**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
PROGRAMA DE DERECHOS DE LA NIÑEZ EN PERÚ 2017-2021**

FECHA INICIO DEL PROGRAMA 01.01.2017
FECHA TÉRMINO DEL PROGRAMA: 31.12.2021

PARTICIPAN

Geomoun
Entraide et Fraternité
Kallpa (coparte)
Chibolito (coparte)

FECHA DE EVALUACIÓN

17 DE DICIEMBRE DEL 2021 AL 31 DE ABRIL DEL 2022

EQUIPO EVALUADOR

ALDO RAUL PEREYRA ROMO
FRANCISCO JAVIER CERCÓS SANZ

CAJAMARCA 31 de ABRIL DEL 2022

Índice

1.	Introducción, objetivos y metodología.	Pág.	03
1.1.	Breve descripción del proyecto. Objetivos y estructura lógica.	Pág.	03
1.2.	Objetivos y alcances de la evaluación.	Pág.	05
1.3.	Metodología de la evaluación y descripción de actividades.	Pág.	05
2.	Criterios de evaluación.	Pág.	08
2.1.	Eficacia.	Pág.	08
2.2.	Pertinencia.	Pág.	16
2.3.	Coherencia.	Pág.	19
2.4.	Impacto.	Pág.	19
2.5.	Sostenibilidad.	Pág.	23
2.6.	Eficiencia.	Pág.	25
3.	Preguntas de evaluación más específicas.	Pág.	29
3.1.	Gestión del programa.	Pág.	29
3.2.	Comunicación.	Pág.	29
3.3.	Valorización de la asociación.	Pág.	30
4.	Conclusiones.	Pág.	31
5.	Lecciones aprendidas.	Pág.	34
6.	Recomendaciones y sugerencias.	Pág.	35

1. INTRODUCCION, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El presente documento constituye el informe final de la evaluación externa del Programa de Derechos de la Niñez en Perú. Esta evaluación es solicitada por la Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria (DGD) y tiene lugar al final del programa, se plantea en el marco de su programa quinquenal 2017-2021 subvencionado por la DGD, Geomoun realiza esta evaluación final en el transcurso del mismo (Cfr. Real Decreto de 2016 - Art 44).

Para ello, Geomoun plantea una convocatoria pública para la realización de la Evaluación Externa del Proyecto, especificando los detalles de la misma en unos Términos de Referencia (TdR). En respuesta a esta convocatoria, el equipo consultor presentó una Propuesta de Trabajo para la realización de esta evaluación externa, ciñéndose a los requisitos indicados en los TdR, la cual fue evaluada y finalmente seleccionada bajo el procedimiento establecido por Geomoun para su adjudicación.

1.1. Breve descripción del programa, objetivos, resultados y estructura lógica.

Descripción, contexto y objetivos del proyecto

El Programa de Derechos de la Niñez en Perú surgió gracias a las coordinaciones entre Geomoun y Entraide et Fraternité, ambas cooperantes belgas. Geomoun es quien presenta el programa a la Cooperación Belga al Desarrollo (DGD), el cual es aprobado en el año 2017, iniciando así su ejecución, por un periodo de 5 años, del 1° de enero del 2017 al 31 de diciembre del 2021.

En Perú, diferentes normas regulan la protección y el respeto de los derechos humanos y diferentes instituciones públicas y privadas deben contribuir a su respeto. Sin embargo, las autoridades encargadas de velar por el respeto y la protección de estos derechos no desempeñan plenamente este papel, especialmente en lo que respecta a los más vulnerables y, por tanto, a los niños. Ante esa situación, el programa pretende contribuir a mejorar la protección y respeto de los derechos humanos y de forma concreta a garantizar el respeto y la protección de estos derechos en las poblaciones más vulnerables como son los NNA. Para ello, bajo un enfoque de derechos, buscar implicar a diversas instituciones públicas y privadas con competencias, obligaciones y responsabilidades para contribuir a garantizar el respeto de esos derechos, teniendo identificadas las debilidades, vacíos de voluntades e incumplimiento de las obligaciones por parte de las distintas instituciones públicas y autoridades que deben asegurar los servicios de calidad y las condiciones para el desarrollo de los derechos.

Para ello, el programa plantea el trabajo articulado de tres ONGs que tienen varios años de experiencia trabajando en los derechos de niños y niñas en el Perú: una ONG Belga, Entraide et Fraternité y dos ONGs peruanas Kallpa y Chibolito. El programa se lleva a cabo con niños, niñas y adolescentes que viven en situaciones de riesgo en dos regiones de Perú (Lima, distrito de San Juan de Lurigancho y Cajamarca ciudad). Se trabaja con los actores más cercanos a los niños y adolescentes: las familias, las instituciones locales (escuelas, guarderías, etc.) y las comunidades.

También busca implicar a las autoridades locales y a los operadores o proveedores estatales de servicios públicos (sector salud, educación, desarrollo e inclusión social). El ejercicio de los derechos de la niñez, tanto de las niñas como de los niños, se promueve a través de actividades desarrolladas con estos actores clave en tres aspectos: el acceso a los servicios (salud, educación básica y técnica, recreación, etc.) en forma de "paquetes de atención integral"; el acceso a un sistema de protección contra la violencia a nivel distrital y comunal; y el ejercicio por parte de los niños de su derecho a participar y expresar sus opiniones libremente dentro de su comunidad. El programa contribuye así al desarrollo de comunidades protectoras en las que se reconozcan, protejan y defiendan los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

El objetivo específico establece que los derechos de 241 niños (niñas y niños) y adolescentes de las comunidades desfavorecidas de Cajamarca y San Juan de Lurigancho (Lima) son protegidos, realizados y puestos en práctica mediante la movilización de actores clave en sus comunidades.

Para lograrlo se plantea una teoría de cambio en la que a partir de la alianza de los actores de cooperación belga y las organizaciones locales plantean una estrategia de intervención que plantea promover, facilitar, potenciar y complementar una serie de servicios junto al impulso de la articulación y movilización de actores claves, para que cada uno de ellos (NNA, familias, escuelas, autoridades), desde su rol y función puedan contribuir a asegurar los servicios y lograr los resultados buscados, que se relacionan con la protección de los NNA, mejora de su calidad de vida y contribución a su desarrollo con la participación de las comunidades en la promoción de los derechos de estos NNA.

Esta teoría del cambio se basa en el supuesto de que la familia, los servicios básicos (principalmente la escuela) y la comunidad son tres pilares fundamentales para que los derechos del niño y de los adolescentes sean protegidos y puedan promover y ejercer sus derechos. En este modelo de cambio, los protagonistas son los niños y adolescentes "con riesgo" o "con alto riesgo". La intervención está ligada a la coordinación y articulación de todos los actores involucrados, incluyendo los organismos públicos y privados que deben desempeñar su papel en la práctica de estos derechos. El fortalecimiento de estos actores debe permitirles proponer, proteger, apoyar y exigir, en definitiva, garantizar el ejercicio de los derechos del niño, de acuerdo con las políticas adoptadas por el Estado; el cambio requiere la participación de todas las partes implicadas y la necesidad de que el Estado a todos los niveles asuma sus

responsabilidades en su función de proteger los derechos humanos, y particularmente los niños y los adolescentes. Este enfoque, asume algunos riesgos, puesto que gran parte del éxito de la propuesta se basa en la suposición de que es posible movilizar a todos los actores involucrados para crear comunidades que promuevan los derechos del niño, por lo que se presenta un análisis de riesgo que considera varios escenarios que podrían conducir a la desmovilización de ciertos actores y se plantean algunas estrategias para gestionar o reducir estos riesgos identificados, que son:

1. La suspensión acelerada de la cooperación internacional pone en peligro la sostenibilidad de los cambios iniciados.
2. La aceleración de los niveles de consumo en todas las áreas está dañando la salud física y mental de niños y adolescentes y limita su capacidad de movilización, y de las familias
3. El trabajo de los padres no les permite pasar tiempo con sus hijos
4. La discriminación y la indiferencia de la sociedad para promover y proteger los derechos de las poblaciones vulnerables, especialmente, los niños y adolescentes en riesgo, limitan las capacidades de movilización
5. El debilitamiento del Estado como garante y promotor de los derechos, en particular, respecto a los derechos laborales, la educación y la salud, el medio ambiente y la vivienda, dificulta su implicación en los derechos infantiles.
6. El deterioro de la calidad de la atención sanitaria en el sector público contribuye a generar expectativas sobre la privatización de la misma.

La intervención se distribuye de la siguiente manera en dos zonas distintas del país:

Socios locales o grupos de interés	<i>E&F</i>	Región Cajamarca y Provincia de Lima	Provincia Cajamarca, distrito de San Juan de Lurigancho	San Juan de Lurigancho y Cajamarca
	<i>Kallpa</i>	Provincia de Lima	Distrito San Juan de Lurigancho	AA. HH. 25 de diciembre AA. HH. 13 de mayo AA. HH. Casuarinas
	<i>Chibolito</i>	Región de Cajamarca	Provincia de Cajamarca	Distrito de Cajamarca

- Grupo destinatario: Niños/niñas y adolescentes en riesgo o en alto riesgo, familias de comunidades vulnerables, autoridades municipales y proveedores de servicios estatales.
- Beneficiarios directos: Niños de 0 a 18 años, líderes comunitarios, personal de servicios públicos y privados, representantes del gobierno (Ver anexo N°01).

La lógica del proyecto responde a una estructura de objetivos y resultados con sus indicadores (Ver anexo N° 02). Para la intervención y consecución de los resultados, se plantean una serie de actividades detalladas en el documento de programa. Se entiende que el programa esta contextualizado antes del 2017, momento en que se planteó la identificación y diseño de la propuesta del programa. A la información de contexto disponible podemos añadir o actualizar los siguientes aspectos generales que complementan el contexto de inicio y durante la ejecución del programa:

- La inestabilidad y debilidad política e institucional local que ha provocado el desinterés y ausencia de compromisos e implicación desde las autoridades locales en acompañar procesos y complementar las actividades. Esta ausencia y abandono también se evidencia por parte del gobierno regional y nacional, existiendo una situación de falta de presencia y abandono general del estado de las comunidades rurales, atendidas casi exclusivamente por programas sociales, como Juntos, Pensión 65, Qali Warma, Vaso de Leche, etc.
- Existen diferencias marcadas de contexto social económico, cultural y político - institucional entre las 2 zonas de intervención que determina el tipo de proceso, espacios y respaldo institucional que pueden acompañar las intervenciones así como la forma en que se manifiestan las problemáticas. Esto requiere en cierta manera dividir el análisis del programa en función de estas 2 zonas de intervención tan diferentes.
- También, al ser 2 zonas distintas, existen distintos tipos de intervenciones por parte del estado en sus distintos sectores y niveles de gobierno u otras ONGs.
- También se evidencia que la situación social y organizaciones dentro de los 3 asentamientos humanos de SJL son diferentes, con distintos nivel de desarrollo de procesos comunales y de cohesión social de la comunidad, evidenciándose que la comunidad más alejada y elevada en el cerro tiene menos fortaleza interna para desarrollar y asumir ciertos procesos, encontrándose un contexto más duro y difícil y necesitando todavía mayor apoyo para el fortalecimiento que las comunidades de las partes más bajas.
- Había intervención anterior en el ámbito y temáticas con esa familias por parte de los 2 socios. Chibolito, viene interviniendo desde el año 2000 y Kallpa desde el año 1990.
- La pandemia por Covid -19, ha afectado gravemente a todas las familias que forman parte de población vulnerable y que han sentido el impacto tanto sanitario como social y económico, que fue mucho más intenso durante los primeros 3 meses de pandemia con la paralización de actividades y restricción de movilidad y desplazamientos. En lo referido a salud, SJL fue una de las zonas de mayor cantidad de casos de contagios en el país y ante la precariedad de las familias, padecieron situaciones críticas para atender los casos que se presentaron. A esto se suma los graves

efectos económicos de la restricción de acceso y movilidad durante varios meses de 2020, situación que no se ha terminado de recuperar totalmente hasta ahora.

1.2. Objetivos y alcances de la evaluación.

La evaluación externa final plantea analizar el programa en su conjunto: Una evaluación sistemática y objetiva del programa completado con los mecanismos utilizados para su ejecución y de los resultados obtenidos. También debe proporcionar conclusiones y recomendaciones prácticas para las partes interesadas, en beneficio de la población objetivo. Esta evaluación servirá principalmente para rendir cuentas a los donantes, pero también para aprender.

La DGD exige que se evalúen todos los criterios del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE), haciendo especial hincapié en el impacto, la sostenibilidad y la eficacia, así como en la contribución a MEC1. En tal sentido los objetivos de la presente evaluación son:

1. Conocer si el objetivo específico y los resultados del programa de los Derechos de la niñez en Perú fueron alcanzados.
2. Identificar los cambios significativos que el programa haya logrado durante el periodo de ejecución.
3. Determinar el nivel de sostenibilidad de las diferentes acciones desarrolladas en el programa.

El objetivo de rendición de cuentas hacia la DGD es el principal objetivo de una evaluación de fin de programa. Sin embargo, se quieren incluir puntos de aprendizaje, especialmente en torno a los elementos que se incluirán en el futuro programa. En base a este análisis y tomando en cuenta los insumos (informes, autoevaluación anuales y opinión de los actores sociales involucrados), el equipo evaluador formulará las conclusiones y recomendaciones que puedan orientar el éxito de futuras acciones, tanto de las instituciones que ejecutan el programa, como de las instituciones cooperantes.

Contenido, metodología y perfil

La propuesta de la evaluación plantea una serie de preguntas orientadoras para la evaluación sobre la base de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD2) para poder analizar y evaluar globalmente el programa de la DGD que se detallan en los TDR de la evaluación y que incluyen aspectos de Eficacia, Pertinencia, Coherencia, Impacto, Sostenibilidad y Eficiencia y plantea una serie de Preguntas de evaluación más específicas para permitir a Geomoun aprender de esta experiencia para mejorar la eficacia de su trabajo. Estas preguntas están relacionadas con la Gestión del programa, la Comunicación y la valorización de la asociación.

Directrices metodológicas

Esta evaluación final externa tiene como punto de entrada para la recogida de datos la revisión de los documentos del proyecto e informes existentes. La propuesta metodológica, tiene en cuenta los siguientes elementos:

- La evaluación propondrá tanto análisis globales (teniendo en cuenta las 2 zonas de intervención) como la consideración de las dinámicas específicas de cada zona;
- La metodología propuesta por el evaluador deberá seguir un enfoque participativo que buscará a lo largo del proceso involucrar y facilitar el autoanálisis de los interesados (entrevistas individuales con las autoridades locales, los equipos del proyecto, la población objetiva y otras partes interesadas de las zonas).

1.3. Metodología de la evaluación y descripción de actividades.

Marco de referencia

El detalle del marco de referencia para la metodología empleada se describe detalladamente dentro de la propuesta de evaluación presentada conforme a los TDR establecidos por Geomoun.

Herramientas empleadas

Se promovió un proceso de recojo y análisis de los aprendizajes alcanzados por los actores involucrados, de tal forma que estos permitan ajustar la intervención en las fases futuras. En tal sentido se emplearán herramientas de evaluación participativas, con énfasis en el análisis socioeconómico con enfoque de género.

Para el análisis de la información y data obtenida se hizo una revisión de documentación generada por el proyecto, revisión de información de soporte empleada en la identificación del proyecto, declaraciones y encuestas personales, manifestaciones grupales a través de entrevistas y dinámicas/talleres con Focus Group, observación directa e información complementaria como las fuentes de verificación y documentos de finalización del proyecto.

Descripción de las fases y actividades de la evaluación:

Preliminar:

El proceso de evaluación inicia con una reunión inicial entre las personas evaluadoras y el equipo del programa el día 23/02/2022 para acordar el cronograma de la evaluación, el método de selección y el acercamiento al grupo destinatario.

Fase 1: Revisión de documentación del proyecto y presentación de un plan de evaluación:

Se revisó la documentación asociada al programa entregada por Geomoun durante la fase de estudio de gabinete y durante la fase de trabajo de campo (el informe final del programa). Entre los posibles documentos revisados tenemos:

- Formulación del proyecto: Programa 17-21 Perú.
- Presupuestos
- Informes narrativos anuales globales y de cada socio local 2017-2021
- Informes enviados a la DGD
- Informes financieros anuales
- Memorias de encuentros de contrapartes y de las ONGs Peruanas

Aparte de estos documentos, desde el equipo evaluador se requirieron otros documentos que se consideraron relevantes, indicar que al momento de iniciar la evaluación no se contaba con un informe final del programa, con los documentos definitivos de avance y ejecución completa del mismo, así como el informe financiero; se recibió información adicional posteriormente en la primera semana de marzo.

Preparación y presentación de un plan de evaluación

Esta fase de trabajo, incluyó la preparación de:

- Plan de trabajo con cronograma detallado.
- Agenda y coordinaciones para visita a actores claves por zona, familias beneficiarias y NNA participantes del programa.
- Instrumentos y métodos de recolección de datos.
- Lista de actores claves a ser entrevistados.
- Preguntas claves para las entrevistas.
- Estructura e índice del informe de evaluación.

Fase 2: Trabajo de Campo, herramientas empleadas y presentación de informe preliminar:

Se gestiona y sistematiza la información participativa y se contrasta con datos y variables socioeconómicas de los informes finales. Se revisa la documentación asociada al proyecto durante la fase de estudio de gabinete y durante la fase de trabajo de campo. Todo ello queda recogido en la correspondiente Matriz de Documentación.

Se ha promovido un proceso de recojo y análisis de los aprendizajes de los actores involucrados, de tal forma que estos permitan ajustar la intervención en las fases futuras. En tal sentido se emplearon herramientas de evaluación participativas, con énfasis en el análisis socioeconómico con enfoque de género.

Se genera una gran información de carácter más cuantitativo dado que muchas de las familias entrevistadas no manejaban con detalle algunas variables por las que se preguntaba, por lo que muchos de los comentarios o apreciaciones son cualitativos en cuanto a consideraciones referidas a estar mejor/peor o mayor/menor, teniendo dificultades para precisar y en caso de tratar de hacerlo, el dato recabado puede no ser tan fiable.

a) Entrevistas

El levantamiento de información primaria, mediante el trabajo de campo se ha realizado en la zona de intervención del programa en las 2 zonas de intervención. En la sección anexos, se aporta mayor detalle sobre las actividades realizadas, las fechas de visitas y las personas participantes. Para los talleres y reuniones de trabajo, se utilizó una guía temática muy concreta: identificar los logros, dificultades y deficiencias del proyecto en cada uno de sus componentes, y recoger sugerencias para siguientes intervenciones. A esto se añadieron algunas cuestiones más cuantitativas de las entrevistas personales o visitas domiciliarias y algunos aspectos que fueron apareciendo durante la evaluación. Las herramientas de evaluación participativas que se emplearon en cada sesión de trabajo con los informantes claves que participaron en el proceso evaluativo y la información que se planteó recoger de la visita son las siguientes:

Realización de Entrevistas

Se realizaron entrevistas con el equipo técnico Belga, con la Coordinadora del Programa en tres ocasiones, los equipos técnicos de Chibolito (04 personas) en 02 oportunidades y Kallpa con tres representantes, 04 establecimientos de salud de Cajamarca (01) y de San Juan de Lurigancho (03), 01 representante del centro de salud mental, 02 representantes de DEMUNAS, 02 representantes del CEM.

Las entrevistas permitieron recoger y triangular la información primaria así como reflexionar e intercambiar sobre las propuestas de mejora identificadas. Para mantener su anonimato, no se menciona explícitamente a las personas entrevistadas. Las entrevistas estuvieron orientadas a recoger percepciones personales de algunas/os beneficiarias/os y actoras/es destacados del proceso, de autoridades comunales, del equipo técnico, autoridades y representantes de organizaciones e instituciones públicas.

Su objetivo recoger información del nivel de participación en las actividades del proyecto, así como una opinión calificada sobre las lecciones y sostenibilidad de sus resultados. La duración de las entrevistas fue variable, en promedio entre 40 minutos hasta 2 horas. En total se realizaron 16 entrevistas a actores locales y del proyecto (Ver Anexo N° 03).

b) Focus group (talleres participativos)

El objetivo de esta actividad fue recoger la valoración de las familias participantes sobre los logros del proyecto a fin

de producir conclusiones y recomendaciones para la siguiente etapa de la ejecución del proyecto. Fue diseñado con el objetivo de generar un encuentro entre las familias o actores que participaron en el proyecto, que se beneficiaron de alguna manera y que tienen una valoración sobre la ejecución, logros, limitaciones y mejoras a la situación actual.

Se realizaron 06 focus group con niños, niñas y adolescentes (03 en Cajamarca y 03 en San Juan de Lurigancho); 03 focus group con padres y madres de familia en Cajamarca, 03 focus group con promotoras, juntas directivas, padres y madres de familia en San Juan de Lurigancho; con la participación de hombres y mujeres (ver Anexo N° 03).

En un primer momento se pensó realizar focus group a los Comités Comunales, pero por cuestiones de disponibilidad de las autoridades participaron en un solo focus group, obteniéndose igualmente la información solicitada.

c) Observación directa:

Además se visitaron las seis comunidades, los lugares de encuentro y donde se realizan las actividades del programa, los locales de las instituciones participantes con las ONGs locales. Con esta observación se pudo la realidad socio económica. Se pudo observar también la relación entre menores de edad, las relaciones de padres con hijos y las acciones de los promotores y juntas directivas.

d) Presentación de informe preliminar

Para esta primera presentación se generó una reunión de devolución de resultados preliminares. Hubieron algunos retrasos a la espera de disponer del informe final, por lo que esta fase se extendió un poco más de lo previsto inicialmente.

Fase 3: Redacción del Informe Final:

Análisis y sistematización de la información

A partir de la revisión del informe preliminar y los aportes recibidos, se procedió a completar y elaborar el borrador de informe final de la evaluación. Finalmente, tras recibir los comentarios y observaciones por parte del Equipo, se completa el informe final.

