

Evaluación Final Interna

Proyecto "Fortalecimiento de Centros Municipales para el Desarrollo Infantil y Centros de Día para brindar una atención de calidad e integral a niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz"

Bolivia

2020

ACRÓNIMOS

CDD	Centros De Día
CMDI	Centros Municipales para el Desarrollo Infantil
GAMLP	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes

Resumen Ejecutivo extraído del documento “Informe de Valoración final interna del proyecto “Fortalecimiento de Centros Municipales para el Desarrollo Infantil y Centros de Día para brindar una atención de calidad e integral a niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz” elaborado por Educo Bolivia, en 2020

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

El proyecto evaluado “Fortalecimiento de Centros Municipales para el Desarrollo Infantil y Centros de Día para brindar una atención de calidad e integral a niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz” se ejecutó de manera mixta con el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y Educo Bolivia del 15 de octubre 2018 al 15 de diciembre 2019.

Objetivo general: Contribuir al establecimiento de legislación, políticas y estructuras del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para garantizar los derechos de la niñez y adolescencia en el marco de sus competencias y facultades.

Objetivo específico: Niñas, Niños y Adolescentes reciben atención integral y de calidad en los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil y los Centros de Día del municipio de La Paz.

Resultado 1: Se ha fortalecido las capacidades de las familias para la crianza positiva de niñas y niños de seis (6) meses a cuatro (4) años que asisten a los Centros Municipales de Desarrollo Infantil.

Resultado 2: Niñas, niños y adolescentes inscritos en los Centros de Día municipales, han fortalecido sus habilidades cognitivas, motrices, emocionales, sociales, morales y sensoriales.

Cada uno de ellos con sus respectivos indicadores y actividades, han sido fruto de esta valoración conjunta.

METODOLOGÍA UTILIZADA

A continuación, se presenta la metodología empleada en el proceso de evaluación.

Educo sigue los principios de utilidad y aprendizaje de los procesos evaluativos que lleva adelante. Para ello, para la presente valoración se ha tomado como referencia tanto el proceso de diseño y ejecución del proyecto, los criterios de evaluación definidos a nivel internacional por el Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE/CAD) y otros, así como las preguntas sugeridas, mismas que han sido contextualizadas al proyecto:

- i. **Pertinencia.** Grado en que los objetivos y el diseño de la intervención corresponden a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, del país, de la comunidad y socios/instituciones, y siguen siendo relevantes incluso si el contexto está cambiando.
- ii. **Coherencia.** Grado en que la intervención es compatible con otras intervenciones en un país, sector o institución.
- iii. **Diseño.** Consiste en valorar la calidad del diseño del proyecto o programa y la calidad de la lógica de intervención.

iv. **Eficacia.** Grado en el que se han alcanzado los objetivos y resultados de la intervención, o se están implementando, incluyendo resultados diferenciados entre las poblaciones.

v. **Eficiencia.** Grado en que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de una manera económica y oportuna.

La valoración interna del proyecto ha sido desarrollada bajo un planteamiento coherente entre los objetivos y las preguntas de evaluación, teniendo como base un enfoque participativo que involucró al personal clave del GAMLP y Educo. La participación de estas partes ha sido necesaria para la obtención de diferentes puntos de vista y el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, se ha realizado un análisis de información desde diferentes perspectivas buscando comprender y analizar aquellos aspectos inherentes al proyecto que merecen ser replicados, los que se podrían mejorar a partir de los cuales se ha podido consensuar las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones en el presente informe.

Por otro lado, dado el contexto de emergencia (COVID 19), han sido diseñados formularios a manera de encuesta (on line) adaptadas para Educo y el GAMLP teniendo en cuenta las preguntas que parten de los criterios de la evaluación.

Los instrumentos de recolección de datos han sido obtenidos a través de un proceso de elaboración de "preguntas clave", con el fin de orientar y enfocar de la mejor manera los objetivos principales de la valoración y obtener la información a la que se ha pretendido dar respuesta.

Para el levantamiento de datos, se ha utilizado los formularios de Google (Google forms) que han permitido incluir preguntas para contar con respuestas de selección (a manera de escala lineal) y párrafos de justificación. Los formularios han sido divididos en secciones por cada criterio de evaluación.

