

PROYECTO: POR LA SUPERVIVENCIA, EL
DESARROLLO Y LA PROTECCIÓN DE LA
PRIMERA INFANCIA EN ZONAS
MARGINALIZADAS DEL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA, AFECTADAS POR LA CRISIS DE
LA COVID-19

Informe Final de Evaluación

Noviembre de 2023



Informe Final de Evaluación

Evaluación externa del proyecto

"Por la supervivencia, el desarrollo y la protección de la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, afectadas por la crisis de la Covid-19"
(Expediente AACID: 0C258/2020)



Francisco Cabrera Romero

Consultor

Entregado: noviembre de 2023

Contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	4
2.	Introducción.....	6
3.	Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto	9
3.1.	Objetivos y resultados esperados del proyecto	10
4.	Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación.....	11
4.1.	Criterios y preguntas de evaluación	11
4.2.	Enfoque de la evaluación.....	11
4.3.	Aspectos metodológicos específicos	11
4.4.	Métodos y herramientas de recopilación de la información	12
4.5.	Plan de análisis de la información	13
4.6.	Del análisis a las conclusiones y las recomendaciones.....	14
4.7.	Enfoques perspectiva de género e inclusión en el marco del enfoque de derechos	14
5.	Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación	16
5.1.	Cumplimiento del marco lógico.....	16
5.2.	Hallazgos.....	25
Eficacia.....		25
Eficiencia y viabilidad		26
Impacto esperado y conseguido		27
Sostenibilidad		28
Pertinencia		29
Apropiación y fortalecimiento institucional.....		29
Enfoque de género y desarrollo		30
Sostenibilidad ambiental.....		31
Respeto a la diversidad cultural		31
5.3. Análisis global de la implementación del proyecto		31
5.4. Buenas prácticas.....		36
6.	Conclusiones	40
7.	Recomendaciones	43

8.	Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación	48
9.	Anexos.....	50
9.1.	Matriz de evaluación	51
9.2.	Listado de documentos consultados	59
9.3.	Listado de instrumentos completados en proceso de campo	60
9.4.	Instrumentos diseñados para el levantado de la información de campo y que guiaron la recolección de la información	62
9.5.	Acrónimos.....	83

1. Resumen ejecutivo

El proyecto **“Por la supervivencia, el desarrollo y la protección de la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, afectadas por la crisis de la Covid-19” Expediente: AACID: OC258/2020**, ejecutado por la FUNDAESPRO en áreas del departamento de Guatemala, con el apoyo y acompañamiento de InteRed y el apoyo de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), se ejecutó entre el 28 de febrero de 2021 y el 28 de mayo de 2023.

El período de ejecución del proyecto está caracterizado por la pandemia cuyos efectos se vivieron especialmente el primer año y en menor medida hacia el final.

Esta evaluación fue desarrollada una vez finalizado el período de implementación del proyecto. Se trata de una evaluación externa y final. Tuvo un enfoque formativo basado en el marco de resultados del proyecto y en el conjunto de evidencias que fueron reunidas en el proceso. Ha sido participativa con la intervención de diversas actoras y actores directamente relacionados con la implementación, así como el personal de FUNDAESPRO y de InteRed, con oportunidad de ofrecer sus puntos de vista y de corregir y puntualizar las valoraciones de la evaluación. Se desarrolló guardando un enfoque de inclusión y de género y en seguimiento a lo establecido en los términos de referencia.

El proceso de evaluación incluyó en amplio listado de documentos revisados y un programa de campo formado por entrevistas individuales con informantes clave, grupos focales con participantes directos en las comunidades y con el equipo técnico del proyecto, y encuestas virtuales. De todo lo cual, la evaluación ha podido articular sus propias valoraciones.

El proyecto fue bien ejecutado y de acuerdo con lo que se previó en su diseño. Se puede destacar que todas las acciones previstas se desarrollaron y que tuvieron en cuenta los enfoques y los aspectos específicos que se aplicaron a cada una. El diseño guardó coherencia con el contexto identificado en los mapas de problemas y objetivos y tuvo una diligente implementación.

El proyecto ejecutó los fondos disponibles en una relación proporcional entre los distintos componentes y su peso dentro del proyecto. Las variaciones de ejecución con relación a los presupuestos aprobados fueron mínimas y se pueden considerar normales, lo que redunda en una buena ejecución y coherente con el diseño del proyecto.

El proyecto cuenta con la valoración positiva de las y los diversos actores que tuvieron intervención directa o indirecta y, en particular por su importancia, el reconocimiento de la institución pública responsable de

la política de atención a la infancia en los centros comunitarios infantiles, así como de las familias y los liderazgos de las comunidades participantes.