Productos de la evaluación: informe final y resumen ejecutivo

El informe final ha sido entregado de manera digital. El documento comprende 30 páginas, a parte cuenta con una sección de anexos. En el Anexo N° 03, también encontraremos el cronograma de las actividades realizadas, que respondió a un Plan de trabajo que finalmente tuvo una duración de 14 semanas a partir de la firma de contrato y se realizó en 03 fases: Estudio de gabinete y coordinaciones previas, Trabajo de campo y elaboración y presentación del informe final.

Condiciones y limitantes de la Evaluación

Los resultados que se presentan producto de la evaluación, corresponden a un estudio exploratorio realizado, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos, con una muestra de informantes limitada pero representativa, y con la documentación e información disponible y recibida por parte de Kallpa, Chibolito y la Coordinación del Programa. En cuanto a algunas condicionantes y limitaciones de la evaluación, podemos indicar:

- El tiempo, los plazos y la oportunidad para realizar la evaluación en las fechas establecidas respondían a los plazos establecidos en los Términos de Referencia, iniciando inmediatamente después de terminado el periodo de ejecución del Programa, no disponiéndose del informe final del programa al momento del inicio de la evaluación y del informe financiero, los cuales fueron recibidos ya avanzado el trabajo de campo.
- La validez de este estudio está respaldada por el cruce de la información recogida por el equipo evaluador; el contraste de la misma se realizó en los casos que fue posible a partir de la información documentada y del análisis producto de la conversación con los equipos técnicos en las 2 zonas, los actores claves y las familias, líderes, adolescentes, NNA, dirigentes comunales y promotoras; con quienes se compartió el proceso de evaluación durante el trabajo de campo. Gran parte de la información proviene de los testimonios orales de los propios informantes claves y participantes a los cuales se les concede un margen de credibilidad importante. En algunos casos exponemos las distintas opiniones manifestadas, valorándolas objetivamente y teniendo en cuenta el contexto observado durante la evaluación.
- Algunas debilidades en el detalle en el documento de formulación del programa han sido una limitante para la concreción o cuantificación de algunos de los logros, y ha dificultado reflejar y visibilizar de forma clara, objetiva y cuantificable los avances obtenidos al finalizar el programa, sobre todo en aspectos referidos al incremento productivo.
- Los cambios de personal técnico y operadores durante la ejecución del programa dificulta la obtención de alguna información de los actores que estuvieron al inicio del programa.
- El desarrollo del programa con 2 socios distintos, con diferentes dimensiones, contextos, capacidades, estrategias y enfoques del trabajo, dificulta homogeneizar algunas conclusiones generales.
- Consideramos que hemos contado con una participación y respuesta suficientemente importante para disponer de la información más relevante.

- En cuanto a gobiernos locales, la situación de pandemia y la situación política, ha hecho que no puedan tener la participación más activa que se esperaba desde el programa.
- En bastantes casos, las familias y líderes participantes en las distintas comunidades realizan valoraciones más estimativas o cualitativas en base a sus percepciones e impresiones.
- Desde el equipo evaluador partimos de la premisa de dar por cierta y de buena fe la información y manifestación que dan los informantes y en todo caso, las diferencias entendemos que pueden responder a apreciaciones personales o desinformación o desconocimiento en profundidad.
- Si bien nos encontramos en un proceso de post pandemia por Covid -19, la situación que no se ha terminado de recuperar totalmente hasta ahora y sigue habiendo todavía algunos protocolos y recomendaciones de protección a la hora de mantener reuniones grupales que se deben seguir, así como una tendencia de mantener las reuniones virtuales en caso de que no sea imprescindible la presencialidad, sobre todo por parte de las instituciones públicas.
- El hecho de que el equipo evaluador y la responsable de Entraide et Fraternité residan en Cajamarca, ha permitido mantener un contacto más cercano y varias reuniones y diálogos presenciales de retroalimentación que permitían aclarar y precisar algunos aspectos de los procesos seguidos por el programa y las conclusiones que se iban sacando.

2. CRITERIOS DE EVALUACION.

2.1. Eficacia.

General.

- La eficacia del programa responde a la eficacia lograda por las 2 copartes en las 2 zonas de intervención, las cuales son distintas pues responden a contextos y realidades diferentes, plantean estrategias de intervención diferenciadas con algunos procesos distintos en la forma de entender y plantear el acceso a servicios y protección. Cuesta en las herramientas de reporte del programa el poder contextualizar con detalle cada proceso seguido en los distintos lugares, no se visibiliza detalladamente en los mecanismos de reporte y tampoco se cuenta con indicadores diferenciados por zona afecta a esta situación. Cada coparte aporta de manera diferente y en distinta dimensión, importancia y cobertura, tanto en lo cuantitativo, como en lo cualitativo, a la eficacia del programa, siendo diferente el alcance y la profundidad de los logros en cada resultado y a nivel de objetivo específico. Esta cuestión no facilita el alinear los resultados y los avances en los indicadores con la integración de los avances en las 2 zonas y afecta al sistema de monitoreo ante algunos vacíos en la definición de criterios y fuentes de verificación.
- La calidad de alguno de los indicadores y la fiabilidad y claridad de los mismos es mejorable y existen indicadores a los que aporta en todo su dimensión principalmente una de las co partes.
- En base a ello, en todo el análisis conviene diferenciar por socio y por zona los análisis de los distintos criterios y preguntas que se realizan sobre los mismos a la hora de medir el alcance al referirse a la eficacia del programa.

¿En qué medida los resultados obtenidos al final del programa son atribuibles a la ejecución del mismo?

- Los resultados obtenidos responden al acumulado de los resultados reportados desde las 2 zonas de intervención a los diferentes indicadores existentes. Es importante tener en cuenta que la cobertura y alcance de NNA que aportan a cada indicador desde las 2 zonas es diferente, siendo menor en el caso de Chibolito en Cajamarca.
- Dentro de los indicadores planteados, tenemos algunos que son más cuantitativos y otros que son más cualitativos, en el documento de formulación no precisa cuales son los criterios o parámetros que se van a valorar en la medición y cuál es el mecanismo de medirlo, no quedando bien definidas las fuentes de verificación que se emplean.
- Tampoco se evidencia en el documento de formulación ni en el trabajo de las copartes que compartan los mismos criterios, mecanismos y herramienta de levantamiento de información, como por ejemplo las fuentes de verificación de los indicadores, lo cual ayudaría por ejemplo a tener clara la referencia de con qué criterios se evalúa la atención y la calidad de la misma en algunos indicadores.
- Los resultados reportados por el programa son los siguientes:

RESULTADO 1: PRESTACIONES	RESULTADOS ACUMULADOS Y POR ZONA DE INTERVENCION CON CADA COPARTE
Indicador 1. El 80 % de los niños y el 80 % de las niñas reciben un kit de atención integral. Kit de atención integral para niños menores de 5 años Kit de atención integral para niños mayores de 5 años y adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A nivel de conjunto de programa, el 88% (99) de los niños y el 92% (119) de niñas acceden a servicios de atención integral. <ul style="list-style-type: none"> • En el ámbito de Chibolito en Cajamarca, el 83% (31 varones) y 84% (32 mujeres), todos ellos mayores de 5 años, reciben Kit de atención integral. (El Kit de atención integral para menores de 5 años solo se ha planteado en el ámbito de Kallpa en SJL). • En el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho: <ul style="list-style-type: none"> ✓ En cuanto al KIT de atención integral a niños menores de 5 años, el 92% de las niñas y 90% de los niños cuentan con un kit de atención integral. ✓ En cuanto al KIT de atención integral a niños mayores de 5 años, el 85% de las niñas y 79 % de los niños cuentan con un kit de atención integral.
Indicador 2: el 70 % de los prestadores de servicios tienen conocimientos y habilidades para proporcionar el kit de	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A nivel de conjunto de programa, El 65% (16) de los prestadores de servicio tienen conocimientos para proporcionar el kit atención integral Estos operadores han mejorado la atención por las coordinaciones y capacitaciones recibidas. Los prestadores de servicio son: 2DEMUNAS, 6 Centros de salud, 4 Instituciones educativas, 2 comisaria, 2 Centros de salud mental <ul style="list-style-type: none"> • En el ámbito de Chibolito en Cajamarca, el 62% de prestadores de servicios, son sensibilizados sobre la

atención integral.	<p>problemática de los NNA beneficiarios y brindan una mejor atención. (4 trabajadores en DEMUNA, 1 trabajadores de Centro de salud: Simón Bolívar, 4 de Centro de Salud Pachacútec, 1 de Centro de salud Atahualpa, 3 de Centro de salud mental Esperanza de vida, 02 trabajadores de la UGEL, 5 docentes de La Florida, 3 de San Ramón, 2 de Pachacútec, y 4 de la Merced, 02 policías mujeres (comisaría de familia y DIVINCRI). Y UN Promotor del Programa de Asistencia Alimentaria de la MPC, brinda apoyo para mejorar la alimentación de los NNA.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho, el 68% de los prestadores de servicio tienen la capacidad y habilidad para brindar una atención integral de calidad. <p><i>*Este indicador estuvo sujeto a recorte de presupuesto con la aprobación del programa.</i></p>
RESULTADO 2. PROTECCIÓN	RESULTADOS ACUMULADOS Y POR ZONA DE INTERVENCIÓN CON CADA COPARTE
Indicador de 1. El 60% de los servicios de protección brindan una atención de calidad a niños y adolescentes.	<p>➤ A nivel del conjunto de programa, el 60% (10) de los servicios de protección brindan una atención de calidad a NNA. Los servicios son brindados por 2 CEM, 2 DEMUNAS, 2 Centros de Salud, 1 UPE, 1 Seguridad Ciudadana, 1 Comisaría, 1 Seguridad Ciudadana y 1 Comité de Vigilancia. No se define los servicios de protección y lo que se entiende por atención de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el ámbito de Chibolito en Cajamarca, el 60% de servicios de protección brindan una mejor atención a los NNA. Se viene trabajando con la Unidad de Protección Especial y la DEMUNA. En el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho, el 70% de los servicios de protección (CEM, DEMUNA, Comisaría de Familia, Centros de Salud) brindan una atención de calidad a niños, niñas y adolescentes.
Indicador 2: El 60 % de las familias mejoran la calidad de su atención de calidad para sus hijos e hijas.	<p>➤ A nivel de conjunto del programa, el 59% (134) de familias mejoran la calidad de atención de sus hijos e hijas.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el ámbito de Chibolito en Cajamarca, el 60% (29) familias mejoran la calidad de atención a sus hijos e hijas, evidenciándose una mejor convivencia saludable, involucramiento en el aprendizaje de sus hijos y una mayor capacidad de resolución de conflictos familiares que son monitoreados a través del seguimiento y acompañamiento psicológico. En el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho, el 57 % de las familias mejoran la calidad de su atención para sus hijos e hijas.
Indicador 3. Dos instancias a nivel distrito y comuna (Sistema de Vigilancia) han llevado a cabo acciones conjuntas para prevenir la violencia doméstica y sexual contra niños y adolescentes	<p>➤ A nivel de conjunto de programa, se conforman con el programa 3 instancias a nivel de comunal en el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho y se busca promover el funcionamiento de la instancia distrital para la prevención y atención de la violencia contra la mujer e intrafamiliar y la COMUDENA, desactivada por mucho tiempo y la instancia provincial para la prevención y atención de la violencia contra la mujer en Cajamarca, que deben funcionar por ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el ámbito de Chibolito en Cajamarca, no se logró formar el sistema de vigilancia comunal. En el ámbito provincial Chibolito forma parte de la "Instancia Provincial de Concertación para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y el grupo familiar con la que llevan a cabo acciones conjuntas para prevenir la violencia doméstica y sexual contra niños y adolescentes En el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho, se constituyen 3 Sistemas de Vigilancia comunal (uno en cada comunidad), quienes coordinan con los operadores de servicio y protección y se cuenta con 21 agentes comunitarias de protección que lideran estos sistemas. La instancia distrital para la prevención y atención de la violencia contra la mujer e intrafamiliar solo se ha reunido alguna vez pero todavía no tiene un funcionamiento orgánico, por lo que se sigue coordinando con los operadores de forma independiente, principalmente con la DEMUNA. Es por ello que como alternativa se integra la Red Interinstitucional por la no violencia hacia la mujer, infancia y adolescencia, constituida por instituciones públicas y privadas que promueven e inciden por los derechos de los NNA y mujeres y la erradicación de todo caso de violencia familiar en el distrito y que si logra articular distintos actores.
RESULTADO 3. PARTICIPACIÓN	RESULTADOS ACUMULADOS Y POR ZONA DE INTERVENCIÓN CON CADA COPARTE
Indicador 1. El 80 % de los niños y el 80 % de las niñas de 6 a 18 años de edad dan a conocer sus opiniones y necesidades con respecto a sus derechos haciendo hincapié, en particular, en las cuestiones ambientales y de género.	<p>➤ A nivel de conjunto de programa, el 88 % de los niños y el 82 % de las niñas de 6 a 18 años dan a conocer sus opiniones y necesidades sobre sus derechos en salud, educación, medio ambiente etc. Solo existe un espacio institucionalizado de participación en Cajamarca, el CONNA (Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia). Básicamente esta opinión se ha dado principalmente en eventos distritales en San Juan de Lurigancho y provinciales en Cajamarca. Adicionalmente, los NNA si participan y dan a conocer sus opiniones en las asambleas comunales de las 3 comunidades en San Juan de Lurigancho.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el ámbito de Chibolito en Cajamarca, el 81% (30) de Niños y el 76% (29) niñas, dieron a conocer sus opiniones con respecto a sus derechos haciendo hincapié, en particular, en las cuestiones ambientales y de género, en un espacio institucionalizado, el CONNA y luego a través de conversatorios y actividades de sensibilización, pasacalles y a través de spots radiales y televisivos En el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho el 73% niñas, y 80% niños de 6 a 18 años de edad dan a conocer sus opiniones y necesidades con respecto a sus derechos, en espacios comunales dentro de las asambleas y en eventos y encuentros a nivel distrital y también a través de actividades de sensibilización y medios y redes de comunicación, como la campaña "Con amor crezco mejor" que implicó la elaboración de videos de sensibilización y microprogramas llamados "conéctate al buen trato".
Indicador 2: El 60 % de las autoridades y de los líderes promueven mecanismos para la participación de niños y adolescentes en espacios de la comuna y del distrito.	<p>➤ A nivel de conjunto de programa, en la dimensión comunal, se cuentan con 3 comunidades que si promueven la participación de los NNA en sus asambleas en el ámbito de San Juan de Lurigancho y solamente se promueve un mecanismo de participación de ámbito regional en Cajamarca impulsado por el Gobierno Regional de Cajamarca a través del CONAA. Finalmente, a través de la incidencia y articulación del programa, el 65 % (12) de las autoridades vienen promoviendo eventos de participación para NNA a través de conversatorios o encuentros en alianza y articulación con Gobierno Regional de Cajamarca, 2 DEMUNAS, 2 Comisarias, 1 gobierno local, Ministerio Público, 1 CEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el ámbito de Chibolito en Cajamarca, el 50% Representantes del gobierno regional y funcionarios

	<p>públicos (PNP, DEMUNA, Ministerio Público), escuchan las opiniones de los NNA y han promovido algunos mecanismos para la participación de los NNA en espacios de la comuna y del distrito. También el Gobierno Regional en forma conjunta con la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza y el Colectivo por la Defensa de los Derechos de los NNA, generan espacios de participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el ámbito de Kallpa en San Juan de Lurigancho, el 75% de las autoridades y de los líderes promueven mecanismos para la participación de niños y adolescentes en espacios de la comuna y del distrito. Se cuentan con 3 comunidades que si promueven la participación de los NNA en sus asambleas y se impulsan espacios de participación con las autoridades, respaldado desde la Red Interinstitucional
--	---

En lo referido al R.1 Niños y adolescentes (mujeres y varones) tienen acceso a servicios de salud, educación, protección y recreación en las áreas de intervención.

Podemos comentar que los NNA de las comunidades tienen de inicio disponibilidad a una serie de servicios, pero el acceso a los mismos y la calidad de ellos es en varios de ellos deficiente. En el ámbito del programa, los NNA acceden a algunos servicios y a otros no, pero no a todo el paquete integral, cuyo contenido no es exactamente igual en cada zona de trabajo con cada socio, habiendo en ese sentido cierta flexibilidad en el conjunto de componentes que se promovían en cada tipo de servicio. El programa ha tratado de asegurar inicialmente el acceso de los NNA a los servicios fundamentales como salud (mediante el registro de niños en RENIEC con su DNI o el registro en el Sistema Integrado de Salud, el SIS, o el registro de la matrícula en los centros educativos) y luego se ha procurado con las distintas estrategias y servicios del programa mejorar el acceso a los mismos, ampliando o reforzando algunos servicios acercando los operadores a la comunidad y articulándolas con ella.

En cuanto al Indicador 1 de este resultado, el 80 % de los niños y el 80 % de las niñas reciben un kit de atención integral, compuesto por un Kit de atención integral para niños menores de 5 años: SIS, vacunación, demostración de una dieta equilibrada y consumo de micronutrientes múltiples, control de la CRED, control de embarazadas, salud mental, estimulación temprana, DNI, Educación y ocio y un "Kit de atención integral" para niños mayores de 5 años y adolescentes: SIS, salud mental, educación, ocio, se puede decir que el programa, con sus recursos, apoyo técnico y acompañamiento, ha facilitado por un lado la atención integral, dado que cada tipo de servicio tiene distinto operador o proveedor; incluso alguno de los servicios del kit, como los de recreación, provienen más del programa, y algunos de los servicios que se mejoran, como la atención psicológica, también son facilitados por el programa a través de los técnicos de cada coparte y la red de voluntariado que colabora.

En cuanto al Indicador 2: *el 70 % de los prestadores de servicios tienen conocimientos y habilidades para proporcionar el kit de atención integral*, este fue un indicador que fue afectado por el recorte presupuestal que sufrió el programa en su aprobación, con lo cual se redujeron las actividades que contribuían directamente a este indicador, pero este no se eliminó. No obstante, cada socio trató de ir dando cobertura a este indicador desde sus posibilidades, aunque no con el alcance que hubiera permitido los recursos originalmente previstos para ello. En el caso de Chibolito, parte de los servicios brindados por el programa están dentro de una estrategia de centralizarlos en un local donde pueden acudir NNA y padres y madres. Finalmente, el programa pudo generar un acercamiento de la comunidad y las familias a los operadores y viceversa, para que los operadores pudieran conocer más de cerca las problemáticas generales de la población, generar relaciones más personalizadas y contactos permanentes para la coordinación y planificación, relación que se fue profundizando con la organización conjunta de campañas, talleres, visitas, etc. Por consiguiente, lo que si se facilitó es que los operadores tuvieran articulación y coordinación para proporcionar sus servicios de forma más masiva, adecuada y eficiente a la población de las comunidades. Esta articulación y contacto con los operadores fue mucho más orgánico e institucionalizado en las comunidades donde intervenía Kallpa, dado que formaba parte de una estrategia de organización y empoderamiento de la comunidad para articular y gestionar las coordinaciones con los operadores.

En conclusión, respecto a este Resultado 1, el programa ha contribuido a que los NNA de las comunidades puedan acceder de mejor manera a los servicios fundamentales que no tenían acceso o que había riesgo de quedar fuera (con el apoyo a la obtención del DNI con el registro de RENIEC, el registro en el SIS para acceder al Sistema de salud nacional, o la matriculación de los NNA en los Centros Educativos en época de pandemia). Además, el programa ha contribuido al mejor acceso y con mayor calidad a servicios como el de salud, educación o protección a través de los operadores, que actúan de forma más cercana, articulada y coordinada con la comunidad, que sirve de nexo con las familias y los NNA y ha permitido reforzar servicios complementarios necesarios, como los refuerzos a los NNA en educación o la atención psicológica personalizada a padres, madres y NNA. En cuanto a los servicios de recreación, estos han sido básicamente promovidos por el programa, con actividades lúdicas, vivenciales, deportivas, etc., que en ocasiones integraban a padres y madres con sus hijos e hijas.

En lo referido al R.2 Las familias, las comunidades y el distrito cuentan con un sistema de protección a nivel distrital y comunal para prevenir la violencia doméstica y sexual en los niños y adolescentes, mujeres y varones.

El resultado plantea dejar establecido un sistema de protección distrital por zona y un sistema comunitario de protección en cada comunidad donde se trabaja. De inicio se puede entender que un sistema es algo que queda estructurado, organizado y se mantiene en el tiempo. En ese sentido, se puede iniciar diciendo que en el caso de Cajamarca con Chibolito, se trabajó el acercamiento de NNA y familias a los servicios de protección articulando con los

operadores, pero no se trabajaron sistemas de protección comunales. En el caso de Kallpa, los sistemas de protección comunales si eran parte de su estrategia de intervención y generó procesos necesarios para constituir a esos sistemas organizados y fortalecer sus gestores e integrantes, como el comité de vigilancia comunal integrado por agentes comunitarios de protección, principalmente mujeres, elegidas por los padres y madres de la comunidad en asamblea general, cuyas funciones son vigilar el cumplimiento de los derechos en las familias, orientar en casos de violencia familiar y derivar a los operadores de servicios en el caso de ser necesario, y por otro lado organizar actividades lúdicas e informativas con la comunidad para la promoción de los derechos de NNA. Dentro de la supervisión y seguimiento que hacen las agentes comunitarias a las NNA y las familias, vigilan para detectar cualquier caso de abuso o maltrato hacia los NNA, para actuar de manera rápida, interviniendo y analizando la situación, para lo cual han sido capacitadas. Así pueden detectar e identificar los casos de vulneración de derechos en la familia y diferenciar la casuística, gravedad y tipo de actuación, para luego orientar y brindar recomendaciones y consejos sobre el buen trato para actuar de manera adecuada a los implicados y finalmente, en caso de ser necesario por riesgo de vulneración de derechos, derivar hacia los operadores de servicios. Dentro del sistema, es importante el rol de la Junta directiva, encabezada por el presidente junto a los secretarios de economía, organizacional, vocal y fiscal, responsables de atender las necesidades básicas de la comunidad.