PRINCIPALES LOGROS

Logro 1: *Cartilla para madres, padres de familia sobre "La familia en los primeros años de vida".*

<i>¿Qué se ha conseguido?</i>	<i>¿Por qué se debería conocer este logro?</i>	<i>¿Cómo ha mejorado esto la calidad de vida de NNA?</i>	<i>¿Cómo ha mejorado esto el rol del GAMLP como garante de los derechos de NNA?</i>	<i>¿Qué ha sido innovador?</i>
Se cuenta con una cartilla impresa para que madres, padres y familia en	Porque es necesario reforzar la corresponsabilidad de la familia en	La complementariedad entre la familia y los Centros	La guía para familia fortalece el trabajo que realizan las educadoras en	La guía tiene pautas prácticas para las familias en la crianza de niñas y niños de

general tengan recomendaciones y consejos prácticos para la crianza positiva de las niñas y niños en edad de primera infancia.	el desarrollo de niñas y niños de la primera infancia, mediante una crianza positiva, continuando en el hogar el trabajo que se realiza en los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil.	Municipales para el Desarrollo Infantil fortalece el vínculo afectivo con las niñas y niños de 0 a 4 años, con pautas de crianza positiva, lo que repercute en la mejora de la calidad de vida de la primera infancia.	los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil del GAMLP, mejorando su rol como garantes de derechos de NNA y la forma en la que pueden trabajar con madres y padres de las niñas y niños que asisten a dichos centros del municipio.	primera infancia, pero también tiene un recetario para contribuir a la buena alimentación y nutrición en las familias.
--	---	--	--	--

Logro 2: *Conformación del Comité de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de La Paz.*

<i>¿Qué se ha conseguido?</i>	<i>¿Por qué se debería conocer este logro?</i>	<i>¿Cómo ha mejorado esto la calidad de vida de NNA?</i>	<i>¿Cómo ha mejorado esto el rol del GAMLP como garante de los derechos de NNA?</i>	<i>¿Qué ha sido innovador?</i>
Conformar el Comité de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de La Paz, mediante un proceso de elección abierto, con un comité electoral a cargo de las propias niñas, niños y adolescentes, que lograron la elección de representantes con paridad de género, con criterios de inclusión generacional, territorial y con	Porque ha sido un proceso modelo para otros municipios, impulsado por alrededor de una decena de instituciones que, junto con el gobierno autónomo municipal, han promovido una elección dirigida por los propios NNA y del que han resultado elegidos representantes con una alta legitimidad. Tal es así que este	Los comités de niñas, niños y adolescentes son instancias de representación, a nivel municipal y departamental, reconocidas por la normativa nacional vigente (Ley N°548 – Código de la Niña, Niño y Adolescente), para que puedan participar en la formulación de políticas y proyectos de niñas, niños y adolescentes que se realicen en esa	Porque el Código de la Niña, Niño y Adolescente establece que es una atribución de los gobiernos autónomos municipales, la conformación y funcionamiento de estos comités. Por ello, con la participación e impulso de la red interinstitucional, se ha logrado contribuir a que el GAMLP cumpla con este mandato legal, así como brindar el espacio para	Este proceso ha sido impulsado por cerca de una decena de instituciones, pero en todo momento se ha promovido un rol protagónico de NNA, desde la conformación del comité electoral, la difusión de la convocatoria a elecciones, la postulación, la realización de la asamblea de elección y la designación de los representantes.

personas con discapacidad.	proceso, junto con el del municipio de El Alto, han sido sistematizados y difundidos a través de una cartilla impulsada por esa red interinstitucional, para que puedan ser replicados a nivel nacional, por ejemplo, a través de la Federación de Asociaciones Municipales y la Asociación de concejales Municipales de Bolivia.	jurisdicción territorial, así como hacer seguimiento a la implementación de las mismas. Tener esta representación mejora la calidad de vida pues contribuye al ejercicio del derecho a la participación, así como la abogacía para que sus opiniones puedan ser tomadas en cuenta.	que NNA del municipio ejerzan su derecho a la participación.	Así también, se ha realizado constantes actividades de fortalecimiento de las capacidades de NNA para que sean ellos quienes asuman el liderazgo tanto en el proceso eleccionario como en el posterior funcionamiento del comité.
----------------------------	---	--	--	---

ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Pertinencia

Para medir y analizar el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención corresponden a las necesidades, políticas y prioridades de las niñas, niños y adolescentes, de la comunidad y del propio Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, que por la Ley N°548 Código de la Niña, Niño y Adolescente, tiene la rectoría a nivel local sobre el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, se han tomado un total de siete preguntas para el análisis:

¿El proyecto con Educo respondió a una prioridad definida por el GAMLP en relación a una necesidad identificada de niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz?

El GAMLP, con promedio de 1,0 en esta pregunta, está muy de acuerdo en que el proyecto respondió a una de sus prioridades para atender una necesidad identificada de niñas, niños y adolescentes en el municipio paceño. Se puede observar en sus respuestas que valoran tres aspectos fundamentales: estar alineado a las políticas públicas municipales para el cuidado integral y la protección social comunitaria que está basada en diagnósticos de necesidades de niñas, niños y adolescentes; la crianza positiva al interior de las familias; y el fortalecimiento de la calidad de los aprendizajes de niñas, niños y adolescentes por medio de recursos pedagógicos.

El promedio de respuestas en Educo es un poco menor (1,5), sin embargo, siguen estando muy de acuerdo en la pertinencia del proyecto respecto a una necesidad de las niñas niños y adolescentes, pues fue trabajado en base a las prioridades definidas por la Unidad de Infancia, Niñez y Adolescencia de la Secretaría Municipal de Desarrollo Social, en base a las funciones de dicha unidad y unas temáticas prioritarias presentadas en reuniones sostenidas desde un inicio para definir el proyecto.