A partir de lo anterior, se puede referir una importante disciplina de ejecución por parte de FUNDAESPRO que se complementa con una experticia organizacional y un profundo conocimiento de las áreas urbano-marginales en las que se implementó. Lo que se complementa con el acompañamiento cercano y oportuno por parte de InteRed.

Los resultados y objetivos tienen niveles altos de alcance que se pueden justificar por medio de las secuencias de acciones llevadas a la práctica. Es decir, que los resultados alcanzados son razonablemente explicados por la intervención del proyecto.

Se puede destacar el contexto de la pandemia dentro del cual se concibió e implementó el proyecto. las difíciles circunstancias, en particular durante el primer año debido a la radicalidad de las medidas de prevención y protección adoptadas por el Gobierno y que dificultaron la implementación prevista. No obstante, encontró las alternativas para desarrollarse y cumplir satisfactoriamente con lo comprometido.

El proyecto constituye un referente en su ámbito que se aprovechó de la experticia de FUNDAESPRO y de su arraigo comunitario, sin los cuales difícilmente se habrían podido alcanzar los resultados. En particular, conviene mencionar el conocimiento de la cultura de las áreas de intervención y las lógicas de funcionamiento de los centros comunitarios infantiles derivado de lo cual se facilitó la puesta en marcha de los procesos con un amplio conocimiento previo de los retos y las dificultades que se presentaron y se superaron. Todo lo cual implica el reconocimiento de que InteRed hizo una buena selección de la social implementadora para este proyecto en las condiciones dadas.

No obstante, el proyecto tuvo que superar dificultades que no estaban bajo su control, pero que influyeron en las circunstancias en las que se llevó a cabo y que la evaluación identificó a partir de la interlocución con muchos actores y actoras en el ejercicio de comprender cabalmente el escenario del proyecto. Se pueden referir: una falta de claridad y dirección desde la institucionalidad pública a cargo de los centros comunitarios infantiles más allá del proyecto; la falta de un enfoque pedagógico relevante y actual por parte del programa Hogares Comunitarios; la irregularidad de la presencia de las maestras titulares de los centros; y la situación laboral de las madres educadoras.

A pesar de eso, se puede afirmar que el proyecto tuvo un relevante efecto positivo en la nutrición y el cuidado de la salud de las niñas y los niños. Más allá de los propios efectos directos en razón del peso y la talla, se formó sobre hábitos alimenticios y se entregó información sobre el cuidado de la salud y el adecuado consumo de alimentos que, al menos en una parte de las familias, tuvieron efectos que se reflejaron en los hábitos alimenticios que mostraron las niñas y los niños al tomar los alimentos preparados que llevan de sus casas (meriendas); el proyecto innovó con el desarrollo de los huertos comunitarios y

familiares; el trabajo con los huertos comunitarios desencadenó un efecto de valoración de la identidad cultural de aquellas familias que se identificaron con la actividad agrícola que en Guatemala está asociada con el mundo rural donde predomina la presencia de pueblos indígenas; se puso en marcha un modelo de coeducación específicamente diseñado para los centros y apegado a las edades y etapas de desarrollo socioemocional e intelectual de las niñas y los niños; se hicieron mejoras a la infraestructura de los centros en sentido de apoyo al cuidado de la salud; y muchos otros.

De manera que se puede afirmar que el proyecto ha brindado importantes contribuciones a los procesos relacionados con el ejercicio de derechos poniendo en el centro del interés a la niñez de las áreas urbanomarginales de la Ciudad de Guatemala y municipios cercanos y ha alcanzado a las y los actores adultos que tienen un papel en la protección y el bienestar de la niñez.

2. Introducción

Este informe recoge la evaluación externa final del proyecto **“Por la supervivencia, el desarrollo y la protección de la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, afectadas por la crisis de la Covid-19” Expediente: AACID: OC258/2020**, ejecutado por la FUNDAESPRO en áreas del departamento de Guatemala, con el apoyo y acompañamiento de InteRed y el apoyo de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID).

Antecedentes:

El proyecto se desarrolló entre el 28 de febrero 2021 y el 27 de mayo 2023, para un total de 27 meses, y enfocó sus esfuerzos en áreas marginalizadas en las que FUNDAESPRO cuenta con trabajo previo. Específicamente: La Verbena y La Plaza de Toros, del municipio de Guatemala; La Brigada, del municipio de Mixco; El Mezquital, del municipio de Villa Nueva; y San Julián y San Martín, del municipio de Chinautla.