En cuanto a los sistemas de protección distrital (en el caso de Cajamarca con Chibolito, habría que hablar del provincial) es bueno diferenciar si existen o no (dado que los sistemas deben estar instalados y funcionando siguiendo una hoja de ruta y un protocolo articulado de actuación conforme a la ley 30364) y luego si función y operan como tal. En el caso del distrito de SJL donde interviene Kallpa, existían 2 sistemas institucionalizados y dirigidos por el estado conforme a mandato, pero prácticamente inoperativos, lo que dificulta la articulación de los actores dentro de un sistema; por otro lado, se cuenta con una Red Interinstitucional por la no violencia hacia la mujer y la infancia, integrada por 14 instituciones (Aldeas Infantiles SOS, DEMUNA SJL, CEM SJL, CEM Comisaría de Mariscal Cáceres, Comisaría de Familia, Acción y Desarrollo, INPPARES, EDUVIDA, Mujer y Familia Centro Mujer Teresa de Jesús, Centro de Salud Mental Comunitario Nuevo Perú, Plan Internacional, Rumbo Seguro, COPEME, y la Asociación Kallpa) de la que Kallpa forma parte, que busca impulsar el funcionamiento de estos sistemas establecidos por el estado en sus normas y políticas. Los espacios institucionalizados que no operaron durante el transcurso del programa son por un lado la COMUDENA, mecanismo de participación ciudadana y de articulación interinstitucional público y privada en beneficio de la infancia y la adolescencia, que ha estado desactivado por años y que en 2021 se ha tratado de reactivar, pero solo se logró organizar un primer encuentro virtual de actores para buscar el compromiso de impulsarla, y por otro lado, la Instancia Distrital de concertación para la prevención y atención de la violencia contra la mujer e intrafamiliar, que se logró instalar en el año 2020 justo antes del inicio de la pandemia y celebró algunas reuniones para dialogar y discutir el impulso de la misma, pero que tampoco avanzó, en gran medida por el impacto de la pandemia en los procesos públicos y forma de funcionamiento del estado. En el caso de Cajamarca con Chibolito, ya estaba instalada la Instancia Provincial de concertación para la prevención y atención de la violencia contra la mujer e intrafamiliar y desarrolla reuniones en las que interviene directamente Chibolito; la instancia tiene ciertos avances en impulsar un trabajo articulados de las instituciones dentro de la ruta de prevención y atención en base a un protocolo conjunto; sin embargo, sigue habiendo debilidades que dificulta completar la ruta tras la denuncia, como el retraso del poder judicial en resolver y sentenciar.

En cuanto a lo que refleja el Indicador de 1. *El 60% de los servicios de protección brindan una atención de calidad a niños y adolescentes*, no se visibiliza en el documento de programa la referencia detallada los servicios de protección que se están considerando y que instituciones forman parte de ellos. Los servicios ya existían antes de iniciar el programa y no se concreta que se entiende por mejora de calidad. En este resultado se logra mejorar la cercanía y contacto de la población con los operadores de los servicios de protección, en base a la articulación con el sistema de vigilancia comunal, y por tanto se mejora el acceso a sus servicios de forma más adecuada y oportuna. Como se indicaba, esta articulación y mejora del acceso es más clara e integrada en el caso de San Juan de Lurigancho con Kallpa, pues en el caso de Cajamarca con Chibolito, el acercamiento al operador responde más a actividades conjuntas que coordinan con la intermediación y gestión de Chibolito.

En cuanto al Indicador 2. Dos instancias a nivel distrito y comunal (Sistema de Vigilancia) han llevado a cabo acciones conjuntas para prevenir la violencia doméstica y sexual contra NNA, ya se comentaba en párrafos anteriores que sistemas comunales solo se trabajaron en el ámbito de San Juan de Lurigancho como parte de la estrategia de Kallpa y el sistema distrital existente no está activo, existiendo una Red interinstitucional por la no violencia hacia la mujer, la infancia y adolescencia conformada por organizaciones públicas y privadas que promueven los derechos de las mujeres y los NNA mediante acciones de incidencia que comprometa a las autoridades y los operadores de servicios en el cumplimiento de sus obligaciones así como a actores privados y de cooperación, haciendo en parte las funciones que deberían hacer las instancias generadas por normas del estado. En el caso de Cajamarca con Chibolito, la Instancia provincial está activa y sirve de espacio de participación y articulación, principalmente de actividades.

En lo referido al R.3 Niños y adolescentes (mujeres y varones) ejercen su derecho a participar en su comunidad y a la libertad de expresión y opinión, el resultado se refiere a poder asegurar la participación de los NNA en su comunidad.

El resultado contempla solo la dimensión de participar, esperando que esa participación se traduzca en una agenda de

propuesta que sea considerada por autoridades en sus planificaciones, programas o políticas, como se pretende alcanzar a nivel de objetivo. En el caso de Chibolito en Cajamarca no se trabaja la dimensión comunal y no articula la participación de los NNA a los espacios comunales; sin embargo Kallpa en SJL si vincula esta participación a espacios comunales dirigidos por la junta directiva comunal y logra incorporar la participación de NNA con sus opiniones y propuestas, logrando ese reconocimiento comunal con un espacio de participación y siendo tenidas en cuenta sus inquietudes dentro de esa agenda comunal. Durante el programa reconoce la dificultad de que los NNA puedan participar en todos los espacios y que todos cuenten con actitudes y perfiles de liderazgo, por lo que se opta por la estrategia de identificar potenciales liderazgos, tanto de niñas como niños, a los que se les fortalece y empodera para que puedan ejercer la participación representativa del colectivo de NNA de su comunidad en espacios de participación llevando la agenda del colectivo.

En cuanto a lo que refleja el Indicador 1. El 80 % de los niños y el 80 % de las niñas de 6 a 18 años de edad dan a conocer sus opiniones y necesidades con respecto a sus derechos haciendo hincapié en las cuestiones ambientales y de género, responde a la estrategia inicial de que todos los NNA expresen sus opiniones en los espacios, considerándose una cuestión difícil, poco viable e incluso no la más adecuada, y se pasa a un mecanismo de participación por delegación, donde NNA líderes abanderan la agenda de propuestas y necesidades de NNA de su comunidad y los representan en los espacios comunales (caso de San Juan de Lurigancho con Kallpa) y distritales o provinciales (más vinculados a actividades y encuentros promovidos por el programa y que integra las coordinaciones con operadores o autoridades y en algunos espacios como el CONNA en Cajamarca, integrado por Chibolito).

En cuanto al Indicador 2: El 60 % de las autoridades y de los líderes promueven mecanismos para la participación de niños y adolescentes en espacios de la comuna y del distrito, se puede decir que es una de las mayores debilidades en los procesos que se quieren impulsar, más que nada por la falta de voluntad, interés e importancia que le confieren las autoridades locales a esta cuestión. En ese sentido, a nivel de líderes si se ha conseguido promover el mecanismo de participación comunal de los NNA en las reuniones de la comunidad en el caso de San Juan de Lurigancho con Kallpa. A nivel de autoridades distritales y provinciales se ha limitado más a organizar actividades puntuales o en fechas conmemorativas, pero no integrar la participación de los niños en procesos o espacios institucionalizados.

¿Qué papel han desempeñado los servicios de salud, educación, protección en la consecución del OE y del Resultado 1 relativo a los servicios?

Respecto al papel de los servicios en la consecución de los objetivos, está claro que es fundamental, pues son la base del resultado planteado y las mejoras giran alrededor de ellos. Los servicios están planteados como parte del Resultado 1 y del Resultado 2 pero el aporte y contribución a los mismos nos es igual ni se trabaja de la misma manera en las 2 zonas de intervención con cada coparte.

El programa promueve que estos servicios mejoren, sean más accesibles, más cercanos, de mayor alcance y calidad. En base al objetivo específico, se busca que los derechos de los NNA sean protegidos, implementados y puestos en práctica a través de una movilización de los actores claves de sus comunidades y los indicadores detallan que los NNA tengan acceso a servicios de atención integral y que los NNA en situación de riesgo tengan acceso a servicios de protección. En línea con ello, se puede afirmar que los derechos de los NNA están más protegidos y mejor implementados para que se pongan en práctica, basados en un mayor y mejor acceso a estos servicios. El objetivo indicaba que su consecución se plantea a través de la movilización de los actores claves de la comunidad, en este caso los NNA, las familias, y en el caso de San Juan de Lurigancho se logra movilizar a la comunidad a través de los comités de protección comunal y sus sistemas de vigilancia como mecanismo de articulación y que es un factor básico para mantener la mejora en un mejor acceso a los servicios a nivel de objetivo.

En cuanto a salud, el indicador de objetivo y los indicadores de resultado 1 son claros en detallar que se pretende facilitar el acceso a un kit integral de servicios y se detalla cuáles y para que franja de edad. En referencia a ello, Kallpa si plantea claramente el acercar y mejorar el acceso al kit integral de servicios, el cual está integrado por los chequeos, revisiones, campañas de vacunación y controles básicos que están contemplados que se brinden a todos los NNA para asegurar su salud preventiva y garantizar su protección y seguimiento de su situación. Este servicio ha sido central en su intervención gestionando que los NNA cumplieran con acceder todos los años a esos servicios y monitoreando a las familias para ver la participación, recepción y evolución de los mismos. En el caso de Chibolito, la articulación está vinculada a campañas de atención, información, sensibilización y logró una alianza con el sector privado para la atención de 12 NNA con problemas de salud bucal y recursos económicos accediendo a un tratamiento completo (diagnóstico, curaciones, extracciones y tratamiento odontológico) con el apoyo de la Clínica de Odontología y Medicina AUREA.

Un servicio de salud fundamental en el aporte a la mejora trabajado por las 2 copartes dentro de sus intervenciones es el servicio de atención psicológica personalizada, que ayudo a resolver cuestiones y problemas internas relacionadas con la salud mental y que condicionan en alguna ocasión la posibilidad de participación de NNA y padres.

En cuanto al servicio de educación, la estrategia de intervención ha ido orientada más hacia la familia y los NNA directamente, no entrando a coordinaciones directas con la UGEL y concentrando las acciones en asegurar la matrícula de todos los niños y niñas, el reforzamiento escolar, el acompañamiento en las tareas escolares y el apoyo con kits escolares. Este servicio requirió de atención especial y de adecuación de las estrategias desde 2020 por motivo de la pandemia, la suspensión de las clases presenciales y la necesidad de adaptación de todos los actores a la educación

virtual, lo cual supuso nuevas necesidades tecnológicas, pedagógicas, de digitalización y de servicios de comunicación necesarios. En algunas ocasiones, sobre todo los primeros 3 años del programa se coordinó directamente con los docentes y escuelas para actividades y acciones concretas. En el caso de Chibolito, los servicios de reforzamiento se brindan de forma centralizada en dos locales, donde acudían NNA a recibir reforzamiento escolar, y atención psicológica. Para ello se cuenta con computadoras, biblioteca y ludoteca implementada por el socio local. La atención y orientación también estaba dirigida a padres y madres de familia.

En cuanto a los servicios de protección, también han sido fundamentales, donde Kallpa logró incorporar la dimensión comunal dentro de un sistema de vigilancia articulado a los servicios de protección, para lo cual buscó articular y fortalecer actores, implicar al sector público y acercar los servicios a la comunidad. El acceso a este servicio también requirió de un proceso de adaptación a la pandemia y la paralización de servicios y al proceso de atención virtual y la necesidad de seguir comunicándose y accediendo a los servicios por esta vía. Kallpa tuvo una mayor capacidad de reacción y adaptación a esta situación, tanto institucionalmente para las estrategias de intervención, como a nivel de actores, donde se generaron grupos de WhatsApp de agentes comunales, de Juntas Directivas y de otro tipo, permitiendo la coordinación y comunicación continua para seguir con las actividades.

¿Qué papel han desempeñado las comunidades locales en la consecución del OE y del Resultado 2 relativo a la protección? ¿La acción emprendida conducirá a un fortalecimiento concreto de la dinámica comunitaria para una mejor protección de la niñez?

El papel es fundamental, pues son los receptores de los servicios y son parte de los titulares de responsabilidades. Ha sido un elemento importante y fundamental el enlazar y conectar usuarios y operadores de servicios en los resultados 1 y 2. En el caso de Kallpa, si se ha llegado a un fortalecimiento concreto de la dinámica comunitaria al promover la implicación y participación de la comunidad dentro de un sistema de vigilancia, a través de las agentes comunales con compromiso, responsabilidad, roles y funciones, junto a las juntas directivas de la comunidad. Para ello se ha empoderado a agentes comunitarias para la gestión, conocen los derechos, servicios, canales de comunicación y de atención. Saben gestionar y convocar y se articulan con los operadores de servicios y conocen la ruta y protocolo a seguir y pueden consultar y pedir asistencia técnica antes de decidir tomar una decisión. Es decir, están organizados y tienen capacidad para canalizar, convocar, informar, gestionar y velan por la detección y prevención de casos de violencia en las familias y reaccionan adecuadamente en el momento de detectarlos.

La estrategia de intervención planteada en cada zona por cada socio local es diferente y el aporte y contribución a los mismos nos es igual ni se trabaja de la misma manera en cada zona. La consideración de una estrategia de fortalecimiento comunal dentro de la propuesta de comunidades saludables solo ha sido considerada de forma explícita en la intervención de KALLPA en SJL. La estrategia de intervención de Chibolito ha sido distinta y no ha contemplado la componente de fortalecer las comunidades y sus actores dentro de una estrategia definida de empoderar, articular y dotar de conocimiento y de capacidad de gestión a los propios actores comunales, como si ha hecho Kallpa. En ese sentido, el aporte desde cada zona es desigual, siendo Kallpa quien si tenía definida una estrategia de fortalecimiento de agentes comunales de protección junto a las Juntas Directivas de la comunidad para que integren el Comité de vigilancia comunal como parte del sistema de vigilancia a nivel comunal. Esa estrategia, ha contemplado también el empoderamiento de NNA en derechos y de los padres, con más información, conocimiento, etc., quedando fortalecida la dinámica comunitaria. Tiene agentes, Junta Directiva, locales comunitarios, contacto con las instituciones, comunicación directa, conocimiento de los servicios, y saben gestionar y coordinar, con una estrategia más preventiva, de sensibilización e información antes de llegar a la denuncia.

¿Qué papel han desempeñado los niños, niñas y adolescentes en la consecución del OE y del Resultado 3 relativo a la participación?

Para que se pueda dar el resultado de participación, el rol de los NNA es fundamental, pues ellos son los que deben ejercer el derecho y practicarlo. El programa propone fortalecer sus capacidades y empoderarlos para ello. El resultado 3 plantea que niños, niñas y adolescentes (mujeres y varones) ejerzan su derecho a participar en su comunidad y a la libertad de expresión y opinión, lo cual se puede impulsar de distintas maneras, vinculado a actividades o eventos puntuales organizados por el programa o integrándolo e insertándolo en espacios de participación permanentes que generan procesos. A nivel de objetivo, se busca que las autoridades tengan en cuenta las opiniones y demandas de niños y adolescentes en sus programas, especialmente en las cuestiones de género y medioambiente y esto ya se vincula a la voluntad y compromiso de otros actores, titulares de obligaciones, cuya implicación en promover con responsabilidad desde sus competencias el derecho a participar de los NNA está identificada como uno de los riesgos importantes del programa.

El programa trabaja directamente sobre los titulares de derechos, los NNA, identificando liderazgos, capacitación y empoderando a los NNA, no solo en el conocimiento de sus derechos y en técnicas de comunicación, sino en habilidades sociales que también mejoran su autoestima y capacidad de liderazgo, pudiendo expresarse, discutir, participar en el diagnóstico de sus necesidades y en la propuesta de alternativas para la mejora. A partir de ahí, se trata de sensibilizar e incidir sobre los líderes comunales y autoridades locales sobre la importancia de facilitar este derecho y contar con la participación y opinión de los NNA en los espacios de toma de decisiones para incorporar e incluir sus necesidades y demandas en las agendas y programas de sus instituciones. Los NNA conocen cuáles son sus derechos,

quienes los deben garantizar y a través de que canales y servicios pueden acceder a ellos. Ahora saben y saben hacer, es decir, conocen sus derechos y como y ante quien exigirlos.

Finalmente, los espacios institucionalizados y operando para esta cuestión son pocos, muy débiles, sin continuidad y recursos y con poca lógica de procesos, por lo que se dificulta integrar esta participación en los espacios que serían más adecuados para hacerlo. En el ámbito del proyecto, solamente el CONNA de Cajamarca funciona como espacio de participación y el programa facilitó la participación de NNA y en el caso de San Juan de Lurigancho se consigue integrar la participación de los NNA dentro de las asambleas comunales.

¿Las estrategias de incidencia desarrolladas en el marco del programa han sido eficaces para lograr los cambios políticos previstos?

En esta cuestión, se debe aclarar que las estrategias y grado de claridad de las mismas han sido diferentes en cada zona por parte de cada coparte. Adicionalmente, recordamos que los aspectos de incidencia fueron los más afectados por el recorte presupuestal que sufrió el programa a su inicio. También es importante reconocer que la aparición de la pandemia afecta a todo el funcionamiento de las instituciones del estado, las paraliza en muchos casos, detiene o ralentiza muchos procesos, restringe la posibilidad de presencialidad y de actividades de participación y aumenta las debilidades de gestión ya existente y alguno de los riesgos que se identificaron al formular el programa, orientándose fundamentalmente todas sus prioridades a atender la emergencia por pandemia. Esto, junto a la continua inestabilidad política en todos los niveles de gobierno y la frecuente rotación de funcionarios y responsables, ha dificultado acompañar e impulsar procesos.

En el caso de los servicios, la estrategia ha sido de acercarse primero a los operadores, darse a conocer, contactar a los agentes de las comunidades con las instituciones públicas, apoyar y empoderar en las capacidades de gestión de forma práctica, delegar en los responsables de la comunidad y transferir la gestión a ellos. Para la protección, el planteamiento es similar, con un rol más activo de las agentes comunales de protección.

Para la participación, se ha intentado contactar y acercarse en dos niveles, en el comunal si se consigue el espacio en SJL y el espacio distrital depende de voluntad política, de la existencia de espacios institucionalizados y de instrumentos de gestión que permitan incluir las necesidades y demandas en las planificaciones. En SJL con Kallpa se tenía una estrategia de incidencia para tratar de impulsar el funcionamiento de los espacios de participación y de promover los servicios de protección de forma articulada, como la ECOMUDENA y la Instancia de concertación distrital para la prevención y atención de la violencia contra la mujer e intrafamiliar, dado también que se contaba con un potencial mayor para hacerlo con la existencia de la RED interinstitucional para la no violencia hacia la mujer la infancia y la adolescencia, conformada por organizaciones públicas privadas y de cooperación de todo el distrito, que viene funcionando por años, y que tiene un grado de articulación y de acompañamiento de procesos que permite plantear objetivos colectivos con sus integrantes, aunque muchas de las decisiones de impulsar los procesos pasan por la voluntad de la autoridad local y la capacidad de los funcionarios públicos a cargo de la gestión.

Para concluir, si bien es pertinente y adecuada la intención de articular para incidir en el cumplimiento de funciones a los titulares de obligaciones, siempre habrá un riesgo de que el acercamiento y alianza responda más a interés de visibilidad política o a la necesidad de alcanzar las metas previstas por parte de los operadores y responsables institucionales y que vean el programa como una oportunidad para ello, más allá de que realmente haya voluntad de impulsar procesos de mejora y cambio. No podemos olvidar, que algunas causas de las problemáticas de fondo que afectan a la deficiente atención y calidad de los servicios públicos están relacionados con la asignación de mayores recursos y la disposición de recursos técnicos humanos capaces y suficientes y mientras esos no ocurra, el riesgo de falta de eficacia con las opciones de incidencia está latente.

¿Contribuyeron las actividades a la consecución de los objetivos específicos fijados al principio? ¿Los resultados obtenidos garantizan el cumplimiento de estos objetivos en el futuro?

En cuanto a esta cuestión, para que las actividades contribuyan a los objetivos, antes han tenido que contribuir a los resultados previstos, para que estos permitan de forma integrada el contribuir a los objetivos esperados. En ese sentido, la pertinencia (o coherencia) de las actividades realizadas, se analizan en el apartado de Pertinencia.

En cuanto a los resultados obtenidos en el programa, se comentan en la pregunta anterior. Adicionalmente, en referencia a si los resultados obtenidos garantizan el cumplimiento de los objetivos en el futuro se ha ido comentando en cierta medida en las preguntas anteriores. De forma concreta, podemos llegar a las siguientes reflexiones:

OBJETIVO ESPECIFICO	VALORACION DE LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICO Y EL ASEGURAMIENTO DEL CUMPLIMIENTO EN EL FUTURO
Los derechos de 241 niños, niñas y adolescentes de las comunidades desfavorecidas en Cajamarca y San Juan de Lurigancho (Lima) son protegidos, implementados y puestos en práctica a través de una	Los 241 NNA al término del programa tienen mejores capacidades y condiciones personales, familiares y comunitarias para tener una mejor protección de sus derechos, cuentan con mayores capacidades, un entorno familiar y comunal más favorable y un mejor acceso a servicios que le permitan ejercer y llevar a la práctica sus derechos. Es importante matizar que el programa ha trabajado sobre los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones en estos 5 años, pero que los titulares de derechos van cambiando en el tiempo. De hecho, durante el programa se produce el paso de adolescentes a jóvenes mayores de edad, de NNA, de niños y niñas menores de 5 años mayores de 5 años y se suman a la comunidad nuevos niños y niñas nacidas durante los 5 años. Y esta progresión es permanente. Quiere decir, que si bien se mejoran las condiciones

movilización de los actores claves de sus comunidades.	para ejercer y proteger los derechos de NNA, hay elemento de este modelo practicado, como ciertos servicios y recursos personalizados que han sido brindados por el programa y que no son asumidos por ningún operador en la misma dimensión y que requerirían seguir siendo sostenidos en el tiempo para asegurar los objetivos en el tiempo con los nuevos NNA y padres y madres de la comunidad, como por ejemplo la capacitación, fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de NNA en derechos, o la capacitación, información, sensibilización y concientización de padres y madres para adoptar una cultura familiar de buen trato, que influyen en el objetivo.
<i>Indicador de 1. El 80 % de los niños y el 80 % de las niñas tienen acceso a servicios de atención integral.</i>	Los resultados alcanzados aseguran, sobre todo donde se han generado los sistemas de vigilancia comunal, la articulación permanente con los operadores de servicios para acercar y mejorar el acceso a servicios como educación y salud, acercando de mejor manera algunos servicios no tan accesibles como la atención psicológica y la salud mental. Cabe decir, que los servicios de recreación han dependido más de los recursos del programa.
Indicador 2-El 70 % de los niños y el 70 % de las niñas en situación de riesgo tienen acceso a servicios de protección.	Los resultados alcanzados aseguran, sobre todo donde se han generado los sistemas de vigilancia comunal, la articulación permanente con los operadores de servicios para acercar y mejorar el acceso a servicios de protección, con un sistema de alerta comunal que articula de mejor manera con el sistema de protección (prevención y atención)
El indicador 3. El 60 % de las autoridades tienen en cuenta las opiniones y demandas de niños y adolescentes en sus programas, especialmente en las cuestiones de género y medioambiente.	Los resultados alcanzados no aseguran este objetivo a nivel distrital o provincial, aunque si se ha dejado integrada la participación de NNA a nivel comunal, caso SJL. Este objetivo depende de la voluntad político y compromiso de la institución, estando vinculada esta debilidad a uno de los riesgos identificados en el programa en el inicio y que es difícil resolver. Es una cuestión complicada de abordar cuando tampoco funcionan bien o continuamente los espacios institucionalizados por norma que debieran servir para canalizar la incidencia y demandas de NNA ante sus autoridades donde deberían participar. El programa dejaría empoderados a NNA, padres, madres y autoridades comunales para seguir incidiendo sobre el derecho a participar.

