsabilidades en el cumplimiento de sus obligaciones con los derechos de la niñez, o b) de los sujetos de derechos en hacer valer sus derechos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las capacidades (motivación, autoridad y recursos) de los garantes de derechos y portadores de responsabilidades para realizar los derechos de la niñez han sido analizadas con la participación de garantes de derechos y portadores de responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Si	Necesita mejoras	No
Las capacidades (comprensión, recursos y riesgos) de los sujetos de derechos para hacer valer sus derechos se han analizado con la participación de estos sujetos de derechos (niñas, niños y adolescentes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados inmediatos esperados corresponden a mejoras en las capacidades de los garantes de derechos, portadores de responsabilidades y/o sujetos de derechos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los enunciados de resultados hacen explícito el cambio esperado y la dirección de ese cambio; nos indican el <i>qué</i> , el <i>quién</i> , y el <i>dónde</i> del cambio esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lógica vertical: se puede anticipar que los resultados intermedios se producirán después de haber obtenido uno o más resultados inmediatos. Además, se puede anticipar lógicamente que los resultados intermedios contribuirán al logro del resultado último	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se han identificado dos o tres indicadores (al menos uno cuantitativo y uno cualitativo) para cada resultado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lógica horizontal: cada indicador permite medir uno de los resultados anticipados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los indicadores están desglosados por categorías tales como género, edad, etnicidad, discapacidad, ubicación geográfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los resultados esperados y los indicadores se han establecido con la participación de las partes interesadas en el programa, incluyendo NNA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los niños, niñas y adolescentes participan de manera significativa en el diseño, planificación, implementación, supervisión y/o evaluación del programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El programa fomenta la participación de NNA en la toma de decisiones que les afectan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El programa otorga prioridad a la realización de los derechos de la niñez y de adolescentes provenientes de grupos demográficos vulnerables o marginados (aquellos involucrados en conflictos armados; NNA trabajadores o explotados sexualmente; aquellos afectados por el VIH/SIDA, discapacidades o que viven en la calle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El presupuesto ha sido asignado teniendo en cuenta los intereses superiores de los NNA a quienes está dirigido el programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el programa se han identificado posibles efectos negativos para algún niño, niña o adolescente, o grupos de NNA, que están dentro o fuera de la población objetivo del programa y, si este es el caso, se han tomado acciones preventivas o correctivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Aplicación del aprendizaje

Etapas en el mejoramiento de capacidades y rendimiento organizacional

Actividades	Resultados Inmediatos (Efectos internos)	Resultados Intermedios (Efectos externos)	Resultado último
Todo proceso de instrucción, divulgación de información, organización, diseño, capacitación, formación de redes, implementación, investigación, etc. en alguno de los siguientes temas:	Actividades conducen a una mayor capacidad (aptitudes, destrezas y saberes) dentro de la organización en áreas de:	Una combinación de dos o más resultados inmediatos (mayor capacidad) contribuirá a un mejor rendimiento organizacional:	Si las organizaciones son más eficaces, eficientes, relevantes y/ o financieramente viables (es decir, si se logra por lo menos un resultado intermedio), entonces...
<input type="checkbox"/> destrezas y saberes en liderazgo <input type="checkbox"/> planificación estratégica <input type="checkbox"/> gobernabilidad <input type="checkbox"/> estructura	Liderazgo estratégico	<p>Eficiencia: La organización lleva a cabo sus labores con costos o esfuerzos menores: más personas se benefician.</p> <p>Efectividad: La organización trabaja hacia el logro de su misión</p> <p>Relevancia: La organización hace un trabajo que importa realmente a su comunidad y/o participantes.</p> <p>Viabilidad financiera: Los servicios ofrecidos son sostenibles: la organización encuentra nuevas fuentes de financiamiento o apoyo financiero.</p>	De acuerdo al enunciado del resultado último, cambios de largo plazo tienen lugar en la comunidad y en la sociedad a la que la organización se pertenece.
<input type="checkbox"/> planificación de recursos humanos <input type="checkbox"/> instrucción de saberes y destrezas <input type="checkbox"/> gestión de carrera <input type="checkbox"/> equidad de género y minorías	Desarrollo de recursos humanos		
<input type="checkbox"/> administración de la infraestructura <input type="checkbox"/> tecnología <input type="checkbox"/> administración financiera	Gestión de recursos materiales		
<input type="checkbox"/> diseño de programa y proyectos <input type="checkbox"/> implementación <input type="checkbox"/> supervisión	Gestión de programas y proyectos		
<input type="checkbox"/> destrezas y saberes para la toma de decisiones <input type="checkbox"/> comunicación interna <input type="checkbox"/> monitoreo y evaluación	Gestión de procesos		
<input type="checkbox"/> establecimiento de redes y contactos <input type="checkbox"/> alianzas, asociaciones y acuerdos <input type="checkbox"/> comunicación externa e intercambio de información	Vínculos inter-institucionales		