Las áreas marginalizadas en las que el proyecto se desarrolló representan parte de las zonas urbanas que por décadas han sido el lugar de asentamiento para la migración interna del país que se desplaza de los departamentos del interior del país hacia la capital por diversos motivos, comúnmente en busca de acceso al trabajo y de mejoras sociales, como por razones asociadas con la violencia y la represión que se vivió durante el Conflicto Armado Interno (1960-1996).

Son áreas en las que se encuentran diversas identidades culturales que con el paso del tiempo y la llegada de las nuevas generaciones se van adecuando a las pautas de vida de población citadina. Se trata de áreas que se caracterizan por la dificultad para la disposición de servicios básicos, aunque poco a poco se han ido encontrando alternativas y en muchos casos son zonas expuestas a la delincuencia común y organizada.

FUNDAESPRO ha trabajado durante muchos años en estas áreas y de hecho nació en varias de éstas. Lo que significa que tiene un conocimiento profundo de esa realidad y una comprensión plena de la idiosincrasia.

Objetivos de la evaluación

De acuerdo con los términos de referencia los objetivos de la evaluación son los siguientes:

Objetivo general:

Contribuir a mejorar la calidad y los efectos positivos de los proyectos y programas de cooperación al desarrollo a través del suministro de información oportuna e independiente sobre la ejecución del proyecto, verificando el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en el PACODE.

La evaluación debe servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención de forma que se puedan orientar futuras acciones. El aprendizaje se torna fundamental puesto que la integración de la evaluación en el ciclo de la planificación precisa de un flujo continuo de información relevante que permita la mejora de los procesos.

En definitiva, la evaluación debe permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en el país donante, y principalmente en el país socio.

Objetivos principales de la evaluación:

- Valorar, cuantitativa y cualitativamente, si el proyecto está contribuyendo a los objetivos y resultados previstos, partiendo de los criterios clásicos del enfoque de marco lógico (eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y viabilidad).
- Analizar el alcance de los de indicadores de objetivos y el impacto alcanzado por el proyecto en las áreas de intervención.
- Análisis de la metodología pedagógica institucional de intervención para abordar el trabajo de primera infancia con enfoque de género, derechos humanos y diversidad cultural, y efectos en el nivel de apropiación de resultados por parte de los/as participantes.
- Elaborar las recomendaciones para reforzar y en su caso reorientar las acciones para la consecución sostenida del objetivo específico del proyecto.

Objetivos de la evaluación:

- Valorar la pertinencia del proyecto dentro del contexto educativo guatemalteco, así como su complementariedad y coordinación con las políticas nacionales y locales.
- Valorar los cambios producidos y los procesos desencadenados en la población sujeto a partir de los procesos formativos con la metodología de abordaje en coeducación, crianza con ternura, estereotipos de género y prevención de violencia y otros.
- Valorar la participación de las y los titulares de derechos, de responsabilidad en todas las etapas del proyecto.

- Evaluar el impacto de la intervención en la zona donde se ha trabajado, a partir de la apropiación e implementación de metodologías coeducativas que garanticen la protección de la niñez de primera infancia.
- Valorar la aplicación de los enfoques transversales contenidos en el PACODE, con especial énfasis en los elementos que evidencian el cumplimiento de lo establecidos para la equidad de género (como la reserva presupuestaria) y a la mejora de las condiciones de vida de la niñez de primera infancia.
- Elaborar las recomendaciones necesarias para identificar los puntos débiles que se han detectado a lo largo de la implementación del proyecto y sacar a la luz los puntos fuertes del mismo.
- Elaborar las recomendaciones necesarias para apoyar la continuidad de los resultados obtenidos, a través de nuevas propuestas formuladas y presentadas a organismos para co-financiación.

La evaluación exploró una amplia base de los documentos del proyecto y del contexto, realizó un trabajo de campo que incluyó la visita a cada uno de los centros comunitarios infantiles en las distintas áreas en las que se ubican y funcionan, la sede del proyecto, un conjunto de entrevistas, grupos focales y encuestas con participantes informados de las acciones del proyecto para fines de enriquecer el proceso evaluativo con distintas miradas y valoraciones de quienes tuvieron participación en el diseño y la implementación.

Este informe reúne los hallazgos que provienen de la verificación realizada en campo y del análisis de las fuentes documentales correspondientes; las conclusiones y las recomendaciones que permiten establecer la adecuación del proyecto y el avance hacia los objetivos y los resultados que se propuso. Enfatiza los aspectos que permiten establecer aprendizajes para futuras intervenciones. Ha sido objeto de un proceso de revisión y discusión con el equipo de InteRed en Guatemala y de FUNDAESPRO, del cual provienen algunos ajustes necesarios debidamente fundamentados.