Evaluar el nivel de consecución de los indicadores del OE a partir de los documentos que se le facilitan y emitir un juicio crítico sobre la elección de estos indicadores, formulando recomendaciones al respecto.

En cuanto a esta cuestión, el nivel de consecución de indicadores del objetivo específico alcanzado, es el siguiente:

OBJETIVO ESPECIFICO	Los derechos de 241 niños, niñas y adolescentes de las comunidades desfavorecidas en Cajamarca y San Juan de Lurigancho (Lima) son protegidos, implementados y puestos en práctica a través de una movilización de los actores claves de sus comunidades.
<i>Indicador de 1. El 80 % de los niños y el 80 % de las niñas tienen acceso a servicios de atención integral.</i>	En el global del programa, el 88% (99) de los niños y el 92% (119) de niñas acceden a servicios de atención integral. El reporte se ajusta al detalle del indicador tal y como está formulado en el programa. Es posible que para la formulación del indicador se hubiera podido aclarar previamente en alguna parte del documento de programa lo que se entiende por servicios de atención integral en el caso de salud, educación o recreación. En el mismo sentido, el indicador podría haber sido más preciso o detallado a nivel de objetivo, incluyendo las palabras acceso “permanente” o a “todos” los servicios, que es lo que daría garantía de impacto y sostenibilidad del indicador en el tiempo, sabiendo también que no todos los servicios provienen de operadores, como el de recreación. Ese detalle, podría ayudar a entender lo mismo por parte de todos los gestores y diseñar fuentes de verificación adecuadas.
Indicador 2-El 70 % de los niños y el 70 % de las niñas en situación de riesgo tienen acceso a servicios de protección.	En el global del programa se reporta que el 79% (45) de niños y 81% (46) de niñas en situación de riesgo acceden a servicios de protección Entendemos que el reporte responde al número identificado como niños y niñas en situación de riesgo en alguna línea de base inicial que no se muestra en el documento de formulación del programa ni tampoco se refleja cómo se ha identificado el número de niños y niñas en riesgo. En todo caso, el indicador parece bastante genérico, indicando objetivo el acceso a algún servicio de protección, no precisando cual, si se priorizan los preventivos o los de atención o si se pretende que sea de forma articulada en las instancias y mecanismos de articulación definidos por norma en el estado y que debieran encargarse de la ruta de atención conforme a protocolos conjuntos de actuación.
El indicador 3. El 60 % de las autoridades tienen en cuenta las opiniones y demandas de niños y adolescentes en sus programas, especialmente en las cuestiones de género y medioambiente.	En el global de programa se reporta que el 65 % (12) de las autoridades vienen promoviendo eventos de participación para NNA. El reporte no se ajusta al diseño original del indicador, cuyo detalle indica que las autoridades tienen en cuenta las opiniones y demandas de los NNA en sus programas. En ese sentido, el reporte no respondería a lo esperado en el indicador, pues realmente, solo 3 tipos de autoridades en el nivel comunal, las juntas directivas de las comunidades y solo en el caso del ámbito de San Juan de Lurigancho, incorporan en sus agendas las opiniones de los NNA. En todo caso, el término autoridades es un poco genérico y ambiguo y en el marco del enfoque basado de derechos se podrían referir a instituciones públicas con competencias u obligaciones en la cuestión de participación de NNA y el ámbito a que se refiere (comunal, distrital, provincial, regional o nacional)

En cuanto al análisis y juicio crítico de la elección de estos indicadores, el análisis no se puede desligar del análisis de indicadores planteados para los resultados y su formulación.

En ese sentido se puede comentar respecto a los indicadores los siguientes aspectos:

- Nivel de precisión, calidad y detalle del indicador planteado: se refiere a la necesidad de definir claramente algunos aspectos, cuestiones o nombres que se indican en el indicador, ayudaría a aclarar de forma más objetiva a los

gestores y cualquier responsable de monitoreo y evaluación y a interpretar todos de la misma manera que se entiende por ello. Detallar en que consiste el kit integral y de que se compone, o el detallar a que capacidades y conocimientos específicos se requieren por parte de los operadores para proporcionar el Kit, o detallar cuales son los servicios de protección que se contempla abordar desde el programa o a que se refieren cuando indican atención de calidad, o como comentábamos anteriormente, a que autoridades se refiere el indicador, pueden aclarar y mejorar el diseño del indicador y la redacción del documento de formulación del programa.

- Definición de los criterios y parámetros que se van a tener en cuenta para la medición: sobre todo en el caso de indicadores cualitativos y armonización de los mismos con las intervenciones de las 2 copartes, para que puedan reportar de forma clara a los indicadores y que se puedan integrar de forma natural y lógica en el indicador global de programa. Sería de ayuda el poder contar todos los gestores de las coparte con los mismos criterios para medir indicadores que hacen referencia a la mejora en la atención de calidad de los servicios o de los padres.
- Definición precisa de las fuentes de verificación que se van a emplear para medir el indicador: lo cual va a permitir tanto a las copartes como a la responsable de programa conocer con detalle de donde proviene la información y como se obtienen, validando su fiabilidad y confiabilidad y asegurando que los reportes de ambas copartes para cada indicador son compatibles e integrables en el indicador global.
- El respeto al diseño y enunciado del indicador en el transcurso de las mediciones anuales del programa: En algunos indicadores donde se tiene dificultad para reportar lo indicador, se empieza a modificar la redacción del mismo conforme a lo que realmente se ha logrado. Eso metodológicamente, no es válido, y es preferible plantear una modificación de indicador durante la ejecución del programa.

2.2. Pertinencia

El programa de 5 años, inicialmente el programa plantea su pertinencia en base a las prioridades establecidas en el ACC y el CSC Perú, enfocado en la necesidad de contribuir al respeto de los derechos humanos en Perú, en todas sus dimensiones. En ese sentido, en el diseño del programa, se contempla la pertinencia de la intervención en relación a la Objetivos Estratégicos Compartidos, contribuciones a las que aporta y el detalle de cómo se aborda desde el marco lógico del programa presentado por GEOMOUN.

A partir de ello, pasamos a tratar de responder a algunas de las preguntas que se planteaban dentro de este criterio de evaluación:

¿Cómo encajan las intervenciones en las estrategias nacionales o locales?

El proyecto se alinea con las principales políticas nacionales de derechos humanos y derechos de NNA, y con los compromisos internacionales asumidos por Perú. Inicialmente el programa se enmarca en la Convención de los Derechos del niño de 1989 que reconoce a los NNA en su derecho pleno para su desarrollo físico, mental y social, así como a expresar libremente sus opiniones. Así mismo, se alinean y enmarca en políticas nacionales, leyes y marco normativo, al respecto que hace pertinente la intervención. Para profundizar sobre cómo se alinea la propuesta y la intervención con sus distintos ejes con las principales políticas y compromisos de Perú para el desarrollo sostenible, tanto en el objetivo principal como en todas las líneas prioritarias y enfoques que plantea el programa, se adjunta el Anexo N°04.

¿Cómo tienen en cuenta las especificidades del contexto a lo largo del tiempo?

El programa, siendo pertinente y teniendo de referencia un mismo objetivo específico y los 3 resultados previstos, ha tenido especificidades en la forma de plantear las acciones y las distintas estrategias en función de que se plantea en 2 zonas diferentes, con realidades distintas y distintos actores y grados de avance de los procesos. Eso ha supuesto que en cada zona se planteen las intervenciones en función de esa realidad y aborde distintas estrategias y actividades.

El contexto general no ha evolucionado mucho durante el desarrollo del programa y más bien se ha complicado y empeorado por motivo de la pandemia por Covid 19 desde el año 2020, que junto a la crisis sanitaria trajo consigo una gran crisis social y económica que ha agravado las problemáticas y las situaciones de las poblaciones más vulnerables.

Esto ha supuesto que desde 2020 se hayan cambiado algunas estrategias, orientadas en el principio de la pandemia a la ayuda de emergencia y humanitaria para las familias más vulnerables con apoyo vinculado a seguridad alimentaria y darle prioridad a atender la crisis sanitaria. El contexto de aislamiento y de medidas de bioseguridad, supuso el tener que afrontar nuevas formas de poder brindar los servicios, por las limitaciones de desplazamiento, reunión y los protocolos de seguridad, pasando algunos a ser virtuales o semipresenciales, tanto en la componente de capacitación y sensibilización, como para las reuniones o para las comunicaciones y atención en alguno de los servicios que se buscaban fortalecer. Esta situación supuso la necesidad de adaptación de la estrategia de comunicación y capacitación, aspecto que fue aprovechado por algunos, como el socio Kallpa, para reconvertirse a la comunicación virtual y comunicación a través redes. En ese sentido, la necesidad de la tecnología digital para la conexión y comunicación virtual obligó a la mayor parte de los actores a adecuarse a esta nueva realidad, donde se conformaron grupos comunales de WhatsApp para informarse y convocarse, se plantearon reuniones y capacitaciones virtuales para brindar los talleres con NNA, padres, agentes comunales y la participación de las instituciones del estado y se adaptó la estrategia de refuerzo de atención virtual por alumno y familia en el caso del servicio educativo.

En ese sentido, se pudieron reorientar actividades y recursos para comedores, apoyo educación, apoyo a campañas

sanitarias, ayuda alimentaria, útiles, etc.

De igual manera, se incorporan ciertos servicios y temas que surgen como prioritarios ante la pandemia y sus efectos, apoyando las campañas de vacunación, la atención psicológica ante problemas de estrés y ansiedad provocada por el aislamiento, principalmente en NNA y el apoyo a las nuevas gestiones virtuales que se presentaban y a las cuales no estaban habituadas muchos padres y madres, como las matriculas virtuales para el curso escolar o la necesidad de reportes de evidencias de los avances de los alumnos mediante el WhatsApp.

También se produce un empeoramiento de alguno de los riesgos contemplados al inicio del Programa debido al paso a la atención virtual y la paralización del estado por un largo tiempo y su priorización casi exclusiva de atender la pandemia. Todo ella implica un proceso de adaptación de los procesos, espacios y actores en cada lugar.

¿La lógica de intervención descrita por el programa era pertinente para los problemas locales identificados y para la situación de los niños, niñas y adolescentes?

La lógica de intervención parte de que el Estado peruano todavía no es eficaz ni actúa lo suficiente para cumplir con sus obligaciones en materia de garantizar los derechos humanos y concretamente los derechos de los niños, especialmente los de aquellos pertenecientes a grupos vulnerables cuyos derechos económicos, sociales, culturales o ambientales no son respetados y asegurados.

En ese sentido, la propuesta se orienta a mejorar el acceso a estos derechos, principalmente los derechos sociales, pues no aborda de forma directa aspectos de acceso a derechos económicos, ambientales o culturales, aunque se puede afirmar que la mejora en el acceso a derechos sociales de los NNA condiciona a futuro el potencial y acceso a oportunidades de los mismos para que mejoren el acceso a derechos económicos (salud y educación de calidad, seguridad alimentaria y eliminación de la desnutrición) mejorando su cualificación y capacidad de empleabilidad futura, optando a más oportunidades para un mejor desarrollo en el futuro.

El programa plantea la necesidad de supervisar el cumplimiento por parte del Estado peruano de sus obligaciones, hacer visible su incumplimiento y ayudar a los "titulares de derechos" a exigir el respeto" niños y adolescentes (mujeres y varones); los NNA se consideran agentes de movilización para garantizar que el Estado cumpla con sus obligaciones y para ello el programa apoya las iniciativas de prestaciones de servicios (Resultado 1) y de protección (Resultado 2) relativas a los derechos de los NNA, incluyendo la movilización de las autoridades públicas y de las comunidades y la participación de niños y adolescentes (Resultado 3).

En esta lógica, en base a la teoría de cambio planteada y bajo el enfoque basado en derechos, el proyecto plantea unos titulares de derechos que se trata de convertir en agentes de movilización que puedan incidir en que el estado cumpla sus obligaciones. Para ello el programa plantea la formación en derechos a los NNA pero también a las familias y la comunidad (como titulares de responsabilidades) a través del resultado 1 y 3, el fortalecimiento de los actores públicos para el cumplimiento de sus funciones (como titulares de obligaciones) a través de los resultados 1 y 2, y la promoción de espacios de participación e incidencia de los NNA ante autoridades a través del resultado 3.

En cierta manera el programa no genera procesos o espacios institucionales nuevos a nivel del estado, sino que busca catalizar e impulsar de forma más eficiente los procesos y servicios existentes hacia los NNA más vulnerables o cubrir las carencias del estado en alguno de ellos y mejorar el acceso y la calidad a los servicios existentes o que debieran existir por ley y establecer mejores capacidades y condiciones de los actores para mantener y mejorar esos servicios, acercando los servicios públicos a la población a partir de una mejor comunicación y coordinación a través de la facilitación de la comunidad organizada. La base de la sostenibilidad de estos servicios es que las instituciones públicas con competencias los asuman responsablemente y les dote de recursos e impulsen su funcionamiento y en el caso de algunos servicios, como las instancias de prevención y atención de la violencia requiere la necesidad de articulación interinstitucional planificada, en función de las nuevas políticas multisectoriales, hecho que hasta el momento el estado no ha sabido trabajar eficientemente.

El enfoque de derechos que aplica el programa es fundamental para promover que cada titular asuma su rol y función en la garantía del acceso a derechos, aunque hay problemas de fondo estructurales que también están vinculados con algunos riesgos que el programa identifica y que condiciona la sostenibilidad del servicio a futuro, ante los cuales el programa plantea acciones, aunque no se perciben aspectos de la incidencia que se concentren en la dotación de mayores recursos y presupuestos para las políticas locales que permitan mejorar estos servicios, para que los titulares de obligaciones comprometan y aseguren la voluntad y los recursos para implementar servicios de calidad, lo cual es algo que se puede considerar necesario para reducir los riesgos, pero si se plantea dejar a los titulares de derechos y de responsabilidades empoderados y con mayor conocimiento de sus derechos y con capacidad de exigencia e incidencia sobre los mismos y a unos operadores de servicios más cualificados y con mejores competencias para desarrollar sus funciones y mejor articulados entre ellos y con las comunidades.

Es importante destacar que la aparición de la pandemia supone una crisis importante en todos los niveles que altera las prioridades de todos los pobladores y concretamente la de las familias más vulnerables y agrava algunas problemáticas, alterando todo el escenario del programa y el contexto social, económico e institucional en el que se intervenía, afectando los procesos en múltiples cuestiones, como en la disponibilidad presencial de los distintos actores, donde se presenta un sector público que prioriza la atención a la pandemia y que termina colapsado, paralizado, sin presencialidad, con servicios de salud colapsados o sin atención, servicios educativos paralizados y vinculados a la educación virtual sin medios para garantizarla y donde nos encontramos a familias afectadas por la pandemia, con

familiares enfermos y muriendo sin posibilidad de atención y sin recursos para afrontarlo, con pérdida de empleo o de las fuentes de generación de ingresos por el aislamiento prolongado y suspensión de actividades, con problemas para asegurar la canasta básica de alimentos, con miles de familias que se suman a un proceso de migración interna a sus regiones de origen, etc.. A esto se añade la paralización de los espacios de participación, la restricción a la movilidad y la imposibilidad de reunión, etc. Todo esto, altera el orden de prioridades de la población y afecta a las estrategias de intervención y los objetivos inmediatos con la población.

¿Ha podido esta lógica adaptarse a los cambios en el contexto nacional y sigue siendo pertinente?

La lógica del programa responde a las problemáticas generales prioritarias, por lo que se presenta como pertinente, pues las problemáticas de fondo no han cambiado y las mejoras globales responden en muchos casos a procesos de medio plazo, pero en todo caso, dentro de la formulación del programa no se visibiliza una contextualización diferenciada de las mismas en las 2 zonas de intervención. En ese sentido, en el documento de formulación del programa cuesta percibir de forma concreta y diferenciada la lógica de adecuación de la propuesta a cada contexto en el que trabaja cada socio. Esta dificultad se presenta tanto a nivel de detalle en la propuesta de programa en el documento de formulación como a nivel de los informes anuales de reporte, donde el detalle de la información y los avances por resultados muchas veces no permite distinguir a que zona o proceso se está refiriendo.

A los cambios de contexto ocasionados por la evolución de las situaciones políticas y sociales del país, se añade en 2020 el impacto de la pandemia por Covid -19. El contexto político inestable ha empeorado durante el transcurso del programa, con crisis como la del cierre del Congreso de la República, junto a la crisis institucional de poderes e inestabilidad política permanente que ha provocado que el Perú tuviera 4 presidentes en 4 años, con innumerables cambios de ministros, altos cargos, etc. En el nivel regional y local, la situación no es mucho mejor.

Como se ha comentado anteriormente, a la crisis política se le suma todo el impacto provocado por la Pandemia por Covid 19 que supone una crisis sanitaria sin precedentes cercanos y que desata una crisis social y económica que afecta principalmente a la población más vulnerable, también en lo referente al acceso a la alimentación. Esto implicó que el estado tuviera que apoyar a estas familias con canastas, bonos, ollas comunes, comedores populares, que en algunos momentos del programa fueron reforzados en las comunidades con ayudas a las familias más vulnerables. El efecto de la pandemia supuso un retroceso en muchos parámetros sociales como en la pobreza, que aumenta un 10% y en otros aspectos importantes como la pérdida de empleo y de ingresos.

El contexto de pandemia alteró toda la normalidad, todos los procesos en marcha y todos los mecanismos de atención y comunicación del estado con la población. En cuanto a la población, se le presentó una serie de nuevos problemas sociales motivados por el aislamiento, falta de socialización y que afectó a toda la familia en el acceso a los servicios, como el caso de la educación, donde hubo grandes tasas de deserción y ausentismo en 2020 y muchos NNA perdieron el curso, otros tuvieron que adaptarse a la virtualidad sin equipos ni acceso a internet y otros que pudieron acceder a las clases promocionaron de curso sin responder al nivel mínimo aprendizaje, son la atención pedagógica necesaria y en muchos casos implicando que un padre de familia, generalmente la madre, tuviera que renunciar a trabajar para poder acompañar en la educación virtual a sus hijos en casa. A esto se le añade el analfabetismo digital de un sector educativo donde sus profesores no estaban preparados para este cambio virtualidad, con el consiguiente deterioro de la atención educativa y seguimiento del alumno y la delegación de las actividades escolares a los padres, que dejan de trabajar, gastan en equipos, internet, etc. y finalmente supone un estrés tanto de alumnos y padres, evidenciándose más claramente la presencia de enfermedades mentales derivadas de esta crisis y la necesidad de atención psicológica de la población.

En el caso de salud, la situación también se complicó por la pandemia, presentándose situaciones de falta de acceso a tratamientos y centros de salud, muerte de familiares, gastos médicos elevados con especulaciones de insumos como las medicinas o el oxígeno por su escasez, la falta de atención de las postas y hospitales y la priorización casi exclusiva de atención de la pandemia. Todo ello, supuso un empeoramiento en el acceso a los servicios sanitarios. En el caso de cómo afecta la pandemia en cuestiones económicas, sobre todo en población vulnerable vinculada a empleos precarios, informales y que necesitan los ingresos diarios, supuso una situación de pérdida de empleos y reducción de ingresos, agravado por la inmovilización durante meses.

Respecto a los operadores, la pandemia paraliza o restringe el trabajo y la atención, que se va reanudando poco a poco de forma virtual y que provoca una reducción de los servicios y una pérdida de calidad de los mismos.

Los informes de proyecto, desde el año 2020, muestran que el programa trata de adaptarse a la nueva realidad generada por la pandemia. En medio de la crisis generada, el programa y su propuesta es todavía más pertinente y necesario que al inicio, pues está enfocado sobre el aseguramiento de los derechos de la población más vulnerable, que ha sido la que ha sufrido de forma más agravada las consecuencias de la pandemia.

En este contexto de pandemia, alguno de los riesgos identificados se agudizan, como la capacidad de atención y calidad de servicios de los actores públicos, y las estrategias de intervención se ven obligadas a adaptarse a este nuevo contexto. Cuestiones como las reuniones, encuentros, talleres o espacios participativos, que eran parte importante de la propuesta del programa se afectan, así como el tipo y alcance de servicios que se buscaba impulsar, como de salud y educación.