Básicamente el proyecto pretendió fortalecer el trabajo de dicha instancia municipal a través de dos de sus iniciativas: Centros Municipales para el Desarrollo Infantil, con una población de 0 a 4 años de familias con bajos recursos, y Centros de Día, con una población entre los 6 y 18 años, de la misma manera, pertenecientes a poblaciones con bajos recursos y de zonas con mayores necesidades insatisfechas.

Dentro de los aspectos a mejorar se encuentra el factor del tiempo de implementación, de un año aproximadamente, lo cual ha resultado demasiado justo, toda vez que se ha tenido que ajustar el presupuesto y con ello las actividades, al plazo, lo que ha ocasionado que los materiales desarrollados no hayan podido ser implementados durante el tiempo de vida del proyecto con las niñas, niños y adolescentes, que son los participantes directos, aunque esto fue realizado en las mismas instancias (CMDI y CDD) por el GAMLP, durante la gestión 2020.

¿Las niñas, niños y adolescentes a los que pretendía beneficiar el proyecto, estaban claramente definidos y eran una prioridad para el GAMLP y Educo?

En esta pregunta los resultados son exactamente igual a la primera, con una pequeña mejor valoración del GAMLP (1,0) respecto a Educo (1,5). Las respuestas apuntan a que indudablemente las niñas y niños de 0 a 4 años que asisten a los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil y las niñas, niños y adolescentes de 6 a 18 años que asisten a los Centros de Día pertenecen a familias de niveles socio económicos bajos, que habitan en zonas alejadas del centro de la ciudad y cuyos padres/madres no cuentan con recursos para pagar centros privados donde sus hijas e hijos desarrollen sus habilidades para la vida. Éste es un segmento prioritario tanto para el GAMLP como para Educo.

¿Las niñas, niños y adolescentes a los que se pretendía alcanzar con el proyecto, pertenecen a grupos de mayor vulnerabilidad en el municipio?

En esta pregunta sí existe una diferencia mayor entre las percepciones del GAMLP (1,0 equivalente a muy de acuerdo) y Educo (2,0), mostrando una diferencia de un punto. Se resalta que las poblaciones a las que estuvo dirigido el proyecto son niñas, niños y adolescentes vulnerables, pues aquellos que van a los CMDI ingresan previa valoración psicosocial y reciben atención integral y de cuidado, mientras que aquellos que asisten a los CDD se les brinda apoyo pedagógico para continuar con sus estudios orientados con el fortalecimiento familiar y de las habilidades en los cuatro ámbitos del desarrollo (cognitivo, social, psicológico y físico) para la vida, lo cual es muy importante porque varias de esas niñas, niños o adolescentes requieren de un apoyo ya que sus padres trabajan y no tienen recursos económicos suficientes siquiera para adquirir textos educativos. Como se mencionó anteriormente, quedó pendiente la aplicación de estos materiales de manera directa con niñas, niños y adolescentes, lo cual se desarrollará en 2020.

¿Existió una relación directa entre el objetivo específico del proyecto con los problemas identificados previamente de niñas, niños y adolescentes en el municipio de La Paz?

Tanto el GAMLP como Educo coinciden en la valoración promedio otorgada en esta pregunta (1,3) estando muy de acuerdo en esta relación directa existente entre el objetivo del proyecto con las necesidades de niñas niños y adolescentes en el municipio de La Paz, puesto que en tanto los niveles de violencia y desprotección en el municipio son bastante altos, tener servicios que permitan a las familias contar con un espacio en el que las niñas, niños y adolescentes estén protegidos y adecuadamente atendidos en momentos en los que las madres o padres no pueden cuidarlos, necesidad que estaba identificada previamente por el propio GAMLP.

¿En qué medida se ha adaptado o ajustado el proyecto a las condiciones externas cambiantes para asegurar beneficios a las niñas, niños y adolescentes en el municipio de La Paz?

El promedio de la valoración del GAMLP respecto a la adaptación del proyecto a las condiciones externas cambiantes para beneficiar de la mejor manera posible a las niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz fue de 1,3 mientras que de Educo está medio punto por encima, es decir 1,8. De las respuestas, prevalece la idea de que ha existido un nivel razonable de adaptación del proyecto, principalmente en lo operativo y no tanto así la estructura, es decir, los objetivos y resultados. Esto se debe a que no se llegó a trabajar en forma directa con niñas, niños y adolescentes pues el proceso de formulación de la cartilla para familias con pautas de buena crianza para padres, madres y cuidadores y los 8 módulos pedagógicos con herramientas para el desarrollo de niñas, niños y adolescentes resultó más largo de lo inicialmente planificado, y pasó por diversas etapas de revisión antes de su impresión, lo que sumado a la crisis política y social ocurrida en el país durante los meses de octubre y noviembre de 2019, impidió la conclusión de esta labor, pero los instrumentos generados continuarán siendo vigentes para su implementación en el largo plazo, por lo que han pasado a formar parte del proyecto entre ambas organizaciones para la gestión 2020.