La evaluación es un ejercicio participativo enfocado en comprender la intervención, el contexto, el proceso de ejecución y los resultados con fines de contribuir a mejores prácticas para el futuro.

Guatemala, noviembre de 2023.

3. Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto

El objeto de la evaluación es la implementación del proyecto **“Por la supervivencia, el desarrollo y la protección de la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, afectadas por la crisis de la Covid-19” Expediente: AACID: OC258/2020**, ejecutado por la FUNDAESPRO en áreas del departamento de Guatemala, con el apoyo y acompañamiento de InteRed y el apoyo de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), con una duración de 27 meses, entre el 28 de febrero 2021 y el 27 de mayo 2023.

El proyecto fue desarrollado en el contexto de la pandemia por Coivid-19 cuyo período en Guatemala inició oficialmente el 14 de marzo de 2020 que implicó la toma de medidas extremas como la suspensión del trabajo presencial, la suspensión de los medios de transporte y la adopción de medidas como los cierres totales y los toques de queda, entre otras.

El 2021 aún estuvo severamente afectado por las medidas tomadas para contener el avance de la pandemia, mientras que las medidas se fueron flexibilizando gradualmente. El país tuvo importantes cantidades de muertes causadas por la pandemia, sin que a la fecha se conozcan datos oficiales y creíbles.

Por su parte el sistema educativo estuvo funcionando con grandes dificultades, con las escuelas cerradas hasta gran parte de 2022, y con severos daños en razón de los aprendizajes. Este mismo fenómeno se vivió en los Hogares Comunitarios que pasaron desde un cierre total a la atención parcial alternando por día y reduciendo los grupos y poco a poco recuperando ciertas pautas regulares. Hasta el momento del trabajo de campo de la evaluación, y como consecuencia oficialmente atribuida a la pandemia, los hogares no habían retorna do a sus horarios regulares (desde las 7.00 AM hasta las 5.00 PM) y se mantenían abiertos solo durante la mañana y hasta el mediodía.

El contexto del proyecto también está caracterizado por haberse desarrollado en comunidades urbano-marginales identificadas por las inadecuadas condiciones de vida, la dificultad del acceso a servicios básicos y los entornos de violencia y delincuencia. En estas áreas la pandemia se vivió con mayores dificultades dada la economía de subsistencia que prevalece en la mayoría de los hogares, basada en la economía informal que se vio severamente reducida y la falta de protección social.

Las áreas urbanos-marginales presentan mayores dificultades que el resto de la ciudad de Guatemala o los municipios aledaños desde sus orígenes y son el centro de llegada para la población que migra desde el interior del país en busca de mejores oportunidades.

3.1. Objetivos y resultados esperados del proyecto

El proyecto Por la supervivencia, el desarrollo y la protección de la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, afectadas por la crisis de la Covid-19”, se apoyó en el trabajo previo de Fundaespro en las áreas de intervención y que se desarrolló en el marco de la pandemia.

Este proyecto identificó los siguientes

Objetivo general:

Contribuir a la garantía de los derechos de la infancia en situación de riesgo y vulnerabilidad en Guatemala, en el marco del cumplimiento de la Agenda 2030.

Objetivo específico:

Promover la supervivencia, el desarrollo y la protección de las niñas y niños en la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, especialmente afectadas por la crisis de la Covid-19.

Resultados:

- R1. Niñas y niños de 1 a 6 años (titulares de derechos) que asisten los centros comunitarios infantiles (CECI) mejoran su desarrollo y estado de salud y nutricional.
- R2. Madres y padres (Titulares de Responsabilidades) con aptitudes y actitudes fortalecidas para la protección y desarrollo de sus hijos e hijas desde la corresponsabilidad en las tareas de cuidados y la igualdad de género.
- R3. La Red Niña Niño, CCPC y FUNDAESPRO (Titulares de Responsabilidades) con capacidades fortalecidas para el seguimiento a compromisos nacionales e internacionales del Estado de Guatemala para garantizar la protección y derechos de la infancia.
- R4. Centros comunitarios infantiles adaptados a las necesidades de NN como entornos seguros (en instalaciones, equipamiento y protocolos) ante la pandemia de la Covid-19 de acuerdo con lo establecido por las autoridades de Salud y Educación de Guatemala.

4. Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación

4.1. Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación siguió los criterios establecidos en los términos de referencia:

- Eficacia
- Eficiencia y viabilidad
- Impacto conseguido y esperado
- Sostenibilidad
- Pertinencia
- Apropiación y fortalecimiento institucional
- Enfoque de género y desarrollo
- Sostenibilidad ambiental
- Respeto a la diversidad cultural

Por su extensión la matriz de evaluación, que incluye las preguntas de evaluación organizadas por criterios, se agrega como primer anexo de este informe.