En cuanto a la vigencia de la pertinencia de la propuesta inicial, los objetivos identificados se centran en aspectos de

garantizar y llevar a la práctica derechos fundamentales vulnerados de los NNA, por lo que las líneas prioritarias de la propuesta del proyecto siguen siendo válidas y corresponden a la problemática general y sectorial en la zona. Los objetivos, resultados e indicadores responden a las principales problemáticas sociales de los NNA y sus familias, reduciendo las consecuencias negativas que provocan tanto inmediatas como crónicas y de largo plazo, por lo que la formulación inicial se mantiene vigente y el programa sigue siendo pertinente. La vigencia de la propuesta se puede evidenciar también en el hecho de que la gran mayoría de la población que ha participado en el programa muestra su satisfacción y siguen solicitando intervenciones y acceder a servicios en las líneas que se implementan. La gran mayoría de familias manifiestan estar satisfechas y contentas con su participación en el programa, e incluso los propios operadores, reconociendo la importante y necesaria contribución que hacen los socios locales a la mejora de la comunidad, las familias y los NNA, valorando muy positivamente el acompañamiento permanente de sus técnicos y aunque indican que faltan cosas por mejorar, reconocen los grandes avances logrados con el programa. Es decir, la percepción de las familias es que la intervención ha sido adecuada para conseguir logros importantes en los resultados esperados.

Analizar sistemáticamente todas las actividades e intervenciones de las copartes durante este período en Perú y evaluar su pertinencia

Respecto a esta cuestión, debemos diferenciar dos dimensiones. Por un lado las intervenciones, que responden a la estrategia de intervención diseñada para que se lleve a la práctica la teoría del cambio y las actividades, que son los medios para llevar a la práctica esas intervenciones. En ese sentido, más quede pertinencia, podemos hablar de la coherencia de las actividades e intervenciones para asegurar los resultados y contribuir al objetivo.

Las copartes emplean para el desarrollo de los resultados una serie de actividades similares que les permite implementar sus estrategias de intervención para lograrlo y luego plantean algunas actividades específicas en función de las prioridades o enfoques que tienen cada una para llegar al resultado esperado. También se dieron durante el transcurso del programa hubo procesos de análisis, discusión y replanteamientos de intervenciones sustanciales, como la que supuso eliminar una componente básica del trabajo de Chibolito, la escuela inclusiva y reorientar la población objetivo, que también supuso una modificación geográfica sobre la intervención original o se implementaron otras actividades que se suponían pertinentes y estratégicas, como la compra del terreno para la gestión de Chibolito, que supuso una inversión importante y que se compró al inicio del programa y que finalmente no se le pudo dar funcionamiento ni la utilidad esperada al servicio de la coparte y que hasta el final del programa seguía sin contar con una alternativa clara de decisión sobre el mismo. También la pandemia obligó a reajustar bastantes actividades e intervenciones y plantearlas de la forma más adecuada al nuevo contexto y situaciones como el aislamiento, las migraciones, la enfermedad, la precariedad laboral y de ingresos de las familias, etc.

En ese sentido, nos encontramos:

Dentro de los Resultados se plantean distintas actividades de formación y capacitación para la sensibilización, información y empoderamiento, todas con una finalidad concreta orientada al proceso de fortalecimiento en derechos, dirigidas de forma específica a NNA, familias, actores comunales por parte de los técnicos del programa y de forma articulada con instituciones públicas que brindan servicio para empoderar a NNA y familias y tener capacidad de gestión. Entre estas actividades, tenemos talleres, pasacalles, encuentros, campañas, ferias, actividades lúdicas, recreativas y culturales que también han servido para educar y sensibilizar en cuestiones referidas a la igualdad de género o la sostenibilidad y cuidado del medioambiente. Finalmente, también se percibe cierta flexibilidad sobre la orientación de ciertas actividades originales, adecuándolas o dirigiéndolas a nuevas necesidades (por ejemplo la de ayuda alimentaria o humanitaria a familias más vulnerables ante la pandemia) siempre dentro de la contribución a los resultados previstos y dentro de las actividades se incluyen conversatorios o focus group que permite evaluar avances, cambios y necesidades durante el proceso. Además se adecuaron las actividades a los momentos en que eran más accesibles para los NNA o padres y que no suponía recarga, implementándose incluso los fines de semana (viernes y sábados, esto permitió una mayor participación) y planteándose con metodologías lúdicas, dinámicas y participativas, que incluso permitían integrara padres e hijos, para que, de esta manera, de forma inconsciente fueran perdiendo el miedo a expresar sus ideas, sentimientos y opiniones y así poder expresar también el sentir con respecto a sus derechos.

Estas actividades también sirven para articular con operadores de servicios y diversas instituciones encargadas de la protección y se plantean conjuntamente el alianza con la organización de conversatorios, encuentros, charlas y campañas para informar sobre los derechos y servicios de protección a la población, concretamente NNA y mujeres y facilitar también a las instituciones públicas la convocatoria y la participación de los NNA.

Finalmente, fue importante y estratégico el acompañamiento y asistencia técnica desde el programa y algunos operadores o voluntarios en cuestiones como el reforzamiento escolar o apoyo a la matriculación de los niños y niñas, el registro en RENIEC para obtener el DNI de los niños y niñas y facilitar su acceso al SIS, la atención psicológica a NNA y padres y madres con orientación y consejería psicológica y el acompañamiento a la gestión a las agentes comunales de protección.

2.3. Coherencia

¿En qué medida la lógica de intervención del programa era compatible con las normas y estándares locales, nacionales e

internacionales correspondientes al sector de intervención?

Esta pregunta, está ligada y la hemos relacionado con el apartado de pertinencia, desde el enfoque de alineación del programa y sus prioridades con los objetivos y prioridades de las principales políticas nacionales y acuerdos internacionales relacionados con los derechos de los NNA. Como se constata en ese apartado, la lógica de intervención es compatible con las normas, leyes y políticas existentes y dentro del enfoque basado en derechos, se apoya en los procesos, instancias, instituciones, mecanismos y servicios existentes para implementar las políticas existentes, haciendo así un esfuerzo por la armonización de la propuesta del programa con los procesos y servicios impulsados por las instituciones públicas dentro de la implementación de sus políticas, programas y planificaciones. (Ver Anexo N°04).

¿Las complementariedades y sinergias con otros actores de la cooperación belga al desarrollo aportaron un valor añadido?

Inicialmente, el documento de formulación del programa plantea una serie de posibles articulaciones y relaciones estratégicas con otros actores de cooperación belga como forma de buscar complementariedad o sumarse a procesos estratégicos de dimensión mayor o que permita darle un valor agregado a la intervención del programa.

En la ejecución del programa no se visibiliza aparentemente algún tipo de relación estratégica con otros actores de la cooperación belga, ni se reporta en los informes del programa.

Más bien el programa complementa, fortalece o da continuidad a procesos que ya habían iniciado ambas contrapartes apoyados por los socios belgas. En concreto, Kallpa si tenía antes experiencias de trabajo con la cooperación belga, tanto de E&F como de otras ONGs y Chibolito es un aliado histórico de E&F, con la cual tiene una relación de alianza histórica.

En este sentido, E&F si ha respaldado algunas acciones ya desde sus fondos propios en las zonas de intervención del programa, como fue el apoyo a la construcción de los 3 centros comunales en San Juan de Lurigancho, que sirvió de base para la posterior equipamiento de los mismos por parte del programa.

2.4. Impacto

¿En qué medida las estrategias han contribuido de forma significativa a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes?

Las estrategias de los socios estaban articuladas a los resultados buscados, al enfoque basado en derechos y a la teoría de cambio planteada por el programa. En ese sentido, con el programa se plantea contribuir al objetivo específico a partir del aporte de los 3 resultados. En primer lugar se debe aclarar que si bien los resultados previstos son compartidos por ambos socios, no plantean las mismas estrategias en todos los casos, difiriendo la forma de intervenir y de plantear el alcance de los resultados y la contribución cuantitativa y cualitativa de cada socio a cada indicador es de distinta dimensión y alcance.

De forma general, las estrategias responden a desarrollar procesos que permitan llevar a la práctica la teoría del cambio para mejorar la garantía y acceso a derechos de los NNA que participan en el programa.

Las estrategias de intervención contribuyen a mejorar la calidad de NNA en distintos componentes, como el de acceso a servicios fundamentales, disponer de sistemas de protección o asegurar su derecho a la participación. Para ello, las estrategias de intervención se plantean en varios niveles y con los mismos actores: con los NNA, con las familias (padres y madres principalmente), con la comunidad y con las autoridades y las instituciones públicas que operan los servicios.

Se tienen estrategias para:

- Fortalecimiento de capacidades a los NNA, las cuales contribuyeron a su empoderamiento respecto a sus derechos: ahora los conocen, saben que implica, conocen como exigirlos, identifican quien los debe garantizar, conocen el canal de comunicación para demandarlos e incluso saben identificar los casos de violencia y cómo reaccionar ante los mismos. Además, este proceso de empoderamiento les permite desarrollar su visión de desarrollo personal, vinculado al de su familia y su comunidad y contribuye a su equilibrio y estabilidad emocional, previniendo problemas y conductas de riesgo. Adicionalmente, este empoderamiento genera estabilidad, seguridad, confianza y autoestima en los NNA, que facilita su capacidad e interés de participar en espacios donde pueden plantear sus problemáticas, necesidades y propuestas, tanto a nivel comunal como distrital y en el caso del grupo de niños y niñas que se identifican con cualidades de liderazgo, les permite convertirse en representantes e interlocutores de los NNA de su comunidad y trasladar su opinión a través de su participación en espacios junto a autoridades e instituciones proveedoras de servicios. Esto les fortalece como titulares de derecho y reconocen que han aprendido a valorar sus derechos, a ser más responsables en con sus obligaciones, a respetar a los demás para ser respetado, a ser solidarios y empáticos con los demás, solucionar sus problemas usando el diálogo, a cuidar su salud, a prevenir las malas amistades y compañías porque les pueden llevar por caminos errados, y que tuvieron la oportunidad de aprender muchas cosas así como tener la oportunidad de seguir estudiando gracias al apoyo de refuerzo, las herramientas y materiales para acceder a sus clases virtuales. Además han logrado mejorar sus habilidades sociales, lo cual les permite expresarse mejor y de diferentes maneras sus opiniones y necesidades respecto a sus derechos, así como participar en la defensa de los mismos; al conocer y valorar sus derechos, participan de acuerdo a sus habilidades, para la defensa de los mismos, en reuniones con otros NNA, donde aportar sus ideas para la defensa de sus derechos, expresando sus y opiniones a través de teatro y del dibujo, además transmitiendo mensajes de sensibilización a través de medios de comunicación, audiovisuales y redes sociales.

- Desarrollo de la sensibilización de los padres, a través de capacitación e información, para generar conciencia en los padres sobre su rol como titulares de responsabilidades con sus hijos: buen trato, respeto, compartir con ellos en los temas de importancia, valorar la familia, mejorar el respeto entre padres e implicación de los padres en el aseguramiento del bienestar de los NNA. Esto fomenta su protagonismo y desarrollo de sus funciones como titulares de responsabilidades. En lo concreto se ha reducido el empleo de los castigos físicos como métodos de corrección ante conductas inadecuadas, se ha incrementado los hábitos de limpieza en los integrantes de la familia, y se han adoptado nuevas estrategias de negociación para facilitar la relación entre padres, madres e hijos/hijas; evidencian que el buen trato a sus hijos contribuye a que tengan un buen desempeño escolar, mejorando de esta manera no solamente el trato, sino la comunicación y confianza entre padres e hijos, lo cual permite una mejor convivencia y desarrollo de los NNA. En ese sentido, actualmente hay un mayor compromiso e involucramiento de los padres y sobre todo las madres en las diferentes actividades de sus hijos (actividades educativas, recreativas, de lucha en la defensa de sus derechos y a buscar el bienestar de la salud física y mental).
- Fortalecimiento de las capacidades y de la organización comunal para la gestión, organización y coordinación con titulares de obligaciones para acercar y mejorar el acceso a los servicios hacia los NNA de su comunidad. Este fortalecimiento les permite gestionar sistema de protección a nivel comunal para prevenir la violencia doméstica y sexual en los niños y adolescentes, mujeres y varones de forma autónoma. Este sistema, que articula a agentes comunitarias de salud que de forma voluntaria cumplen con un rol de vigilancia a las familias de la comunidad, asumiendo el compromiso de organizar, informar, planificar, gestionar y motivar la implicación y participación de los padres y madres, junto a los NNA ser parte de las actividades y procesos que se desarrollan tanto para el acceso a servicios por parte de los NNA como en el funcionamiento del sistema de protección. Estas funciones de las agentes permiten acercar los servicios a la comunidad y a los NNA, en base a su función de articuladoras entre la comunidad y las familias con los operadores de servicios, dando seguimiento a los NNA y sus familias para que accedan a los mismo e implicándose en la detección de las posibles problemáticas de los NNA y sus familias para tratar de resolverlas y que ellos impida la participación o el desarrollo deseado de los NNA.

Dentro de este sistema comunitario, otro actor importante son las Juntas directivas de las comunidades, compuesta por líderes y lideresas comunales, que ejercen de representantes de la comunidad organizada y que dentro del sistema se involucran en el desarrollo de las actividades y en el funcionamiento del sistema de protección, articulando y coordinando con las agentes comunitarias de protección.

En conjunto también potencian su protagonismo y desarrollo de sus funciones como titulares de responsabilidades.

- Incidencia en los distintos operadores y autoridades mediante el acercamiento, contacto y comunicación, coordinación, sensibilización, conocimiento mutuo y articulación de los operadores y sus servicios con la comunidad, las familias y los NNA a partir del acercamiento entre ellos. Esta incidencia se realizó en ocasiones de forma directa y personalizada, entre el equipo técnico del programa junto a las agentes comunitarias de protección con el operador del servicio, implicando tanto acercar al operador a conocer y comunicar con la comunidad, como acercara las agentes comunitarias a los distintos operadores de servicios y de protección (Centros de Salud, DEMUNA, CEM, comisarías y comisarías de Familia, poder judicial, fiscalía, etc.) , para que pudieran conocer de primera mano sus funciones, acciones, recursos, servicios y forma de acceder a ellos. En la dimensión distrital, se ha integrado redes institucionales que permitían hacer esa función de incidencia con más eficacia, articulando por ejemplo a la Red interinstitucional por la no violencia hacia la mujer infancia y adolescencia en el caso de San Juan de Lurigancho, integrada por instituciones públicas y privadas, orientada a la erradicación de los casos de violencia. Esto facilita el desarrollo de sus funciones de forma más eficaz, eficiente y adecuada como titulares de obligaciones.

En el desarrollo de las distintas estrategias, hubo un acompañamiento continuo desde el programa durante su duración, con un equipo de profesionales especializados, a los cuales se pudo sumar una serie de voluntarios y voluntaria estudiantes de psicología que pudieron brindar un servicio de atención más personalizado y continuo, abordando aspectos de salud mental que fueron fundamentales, todo lo cual permitió la asistencia técnica, asesoramiento (con una fase inicial de intermediación de las actividades por el equipo técnico articulando los operadores de servicios y de protección con los comités de vigilancia comunal conformado por las agentes comunales de protección y la junta directiva) y acompañamiento y transferencia de la gestión de funciones y mecanismos de articulación de la comunidad con los operadores, principalmente a través de los agentes comunitarias de protección, que conocen el proceso y están en capacidad de realizarlo directa y autónomamente una vez concluido el programa.

¿Las estrategias de intervención han fomentado el compromiso de los destinatarios con un mayor respeto de los derechos de los niños? ¿Cómo se pueden articular mejor para reforzar este impacto?

Las estrategias, bajo el Enfoque basado en derechos, se orientan a que los destinatarios de las mismas, diferentes titulares tanto de derechos como de responsabilidades y obligaciones, ejerzan como tales.

- En los NNA, como titulares de derechos, las estrategias han generado conocimiento de sus derechos, conciencia de la importancia de poder ejercerlos y capacidades para saber quién los debe garantizar, de qué manera y con qué mecanismo o servicio. En ese sentido, los NNA se convierten en actores claves en el proceso de garantizar, proteger y ejercer sus derechos.
- En el caso de los Padres, como titulares de responsabilidades más cercanos a los NNA, las estrategias de

sensibilización, información, han generado conciencia de sus responsabilidades en el bienestar de los NNA y la importancia del buen trato dentro de la familia como factor fundamental para el pleno desarrollo de los NNA en un ámbito familiar de respeto y democrático.

- En el caso de la Comunidad, otro titular de responsabilidades importante en el entorno de los NNA, las estrategias han permitido que se impliquen como actores proactivos en la protección y garantía de acceso a servicios por parte de los NNA y que asuman la responsabilidad de conducir los sistemas de vigilancia dentro de las comunidades como elemento clave de articulación entre titulares de derechos (los NNA) y los titulares de obligaciones (los operadores de servicios y de protección) para el funcionamiento del sistema de protección.
- En el caso de las instituciones operadoras de servicios y sus responsables, las estrategias han facilitado el acercamiento de los operadores a la comunidad, el conocimiento más directo de las problemáticas de las familias y los NNA y les ha generado un canal de comunicación y articulación con la comunidad que facilita el cumplimiento de sus funciones para llegar a la población con sus servicios y generando mecanismos de comunicación e interacción más humanos y personalizados.
- En el caso de las autoridades tomadoras de decisiones, en las cuales el compromiso está más ligado con la voluntad y compromiso con mejorar los servicios hacia la población, las estrategias empleadas se orientan más a generar conciencia de la importancia de proteger los derechos de los NNA, visibilizar su problemática, concienciar a la autoridad de su responsabilidad sobre la garantía de los derechos de los NNA y la necesidad de generar e impulsar los servicios, espacios y recursos para hacerlo. En ese sentido, cuando no se encuentra compromiso y responsabilidad en la autoridad, la única estrategia es tratar de exigir el cumplimiento de su obligación.

Además, las capacidades y el empoderamiento en derechos generado tanto en los NNA, como en las familias y la comunidad, les permiten contar con una capacidad de exigencia mayor sobre los operadores y autoridades para que cumplan con sus obligaciones.

Respecto a la manera de articular mejor para ampliar los impactos, se debe seguir buscando la articulación de las distintas comunidades con agendas compartidas para la exigencia de sus derechos y la de la sociedad civil en su conjunto, estableciendo alianzas de nivel distrital, provincial o regional, para aumentar la fuerza de incidencia sobre los tomadores de decisiones y titulares de obligaciones a medio y largo plazo, mejorando las políticas, los mecanismos y los recursos para implementar los servicios e insistir en la institucionalización y fortalecimiento de los espacios de participación y de atención existentes por ley, buscando que los representantes de la comunidad, los padres y madres y los propios NNA se integren en la participación en los mismos. Por otro lado, seguir buscando articulaciones y alianzas de actores que pueden facilitar los servicios complementarios o la escala y extensión de los procesos seguidos por el programa, como el sector privado y otras entidades de cooperación que pueden seguir colaborando con las comunidades.

Las actividades se han iniciado desde la perspectiva de la igualdad de género, con especial atención a la condición de las niñas: ¿en qué medida han cambiado las condiciones de vida de las niñas?

La perspectiva de género se integra de distintas maneras con las actividades y estrategias del programa:

- Las actividades orientadas al empoderamiento de la niñas en el conocimiento de sus derechos, incluidos los derechos como mujer, les permite de mejor manera exigirlos y ejercerlos, además de generarles nuevas capacidades, contribuir a su autoestima y mejorar su desarrollo personal y las expectativas de su futuro personal. Así mismo, las agendas y contenidos de las mismas que sirven para la participación e incidencia de los NNA ante la comunidad y las autoridades, contienen la problemática de brechas de género e integra la perspectiva. Adicionalmente, las actividades orientadas a brindar atención psicológica personalizada, permiten atender problemáticas o situaciones específicas de mujeres y niñas, que en muchos casos están originadas por la vulneración de sus derechos como mujer.
- Las actividades de sensibilización, información y concientización de los padres y madres, la comunidad e incluso de los niños varones, integran el enfoque de género en sus contenidos y metodologías, integrando la promoción y defensa de los derechos de la mujer con la defensa del resto de derechos de los NNA, generando un entorno más favorable para el respeto de sus derechos en los niveles familiares y comunales, estableciendo condiciones de respeto, buen trato y protección de los derechos de las niñas. Se ha logrado concientizar de que las niñas no son las únicas que deben ayudar en las tareas domésticas y por otro lado, las madres van fortaleciendo sus habilidades sociales, los cuales permite involucrarse más en algunas de las actividades para familias.
- Las actividades orientadas a fortalecer las capacidades de la comunidad para la gestión de los servicios ante los operadores, permiten brindar mejor atención y acceso a servicios fundamentales como educación y salud, fundamentales para su desarrollo futuro y permite el acceso a ciertos servicios específicos para niñas, adolescentes y madres adolescentes. Adicionalmente, el hecho de que la mayoría de agentes comunitarias de protección sean mujeres, establece una solidaridad y una sensibilidad especial de parte de estas agentes que conducen los sistemas de vigilancia hacia la protección y atención de las niñas; estas agentes comunitarias conocen cuales son los operadores y servicios especializados en proteger y atender la vulneración de derechos de las niñas y mujeres y saben cómo detectar, tratar y derivar los casos.
- Las actividades de coordinación y de capacitación junto a los operadores de servicios ha permitido que los

operadores especializados en la temática de las problemáticas de las mujeres y niñas y la vulneración de sus derechos pudieran llegar a la comunidad con actividades de información y sensibilización, generando conciencia en la población.

¿Cuáles son las principales actividades que han provocado cambios de comportamiento?