Pautas para una buena asesoría

La asesoría es una colaboración para el mejoramiento profesional continuo. Está basada en una responsabilidad compartida entre un asesor y la persona asesorada. La finalidad es cultivar en esta persona la *confianza en sí misma* y *las capacidades necesarias* para que, en forma independiente, pueda aspirar a éxitos y obtener logros.

Principios guía

La relación es la base. La asesoría exige una conversación honesta, indagación, retroalimentación, y los resultados son una responsabilidad compartida. La asesoría empieza con una comunicación clara y el establecimiento de confianza mutua.

La meta es aprender y lograr autonomía. La meta de la asesoría es ampliar las capacidades y la confianza del individuo. Entre los factores más importantes que determinan tanto la calidad de la asesoría como de los resultados logrados están las intenciones del asesor: éste debe querer sinceramente el éxito y la superación de la persona asesorada.

Es un esfuerzo conjunto. En su calidad de asesor, le corresponde crear las condiciones para el éxito: establecer la relación, orientar las conversaciones, proveer los recursos necesarios, crear un ambiente seguro, ofrecer retroalimentación y alentar los esfuerzos del individuo. Por su parte, la otra persona es responsable de su apertura y de proceder de acuerdo con las metas acordadas mutuamente, tomando en cuenta la retroalimentación y el apoyo brindados.

Mantener la concentración apropiada. La asesoría debe enfocarse en los comportamientos y prácticas que afectan el desempeño del individuo en su lugar de trabajo. No debe enfocarse en atributos o características personales; tampoco en aspectos del contexto de la persona que el asesor considere, en su opinión, no deseables.

¡Empiece ahora! ¿Tiene dudas sobre sus capacidades como asesor? ¡Comience de una vez! Para promover y lograr cambios, la asesoría no tiene que ser perfecta; sólo tiene que hacerse de manera sincera y profesional.

Un modelo del proceso de asesoría (MVPA)

Metas. Establezca metas claras y de común acuerdo. Esto incluye lo que hará el individuo, enunciando el resultado esperado y una fecha límite. Parte de la conversación en la que se establecen las metas debe incluir el por qué: ¿por qué esas metas para ese individuo?

Valoración del progreso efectivo. En una conversación con la persona asesorada, dé seguimiento y valore lo que ella hace: ¿qué está o no está siendo cumplido?, ¿qué progreso se ha logrado y por qué? Si observa avances, asegúrese de ofrecer comentarios positivos y específicos.

Planificación de los próximos pasos. ¿Se está progresando conforme a lo planificado?: considere metas más ambiciosas. ¿No se está progresando conforme a lo planificado?: sostenga una sesión de creación de ideas y formule estrategias alternativas con el fin de resolver la ausencia de avances. Trabajen juntos en la creación de un acuerdo común y un compromiso en torno a ¿qué hacer a continuación?

Apoyo para la acción. Durante todas las fases de la asesoría, el asesor brinda su apoyo: ayuda a establecer rutinas y procedimientos; da seguimiento periódico; ofrece los recursos necesarios; ejemplifica comportamientos y destrezas; expresa su reacción, crítica y consejos; elimina barreras para el aprendizaje; y reconoce cuándo la persona asesorada requiere otro asesor o experto.



Los derechos de la niñez y la gestión por resultados: un enfoque integral para promover cambios en un contexto intercultural con múltiples actores

Materiales de referencia





2008 – Declaración de Política sobre la Gestión por Resultados

Preparada por la División de Gestión del Rendimiento, Dirección General de Políticas Estratégicas y del Rendimiento, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional

1. Objetivos

- reiterar la importancia de los principios básicos de la gestión por resultados (GPR) para la ACDI;
- ajustar el contexto para la Declaración de Política de la GPR en respuesta a la evolución de los entornos nacional e internacional desde 1996; y
- alinear mejor la terminología de la GPR utilizada en la ACDI con la de la Secretaría del Consejo del Tesoro de Canadá y las normas internacionales.