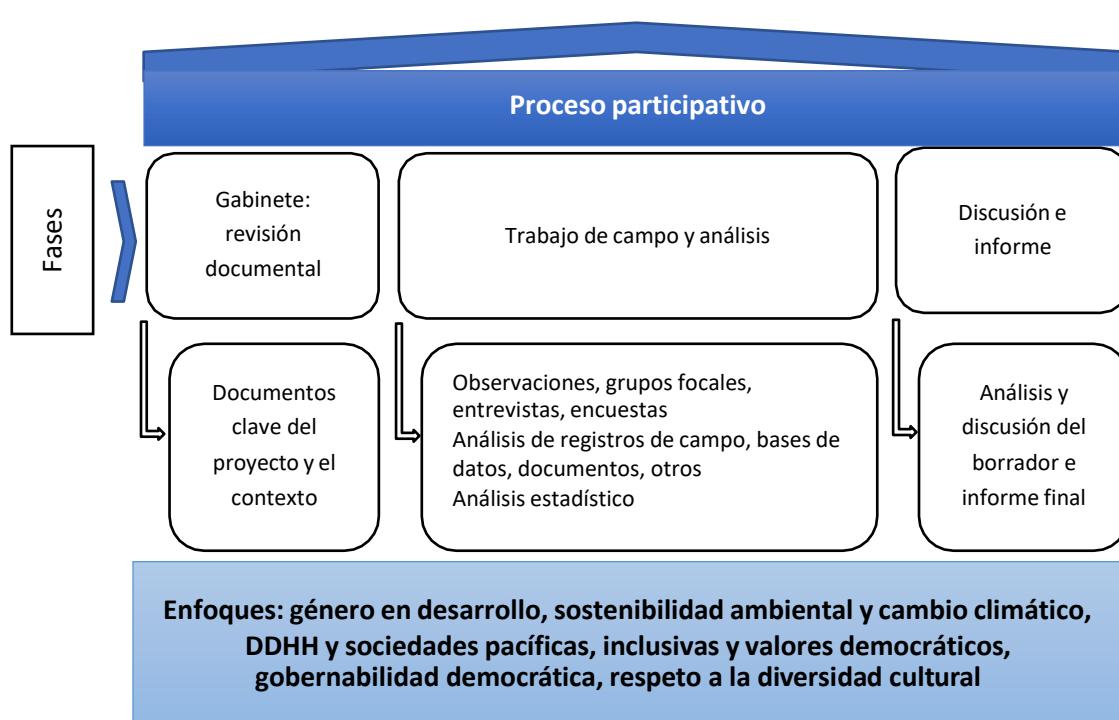
4.2. Enfoque de la evaluación

La evaluación es externa y final. Tiene como directrices las delimitaciones establecidas en los términos de referencia y en los documentos referenciales citados en los mismos y sigue los estándares de calidad también indicados (página 13, TDR).

Tuvo un enfoque formativo basándose en el marco de resultados del proyecto y en el conjunto de evidencias que fueron reunidas en el proceso. El enfoque ha sido participativo en la medida que las entidades a cargo (InteRed y FUNDAESPRO) tuvieron una participación constante en el proceso, así como las y los actores clave de las entidades involucradas las cuales fueron consultadas.

4.3. Aspectos metodológicos específicos

El desarrollo de la evaluación se basó en técnicas de comprobada efectividad en la investigación social y en un ejercicio de análisis que se realiza en diálogo con las y los participantes y responsables del proyecto. La metodología de la evaluación se puede presentar de la siguiente manera:



4.4 Métodos y herramientas de recopilación de la información

Resumen de técnicas de recogida de la información

Técnicas de reunión de información de campo:

	Técnicas	Actoras/Actores
Técnicas cualitativas	Grupos focales	Con personas destinatarias específicamente con madres y padres de familia y representantes de CCPC Con madres educadoras
	Entrevistas	Con personas en roles directivos de las organizaciones involucradas y, cuando sea posible, de las entidades públicas Con personas en roles técnicos de las mismas entidades
	Revisión documental	Documentos principales del proyecto y del contexto Análisis de los documentos y materiales producidos por el proyecto para fines de formación/capacitación, difusión y otros
Técnica cuantitativa	Encuestas	Con REPROINSAS Con madres y padres de familia

En el trabajo de campo se realizaron:

- Entrevistas individuales: 10 (representante de Hogares Comunitarios, representante de centro de salud, coordinadora de programas, responsable contable y administradoras FUNDAESPRO, consultoras y consultores clave del proyecto).
- Grupos focales: 17 (7 con madres de familias; 7 con madres educadoras; 3 con CCPC).
- Encuestas: 2 (REPROINSAS 8 respuestas y madres de familia: 36 respuestas).
- Observaciones: 2 en centros comunitarios infantiles y 5 en hogares particulares.