Durante el programa de 5 años, el cual tiene un potencial de promover procesos por el tiempo que puede acompañarlos, para el desarrollo de las estrategias se han ido desarrollando una serie de actividades que alimentaban este proceso de cambio. Dentro de las principales actividades desarrolladas, nos encontramos con actividades formativas y de capacitación (talleres, reuniones, charlas, pasantías), informativas y de sensibilización (campañas como la de buen trato, de atención, de prevención y otro tipo de campañas vinculadas a los servicios que se fomentaban como las de salud). Otra actividad importante que ha contribuido a los cambios ha sido la asistencia técnica especializada en aspectos como la atención psicológica a padres, madres y NNA y el acompañamiento y apoyo durante la generación de capacidades de gestión en las agentes comunitarias de protección. Estas actividades han logrado que:

- Los NNA mejoran su autoestima, afianzan su estabilidad mental y establece mejores condiciones para su desarrollo personal y las expectativas de su futuro personal, contribuyendo a mejores conductas y comportamientos dentro de la familia.
- Los padres y madres desarrollen estilos de crianza más respetuosos y democráticos dentro de las familias en sus hogares, mostrando una mejor atención y cuidado a los hijos e hijas, respetándolos, valorando su opinión y renunciando a prácticas de violencia sobre los mismos. En ese sentido, los hogares se convierten en espacios de convivencia con equidad e igualdad, donde se refuerzan los vínculos familiares en un ambiente de respeto mutuo, donde sus integrantes respetan los derechos y deberes del resto, con relaciones democráticas que permiten la participación, opinión, toma de decisiones de forma corresponsable y asumir las responsabilidades en un ambiente de respeto. El cambio de comportamiento de los padres hacia una situación de buen trato se aplicó a través del establecimiento de un marco de respeto de todos los miembros de la familia y basado en el amor, la participación, estableciendo reglas definidas para el funcionamiento del hogar, distribuyendo responsabilidades mejorando el conocimiento mutuo y compartiendo vivencias. El buen trato y el funcionamiento armónico y democrático dentro de la familia, se considera un aspecto fundamental del éxito de toda la propuesta de mejora para los NNA que genera las condiciones para que los NNA crezcan con estabilidad mental y emocional y que puedan participar dentro de la familia y desarrollarse como persona en un entorno favorable dentro del cual se reduce la prevalencia de la violencia familiar
- La comunidad, a través de sus agentes comunitarias de protección empoderadas, se implica y participa activamente en la protección de sus hijos e hijas y en la mejora del acceso a sus derechos y su bienestar, promoviendo comunidades más seguras.

¿En qué medida los cambios y/o la evolución están relacionados con los medios utilizados en las intervenciones?

- Las intervenciones son la forma de implementar las estrategias diseñadas para lo cual se planifican las actividades necesarias y se las dota de recursos. En ese sentido, los recursos se emplean estratégicamente en los procesos que se plantean para mejorar o cambiar las situaciones.
- Los medios utilizados en las intervenciones, que incluyen el recurso humano especializado para implementar las estrategias, y los bienes y servicios que se ponen a disposición para ello, permiten implementar los procesos de diagnóstico, capacitación, información, sensibilización, educación, gestión, acompañamiento y asesoría, atención especializada, fortalecimiento de capacidades, asistencia, etc., que permiten desarrollar los procesos y generar los cambios sobre los NNA, las familias, la comunidad y los operadores de servicios.

2.5. SOSTENIBILIDAD

¿Se dan las condiciones para que los efectos del programa continúen después de que éste termine?

La cuestión a resolver es compleja, porque no todos los efectos del programa son iguales en las 2 zonas de intervención del proyecto ni tienen la misma dimensión en los distintos resultados que se planteaban dentro del programa. De forma general, nos encontramos con qué:

- Los efectos generados sobre los NNA referidos a su empoderamiento en la conciencia y defensa de sus derechos, producto de la generación de capacidades, se podrán mantener en el tiempo y perdurará en la persona. De igual manera, los efectos en los cambios de comportamiento de los padres y madres dentro de la familia con sus hijos e hijas basados en el buen trato, están relacionados con una generación de conciencia y sensibilización que se tenderá a mantener en el tiempo.
- Los servicios del estado se van a mantener en el tiempo, pero la inquietud existente es si se brindan de forma adecuada y accesible y con calidad. Las mejoras producidas por el programa en el acceso a derechos fundamentales como la educación, salud protección y recreación se fundamentan en el rol de articulador que tiene la comunidad, que se encarga de articular con los operadores para acercar los servicios y la protección a través de las agentes comunitarias de protección, que quedan con capacidades de gestión para asumir esas funciones. En ese sentido, los efectos se mantendrán en el tiempo siempre que el sistema de protección generado, liderado por las agentes, siga asumiendo y desempeñando sus funciones. Algunos riesgos que podrían debilitar es efecto logrado son la posible

necesidad de relevo de agentes que pueda darse con el tiempo y la necesidad de capacitación de las nuevas agentes y la rotación de coordinadores y funcionarios que gestionan los servicios de los operadores, que puede suponer una pérdida de contacto con las agentes, un cambio de orientación o un desconocimiento del sistema de relación establecido con estas comunidades. En este caso, quedaría la tarea de los agentes de tratar de retomar contacto lo antes posible con los nuevos responsables para no perder el contacto y el canal de articulación generado.

Como conclusión general de esta cuestión se puede deducir que dado que los actores van cambiando con el tiempo, las estrategias implementadas por el programa requieren seguir siendo puestas en práctica a futuro para generar las mismas capacidades y recursos a los nuevos padres y nuevos NNA en el transcurso de los años, para que ellos puedan acceder a los mismos efectos que se han generado con este programa.

¿Se ha reforzado suficientemente las copartes para poder garantizar la transferencia de competencias y conocimientos para la protección continua de los derechos de la niñez?

- En esta cuestión, partimos de la diferencia sustancial de las 2 copartes en cuanto a dimensión, experiencia, capacidades y recursos con los que sus debilidades y necesidades son diferentes.
- En el programa no se define la cuestión de fortalecimiento institucional como eje de trabajo o estratégico del programa por lo que no se detalla la estrategia para hacerlo en base a un diagnóstico situacional previo que determine las principales debilidades y acciones necesarias y tampoco el plan de cómo llevarlo a la práctica.
- En estos aspectos de diferencias de estructuras y capacidades de las copartes, un primer punto importante a revisar es la dependencia de fondos de E&F y la capacidad institucional de gestionar recursos para la continuidad de los procesos. En ese sentido, la diferencia es enorme, y la dependencia de Chibolito es casi completa mientras que la de Kallpa es mínima. Así mismo, la capacidad de gestionar recursos de Kallpa es evidente y manifiesta, mientras que la de Chibolito es mucho más reducida. En ese sentido, tal vez debiera haber habido esfuerzos concretos y orientados a fortalecer estas capacidades de Chibolito para su sostenibilidad, aunque si se observan acciones puntuales buscando su fortalecimiento como la elaboración de un nuevo Plan Estratégico Institucional a finales del 2018 y el impulso para la reestructuración de la Asociación Civil Chibolito.
- Relacionado con lo anterior, una medida que se podría considerar de fortalecimiento institucional para disponer de mayor recurso o capital para la continuidad de las acciones era la compra del terreno para Chibolito, donde se pensaba instalar infraestructuras y servicios de atención o inicialmente la escuela inclusiva. La idea era comprarlo al inicio del programa para gestionar la implementación del mismo durante el programa y poder ponerlo operativo o brindando servicios lo antes posible y reforzarlo con el programa. Sin embargo, por una serie de cuestiones y problemas internos o de claridad y definición de la propuesta alrededor del terreno, ha terminado el programa sin poder avanzar en que el terreno pueda cumplir alguna función que fortalezca o facilite la continuidad de intervenciones de Chibolito. Indicar que Chibolito ha implementado el equipamiento de los dos locales de atención que tiene, principalmente para poder mejorar el reforzamiento escolar en época de pandemia, logrando gestionar donaciones del sector privado para disponer de computadoras en el centro y poder seguir así las clases virtuales. Esta implementación ha ido con una capacitación a NNA y también a padres y madres de familia.
- Las copartes contaban con su experiencia de intervención, que era diferente y con distintos enfoques, y durante el programa han podido contar con algunas capacitaciones y formaciones específicas a los equipos e incluso han realizado encuentros anuales donde participaban las dos copartes con E&F, pero las agendas respondieron más al reporte de seguimiento que al intercambio de conocimientos y capacidades entre las partes, pues no se visibilizan acciones conjuntas relevantes o retroalimentaciones de los distintos procesos que siguen cada coparte.

¿Cuáles son los principales efectos (positivos, negativos, intencionados o no, directos o indirectos) de la intervención y cuáles son las perspectivas de continuidad de estos efectos entre nuestros diferentes grupos objetivo?

- Los principales efectos positivos de la intervención y la perspectiva de continuidad de los mismos se explicitan en el apartado de análisis de los criterios de eficacia e impacto y también como parte de las conclusiones.
- No se perciben efectos negativos de la intervención, pues básicamente busca el empoderamiento y fortalecimiento de capacidades de todos los titulares que participan en el programa para mejorar la eficacia, eficiencia y alcance sus intervenciones, acciones y servicios hacia la ciudadanía. En ese sentido, todos los efectos son positivos porque supone una capitalización de los actores para una mejor garantía de los derechos de los NNA.
- En el grupo objetivo de NNAA genera un impacto positivo en NNA que están fortalecidos en el conocimiento y ejercicio de sus derechos y en cómo se puede acceder a ellos. Ese es un capital personal que queda permanente y que determinará en parte su futuro y manera de conseguir el bienestar.
- En el grupo de padres y madres que quedan sensibilizados y que modifican sus hábitos y costumbres hacia una relación familiar basada en el buen trato, amor y respeto, genera un entorno favorable a nivel familiar para los NNAA que les permite desarrollarse mejor y esta relación de buen trato se entiende que será mantenida en el futuro con sus hijos e hijas y los que puedan llegar más adelante.
- En lo referente a la comunidad como colectivo se ha logrado dejar instalados sistemas de protección y de vigilancia a partir del fortalecimiento de la organización comunal y el empoderamiento de las agentes comunales de protección que cuentan con mejores capacidades de gestión con la comunidad y los operadores para mantener las coordinaciones y relaciones con los operadores en el futuro.

- Hasta donde se ha podido profundizar, no se identifican efectos negativos y más bien hay una demanda de otras comunidades que han conocido la experiencia para que se pueda replicar en otras zonas.
- Un efecto positivo general del programa es que la propuesta de sistemas de protección y vigilancia comunal ha generado un modelo válido y replicable para mejorar la capacidad de actuación de los operadores del estado con la comunidad en cualquier tema o cuestión que se requiera. Es más, existe un interés por parte del MIDIS de adoptar el modelo e incorporarlo dentro de su estrategia de intervención con poblaciones vulnerables

¿Qué condiciones existen para mantener los cambios de comportamiento y los logros a largo plazo?

Esta pregunta se responde de forma detallada en otros apartados de la evaluación, pero de forma sintética se puede resaltar:

- El fortalecimiento y empoderamiento generado en las personas, sean NNA o padres y familias generan transformaciones y cambios de actitud, hábitos e incluso revierte costumbres culturales muy arraigadas que quedan ya interiorizadas en los individuos. Cuando estos cambios son colectivos, como en el caso de la familia, supone una nueva forma de convivencia que queda como forma de comportamiento familiar. En ese sentido, el cambio de comportamiento se da en los distintos niveles, tanto en los NNA, sus padres y madres y en la comunidad, concientizada y que además se convierte en un actor implicado en la protección y vigilancia.
- La comunidad pasa a ser proactiva y las agentes comunitaria de protección, principalmente mujeres, son reconocidas como un agente de desarrollo de la comunidad que conoce y sabe gestionar servicios y mejoras para el colectivo y son las articuladoras de la comunidad con los operadores de servicios. Si bien esta capacidad queda permanente en la comunidad, puede verse influenciado el alcance por la debilidad institucional del estado, con cambios de operadores, coordinadores o responsables superiores que pueden afectar a las relaciones o comunicaciones futuras con los nuevos responsables.
- Terminado el programa, queda de fondo una tarea permanente por hacer y que es responsabilidad de todos los actores como es la formación, capacitación en derechos de las nuevas generaciones de NNA que van apareciendo, para que puedan lograr empoderarse como los que participaron en el programa. Así mismo, esta tarea se debe seguir proyectando sobre los nuevos padres y madres de la comunidad.

¿Cómo podemos medir mejor y reforzar la sostenibilidad de nuestra intervención?

- La sostenibilidad es difícil de dimensionar y medir, pero se puede analizar en profundidad los factores y aspectos que afectan o condicionan la sostenibilidad para que desde el programa se diseñen estrategias de intervención para tenerlo en cuenta y trabajarlo. En un enfoque de derechos, donde se encuentran distintos titulares que deberían ejercer correctamente sus roles en una situación ideal. En la medida que la garantía de ciertos derechos se corresponden con servicios que deben ser asegurados por los titulares de obligaciones y que implican a titulares de responsabilidades, los riesgos de sostenibilidad de la intervención pueden estar en cómo se mantienen las mejoras en los servicios que eran sostenidas por el programa y como se transfieren a los responsables para que sigan haciéndolo. Esto implica no solo cuestiones técnicas, sino decisiones estratégicas o incluso políticas de los titulares de obligaciones que requieren una clara estrategia de incidencia orientada a esos objetivos por parte de los titulares de derechos (NNA, junto a sus padres y la comunidad)
- En esa lógica, es interesante seguir reflexionando si con los resultados planteados y su alcance, establecemos de la manera más adecuada y completa las condiciones para alcanzar los objetivos y analiza que puede faltar incluir a nivel de resultados para tener mejores posibilidades de logro.
- Es importante incluir y analizar la capacidad de gestión de recursos de las copartes para poder seguir gestionando recursos que den continuidad a la intervención. Generando capacidades de autofinanciamiento o de gestión de recursos en los socios y en las comunidades Es bueno tener en cuenta que si bien gran parte de las funciones y servicios que brindan las copartes sería deseable que las asumiera el estado y sus operadores como titulares de obligaciones, sabemos que esto no siempre se da o es un proceso lento, y siempre va a ser necesario la intervención de organizaciones de sociedad civil como las copartes para cubrir los vacíos, debilidades y falencia del estado en la cobertura y calidad de sus servicios, sobre todo hacia la población más vulnerable que no tiene recursos para gestionarlos por su cuenta.
- En cuanto a los resultados es importante comprometer formalmente a los operadores de servicios y autoridades, buscando desde el inicio acuerdos, convenios o compromisos y que ya no sean solo por el programa sino entre la comunidad y los operadores. Así mismo es importante fortalecer e implicar a los líderes de las comunidades y de los NNA en los espacios de participación, para que ellos mismos asuman ese rol de representación e ir reduciendo la dependencia de las copartes.
- Finalmente, aunque es siempre complicado, hay que seguir insistiendo y apostando por la institucionalidad de los espacios que mandatan las normas, que son los que deben asegurar la presencia de la comunidad y los NNA en los mismos, generando procesos para implementar de mejor manera las políticas y velando por que se desarrollen de forma adecuada y coherente e incidencia, articulándose con otras comunidades o redes de sociedad civil para tener más fuerza y promover voluntades políticas y compromisos en las autoridades para destinar recursos suficientes.
- El seguir desarrollando procesos de enseñanza y aprendizaje en las mismas áreas profundizando o en otras que se consideren estratégicas, es fundamental para sostener los cambios que se puedan lograr en el programa y que la

comunidad pueda seguir mejorando en otros aspectos Las capacitaciones representan por tanto un papel central en la sostenibilidad del programa y algunas de las generadas, como la de los sistemas de vigilancia y las agentes comunitarias de protección, tienen un potencial grande para poder plantear otras articulaciones y alianzas con otros actores públicos y privados para traer más servicios y beneficios a sus comunidades

- Analizar los avances, debilidades y cuellos de botella sobre los riesgos identificados para seguir diseñando o mejorando las estrategias que permitan reducirlos o mitigarlos y evaluar si las estrategias empleadas fueron adecuadas y eficientes.

2.6. Eficiencia

¿Es satisfactoria la relación entre los medios asignados y los resultados obtenidos al final del programa?

En general, a raíz de los reportes finales del programa en cuanto al alcance de resultados y objetivo se podría afirmar que los recursos asignados fueron suficientes para alcanzar los resultados esperados y que además se fue bastante eficiente, pues se terminó generando un saldo considerable de recursos que no se lograron invertir. En ese sentido, los recursos fueron asignados a los medios (bienes y servicios) que consideraron necesarios cada coparte dentro de su planificación.

Un análisis más profundo podría mostrar los motivos por los que no se ejecutaron todos los fondos del programa y donde estuvieron los mayores saldos, teniendo en cuenta por un lado que el aumento de tipo de cambio del euro /sol dentro del programa significó que finalmente el presupuesto en soles disponibles fue sustancialmente mayor que el inicialmente contemplado y que durante el programa se volvió a contar con el presupuesto que inicialmente se había recortado y que afectaba a 2 indicadores de 2 resultados, a lo que se añade que la pandemia cambió también todo el esquema de plantear los gastos en un programa de este tipo, donde la parte social, presencial, de encuentro, de visibilización hacia la comunidad, hacia sociedad civil y las autoridades, es muy relevante.

¿Están los resultados y la calidad de las actividades en consonancia con los esfuerzos realizados?

Este es otro análisis que se puede realizar de forma global en el programa, en base a los resultados alcanzados, que indicaría que sí estuvieron en consonancia, y se puede hacer también por resultado y por zona de intervención con cada coparte, pues los resultados y calidad de los mismos no fueron los mismos en los 3 resultados ni tampoco fueron de la misma calidad o intensidad en las distintas zonas de trabajo de cada coparte. También indicar que partir del inicio de la pandemia a comienzo de 2020, su impacto supone revisar, rediseñar y adaptar muchas de las actividades y recursos que inicialmente se tenían previsto, pasando de una intervención que estaba totalmente basada en la presencialidad, a una tarea basada principalmente en la virtualidad en el periodo final del programa, que requiere otros tipos de recursos y competencias, y que se pudo ir dando de forma gradual.

Analizando por resultados, podemos comentar que:

- A nivel de resultado 1, las actividades y los logros respondieron a las expectativas, dentro de las diferencias de contextos, enfoques, capacidades y estrategias que existen entre las copartes en su intervención. La calidad de las actividades puede estar definida por sus contenidos, metodologías y claridad de cómo se insertan y contribuyen a los procesos de cambio que se contemplan en la estrategia de intervención, las cuales son finalmente las que determinan la calidad y la sostenibilidad de los resultados. En ambas zonas se trabaja el acercamiento a los operadores y la articulación con ellos para hacer más accesibles y cercanos los servicios a los NNA y se apoya y asiste en aspectos concretos como facilitar la posibilidad de acceso a los servicios (registro en RENIEC y obtención de DNI para afiliarlos al SIS, matriculación en instituciones educativas, soporte tecnológico digital para el acceso a las clases virtuales, kits educativos o sanitarios, reforzamiento escolar y atención psicológica entre otros). En el caso de la intervención, la mejora queda articulada a la participación y gestión de la comunidad a través de las agentes comunitarias de protección, lo cual es un plus en cuanto a logro y sostenibilidad del resultado. En el caso de Chibolito, parte de los servicios del programa en cuanto a reforzamiento escolar, recreación, protección (acogida temporal) salud preventiva y salud mental, se desarrollan un local donde pueden acudir NNA, padres y madres. Son espacios muy bien ubicados y estratégicos para brindar la atención requerida.
- A nivel de resultado 2, de forma similar al resultado 1, las actividades y resultados, aunque no completamente, sí respondieron en gran parte a lo esperado, con una estrategia claramente diferenciada en las 2 zonas de trabajo de las copartes, donde de nuevo, la calidad está marcada por la estrategia de intervención de cada una. En ambas zonas se trabaja con los NNAA, padres y madres de familia y en la comunidad, aunque en el caso de San Juan de Lurigancho de forma mucho más estructurada y orgánica a través de los sistemas de vigilancia comunal. Las 2 copartes plantean actividades orientadas a la generación de capacidades y empoderamiento en los NNA (derechos y deberes, buen trato, igualdad de género, habilidades sociales, comunicación asertiva, salud mental, autoestima, manejo de emociones) y la educación, información, sensibilización y concientización de los padres (buen trato, estilos de crianza democrática, igualdad). En el caso de San Juan de Lurigancho, dentro de la estrategia de organización, fortalecimiento y participación comunal dentro de los sistemas de protección y vigilancia, se plantearon actividades orientadas a las tareas de fortalecimiento y generación de capacidades de las agentes comunitarias de protección para que pudieran ejercer su función (capacitación, inducción, herramientas estratégicas como diagnósticos o planes de acción, acompañamiento, etc.). Estas funciones de acompañamiento y asistencia técnica implicó recursos específicos para

ello, las cuales ejercen funciones de identificación, orientación y deriva de los casos de riesgo y terminan siendo las articuladoras de la comunidad con los operadores de servicios de protección. Finalmente, en ambas zonas, hubo una tarea importante por articular con los distintos operadores de protección y sus servicios y coordinar actividades conjuntas, básicamente de información, capacitación y sensibilización a NNA, padres y madres, sociedad en general y actores de sociedad civil e instituciones públicas, en la que se facilitaba la coparticipación o coorganización de eventos en los cuales también participaba los NNA de la población meta del programa. En cuanto a las instancias o sistemas de protección que por ley deberían servir de espacios de participación y coordinación para los servicios de protección, en el caso del distrito de SJL no se ha podido avanzar mucho más allá de tratar de reactivar un espacio que no ha funcionado por años, la COMUDENA, y de impulsar la instalación e inicio de funciones de la Instancia Distrital de prevención y atención de la violencia contra la mujer e intrafamiliar, que solo tuvo una reunión inicial en 2021, quedando como espacio más estratégico operativo y funcional la Red Interinstitucional por la no violencia hacia la mujer, la infancia y adolescencia; la pandemia ha contribuido a aumentar las dificultades para reactivar estos espacios de coordinación. En el caso de Cajamarca, si no encontramos con una instancia Provincial de Prevención y Atención de la violencia contra la mujer e intrafamiliar en la que la coparte Chibolito es parte de sus integrantes y puede incidir en la mejora de los servicios.