2. Declaración de política

La GPR es un elemento integral de la filosofía y práctica de gestión de la Agencia. La ACDI centra sus esfuerzos en la consecución de resultados a fin de asegurar que utiliza prácticas de gestión que permitan optimizar el rendimiento y la utilización prudente de sus recursos humanos y financieros. La ACDI rendirá cuenta de sus resultados a fin de informar al Parlamento y los canadienses sobre sus logros en el ámbito del desarrollo.

3. Contexto

La ACDI aplica la gestión por resultados en materia de desarrollo desde hace más de treinta años. En los últimos años, esta búsqueda de resultados de desarrollo se ha visto intensificada y acelerada por una serie de iniciativas importantes internacionales, de la ACDI y del Gobierno de Canadá, entre las que destacan:

- El logro de un consenso importante sobre los resultados de desarrollo clave fruto de cuarenta años de experiencia colectiva que culminó con la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- La Declaración de París de 2005 es un acuerdo internacional que hace hincapié en la apropiación del país socio, así como la mutua responsabilidad, y se propone incrementar los esfuerzos en materia de armonización, alineación y gestión de la ayuda orientada a los resultados con un conjunto de indicadores medibles.

- En relación directa con el Marco de Responsabilización de Gestión, la Secretaría del Consejo del Tesoro publicó su política sobre la Estructura de Gestión, Recursos y Resultados (EGRR) en abril de 2005 para mejorar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos del Gobierno de Canadá. En 2007, la EGRR introdujo Marcos de Medición del Rendimiento obligatorios, que se aplican a la ACDI a nivel de los programas.
- En 2006, el Gobierno de Canadá introdujo la *Ley federal sobre la responsabilidad*, que estipula medidas específicas para ayudar a mejorar la responsabilización e incrementar la transparencia y supervisión en las operaciones gubernamentales.
- Los presupuestos de 2007 y 2008 pusieron de relieve la importancia de obtener y demostrar mejores resultados de desarrollo (incluido el programa de eficacia de la ayuda).
- La ACDI puso en marcha la Iniciativa de Transformación Centrada en los Resultados en junio de 2007 a fin de situar a la Agencia como uno de los organismos de desarrollo más eficaces y responsables del mundo. La iniciativa tiene por objeto mejorar la orientación, eficiencia y responsabilización de los esfuerzos internacionales de Canadá en el ámbito de la ayuda al desarrollo.

4. Ámbito de aplicación

Esta política de GPR es el cimiento en que se basa la Agencia para planificar, implementar, supervisar y evaluar programas y proyectos institucionales sólidos, así como para rendir cuentas tanto al Parlamento y el público canadiense como a escala internacional sobre sus logros en materia de desarrollo.

5. Principios

Responsabilización

La ACDI creará un entorno de trabajo en el que la responsabilización incluya cumplir con los resultados previstos y asegurará que se incorpore la GPR en los Acuerdos de Gestión del Rendimiento de sus ejecutivos. La ACDI fomentará la responsabilización en sus actividades mediante mecanismos de programación, incluidos los que dan participación a socios nacionales e internacionales. La ACDI reconoce que contribuye a los esfuerzos de otros y, por consiguiente, comparte la responsabilidad con sus socios de países en desarrollo y con el resto de la comunidad mundial de desarrollo respecto al logro de los resultados de desarrollo y progresos relativos a los ODM, así como al cumplimiento de otros compromisos internacionales.

Simplicidad

El enfoque de GPR aplicado por la ACDI será fácil de entender para su personal y partes interesadas.

Implementación realista

La ACDI implementará la GPR de forma iterativa, perfeccionando los enfoques basándose en las enseñanzas adquiridas con la experiencia y adaptándolos de forma realista a las circunstancias (incluidas las actividades de desarrollo de capacidades necesarias en socios de países en desarrollo). La ACDI apoyará a su personal en la implementación de la GPR facilitándoles directrices y capacitación adecuadas, que serán actualizadas periódicamente para integrar las lecciones aprendidas.