4.5. Plan de análisis de la información

La información reunida fue analizada con base en un esquema que permite interpretarla y corroborarla, para asegurar que las conclusiones que se deriven del análisis estén debidamente respaldadas.

a. Análisis, triangulación y validación de la información

Se realizó un análisis de la información reunida. Para ello se practican los siguientes pasos:

- Registro de la información de campo y de la revisión documental en formato de hallazgos. Los hallazgos son afirmaciones que la evaluación hace y fundamenta con las evidencias o elementos de respaldo.
- Clasificación de la información por criterios de evaluación. Se responden las preguntas de evaluación.
- Análisis crítico de la información. Identificación de tendencias y patrones.
- Triangulación de la información: entre fuentes, lugares y métodos de recolección de la información.
- Formulación preliminar de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

b. Matriz de fidelidad de la implementación del proyecto

Este instrumento de análisis establece una comparación entre las acciones que fueron previstas y aquellas que efectivamente se desarrollaron y la forma en que se desarrollaron. Lo que se buscó es contrastar lo planificado con lo ejecutado en términos de coherencia y de fidelidad entre lo previsto y lo ejecutado.

c. Contraste de registros

Consiste en poner en comparación los documentos referentes del proyecto frente a los informes, materiales producidos, etcétera, de manera que se consiga establecer la coincidencia entre lo comprometido y lo logrado.

Esta es una forma de análisis cualitativo que permite más allá de corroborar la existencia de un producto determinado, comparar sus características con aquellas que fueron consignadas en el plan inicial.

d. Análisis de los materiales de formación/educación e información

Se realizó un análisis de los materiales y recursos utilizados para los procesos formativos y de capacitación. Este análisis permitió establecer si un resultado o producto ha logrado la calidad que se esperaba.

4.6. Del análisis a las conclusiones y las recomendaciones

Existe una relación secuencial entre el análisis y las conclusiones y luego con las recomendaciones. Se entiende que estas deben ser coherentes y estar ligadas de forma evidente en la narrativa del informe de la evaluación.

Para este propósito se siguió el esquema de trabajo que se presenta a continuación:

Focos del análisis: de acuerdo con la información que aportan los términos de referencia se pueden reconocer los siguientes focos de análisis, que no serán limitativos y se enriquecerán en la medida que se disponga de más información:

- El alcance de los objetivos que motivaron el proyecto.
- El alcance de los resultados esperados.

Adicionalmente se hizo un análisis particular sobre la capacidad del proyecto para funcionar en el contexto de la pandemia COVID-19 en el que surgió. El análisis conduce a la formulación de conclusiones que son una forma de resumir los efectos que el proyecto ha alcanzado y que pueden ser atribuibles a su intervención a partir de las evidencias reunidas. Las conclusiones son también formas de explicar lo que han logrado los procesos desarrollados y de reconocer aquellos que no se alcanzaron plenamente, derivando en el reconocimiento de los factores que incidieron.

Los aportes principales para el futuro vienen dados por medio de recomendaciones que cumplan con las expectativas recogidas en los términos de referencia

4.7. Enfoques perspectiva de género e inclusión en el marco del enfoque de derechos

En el marco del proceso de evaluación se tuvo especial interés en observar, recopilar información y analizar desde la perspectiva de las relaciones de género e interculturales. Para ello se analizarán las acciones llevadas a cabo por el proyecto, sus instrumentos, productos y resultados, a partir de la forma en que se han tratado y mediado dichas relaciones. Se entiende que las relaciones interculturales precisan de procesos de afirmación de la identidad propia.

El marco de derechos ofrece un respaldo teórico a partir del conjunto de los derechos humanos y analiza la importancia de la concreción de los derechos y cómo el proyecto y sus acciones favorecen el goce de derechos. Al mismo tiempo, enfatiza en la responsabilidad del Estado y sus instituciones como garantes de los derechos humanos de todas las personas sin importar sus circunstancias.

4.8. Condicionantes de la evaluación

Como condicionantes de la evaluación solo se pueden referir las siguientes:

Dificultad de acceder a las fuentes oficiales: por una razón que no puede explicarse o que no cuenta con una explicación formal, ha sido muy difícil obtener respuesta de las fuentes oficiales relacionadas con el proyecto. lo que se suma ha hecho de que tanto en la SOSEP como en el programa Hogares Comunitarios ha habido constantes cambios de personal directivo, lo que reduce el número de personas que puede informar con propiedad sobre el proyecto y su relación con las acciones gubernamentales.