- A nivel de resultado 3 nos encontramos con dos aspectos vinculados, por un lado el de participación y derecho de expresar su opinión de los NNA, que se ha podido lograr en mayor o menor medida en cada zona y en distintos niveles, y por otro el objetivo buscado que es que esa opinión sea escuchada y tenida en cuenta por parte de las autoridades, gobernantes y tomadores de decisiones, lo cual ha sido más complejo y difícil y no se ha logrado en gran medida. En ambas zonas se ha trabajado el empoderamiento de los NNA y los medios para facilitar su participación, con actividades de encuentro, reuniones con actores públicos y de sociedad civil y también aprovechando la difusión de mensajes y agendas por medios de comunicación y redes sociales, existiendo también algunas diferencias, pues en el caso de San Juan de Lurigancho se trabajó y se logró la integración de la opinión de los NNA en sus espacios comunales, mientras que a nivel distrital solo se pudo lograr participaciones puntuales más vinculadas a actividades o eventos organizados o impulsados por el programa, muchas veces en alianza con la sociedad civil como la Red Interinstitucional, interesadas en reactivar espacios institucionales de participación como la COMUDENA. Por otro lado, en el caso de la intervención en Cajamarca, no se aborda de igual manera la dimensión comunal y se aprovecha la existencia a nivel provincial y regional de algunos espacios activos que si abordan la problemática de los NNA, como la MCLCP o el CONNA, para tener presencia. En todo caso, uno de los principales riesgos identificados por el programa, el del debilitamiento del Estado como garante y promotor de los derechos, en particular, respecto a los derechos laborales, la educación y la salud, el medio ambiente y la vivienda, dificulta su implicación en los derechos infantiles y afecta al avance y fortalecimientos a estos procesos vinculados también con la necesidad de contar con voluntad política, compromiso, institucionalidad y recursos suficientes.
- La componente de enfoque de género, ha estado más claramente integrada de forma transversal en las actividades, sus contenidos, sus metodologías; por ejemplo, en el caso de la coparte Kallpa, el enfoque de género es parte de una política interna institucional que implica el transversalizarlo e integrarlo en todas sus intervenciones. En el caso de enfoque ambiental de la intervención, la introducción fue más tangencial, a nivel de ciertas acciones y actividades de educación y sensibilización ambiental en las comunidades de forma muy puntual.

¿Se han alcanzado los resultados previstos (descritos en el documento original del proyecto) con unos costes razonables y aceptables?

Esta pregunta tiene relación directa con la primera pregunta de este criterio, donde ya se valora la relación entre los medios utilizados y los resultados alcanzados. Finalmente, estos medios empleados y su dimensionamiento y planificación, determinan los costes. Es cierto también que los recursos previstos desde el inicio, orientado a gastos de actividades y procesos que requerían presencialidad, finalmente se tienen que reorientar a otro tipo de actividad y gastos basados en la virtualidad y no presencialidad y que suponía la imposibilidad de realizar cierto tipo de gasto y que en 2020 hubo varios meses que prácticamente no se pudo hacer ninguna actividad. En todo caso, a pesar de que se reorientaron los recursos por ese motivo, es posible que la dimensión del gasto fuera diferente.

Si valoramos a nivel general de programa, como comentamos, habiéndose logrado en gran parte los resultados previstos y habiendo habido un ahorro o saldo por ejecutar importante (aun a pesar de reprogramaciones finales importantes de actividades con un gran presupuesto en el caso de la coparte Kallpa para una gran campaña de comunicación y sensibilización basada en audiovisuales y redes sociales) se puede concluir que los costes fueron razonables y aceptables. Una pregunta que se podría lanzar, desde la lógica de que siempre es importante completar los recursos del programa en mejorar o ampliarlos resultados y objetivos, es si hubo posibilidades y oportunidades para direccionar y ejecutar todos los recursos disponibles y que sobraron para mejorar indicadores de resultados o cuestiones estratégicas de consolidación y sostenibilidad de los procesos iniciados.

¿En qué medida son eficientes los responsables de la intervención (dirección, funcionarios, estructuras organizativas y procedimientos)?

Como en otros apartados, iniciamos haciendo referencia a la que la dimensión, alcance, contexto y capacidad y dimensión institucional es bien diferenciado en las copartes y sus ámbitos de intervención. Está claro que la dimensión

de trabajo de Kallpa, en cuanto a población objetivo de NNA, número de comunidades y estrategias de intervención, era significativamente mayor que la que tenía Chibolito, por lo que Kallpa contribuye en mayor medida a los indicadores del programa. También es cierto que la capacidad y estructura institucional de Kallpa es mucho mayor que la de Chibolito. En ese sentido, no se percibe que se haya tenido en cuenta esta diferenciación de necesidades en el dimensionamiento y la distribución del presupuesto de personal entre las copartes.

En cuanto a personal, estructura organizativa y procedimientos, Kallpa es una organización de dimensión nacional, que cuenta con un nivel de desarrollo mucho mayor, producto de su experiencia en cooperación, capacidad de gestión de programas, desarrollo de estructura organizacional, que cuenta con instrumentos estratégicos y de gestión interna y diferencia y visibiliza una estructura organizativa para la gestión (incluido el sistema de monitoreo y seguimiento) y para la asociación, con funciones definidas y diferenciadas e integra todas sus intervenciones dentro de su plan estratégico. En ese sentido, el soporte a la intervención es mucho mayor a nivel de estructura institucional (con otras áreas fuerte como la administrativa o la de comunicaciones), instrumentos de gestión interna y de gestión de las intervenciones.

En cuanto al caso de Chibolito, nos encontramos con una organización de ámbito local, más pequeña, con menos experiencia de gestión de programas de cooperación, con menos estructura organizativa, con pocos instrumentos de gestión interna, con más dificultad para diferenciar funciones técnicas de directivas y con debilidades de funcionamiento como asociación. Concretamente, una acción importante del programa fue la compra del terreno por parte de Chibolito, que tenía el objetivo de contribuir a la sostenibilidad institucional; finalmente después de 5 años no se logró que cumpliera la función para la que estaba prevista y no pudo implementarse los recursos y servicios que se pretendía instalar en él durante el programa, por lo que no ha contribuido finalmente a mejorar la capacidad de intervención y sostenibilidad de los servicios y acciones de Chibolito, lo cual podría interpretarse como una falta de eficiencia o de claridad de para qué se quería el terreno y cuál era el modelo completo de implementación y gestión del mismo.

Por la amplitud del ámbito de intervención, las copartes piensan que con algún personal de campo más habrían tenido un mejor alcance y capacidad de gestión, pero en la sobrecarga o capacidad de gestionar las estrategias también ha influido el tipo de actividad donde se concentraba más un coparte, como la gestionaba y la demanda de acompañamiento personal que requería (por ejemplo Chibolito con una atención más personalizada en cuestiones de reforzamiento escolar o atención psicológica centrada en el técnico de proyecto) o algunas estrategias de complementariedad y alianzas con otros actores que se implicaran en la gestión (como el caso de Kallpa implicando a la comunidad y las agentes comunitarias de protección en la gestión, que son las responsables de articular con los operadores y de vigilar la protección de los NNA en la familia o la alianza con universidades para que estudiantes de psicología se incorporaran como voluntarios en la atención psicológica).

Dado el objetivo general de centrarse en los niños vulnerables, el empoderamiento de la comunidad y el género, se pueden utilizar diferentes medios. ¿Se han elegido los más eficientes?

Para responder a esta cuestión, iniciamos de nuevo haciendo referencia a que si bien en un importante número de planteamientos y acción las 2copartes han compartido estrategias y medios de implementarlas, no todas han sido iguales y han usado los mismos medios y recursos y por lo tanto no todos son igual de eficientes. Entre los que se han compartido de forma general, tenemos la formación y capacitación personalizada y grupal, actividades para informar y sensibilizar tanto a los padres y madres como a la comunidad, autoridades y sociedad en general, para lo cual se emplearon distintos medios como los talleres, materiales de difusión e información, encuentros, pasacalles, campañas, actividades lúdicas, pasantías y la atención personalizada en los casos que se consideraron necesario. A esto se añade un gran soporte comunicacional, tanto de medios de comunicación como en redes sociales, que se incrementa a raíz de la pandemia y que implica generar material y productos comunicacionales propios.

Dentro del enfoque basado en derechos, los distintos titulares y los distintos procesos impulsados dentro de cada resultado, podemos evaluar que:

- A nivel de los titulares de derechos, los NNA, y el objetivo del proyecto de proteger y garantizar sus derechos y que puedan ejercerlos, se cuenta con una estrategia de fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de los NNA en sus derechos, lo cual le permite desarrollarse mejor como persona y tener una mejor relación con la familia, la comunidad y la sociedad en general y contribuye al conocimiento de sus derechos y de quienes son los que tienen obligación de garantizarlos y a través de qué servicios, sabiendo como canalizar el acceso a esos servicios y contando con capacidad de exigirlos. Esto queda como capital mejorado en los NNA, pero sin embargo queda una necesidad futura de abordar de cómo se empoderará a los nuevos NNA de la comunidad, acción que fue liderada por el programa y que ahora queda como tarea repartida entre los padres y madres, la comunidad y los operadores de servicios.
- A nivel de titulares de responsabilidades y su fortalecimiento para cumplirlas, nos encontramos un nivel fundamental y medular para el éxito del programa, el nivel familiar, con padres y madres de familia, los cuales son capacitados, informados, sensibilizados y concientizados para ejercer esas responsabilidades con compromiso y respeto dentro de un modelo de buen trato con prácticas democráticas, participando activamente en el desarrollo y bienestar de sus hijos e hijas. Ese capital queda tanto en los padres, como en el funcionamiento familiar, que quedará interiorizado de esa manera incluso con nuevos hijos e hijas que puedan llegar a la familia. Como tarea queda ver los mecanismos de

capacitación y sensibilización a los nuevos padres y madres de la comunidad en el futuro.

- A nivel de la comunidad, el grado de empoderamiento y fortalecimiento de la organización y capacidad de gestión fue diferenciado. El mecanismo más eficiente es el que implica a la comunidad en los sistemas de protección y la fortalece también en su capacidad de gestión ante los operadores de servicios, a través de los sistemas de protección comunal que articula Juntas Directivas con agentes comunitarias de protección, que se convierten en las articuladoras de las comunidades y los NNA con los servicios que ofrecen los operadores de servicios y son el primer eslabón de vigilancia y atención en caso de situaciones de riesgo de la comunidad, para lo cual se las fortalece, capacita, acompaña, empodera y se les facilita ciertos recursos para sus funciones, estableciendo un sistema de funcionamiento organizativo comunal que articula NNA y comunidad con operadores y que queda desempeñando sus funciones más allá de la duración del programa.
- Para el trabajo enfocado a eliminar las brechas de género, que es una problemática muy amplia y que se puede trabajar desde distintos enfoques y acciones, el programa ofrecía muchas oportunidades de incorporarlo y trabajarlo dentro de sus estrategias y actividades. Tratándose también de una política nacional, se entiende que los operadores de servicios, en sus estrategias, planificaciones, contenidos y metodología de sus actividades integran este enfoque a la hora de interrelacionar con los NNA, las familias y las comunidades, aportando a trabajar este enfoque con la población. En ese sentido, el contar con una política interna institucional de género, como el caso de Kallpa, facilita el integrar este enfoque de forma más integral, estratégica y planificada en toda su intervención.
- La mayoría de las intervenciones están orientadas a mejorar las condiciones de los NNA y su acceso a derechos, por lo que su empoderamiento (que incluye a niñas líderes) como la mejora del acceso a los mismos a través de mejores servicios y las estrategias de trabajo con ellos, con los padres de familia y con la comunidad, facilitan en particular la mejora de los derechos de las niñas y mujeres. El acceso a mejores servicios de salud (incluyendo salud mental que pueden atender problemáticas específicas de niñas y mujeres), educación (facilitando la posibilidad de formarse, crecer como persona y optar a mejores oportunidades laborales en el futuro), recreación o protección (que aparte de la labor de prevención de situaciones donde la mujer tiene mayor riesgo, facilita canales de atención que ya tienen servicios especializados en mujeres como comisaría o fiscalía para la mujer).
- Finalmente la transversalización del enfoque de género en todas las actividades, metodologías y medios empleados, facilita introducir y trabajar el enfoque con los propios niños varones, padres y madres de familia, juntas directivas comunales y sociedad en general a través de los contenidos de los talleres, campañas, pasacalles, materiales comunicacionales y audiovisuales y las agendas de discusión y propuesta.

3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN MÁS ESPECÍFICAS.

Las preguntas de evaluación deben permitir a Geomoun aprender de esta experiencia para mejorar la eficacia de su trabajo. Cada una de las respuestas a estas preguntas explicará: "Si sí, por qué, si no, por qué no y cómo mejorar".

3.1. Gestión del programa:

¿Son las herramientas de seguimiento y gestión del programa pertinentes, suficientes y adaptadas a las competencias y deseos de los socios?

Partiendo de que toda herramienta siempre es mejorable y que su diseño debe estar acorde a lo que quien la implementa necesita de ella, es importante que la herramienta de seguimiento sea parte de un sistema de seguimiento global del programa, que debe estar alineado con los sistemas de seguimiento de los socios, para armonizar los mecanismos e instrumentos de reporte que se emplean y que finalmente debe estar integrado en el mecanismo interno de funcionamiento de cada socio.

En el caso del programa, se encuentra con la dificultad de integrar dentro de unos objetivos, resultados e indicadores generales, los reportes a estos indicadores provenientes de dos procesos diferentes, desarrollados en 2 lugares distintos, implementados por organizaciones con distintos enfoques, dimensiones y capacidades y dentro de contextos distintos. Para contar con un sistema de seguimiento eficiente, los resultados y sus indicadores deben estar formulados con la mayor precisión y claridad posible, para evitar cualquier problema de interpretación o vacío en cada caso, y constatar desde el inicio que cuenta con las herramientas de medición y que los criterios de medición están claros y son compartidos por todos los gestores del programa.

En cuanto a las herramientas de seguimiento del programa, se consideran suficientes para responder a las exigencias de la DGD, aunque se considera que pueden mejorarse en el aspecto cualitativo y las organizaciones están en proceso de mejorarlas. Finalmente, estas herramientas de seguimiento y gestión del programa se han debido integrar con las herramientas de seguimiento y gestión de cada socio, y en esta cuestión, dada la diferencia de experiencia con la cooperación, dimensión de las instituciones y capacidad de gestión, se percibe mucho más desarrollado en el caso de Kallpa que de Chibolito.

Respondiendo a las cuestiones concretas que plantea la pregunta, podemos valorar:

- **Pertinente y suficiente:** Como herramienta de gestión principal de referencia, tenemos el documento de formulación de programa. Si bien se detalla la propuesta y los planteamientos generales dentro de él, se puede comentar que se dificulta ver dentro de él en los distintos apartados los dos procesos distintos que se desarrollan en cada zona. Es un documento genérico y de propuesta general, pero tanto a nivel de marco lógico y sus indicadores, como a nivel de actividades, no describe detalladamente los procesos que se siguen en cada lugar y cuál es el aporte de cada socio y zona a los indicadores generales del programa. Esto se traslada a los instrumentos de seguimiento y los informes en los formatos planteados, que de igual manera, realiza reportes generales de cada resultado e indicador, pero no permite reflejar en detalle los procesos seguidos por casa socio con sus estrategias de intervención ni tampoco evidenciar los aportes de cada socio en concreto a cada resultado e indicador y tampoco el documento permite diferenciar la calidad de estos aportes, más allá de reflejar datos numéricos acumulados de avance. Finalmente, se tienen algunos indicadores cualitativos o poco definidos en cuanto a si su alcance es en una de las zonas con un socio o en las 2 zonas, en los que no está claro el alcance o los criterios que se emplean para medir esos aspectos cualitativo, como la calidad del servicio o la calidad de la atención familiar, por lo que podría haber varios criterios o formas de entender lo que se quiere alcanzar y como medirlo y reportarlo. En todo caso, el formato de formulación entendemos que responde a los establecidos por la agencia financiera y que el formato de informe anual, que es más institucional, se considera suficiente para Entraide et Fraternité y Geomoun.
- **Adaptadas a las competencias y deseos de los socios:** En esta cuestión, entendemos que esto debiera haber sido un elemento de reflexión de todas las partes al inicio del programa. De la evaluación podemos constatar que las competencias, experiencia, y capacidades de las instituciones socias son muy diferentes, encontrándonos con un socio en Lima, Kallpa, con un gran soporte institucional, considerable estructura y procedimientos internos de funcionamiento institucionalizados, incluidos sus propios sistemas de monitoreo y con herramientas de levantamiento de información más consolidadas en base a su trayectoria anterior gestionando proyectos de cooperación. Por otro lado, el socio local de Cajamarca, Chibolito, de una dimensión y estructura menor, y con menos procedimientos internos institucionalizados, puede presentar más dificultades para asumir nuevos sistemas de seguimiento. De hecho, algunas herramientas necesarias para el monitoreo, como las fuentes de verificación que permiten medir y reportar a los indicadores del programa, con las cuales no contaba Chibolito desde el inicio y tuvo que ir diseñando e incorporando durante el programa, como las fichas familiares para medir indicadores del resultado 1 y 2.

3.2. Comunicación:

¿Es suficiente y satisfactoria la comunicación entre el socio local y Entraide et Fraternité y Geomoun?

Respecto a esta pregunta, hasta donde se ha podido profundizar con la evaluación, los mecanismos de comunicación han seguido canales diferentes y de distinta intensidad según el tipo de comunicación que se buscaba y según con el socio con el que se comunicaban, pues las diferencias en estructura institucional de ambos socios, como hemos reflejado anteriormente, es significativa. No se constata que dé inicio hubiera mecanismos de comunicación claros y definidos en base a un Convenio institucional del programa, por lo que tampoco podemos evaluar si el mecanismo que se siguió finalmente era el más pertinente y adecuado respecto a lo planteado de un inicio. A nivel de aspectos generales, más estratégicos o institucionales, se constata que prácticamente Geomoun se comunica solamente con la responsable de Entraide- Fraternité en Bélgica y no tiene comunicación con la responsable del programa en Perú ni con las copartes. Por otro lado, si existe comunicación de la responsable de Entraide et Fraternité en Bélgica con la directora de Kallpa; sin embargo en el caso de Chibolito se mantuvo la comunicación con el coordinador técnico del proyecto. Para cuestiones referidas a la gestión, ejecución y monitoreo directo del proyecto, la comunicación fue directa entre la responsable de Entraide et Fraternité en el Perú y los equipos técnicos y administrativos soportados por el proyecto. El grado de profundidad de comunicaciones y de implicación de Entraide et Fraternité con los socios también ha sido diferente, teniendo una comunicación y relación más intensa en el caso de Chibolito, tal vez por su relación histórica y por contar con ciertas debilidades institucionales que no se presentaban en Kallpa, y Entraide et Fraternité participó en debates sobre decisiones institucionales con Chibolito respecto a la compra del terreno y su destino final, cuestión que después de 5 años de programa no se ha conseguido resolver. También se debatió la necesidad de separar las funciones directivas de las de trabajador y sobre la necesidad de reorientar las intervenciones y población objetivo de Chibolito dentro del programa, decisiones que finalmente se adoptaron por parte de Chibolito y que supuso cambiar de zona de intervención y eliminar líneas de intervención tradicionales de Chibolito como la escuela inclusiva.

En definitiva, en esta cuestión como en otras, la percepción de los socios es diferente y dentro de ellos, difiere la percepción de los trabajadores del proyecto y la junta directiva, entendiéndose en alguno de los casos las comunicaciones o decisiones podrían haber pasado por informar a la junta directiva de ciertas decisiones tomadas por el programa.

El grado de profundidad de comunicaciones y de implicación de Entraide et Fraternité con los socios también ha sido diferente, teniendo una comunicación y relación más intensa en el caso de Chibolito, tal vez por su relación histórica y por contar con ciertas debilidades institucionales que no se presentaban en Kallpa. Entraide et Fraternité tuvo más participación en los debates con Chibolito respecto a las alternativas respecto a la ubicación y destino del terreno que

se compró con el programa, cuestión que después de 5 años no se ha conseguido resolver. Chibolito, para adecuarse de mejor manera a las necesidades del programa, valoró la necesidad de separar las funciones directivas de las de trabajador y reorientó las intervenciones y población objetivo de dentro del programa, dejando la línea de intervención que desarrollaban con la escuela inclusiva y modificando en parte la zona de intervención y adecuando la población objetivo de los NNA que participaban en el programa.

3.3. Valorización de la asociación:

¿Están Kallpa, Chibolito, Entraide et Fraternité y Geomoun satisfechos con la relación de colaboración?

Respecto a esta cuestión, que afecta e implica a 4 organizaciones que pueden tener sus distintas miradas y percepciones respecto a la cuestión planteada y cuyo grado de relación entre ellas es diferente, las respuesta se desagrega principalmente en las percepciones de los 2 socios respecto a su relación con Entraide et Fraternité.

En cuanto a la relación de los 2 socios entre ellos articulados por el programa, se puede decir que ha sido escasa y puntual, sujeta a las actividades del proyecto en las que participaban conjuntamente y que básicamente respondía a reuniones anuales de seguimiento del programa, no estableciéndose relaciones más estratégicas entre ellas, tal vez debido a la diferencia de contextos, capacidades, dimensiones y enfoques. En ese sentido, los 5 años de programa no han incidido en generar relaciones más sólidas y articuladas entre las 2 copartes del programa y tampoco entre las organizaciones Belgas, donde la relación no llegó a ser estratégica.

En cuanto a la relación de los socios locales con Entraide et Fraternité, se puede decir que no se trata de una nueva relación y que el programa da continuidad a una relación anterior, por lo que el conocimiento entre socios y Entraide et Fraternité es grande, y en algunos casos, como el de Chibolito, la dependencia financiera de Entraide et Fraternité para la continuidad de sus acciones es muy grande.

En el caso de Kallpa, con intervenciones de una dimensión mucho mayor, el programa ha contribuido a complementar procesos y acciones que se encuentran dentro de su plan institucional y le ha permitido complementar recursos para ello. En el caso de Chibolito, más dependiente de los recursos del programa para sostener sus acciones, la dimensión del programa les exigía adaptarse a un nivel de exigencia mayor en cuanto a los procedimientos de gestión requeridos. En este caso, la relación fue más cercana con Entraide et Fraternité, que participó en el debate sobre cuestiones internas y decisiones estratégicas de Chibolito, existiendo una figura a modo de enlace de un socio belga de Chibolito que mantiene relación con ambas partes. En cuanto a la valoración de la colaboración, existen diferencias de percepción de los participantes en cuanto a las expectativas que tenían al inicio, principalmente en cuanto al modelo de gestión y de articulación de actores.