¿Cómo se ha adaptado la programación y ejecución del proyecto al cambio de necesidades del GAMLP en el transcurso del proyecto?

En concordancia con la pregunta anterior, el proyecto ha sufrido cambios en cuanto a la ejecución operativa, más que en cuanto a sus objetivos y resultados, puesto que no ha existido un cambio de necesidades del GAMLP, sino que los plazos previstos para la ejecución de las actividades han sido sobrepasados, fundamentalmente por todas las instancias de revisión de los instrumentos generados.

Tomando en cuenta que se han realizado algunos ajustes al proyecto, especialmente en cuanto a presupuestos y actividades, ¿éste se mantuvo relevante para el GAMLP y las niñas, niños y adolescentes del municipio de La Paz?

En esta pregunta existe una valoración más positiva por parte de Educo (1,3) que del personal del GAMLP (1,7), sin embargo, dentro de las respuestas del propio GAMLP se puede observar que todos los instrumentos y textos desarrollados serán de utilidad para las niñas, niños y adolescentes que asistirán a los CMDI y CDD durante las próximas gestiones. Esta opinión positiva se debe a que, al interior del asocio entre ambas instituciones, los cambios se hicieron siempre en consenso, ya sea por solicitud del mismo GAMLP o por factores externos sobre los que no se tiene control.

Coherencia

Para analizar el grado en que la intervención es compatible con otras intervenciones en un país, sector o institución se ha tomado en cuenta el marco normativo y de política pública existente en Bolivia, los marcos programáticos o planes estratégicos que guían las intervenciones tanto del GAMLP como de Educo, y la complementariedad existente entre las acciones desarrolladas con otras que se hayan realizado por la cooperación internacional, fundaciones u organizaciones no gubernamentales.

¿Son coherentes el objetivo general y el objetivo específico del proyecto con las políticas nacionales y municipales en materia de derechos de la niñez y adolescencia?

En general, existe una muy favorable valoración respecto a la coherencia entre los objetivos del proyecto con las políticas nacionales y municipales en materia de niñez y adolescencia. El GAMLP le da un puntaje máximo (1,0), mientras que en Educo es ligeramente menor (1,3). Esto fundamentalmente porque el proyecto fue construido en base a necesidades de fortalecimiento establecidas por el propio GAMLP, el cual basa su accionar en los lineamientos y normas tanto nacionales como el Código de la Niña, Niño y Adolescentes, Ley de Educación, como municipales en el Plan Municipal 2040 "La Paz Que Queremos" en el Eje 4 – La Paz Feliz, Intercultural e Incluyente, sub-eje Inclusiva y Participativa, específicamente en dos líneas de acción: Prevención, Protección y Apoyo Social; y Fomento de Habilidades y Destrezas.

¿El proyecto estuvo alineado con las prioridades, estrategias y políticas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, a través de la Secretaría Municipal de Desarrollo Social?

Por las características de esta pregunta, la misma ha sido formulada únicamente al GAMLP, cuyo personal estuvo muy de acuerdo en que el proyecto estuvo alineado a las prioridades del GAMLP a través de la Secretaría Municipal de Desarrollo Social (1,0), dado que todas las acciones han respondido a estrategias de largo plazo que el GAMLP desarrolla a través de la Unidad de la Infancia, la Niñez y la Adolescencia en beneficio de niñas, niños y adolescentes.

¿Las acciones propuestas por el proyecto estuvieron alineadas al Plan de Educo 2016-2018?

En la anterior pregunta vimos el alineamiento del proyecto en cuanto al marco normativo y de política pública. En esta pregunta lo que se analiza es ese mismo alineamiento, pero al marco de planificación estratégica de Educo, el mismo que tiene el mismo promedio de la pregunta anterior (1,3) pues las acciones propuestas fueron coherentes con dos objetivos programáticos del Plan País de Educo para el periodo 2016 - 2018, el de educación y el de protección, específicamente en las metas 1.2 "Derechos en la educación: Se establecen procesos de enseñanza-aprendizaje relevantes, creativos e inclusivos centrados en el alumnado y orientados a desarrollar plenamente su personalidad, talentos y capacidades" y meta 2.1 "Las niñas, niños y adolescentes viven en un entorno libre de violencia, maltrato, negligencia y abuso intrafamiliar y comunitario". En ese marco, por ejemplo, se resaltan temáticas que resultaron novedosas por su implicancia en materia de hipersexualización por dar un ejemplo.

¿Existe complementariedad entre las acciones del proyecto con las recibidas por el GAMLP de otros donantes externos que apoyan a la Dirección de Atención Integral a la Familia/Unidad de Infancia, Niñez y Adolescencia?