También ha sido muy difícil acceder a información pública relacionada con el programa que estuviera disponible en la web y en los sitios oficiales de las dependencias públicas.

Esta situación se superó, al menos en parte, cuando finalmente se pudo tener una entrevista con una de las personas a cargo del programa Hogares Comunitarios quien ofreció sus respuestas.

Dificultad de convocar a los padres de familia en horarios de trabajo: en particular con los padres de familia resultó difícil establecer acuerdos para el desarrollo de los grupos focales. Se entiende que la razón principal es que los horarios de trabajo son muy extendidos dado que generalmente corresponden a la economía informal y que los daños económicos sufridos durante la pandemia hacen que los horarios actuales sean mucho más extendidos. Esto influyó para que en la mayoría de los casos los grupos focales se realizaran con madres de familia.



5. Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación

5.1. Cumplimiento del marco lógico

En las siguientes tablas se valora el alcance de los distintos indicadores, resultados y objetivos, de acuerdo con la información y el análisis de la evaluación.

En términos generales se puede referir un alto grado de cumplimiento de lo que el proyecto se propuso y una correcta ejecución que permitió cumplir con lo comprometido y contribuir con el bienestar de la niñez, de las familias, las comunidades y la mejora de la acción organizacional de la entidad ejecutora del proyecto y sus aliados.

Objetivo general	Avance
Contribuir a la garantía de los derechos de la infancia en situación de riesgo y vulnerabilidad en Guatemala, en el marco del cumplimiento de la Agenda 2030	<p>El proyecto ha contribuido a garantizar los derechos de las niñas y los niños que están en los centros comunitarios infantiles a cargo de FUNDAESPRO y de sus familias. En particular, ha conseguido sensibilizar, formar y capacitar a personas adultas que interactúan con estas niñas y niños sobre los derechos y la protección buscando un cambio de creencias, hábitos y prácticas relacionadas con los estereotipos de género y con las formas de violencia que generalmente predominan en la sociedad y en las áreas urbano-marginales de la Ciudad de Guatemala y los municipios aledaños.</p> <p>El proyecto ha generado procesos, recursos y prácticas que viabilizan el enfoque de derechos y la igualdad de género, la coeducación y las buenas prácticas de crianza. Para ello, formó especialmente, pero no únicamente, a las madres educadoras y aportó recursos, enfoques y metodologías para el trabajo cotidiano en los centros.</p> <p>El trabajo realizado por el proyecto ha sido valorado por distintos actores, en particular por actores de la institucionalidad pública con los que interactuó, especialmente con el programa de Hogares Comunitarios de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP) y por las propias comunidades y sus liderazgos. Lo que permite colocarlo como un referente que orienta el seguimiento que los programas públicos deben tener a fin de mejorar la calidad y la relevancia de sus procesos.</p> <p>El trabajo del proyecto trasciende al ámbito de la incidencia en la acción pública, que se realizó por medio de la participación en la Red Niña Niño desde la cual se articulan acciones constantes de visibilidad de la situación de la niñez y de incidencia para la mejora. De manera que avanza en la dirección del respeto a los derechos de la niñez y del alcance de la Agenda 2030.</p>

	Se puede destacar la relación con los ODS: 2, lucha contra el hambre; 3, buena salud; 4, educación y aprendizaje; 5, igualdad de género; 6, agua potable y saneamiento; 10, reducción de la desigualdad.
--	--

Objetivo específico	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del objetivo ¹
Promover la supervivencia, el desarrollo y la protección de las niñas y niños en la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, especialmente afectadas por la crisis de la Covid-19.	OE I1. Al finalizar el proyecto, al menos el *60% de las niñas y niños de 1 a 6 años que ingresan a los Centros Comunitarios Infantiles-CECI (200/ 50% niñas-50% niños) superan brechas en áreas de desarrollo y nutrición mediante atención y protección oportuna. *En la matriz del proyecto hace referencia al 80%, pero InteRed y Fundaespro hicieron la aclaración de que fue un error y el correcto es 60% tal como lo consignamos en este informe.	De acuerdo con la evaluación de las áreas de desarrollo realizada por el proyecto, el 67% de las niñas y los niños que presentaban brechas de desarrollo con relación a sus compañeras y compañeros, consiguió superar dichas brechas. De acuerdo con la medición de peso, talla y masa muscular los resultados de la medición confirman que no solamente se alcanzó lo esperado, sino se superó.	Nivel de logro: Alto La evaluación ha constatado que hay un efecto positivo en la generalidad de las niñas y los niños que participan de los centros comunitarios infantiles a cargo de FUNDAESPRO y que la opinión generalizada de las y los actores clave es que la atención que reciben en los centros a cargo de FUNDAESPRO es mejor que la que se recibe en los centros que están solamente a cargo del programa de Hogares Comunitarios.
	OE I2. Al finalizar el proyecto el 70% de familias de los 7 CECI mejoran conocimientos, capacidades y recursos para la atención, cuidado y protección de la primera infancia desde un enfoque de género y DDHH.	La totalidad de las madres y los padres de familia (100%) que fueron consultados al respecto para esta evaluación, afirmaron, sin dudas, que han elevado sus conocimiento y capacidades sobre la protección de la primera infancia y atribuyen tal mejora, específicamente, a las acciones desarrolladas por el proyecto.	La inclusión de los enfoques de derechos y de igualdad de género se ha podido constatar, así como la apropiación gradual que las comunidades van haciendo de éstos. Las madres y los padres de familia muestran comprensión de lo que el proyecto les ha enseñado y, en general, los centros reúnen las condiciones adecuadas de protección para la niñez.