4. CONCLUSIONES

A continuación, presentamos las principales conclusiones de la evaluación considerando los criterios de evaluación de la intervención, así como los principales aprendizajes que se presentan. La experiencia de un programa de 5 años y en 2 regiones da posibilidades de extraer y plantear muchas conclusiones sobre los procesos, la gestión, los participantes, etc. Tratando de no perder ese potencial, adjuntamos en anexo toda la cantidad de cuestiones sobre las que se ha podido reflexionar y recoger aspectos relevantes generados por el programa en sus 5 años de implementación, para profundizar en todas las cuestiones rescatables que aporta la evaluación del programa. (Anexo N° 05 Conclusiones, lecciones y recomendaciones extendidas)

- En base al documento de formulación y los ejes, objetivos y resultados que propone, se puede considerar que la propuesta del proyecto es pertinente para los objetivos de desarrollo nacional de Perú y de las zonas de intervención en las que se encuentra y contribuye a los mismos; está a su vez alineado con políticas nacionales sobre los NNA.
- El proyecto responde a las principales necesidades de los NNA del ámbito de intervención, principalmente sociales y busca dar respuestas a esta problemática a través de acciones concretas, accesibles y la mayoría de carácter inmediato centradas en la dimensión familiar.
- El fortalecimiento del rol de los titulares de responsabilidades es fundamental, enfocándose fuertemente a que ejerzan las mismas tanto las familias (padres y madres) como la comunidad (juntas directivas comunales, articuladas a con los agentes comunitarios de salud), contribuyendo a generar un entorno favorable para los NNA y su desarrollo. El programa no solo responde a la problemática de los NNA, sino en gran medida a la problemática de las familias, de los padres y madres, y de las comunidades.
- El proyecto plantea atender a niños y niñas en sus derechos, no obstante, a través de las líneas de intervención planteadas, se atienden cuestiones y problemáticas específicas de la mujer o que son sufridas en mayor medida por ellas, como la violencia de género, donde los sistemas de prevención y de protección responden a combatir esta

problemática.

- El proyecto atiende y contribuye a una demanda general y prioritaria de todas las familias y de los NNA de estas comunidades, mejorar la disponibilidad y acceso a los servicios fundamentales de salud y educación, y el derecho a la identidad que son básicos para el desarrollo de la niñez, respondiendo a una problemática prioritaria y complementa con servicios de ocio, prevención y protección, necesarios para el crecimiento y desarrollo adecuado de los NNA, facilitando la posibilidad de participar y ser escuchados a los NNA como parte de la comunidad y de la ciudadanía
- El programa, ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de los NNA a través de acciones concretas, dentro del nivel personal con los NNA, familiar, comunal y con los operadores de servicios del Estado.
- La participación responsable de la población, tanto de la familia como de la comunidad, a través de su implicación y compromiso en participar, mejorar sus actitudes, respetar y trabajar por el respeto de los derechos de los NNA y gestionar los sistemas que permitan mantener el acceso a esos servicios, contribuye a generar una cultura de responsabilidad en las familias y comunidades.
- El programa es aceptado y valorado por dirigentes y líderes comunitarios, las familias y los NNA.
- La capacidad, experiencia, trayectorias, conocimiento, contextos, enfoques y líneas de acción son muy diferente entre las 2 organizaciones socias, respondiendo a contextos y estrategias de intervención distintas, lo cual dificulta la posibilidad de articular, integrar y armonizar algunas intervenciones dentro de la propuesta global del programa; el aporte desde cada socio y proceso local a la teoría de cambio, objetivos, resultados y los indicadores marcados es diferenciado y de dimensiones distintas.
- Se han dado pasos importantes y mejoras concretas que inciden de forma positiva en el bienestar y calidad de vida de los NNA y las familias, que sirve de base para un mejor desarrollo humano como personas en el futuro y aprovechar sus potenciales y oportunidades con mejor capacidad para enfrentar retos como ciudadanos/as. Se contribuye a mejorar la disponibilidad de servicios y el acceso a los mismos por parte de los NNA.
- Las familias y los NNA con los nuevos conocimientos, se ven empoderados y son capaces de enfrentar mejor los retos que tienen en contextos vulnerables y actuar con más capacidad, autonomía y disponer de más claridad para enfrentar los problemas e incluso tener capacidad para ampliar las medidas de mejora por su cuenta cuando termine el programa, mejorando su resiliencia.
- Se han producido mejoras en el ambiente familiar, producto de la sensibilización, educación y concientización producida en ellos y también en el desarrollo y empoderamiento de sus hijos e hijas, lo cual ha transformado en muchos casos sus vidas en cuanto a la mejora del ambiente y relación familiar.
- Existen condiciones para extender y replicar en otras zonas esta propuesta de mejora de los sistemas de protección mediante el acceso a ciertas capacidades y conocimientos adecuados a su realidad y necesidad.
- La generación y mejoramiento del capital humano en comunidades, a partir de la formación, acceso a conocimientos, capacidades, habilidades y competencias para afrontar sus problemas y necesidades inmediatas, deja de forma permanente un recurso estratégico a disposición de los NNA, familias y sus comunidades. Las comunidades una vez terminado el programa pueden provechar sus capacidades para mantener y mejorar o ampliar el acceso a servicios y recursos para la comunidad.
- Alguno de los riesgos contemplados por el Programa son difíciles de mitigar y concretamente el riesgo número 5: El debilitamiento del Estado como garante y promotor de los derechos.
- El programa ha realizado el esfuerzo personalizado de dar seguimiento, seguir sensibilizando, motivar, facilitar e incentivar en la participación, pero todavía la participación e implicación de los padres es minoritaria y requiere seguir fortaleciendo esta labor de sensibilización para generar los cambios.
- Es importante reflexionar que por la duración del programa, la población objetivo va evolucionando por la edad e incluso va ir siendo reemplazada, dado que nos encontramos con adolescentes que durante la duración del programa dejan de serlo o niños y niñas que pasan a ser adolescentes, con otras problemáticas y formas de enfocarlas, o el mismo nacimiento de nuevos niños y niñas durante esos 5 años, lo cual genera modificaciones en el contexto de población objetivo.
- El componente medioambiental se ha tenido en cuenta de forma muy tangencial y puntualmente con actividades concretas que abordan esta temática, tanto a nivel de sensibilización como alguna actividad coordinada con alguna institución, pero no forma parte de un plan o estrategia específica sobre el tema.
- La pandemia por Covid en el 2020 y 2021, supuso la necesidad de cambiar y adaptar las estrategias de intervención
- La presencia de los técnicos del programa de cada socio local en terreno ha sido continua en tareas de acompañamiento y seguimiento permanente, distribuyéndose las tareas y zonas de intervención.
- El formato de informe permite reportar metas, pero no facilita el poder evidenciar el proceso continuo seguido en cada.
- La mayoría de las acciones refuerzan o complementan servicios ya existentes o que deberían existir en función de las obligaciones que el Estado tiene para las NNA.
- La capacitación, sensibilización, acompañamiento y asesoría técnica, así como la dotación de otros servicios como de atención psicológica, refuerzo escolar o actividades recreativas durante un tiempo importante como son 5 años, facilita la complementación potencial y posibles sinergias entre estas acciones y las resultados buscado en las

distintas líneas de intervención.

- El dimensionamiento y expectativas de la propuesta del programa dentro de la duración del mismo (5 años) y los recursos existentes para alcanzar todos los resultados previstos alcanzar en ese periodo, presentaban un tiempo suficiente para impactar y lograr alguno de los indicadores y cambios buscados, aunque alguno de ellos, siempre han estado vinculados a riesgos identificados.
- En base a lo que reflejan los indicadores, se puede afirmar que se han alcanzado en gran medida.
- Los NNA y las familias quedan capitalizadas, mejorando su calidad de vida sobre la base de disponer de acceso a mejores servicios y atención.
- Una conclusión importante de la eficacia del programa es la importancia de la intervención integral, sobre todos los actores y en distintas dimensiones y líneas, es decir, en la medida que los NNA y sus familias hayan podido participar de más componentes del programa (capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, herramientas de gestión, etc.), se producen relaciones de complementariedad y sinergia entre las mismas que produce una mejora mayor en el acceso a sus derechos.
- El programa ha tenido una fuerte orientación a fortalecer las capacidades de los actores claves, los NNA, las familias, la comunidad y los operadores de servicios de las instituciones públicas titulares de obligaciones como garantes de los derechos.
- La mejora en el acceso a los servicios brindados durante los 5 años del programa, algunos sostenidos por el programa como la atención psicológica o el refuerzo escolar, tiene un impacto directo en NNA en esa etapa de desarrollo y crecimiento que influyen en su desarrollo como persona y en la posibilidad de aprovechar sus potenciales y las oportunidades que se le presenten. Aunque esos servicios no fueran sostenibles en el tiempo, el impacto sobre las personas a las que sirvió.
- Los procesos de enseñanza, aprendizaje y empoderamiento de los NNA a través de las acciones de capacitación formación, sensibilización han sido desarrollados para facilitar la participación, utilizando metodologías participativas que generan la construcción y deconstrucción de conceptos y nuevos conocimientos que buscan influir en la actitud de los NNA y sus padres dentro de la familia.
- Bastantes padres y madres de familia contribuyen de mejor manera en el desarrollo integral de sus hijos e hijas, incorporando el ejercicio de sus derechos en sus hogares y mejorando la crianza de sus hijos e hijas, dentro de un estilo de crianza más democrática y respetuosa en sus hogares, convirtiendo sus hogares en espacios más equitativos.
- Se constata el empoderamiento de los NNA sobre sus derechos y la manera de ejercerlos y esto queda de forma permanente en ellos, así como la ganancia de autoestima, seguridad y pérdida de miedo a opinar y mejoran en su equilibrio emocional, reduciendo las conductas de riesgo y ampliando su visión personal de desarrollo. También se constata el progresivo cambio de actitud de algunos padres y madres, producto de la sensibilización, que ahora son más conscientes y responsables con sus responsabilidades en el respeto y aseguramiento de los derechos de sus hijos e hijas, y eso también queda de forma permanente, generando un entorno familiar favorable para sus actuales hijos e hijas y los futuros que puedan llegar. impacto es notorio y sentido por la población.
- El proyecto deja capitales instalados (conocimiento y capacidades de gestión, servicios mejorados, modelos de funcionamiento de sistemas comunales e infraestructuras) para poder seguir aprovechamiento este capital por parte de los NNA, sus familias y las comunidades con el objetivo de mantener los servicios a través de los sistemas y redes de contactos generados e incluso poder gestionar otros servicios o alianzas en el futuro ante las instituciones públicas competentes y sus autoridades locales o las instituciones privadas con las que puedan colaborar.
- Bastantes familias han percibido la mejora en el comportamiento y actitud de sus hijos e hijas, que gestionan de forma más responsable y madura su desarrollo, los propios padres y madres reconocen cambios de actitud hacia sus menores, a los que tratan con mayor respeto y se implican de manera más responsable en sus necesidades como hijos e hijas.
- El Impacto del proyecto sobre la mujer es evidente en la medida de que todos los impactos comentados tienen repercusiones positivas sobre la familia y en gran medida sobre la comunidad. El impacto de algunos servicios instalados puede ser significativo a las necesidades de las mujeres, como el poder acceder a la atención psicológica o el acceso a ciertos servicios de protección, como el de prevención y atención de la violencia contra la mujer. También la función de agentes comunitarias de protección, que participan de un proceso de fortalecimiento de capacidades desde el programa, genera un beneficio a la comunidad, mejorando su reconocimiento y el de su labor por parte de la comunidad y ven mejorada su autoestima en cuanto a que valora de forma más positiva por su capacidad de asumir nuevas funciones y de participar en otros espacios sociales.
- Hay un nivel satisfactorio de implicación y de participación de los NNA y familias beneficiarias. La población participante conoce el programa y valora positivamente los servicios que canalizan y facilitan e incluso demandas algunos servicios como el de atención psicológica, que antes no conocían. Así mismo, a nivel comunal, la comunidad mejora la valoración de los NNA y los visibiliza como integrantes importantes de la comunidad, les reconoce el derecho a participar y les abre el espacio de participación dentro de las asambleas comunales para expresar su opinión y recoger sus aportes y propuestas.
- Los NNA, las familias y las agentes comunales de protección están desarrollando su capacidad de agencia, es decir

hombres y mujeres están logrando la capacidad de generar cambios con los recursos que tienen, con lo que han aprendido, y además provocan cambios en su entorno en los aspectos sociales de su comunidad.

- La mejora al acceso a servicios producida por el acercamiento del operador y el servicio a la comunidad y su articulación y establecimiento de nexos de relación entre ellos a través de los sistemas comunales liderados por las agentes comunales de protección, dejan un mecanismo de relacionamiento que puede permanecer en el tiempo, basado en el conocimiento de las agentes del mecanismo de gestión del servicio, el conocimiento y contacto personalizado con los operadores y la capacidad de coordinación y de convocatoria que tiene la agente comunal en su comunidad.
- Gran parte de la sostenibilidad de la mejora al acceso a algunos servicios impulsados o de la participación de los NNA sigue ligada a que se resuelva unos de los grandes riesgos identificados por el programa al inicio, la necesidad de que exista la voluntad, interés, responsabilidad y cumplimiento de los compromisos y obligaciones de los titulares de obligaciones para garantizar los derechos de los NNA, lo cual pasa por la voluntad política de las autoridades para priorizar y dar la importancia que tiene, dotándolo de recursos y presupuestos y formalizando, institucionalizando e impulsando los espacios de participación de NNA establecidos por ley.
- Las familias son la base del cambio y de la permanencia de los mismos en cuanto a generar un entorno favorable para la garantía de los derechos en los NNA. Este entorno favorable, traducido en un buen trato de los NNA genera el espacio de desarrollo que asegura la estabilidad mental y emocional de los NNA y la reducción de la prevalencia de la violencia familiar y muestra a otras familias y la comunidad que hay otras formas más saludables de convivir en armonía en la familia.

5. LECCIONES APRENDIDAS

- Conviene visibilizar en la propuesta el diagnóstico que refleje el proceso seguido y las herramientas de levantamiento de información y presentar la problemática. Es fundamental incluir una línea de base clara y concreta a partir de la cual diseñar y medir posteriormente los indicadores de resultados y objetivos.
- La formulación del programa, debe considerar la importancia de contar con indicadores objetivamente verificables que cumplan las condiciones técnicas de un indicador de calidad y definiendo cual es la fuente de verificación donde se va a poder constatar y medir de forma objetiva el indicador.
- Es importante aclarar o detallar lo que entiende por algunos conceptos a la hora de plantearlos como resultados u objetivos, como por ejemplo el concepto de comunidades saludables, sistemas comunales de vigilancia y de protección, servicios de calidad, calidad de atención, para que cualquier pueda tener la misma referencia y detallar los criterios con los que se plantea medir estos resultados.
- Es importante diferenciar y visibilizar los distintos procesos que se van a impulsar con el programa
- El partir desde el inicio con compromisos, acuerdos o convenios con los actores claves que evidencien el conocimiento de la propuesta, validen su pertinencia y muestren la voluntad de colaborar de los mismos, sienta unas bases de formalidad y corresponsabilidad para todo el programa que ayuda al desarrollo de los procesos establecidos y a impulsar las mejoras y cambios.
- Es importante diseñar al inicio del Programa un sistema de registros y fuentes de verificación con el mecanismo más adecuado, generando mecanismos y formatos que sean lo más fiables y posibles para la información que se necesita generar y que se puedan compartir por las partes.

- La convivencia y presencia permanente, cercana y el acompañamiento constante de los equipos en las comunidades y barrios posibilita fortalecer el trabajo, ganar confianza de la población, tener una mejor visión de los procesos y del contexto social en que se desarrolla la intervención, poder exigir la corresponsabilidad con la flexibilidad que pueda implicar situaciones particulares o concretas que se presenten y ayuda a ser más eficientes y a gestionar las inquietudes, expectativas y propuestas de la población.
- Es fundamental la concertación de esfuerzos del equipo del programa con las autoridades y agentes comunales para facilitar la participación, convocatoria y la coordinación. La organización interna de la comunidad es un factor clave para desarrollar cualquier estrategia de intervención que implique abarcar a la mayoría de la población de la comunidad y la articulación de los actores para el trabajo e impulso de procesos conjuntamente.
- Para que el equipo técnico pueda transversalizar el enfoque de género, requieren ellos mismos haber realizado reflexiones sobre los procesos de construcción del género y formarse para aplicarlo.
- Los sistemas comunales de vigilancia a partir de la articulación de los agentes comunales de protección y las juntas directivas comunales en el caso del trabajo desarrollado por Kallpa, es en sí una experiencia novedosa y valiosa que pretende mostrar a todos los actores, incluidas las instituciones de Gobierno, que es posible plantear modelos de organización comunal con enfoque de auto sostenibilidad a nivel familiar, puede ser interesante sistematizarlo, dado que es un modelo que puede servir para acercar cualquier tipo de servicio público al ciudadano.
- Una propuesta que pretenda incorporar acciones que realmente tengan relevancia en aspectos ambientales o de gestión de recursos naturales debe estar enmarcada en un buen conocimiento del local y plantearse dentro de una estrategia clara y planificada, integrada al resto de la propuesta.
- Es importante analizar las causas por las que las familias o alguno de los padres no están interesados o deciden no participar, para evaluar los factores que impiden o limitan su participación, para ver mecanismos flexibles y equitativos de inclusión o definir nuevas estrategias que aborden de otra manera esas dificultades.
- Se debe definir una estrategia clara de incidencia dentro del Enfoque Basado en derechos que busque mover procesos en las instituciones del estado y no solo actividades.

6. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

- Es recomendable visibilizar en el documento de formulación los resultados del proceso de identificación y diagnóstico de programa
- Es importante precisar lo mejor posible el diseño de resultados y de los indicadores que medirán sus logros, junto a la definición de los criterios que se emplean para medir ciertos parámetros cualitativos y las fuentes de verificación que se plantean para medir y obtener la información para medir los indicadores.
- Es importante que los equipos técnicos puedan fortalecer desde el inicio del programa sus capacidades en cuanto a seguimiento del programa y el sistema que se plantea para ese seguimiento.
- Las propuestas y necesidades de los NNA no solo deben llevarla ellos a los espacios de participación, sino que deben ser integrados en la agenda de la comunidad.
- Si realmente se quiere plantear una intervención con enfoque de género, se deben tener una estrategia de transversalización de género integrada en el planteamiento del programa.
- Es importante rescatar las lecciones aprendidas y seguir poniéndolas en práctica y mejorándolas.
- Conviene evaluar las actividades y aspectos que aunque se han trabajado, pueden requerir refuerzo o mayor incidencia para la adopción del cambio por parte de las familias o de los padres, sobre todo en actividades que suponen grandes choques culturales.
- Habiendo acceso a energía e internet en las comunidades y siendo las redes sociales una de los canales más habituales de acceso información de muchos NNA es importante seguir usando estas herramientas como estrategia formativa e informativa para la difusión de productos audiovisuales para sensibilizar y mostrar realidades similares y

procesos y experiencias que sensibilicen e incentiven a las familias.

- Las componentes de capacitación institucional es conveniente impartirlas desde el inicio, de forma planificada y respondiendo a necesidades estratégicas de la institución y de la intervención. Es importante tener en cuenta la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de cada coparte.
- Es importante al inicio del programa hacer la reflexión interna sobre las necesidades para el monitoreo y seguimiento de programa y diseñar, evaluar y revisar el sistema de seguimiento que requiere el programa y su funcionamiento, e integrarlo en el funcionamiento institucional de cada coparte.
- Pueden establecerse informes más analíticos y valorativos, enfocados a los avances en los procesos y el progreso de estos durante los 5 años
- Programas de esta duración de 5 años, que permiten acompañar procesos y que además plantean modelos de organización comunal para la gestión de servicios, pueden ser interesantes de sistematizar.
- Es importante fortalecer la capacidad de los socios para poder gestionar otros recursos y reducir el riesgo y dependencia de financiamiento de una sola fuente.
- Sería estratégica la participación de las propias comunidades a través de sus juntas directivas o las agentes comunales de protección dentro de los sistemas de protección institucionalizados por el estado, como las instancias de prevención y protección de la violencia, para que sean ellas mismas las que participen en las planificaciones y en el monitoreo de las políticas.
- Es importante buscar articularse con otras instituciones que tienen preocupaciones similares y objetivos y promover articulaciones con actores privados para complementar acciones y servicios.
- Las nuevas tecnologías de comunicación y TICs, para la población de NNA son los principales medios de acceso a información y comunicación, son una herramienta estratégica de comunicación de los productos informativos, de sensibilización y educación, lo cual se puede hacer más amigable y atractivo planteándolo en formatos que son los más utilizados o consultados por los NNA, como Tik Tok u otros.
- Las experiencias de formación podrían ser sistematizadas, para a partir de la experiencia que se siga se pueda ir enriqueciendo, mejorando y ampliando para ir contando con un material educativo y formativo que se pueda compartir entre socios y emplear en el futuro o adjuntar dentro del modelo de propuesta sistematizada que dé cuenta de cómo desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje en cuestión de derechos, adaptados y adecuados a la realidad de los NNA y sus familias.
- Para plantear un trabajo estructurado y eficiente relacionado con integrar el enfoque de género en la intervención, se necesitan realizar diagnósticos específicos y más profundos de la situación de la mujer y las niñas en la zona y en las comunidades y se pueden incluir indicadores de género específicos por resultado; sería de utilidad contar con una línea de base que contemplara el diseño de indicadores específicos de género que posibiliten hacer un mejor seguimiento y monitoreo del logro de las metas y de resultados de forma diferenciada.
- La formación básica de los equipos técnicos en enfoque de género y en herramientas de aplicación del mismo en la práctica, es básico para llevar a la práctica el enfoque.
- Es importante tener en cuenta la necesidad de identificar y promover nuevos liderazgos de mujeres en las distintas comunidades que puedan incorporarse en las actividades de gestión, pensando en la renovación o rotación de las agentes comunales de protección.