En esta pregunta, la valoración del GAMLP (2,7) se acerca a una escala media de no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta complementariedad del proyecto con otras donaciones externas a la Unidad de Infancia, Niñez y Adolescencia, también se puede observar que no existe consenso entre las opiniones recibidas, pues éstas van desde muy de acuerdo a muy en desacuerdo, afirmando que todas las acciones que realiza el GAMLP están enmarcadas en el Plan Municipal 2040, independientemente de la fuente de financiamiento pero también se señala que las acciones propias del proyecto han sido realizadas únicamente por el GAMLP y Educo. Un factor que pudo influir en estas respuestas también es que no existieron muchas fuentes externas de financiamiento durante esta gestión y, por tanto, las posibilidades de complementariedad son, evidentemente, más escasas. Por otra parte, para Educo (2,3) existe complementariedad en tanto los Centros de Día como los Centros Municipales Para el Desarrollo Infantil han recibido apoyo de instituciones como Unicef y Aldeas Infantiles, y ahora el trabajo del municipio se fortalece aún más con material dirigido a trabajar con padres, madres y familias con niños en la primera infancia y con módulos pedagógicos para el desarrollo de habilidades para la vida, respectivamente, sin embargo, parte de los entrevistados no tiene un conocimiento profundo al respecto por lo que ha dado una calificación más neutra.

¿Las intervenciones resultan adecuadas a la propuesta actual de marco programático país de Educo?

Esta pregunta ha sido formulada únicamente al personal de Educo, que ha afirmado que las acciones del proyecto están acordes también con la propuesta actual del Marco Programático País de la organización (1,3), en tanto son intervenciones más bien integrales, que no apuntan a trabajar una sola temática o en un solo espacio, sino que procuran tener un abordaje más holístico de -en este caso- el cuidado de niñas, niños y adolescentes. De manera específica se menciona que estas intervenciones son coherentes especialmente en el área programática 2 "Niñas y niños ejercen y disfrutan su derecho a la educación y al cuidado de calidad en la primera infancia" por el trabajo en los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil y el área programática 3 "Niñas, niños y adolescentes ejercen y disfrutan su derecho a la protección contra la violencia y la explotación mediante sistemas de protección sólidos, eficaces y adaptados" toda vez que estos centros (CMDI y CDD), para el segmento socioeconómico de las familias beneficiadas, constituyen espacios de protección social para las niñas, niños y adolescentes cuando ambos padres deben ausentarse para poder trabajar.

Al tratarse de un proyecto de ejecución mixta, ¿las acciones han sido ejecutadas directamente tanto por el GAMLP como por Educo?

Existe la percepción tanto en el GAMLP como en Educo de que las acciones ejecutadas han respondido a una intervención mixta, con promedios de 1,3 y 1,0 respectivamente, en el entendido que ha existido corresponsabilidad y, si bien las acciones programáticas han sido lideradas por la Unidad de Infancia, Niñez y Adolescencia del GAMLP, ha existido un constante acompañamiento y asistencia técnica por parte de Educo. Asimismo, en el caso de las acciones administrativas, éstas han sido lideradas por Educo, pero las decisiones, en todos los casos, han sido tomadas en consenso con el GAMLP.

¿La planificación del proyecto ha sido realizada en forma conjunta tanto por el GAMLP como por Educo?

Existe total coincidencia entre el GAMLP y Educo, ambos con promedio de “muy de acuerdo” (1,0) sobre una planificación conjunta del proyecto, la cual partió con reuniones iniciales entre GAMLP/SMDS/UINA y Educo para definir el ámbito de apoyo requerido, con lo cual Educo diseñó el proyecto con el constante acompañamiento e información de parte de la jefatura de la Unidad de Infancia, Niñez y Adolescencia.

Diseño

Para valorar la calidad del diseño del proyecto y de la propia lógica de intervención, se debe analizar si los objetivos, resultados y actividades han sido definidos claramente, y si éstos han sido los adecuados para lidiar con los problemas que se hayan presentado.

¿El diseño del proyecto ha sido el adecuado para lidiar con los problemas que ha enfrentado?

Existe una pequeña diferencia entre las valoraciones del GAMLP (1,3) con las de Educo (2,0) respecto a si el diseño del proyecto ha sido el adecuado, aun estando los dos en una percepción positiva de este diseño, esto debido a que si bien se ha previsto la mayor parte de los riesgos a los que podría enfrentarse en su implementación, se ha presentado un obstáculo impensado, como fue la crisis política y social derivada de las elecciones del mes de octubre de 2019, causando una convulsión de tal magnitud que causó la renuncia del presidente y vicepresidente del Órgano Ejecutivo y los presidentes de ambas cámaras del Órgano Legislativo, siendo La Paz una de las zonas más afectadas por los conflictos por ser la Sede de Gobierno. Se logró concluir con la mayoría de las metas que se habían puesto a excepción de la aplicación de los materiales en los CMDI y CDD al tener éstos que adelantar su cierre de gestión por la situación explicada líneas arriba. Asimismo, si bien se aportó al desarrollo de un proyecto de ley autonómica municipal sobre primera infancia, éste no llegó a aprobarse en el Concejo Municipal por no ser una prioridad en la agenda política.