Aplicación amplia

La ACDI identificará los resultados previstos, indicadores de desempeño (cualitativos y cuantitativos), bases de referencia y metas para sus programas y proyectos. Elaborará un medio eficaz en función del costo para supervisar y medir los resultados, y aprender de las mejores prácticas de la comunidad internacional.

Cooperación

La ACDI determinará, en colaboración con sus socios, sus respectivos papeles y responsabilidades. La ACDI compartirá la responsabilidad por el logro de los resultados a nivel de los programas y proyectos con sus socios en Canadá y en los países en desarrollo. La ACDI cooperará con sus socios para asegurar que todos entiendan de la misma manera los principios y terminología de la GPR.

Transparencia

La implementación de la GPR de la ACDI permitirá mejorar la presentación de informes al Parlamento, el público canadiense, los países socios y la comunidad internacional de donantes sobre los resultados de desarrollo identificados con mayor claridad.

6. Definiciones

6.1 ¿Qué es la gestión por resultados?

La GPR es un enfoque de gestión en términos de ciclo de vida que integra estrategia, recursos humanos y materiales, procesos y mediciones para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. La GPR es un elemento fundamental para que la alta dirección de la ACDI ejerza una buena gestión de conformidad con las normas de rendimiento y responsabilización que se aplican en todo el gobierno. El enfoque hace hincapié en el logro de resultados, la implementación de mecanismos de medición de desempeño, el aprendizaje, la adaptación y la presentación de informes sobre el desempeño. La GPR significa:

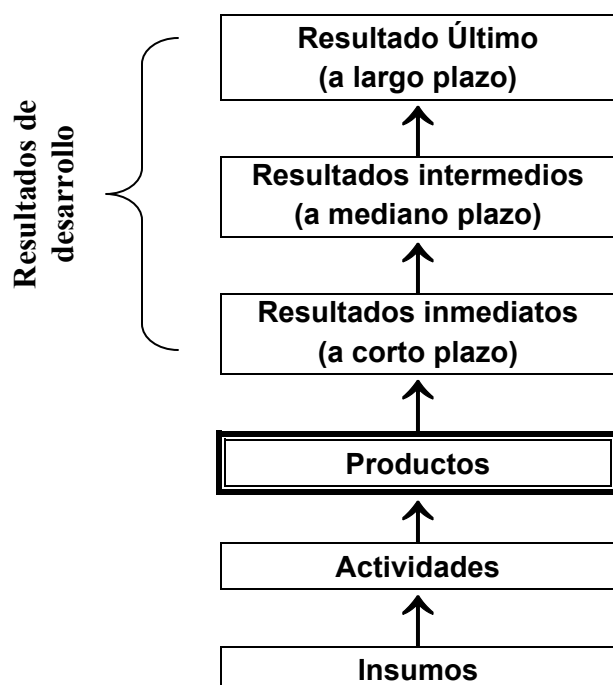
- definir resultados previstos realistas basados en análisis adecuados;

- identificar de forma clara los beneficiarios de los programas y diseñar los programas para responder a sus necesidades;
- hacer un seguimiento de los progresos realizados en la consecución de los resultados y de los recursos consumidos mediante indicadores adecuados;
- identificar y gestionar los riesgos teniendo presente al mismo tiempo los resultados previstos y los recursos necesarios;
- aumentar los conocimientos gracias a las lecciones aprendidas e integrarlos en la toma de decisiones; e
- informar sobre los resultados logrados y los recursos utilizados.

6.2 Terminología común de la gestión por resultados

Cadena de resultados (modelo lógico): Una representación de las relaciones causales o lógicas entre los insumos, actividades, productos y efectos de una política, programa o iniciativa determinada.

Componentes de la cadena de resultados



Resultado: Un cambio de estado que se puede describir o medir, producido por una relación de causa y efecto. Los resultados pueden ser inmediatos, intermedios o últimos.

Resultados de desarrollo: Reflejan los cambios reales en el estado de desarrollo humano que son atribuibles, por lo menos en parte, a una actividad de la ACDI.

Insumos: Los recursos financieros, humanos, materiales y de información utilizados para generar productos mediante actividades y lograr resultados.

Actividades: Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan insumos para generar productos.