¿Se ha definido claramente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?

Ambas instituciones, GAMLP y Educo están muy de acuerdo en que el proyecto ha definido claramente su estructura de objetivos, resultados y actividades (1,0 y 1,3 respectivamente) porque toda planificación que realiza el GAMLP parte de un diagnóstico y de unos objetivos claramente dirigidos a atender a las niñas, niños y adolescentes, lo cual ha podido ser plasmado en un marco lógico que ha pasado todos los filtros de revisión interna en ambas organizaciones hasta llegar a su aprobación.

Eficacia

Para ver en qué grado se han alcanzado los objetivos y resultados de la intervención, o están aún en implementación, se debe tomar en cuenta también el grado de adaptación de los procesos que han permitido u obstaculizado su consecución.

¿En qué medida se han logrado los objetivos y resultados planeados por el proyecto?

El promedio de la valoración respecto al logro de los objetivos y resultados ha sido alto, con el 1,7 del GAMLP y 2,3 de Educo, toda vez que se ha logrado cumplir con gran parte de los objetivos y resultados planteados por el proyecto, tomando en cuenta que se tuvo un borrador de ley municipal sobre primera infancia (la aprobación tiene un tratamiento más de agenda política, ajeno al proyecto), se cuenta con 13 módulos (de los 10 originalmente planificados) dirigidos a padres de familia de niñas y niños que asisten a los Centros

Municipales de Desarrollo Infantil, para el cuidado, educación y atención para que sus hijas e hijos pertenecientes a la primera infancia, puedan crecer como sujetos de derechos; se tienen 4 módulos para el desarrollo de habilidades cognitivo intelectuales, físico motrices, psicológico emocionales y sociales de niñas y niños, así como 4 módulos en los mismos ámbitos para adolescentes. Si bien se llegó a trabajar tanto con Educadoras de los CMDI como con voluntarios de los CDD estos contenidos, fortaleciendo a su vez sus capacidades, éstos no pudieron implementarse con la población destinataria porque el desarrollo y aprobación de instrumentos tomó más tiempo del planificado y por la crisis política y social que adelantó el cierre de estos espacios durante la gestión 2019.

¿Qué factores han contribuido o limitado la consecución de los logros del proyecto?

Al ser una pregunta cuantitativa, no se pidió a las personas que brindaron la información, que asignen un valor numérico a sus respuestas. Dentro de los factores que han contribuido a la consecución de logros en el proyecto se tiene: los CMDI y los CDD son proyectos institucionalizados en el GAMLP; se cuenta con un Plan Municipal a largo plazo y planes de mediano y corto plazo, los cuales se fortalecen con la ejecución del proyecto; la voluntad política en el GAMLP y en Educo para impulsar el proyecto; se cuenta con personal comprometido tanto en ambas instituciones como de los voluntarios; el buen relacionamiento a nivel técnico y el compromiso por contar con las mejores herramientas para trabajar con la población beneficiaria.

Por otra parte, los factores que han limitado el logro de los objetivos fueron: el cambio en la jefatura de la UINA, que, si bien fue asumido de la mejor manera en primera instancia por un interinato y posteriormente por la nueva jefa de unidad, sí causó una demora (entendible) en ciertas actividades; el tener diversas instancias de revisión y aprobación de los materiales que demoraron la impresión de los mismos; y los conflictos políticos y sociales que ocurrieron a finales de la gestión 2019.

¿Ha habido otros efectos no previstos (negativos o positivos)? Por ej. La conformación del Comité de Niñas, Niños y Adolescentes. Si fuese necesario, ¿qué recomendaciones tiene para mejorar la ejecución de proyectos similares en el futuro?

Un efecto positivo, no previsto en el proyecto, fue que, a partir de una iniciativa liderada por la Secretaría Municipal de Desarrollo Social, se apoyó la conformación del primer Comité de Niñas, Niños y Adolescentes del municipio de La Paz, en cumplimiento de la ley 548 Código Niña, Niño y Adolescente, así como la conformación de una red interinstitucional de apoyo a la niñez y adolescencia en el municipio. En ambos espacios el apoyo de Educo fue muy bien valorado por el GAMLP.

Una recomendación para mejorar la ejecución de proyectos similares en el futuro es definir con mayor claridad los plazos para la ejecución de determinadas actividades, por ejemplo, en el tema de la impresión de materiales, las contrapartes técnicas del GAMLP no son las únicas que deben revisar y aprobar, sino que deben ir hasta la Dirección de Comunicación, y sus tiempos son muy variados, no logrando cumplir el cronograma inicial.

¿Cómo valora los procesos y las actividades desarrolladas?