Productos: Productos o servicios directos resultantes de las actividades de una organización, política, programa o iniciativa.

Resultado inmediato (a corto plazo): Un cambio que se puede atribuir directamente a los productos de una organización, política, programa o iniciativa.

En lo que respecta al marco temporal y nivel, se trata de resultados que se producen a corto plazo y por lo general consisten en un aumento del grado de concientización/competencias en un sector, o acceso a un servicio por los beneficiarios.

Resultado intermedio (a mediano plazo): Se trata de un cambio que se prevé ocurrirá lógicamente una vez que se hayan logrado uno o más resultados inmediatos. En lo que respecta al marco temporal y nivel, se trata de resultados que se producen a mediano plazo, por lo general se logran al final de un proyecto/programa y suelen darse a nivel de un cambio de comportamiento o práctica entre los beneficiarios.

Resultado Último (a largo plazo): Se trata del cambio producido a nivel más alto que puede atribuirse razonablemente de forma causal a una política, programa o iniciativa y es consecuencia de uno o más resultados intermedios. Un resultado último suele ser la razón de ser de una política, programa o iniciativa, y consiste en un cambio de estado sostenible entre los beneficiarios.

Referencias

Canada. Canadian International Development Agency. Results-Based Management Policy. Gatineau, 1996.

———. Canadian International Development Agency. Terms and Conditions for International Development Assistance. Gatineau, 2007.

———. Canadian International Development Agency. Business Process RoadMap Overview – Version 3.0. Gatineau, 2007.

———. *Federal Accountability Act*. Ottawa, 2006.

———. Treasury Board Secretariat. *Management, Resources and Results Structure Policy*. Ottawa, April 2005.

———. Treasury Board Secretariat. *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*. Ottawa, 2000.

Mayne, J. *Best Practices in Results-Based Management: A Review of Experience – A Report for the United Nations Secretariat*. Nueva York, 2007.

Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo – Apropiación, Armonización, Alineación, Resultados y Mutua Responsabilidad. París, 2005.

Sitio web de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU:

www.un.org/millenniumgoals/background.html

Vínculos, por país, a los informes y observaciones finales del Comité de Derechos del Niño de la ONU

Búsqueda de informes de los comités de derechos humanos por país, Convención, tipo y fecha:
tb.ohchr.org

Búsqueda de informes alternativos, por país:
www.crin.org/reg/countries.asp

Colombia

Observaciones Finales del Comité de los Derechos del Niño de la ONU con respecto al tercer informe periódico de Colombia (8 de junio de 2006)
<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G06/424/80/PDF/G0642480.pdf?OpenElement>

Cuarto informe periódico del Estado de Colombia al Comité de los Derechos del Niño de la ONU (24 de agosto de 2005)
<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G05/437/34/PDF/G0543734.pdf?OpenElement>

Informes alternativos:

Supplementary information on Colombia scheduled for review by the Committee on the Rights of the Child during its 42nd Session (Centre for Reproductive Rights, May 5, 2006)
http://www.crin.org/docs/Colombia_CRR_NGO_Report.pdf

Informe Alternativo Colombia Presentado al Comité de los Derechos del Niño y de la Niña, (Comité Latinoamericano y del Caribe para la Defensa de los Derechos Humanos de las Mujeres—Cladem, 31 de marzo de 2006)
<http://www.crin.org/resources/infoDetail.asp?ID=13430&flag=legal>

Colombia: En deuda con su infancia: Informe Complementario al Informe de Estado Colombiano al Comité de Derechos del niño 1998-2003 (Observatorio sobre Infancia Universidad Nacional, Plan Internacional, Save the Children UK, Vision Mundial, et al, 1 de octubre de 2005)
<http://www.crin.org/docs/Colombia%20en%20deuda%20con%20su%20infancia.pdf>

Recommendations to the UN Committee on the Rights of the Child (Child Helpline International and Member Helplines, January 2006)
<http://www.crin.org/docs/42nd%20session%20Colombia.doc>

Informe Alternativo al Comité de los Derechos del Niño 2005 (Coalición contra la vinculación de niños, niñas y jóvenes al conflicto armado en Colombia, Septiembre de 2005)
http://www.crin.org/docs/Colombia_COALICO_NGO_Report_SP.pdf

Guatemala

Tercer y cuarto informes periódicos del Estado de Guatemala al Comité de los Derechos del Niño de la ONU (23 de noviembre de 2009)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G09/464/99/PDF/G0946499.pdf?OpenElement>

Lista de cuestiones relacionadas con el examen de los informes periódicos tercero y cuarto de Guatemala, Comité de los Derechos del Niño de la ONU (12 de febrero de 2010)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G10/406/50/PDF/G1040650.pdf?OpenElement>

Informes alternativos:

Informe Alternativo sobre la implementación de la CDN (Movimiento Social por los Derechos de la Niñez, adolescencia y juventud en Guatemala, 11 de febrero del 2010)

<http://www.crin.org/docs/libro.pdf>

Recommendations made under the Convention on the Rights of the Child (Child Helpline International – December 2009)

http://www.crin.org/docs/Guatemala_CHI_NGO_Report.doc

Jamaica

Search for UN human rights committee reports by country, Convention, type and date:

tb.ohchr.org

Search for alternative reports, by country:

www.crin.org/reg/countries.asp

Concluding Observations of the UN Committee on the Rights of the Child on the second periodic report of the State of Jamaica (July 4, 2003)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G03/428/23/PDF/G0342823.pdf?OpenElement>

Second periodic report of the State of Jamaica to the UN Committee on the Rights of the Child (February 12, 2003)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G03/403/86/PDF/G0340386.pdf?OpenElement>

Alternative Reports

Supplementary Report to Jamaica's country report on the implementation of the Convention on the Rights of the Child (The Jamaica Coalition on the Rights of the Child, May 19, 2003)

http://www.crin.org/docs/resources/treaties/crc.33/Jamaica_ngo_report.doc

Honduras

Observaciones Finales del Comité de los Derechos del Niño de la ONU con respecto al tercer informe periódico de Honduras (2 de mayo de 2007)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G07/415/09/PDF/G0741509.pdf?OpenElement>

Tercer informe periódico del Estado de Honduras al Comité de los Derechos del Niño de la ONU (27 de julio de 2006)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G05/437/34/PDF/G0543734.pdf?OpenElement>

Informes alternativos:

Reporte Alternativo sobre la Situación de la Niña y Adolescente en Honduras (Comité Latinoamericano y del Caribe para la Defensa de los Derechos Humanos de las Mujeres—Cladem, 12 de diciembre de 2006)

<http://www.crin.org/resources/infoDetail.asp?ID=13427&flag=legal>

Recommendations to the UN Committee on the Rights of the Child in Honduras (Child Helpline International and Member Helplines, September 2006)

http://www.crin.org/docs/Honduras_CHI_NGO_Report.doc

Briefing on Honduras from Global Initiative to End all Corporal Punishment of Children (September 2006)

http://www.crin.org/docs/Honduras_GI_NGO_Report.doc

Current Report of the Honduran Childhood Situation (Red de Instituciones COIPRODEN por los derechos de la niñez, February 2005)

http://www.crin.org/docs/Honduras_COIPRODEN_NGO_Report_EN.pdf

El Salvador

Observaciones Finales del Comité de los Derechos del Niño de la ONU con respecto al tercer y cuarto informes periódicos del Salvador (17 de febrero 2010; en inglés)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G10/406/86/PDF/G1040686.pdf?OpenElement>

Tercer y cuarto informes periódicos combinados del Estado del Salvador al Comité de los Derechos del Niño de la ONU (23 de julio de 2009)

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G09/438/41/PDF/G0943841.pdf?OpenElement>

Informes alternativos:

Reporte Alternativo sobre la Situación de la Niña y Adolescente en El Salvador (Comité Latinoamericano y del Caribe para la Defensa de los Derechos Humanos de las Mujeres—Cladem, 11 de septiembre de 2009)

<http://www.crin.org/docs/CLADEM%20EL%20SALVADOR%20INFORME%20ALTERNATIVO%20CDN.doc>

Briefing on El Salvador from Global Initiative to End all Corporal Punishment of Children (September/October 2009)

http://www.crin.org/docs/El%20Salvador_Global%20initiative_NGO_Report.doc

Recommendations to the UN Committee on the Rights of the Child in El Salvador (Child Helpline International, August 2009)

http://www.crin.org/docs/El%20Salvador_CHI_NGO_Report.doc