Las opiniones entre el GAMLP (1,3) y Educo (1,8) están entre una valoración alta y muy alta sobre las actividades desarrolladas, pues éstas han logrado producir materiales de calidad que serán muy útiles para trabajar con niñas, niños y adolescentes vulnerables en el municipio de La Paz, contribuyendo a una intervención de calidad tanto de los CMDI como de los CDD. Sí existen algunos procesos como la revisión de los documentos generados, en diversas instancias del GAMLP, que han causado demora en relación a los plazos inicialmente planificados, a pesar del soporte brindado por Educo, las obligaciones del personal del

GAMLP, especialmente en temporada de elaboración del POA anual o la atención de una emergencia, hacen variar la planificación inicial.

¿Se adaptaron los procedimientos presupuestarios y financieros de Educo a los procesos del GAMLP para realizar la inscripción de la donación en especie, conforme a la normativa vigente?

Las opiniones entre el GAMLP (1,7) y Educo (1,3) son de estar de acuerdo y muy de acuerdo en que los procedimientos presupuestarios y financieros de Educo lograron adaptarse a los procesos del GAMLP para realizar la inscripción de la donación en especie, conforme a normativa vigente. Educo ha adaptado sus procesos normales en anteriores gestiones con otras áreas del GAMLP para la inscripción de la donación en especie, para poder cumplir con los requerimientos de la SMDS, fundamentalmente gracias a la flexibilidad y apoyo del área administrativa de Educo, que han posibilitado que se llegue a tiempo y sin observaciones a realizar este trabajo.

Eficiencia

Medir el grado en que la intervención del proyecto produjo resultados de una manera económica y oportuna tiene que ver con el mejor uso de los recursos y tiempo que se han tenido a disposición para la ejecución de las actividades.

¿Se han utilizado los recursos y tiempo del mejor modo posible para alcanzar los resultados previstos?

Hay total coincidencia entre el GAMLP y Educo sobre la ponderación sobre haber utilizado los recursos y tiempo del mejor modo posible para alcanzar los resultados del proyecto (1,3). La percepción es muy alta en cuanto al uso de estos recursos de la mejor manera posible, fundamentalmente porque si bien los procesos ejecución administrativa y financiera han sido liderados por Educo, todas las decisiones han sido consensuadas y compartidas con el GAMLP, lo que han mostrado un verdadero trabajo de asocio entre ambas instituciones. En cuanto a tiempo, existieron algunas demoras no previstas tanto por el cambio en la jefatura de la UINA como por las diversas instancias de revisión y aprobación de los instrumentos y generados, al interior del GAMLP.

¿Considera que la gestión y manejo de los recursos financieros y materiales del proyecto, ha sido adecuada y transparente?

Tanto el GAMLP (1,3) como Educo (1,0) consideran que la gestión administrativa del proyecto ha sido absolutamente adecuada y transparente, en el respeto de las normativas nacionales previstas y de los estándares institucionales de Educo. Esta gestión y manejo de los recursos financieros y materiales ha sido liderada por Educo, pero con todas las decisiones consensuadas y compartidas con el GAMLP, lo que avala la total transparencia del trabajo realizado, sin que exista ninguna observación por ninguna de las dos partes respecto a este tema. Asimismo, existen informes de cierre de proyecto y una cuenta exclusiva del proyecto que refrenda la claridad de la información en el uso de fondos.

¿Los costos de las actividades desarrolladas, han sido claramente justificados y han sido razonables?

Para todos los gastos de las actividades, se han seguido procesos de convocatoria pública y/o solicitud de al menos tres cotizaciones, en base a lo cual, entre el GAMLP y Educo se procedía a un cuadro de calificación para seleccionar la mejor propuesta técnica y económica, siendo todos los gastos realizados razonables y

justificados, lo cual puede verse en la ponderación de 1,3 que ambas instituciones dan a este tema (muy de acuerdo).

¿Se ha utilizado el marco lógico y un cronograma de actividades para la gestión interna del proyecto?

GAMLP y Educo, dan valoraciones positivas de 1,3 y 1,5 al uso de los instrumentos como marco lógico y cronograma para la gestión del proyecto. En el caso del marco lógico, éste ha sido referente para el desarrollo de las actividades, aunque no es una metodología con la que usualmente se trabaja en la gestión pública, donde más son guiados por un Plan Operativo Anual. En el caso del cronograma éste ha sufrido variaciones y al final ha primado fundamentalmente el seguimiento y comunicación constante entre la jefatura de la UINA y Educo.

¿Los tiempos de ejecución de las actividades han resultado adecuados? ¿Ha habido retrasos?

Ésta es la pregunta que menor valoración conjunta ha tenido de todas las realizadas al personal del GAMLP y Educo, con ponderaciones de 2,3 y 2,5 respectivamente, que igualmente están dentro de una percepción regular a positiva. Todas las personas que respondieron al cuestionario consideran que han existido varios retrasos, tal cual se ha señalado en anteriores respuestas, debido a cambio de autoridades municipales, a las diversas instancias que deben revisar y aprobar los documentos e instrumentos al interior del GAMLP y a la convulsión política y social, sin embargo, a pesar de la presencia de todas estas variables, se ha alcanzado los resultados previstos.

LECCIONES APRENDIDAS

Se presenta la principal lección aprendida:

Se debe prever tiempos más realistas para la elaboración de materiales pedagógicos de apoyo a niñas, niños y adolescentes en el desarrollo de habilidades para la vida.

<i>¿Dentro de esta experiencia qué ha funcionado y qué no?</i>	<i>¿Se podría haber realizado estas acciones de otra forma?</i>	<i>¿Qué factores han facilitado o dificultado esta experiencia?</i>	<i>¿Han sido adecuados el tiempo y los recursos utilizados?</i>	<i>¿Cómo se piensa aplicar en el futuro lo que se ha aprendido?</i>
Ha funcionado muy bien, y podría considerarse un logro, desarrollar un total de 8 módulos pedagógicos para trabajar habilidades para la vida (cognitivo-intelectuales,	Se contrató una consultoría especializada para el desarrollo de los módulos, quien tomó como base lo avanzado por el GAMLP en los Centros de Día, se entrevistó con las educadoras de dichos centros	Factores que han facilitado: la experiencia previa de trabajo del GAMLP, recojo de insumos de educadoras de los Centros de Día y madres y padres de familia, quienes han resaltado,	No, el tiempo fue mucho mayor al inicialmente planificado, y los recursos que se tenían para la impresión de los materiales, también resultaron insuficientes dado el amplio volumen de los	La coordinación entre el GAMLP/SMDS/D ASI/UINA y Educo ha sido muy buena y eso se debe replicar en todos los futuros proyectos entre una institución pública y Educo.

<p>físico-motrices, psicológico-emocionales y sociales) en niñas, niños y adolescentes. Lo que no ha funcionado muy bien es la estimación de tiempos que se hizo para este trabajo, pues el desarrollo técnico de los materiales tomó mucho más tiempo del previsto, y fue mucho más voluminoso, así también tomó más tiempo la revisión de dichos contenidos.</p>	<p>y con madres y padres de familia. Ese fue un acierto. Lo que debió contemplarse de manera más realista fue la magnitud del trabajo realizado, toda vez que se trata de la base programática para toda una gestión de trabajo en dichos centros.</p>	<p>por ejemplo, el tema de nutrición. Aporte técnico del personal de la Unidad de Infancia, Niñez y Educo, contratación consultoría especializada. Factores que han dificultado: ajustada agenda de personal de la UINA para la retroalimentación de los productos de la consultoría; productos mucho más voluminosos de los inicialmente previstos; diversas instancias de revisión y aprobación de productos finales en el GAMLP; convulsión político y social el último trimestre del año que paralizó gran parte de las actividades en el país.</p>	<p>módulos desarrollados.</p>	<p>Por otra parte, para el futuro, se debe ser más realistas en cuanto a tiempo y recursos para materiales que serán base programática del funcionamiento diario de centros como los Centros de Día, durante una gestión.</p>
--	--	---	-------------------------------	---

RECOMENDACIONES

- ✓ Poco puede hacer un proyecto para prevenir una convulsión social de tal magnitud que causó la caída de un gobierno, pero sí se puede establecer como recomendación para futuros proyectos que éstos tengan mayor duración (dos o tres años) y que se agilicen algunos procesos internos como la revisión y aprobación de productos y materiales comunicacionales para su puesta en práctica lo más antes posible con la población beneficiaria.
- ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos bajo el modelo de implementación del proyecto (mixta) se recomienda que pueda ser utilizado como base para el desarrollo de futuros proyectos entre Educo y otras instituciones públicas.
- ✓ Es estratégico para Educo mantener este tipo de proyectos, donde el socio principal es una institución pública como el GAMLP, pues al hacerlo se está trabajando claramente bajo un enfoque de derechos, donde se está fortaleciendo la capacidad del Estado en su rol de garante de derechos o titular de obligaciones, y la ONG en su rol de titular de (co)responsabilidad se convierte en un verdadero aliado del Estado para generar condiciones sociales, culturales y políticas para el cumplimiento de los derechos de la niñez por medio de actividades planificadas y no en un simple financiador.
- ✓ En este tipo de proyectos, en los que existen diversos factores externos, que pueden incidir en el desarrollo de las actividades y el logro de los resultados, existe la necesidad de ser flexibles para adaptarse a condiciones cambiantes del entorno, más en un país como Bolivia que está atravesando una época de constantes crisis políticas y sociales, que podría agravarse en los siguientes años por los efectos de la pandemia y la crisis económica.
- ✓ Finalmente, si bien el proyecto ha generado guías, materiales de capacitación y módulos pedagógicos para el desarrollo de habilidades cognitivo-intelectuales, físico-motrices, psicológico-emocionales y sociales, por los factores descritos en el presente documento, no han podido ser aplicados aún en niñas, niños, adolescentes, jóvenes voluntarios y padres y madres de familia, por lo que se recomienda su continuidad en un siguiente proyecto para poder asegurar la utilidad de los instrumentos desarrollados.