¹ El nivel de logro se expresa en la siguiente escala: 1) Alto; 2) Medio alto; 3) Medio; 4) Medio bajo; 5) Bajo.

Objetivo específico	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del objetivo ¹
	OE I3. Al finalizar el proyecto la Red Niña-Niño de Ciudad de Guatemala realiza dos acciones a favor de la protección de la niñez (1 nacional y 1 internacional).	Las acciones fueron desarrolladas por la Red Niña Niño. La evaluación ha confirmado que las acciones se enfocan en el ámbito de la incidencia para mejorar las acciones públicas respecto de la situación de la niñez del país en general. Dicha Red, mantiene una acción constante de generación de información, creación de opinión y de interlocución con altos organismos a nivel internacional, especialmente en relación con el EPU al que se somete el Estado de Guatemala y que desde ese rol tiene un poder para influir. El proyecto contribuyó a fortalecer ese rol y la capacidad de la Red.	Sin embargo, aún se reportan algunos casos de desarrollo inadecuado, muy probablemente explicado por el sedentarismo que implicó la pandemia y los malos hábitos nutricionales que prevalecen en las familias, lo que se habría agravado en la medida que los alimentos ya no se consumen en los centros, sino que se envía a las casas, donde no se puede garantizar que sean consumidos por las niñas y los niños. Los indicadores de desarrollo presentan una mejora importante. Al respecto, la evaluación expresa una duda sobre la pertinencia de la herramienta que se empleó para evaluarla (Escala de Desarrollo, test ABC) por ser un instrumento muy antiguo y complejo que dificulta la comprensión y el uso de los resultados por parte de las madres educadoras y las familias.
	OE I4. Al finalizar el proyecto los 7 CECI cumplen con los requerimientos sanitarios y protocolos de bioseguridad necesarios para la protección y cuidado de la primera infancia.	Los 7 centros, efectivamente, cumplen con los requerimientos sanitarios y los protocolos de bioseguridad. Son especialmente destacables los esfuerzos realizados por el proyecto para proveer de agua a los centros, considerando lo difícil que tal cosa resulta en las áreas marginales, la instalación de estaciones de higiene y el sentido de pertinencia de estos de acuerdo con las edades de las niñas y los niños, así como las normas de bioseguridad que se han observado, especialmente a partir de la pandemia.	En cualquier caso, los resultados son positivos.

Resultado 1	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
R1 Niñas y niños de 1 a 6 años (titulares de derechos) que asisten a los centros comunitarios infantiles (CECI) mejoran su desarrollo y estado de salud y nutricional.	R1. I1. Al finalizar cada año del proyecto 60% de las niñas (50%) y los niños (50%) con rezagos y/o alteraciones en escala de desarrollo evidencia mejoras de acuerdo con mediciones estandarizadas y sin sesgo de género, luego de 10 meses en el CECI.	De acuerdo con la evaluación de las áreas de desarrollo realizada por el proyecto, el 70% de las niñas y los niños mejoró en la escala de desarrollo.	Nivel de logro: Medio alto Las niñas y los niños que asisten a los centros comunitarios infantiles a cargo de FUNDAESPRO claramente mejoran su desarrollo social y cognoscitivo y su estado de salud y nutricional registradas en la ficha por cada familia y a partir de las observaciones realizadas en los centros, de las consultas realizadas a las madres y los padres de familia, a las madres educadoras y a actores clave de instituciones públicas como de salud y del programa de Hogares Comunitarios.
	R1. I2. Al finalizar cada año del proyecto el 60% de las niñas (50%) y los niños (50%) con problemas nutricionales (desnutrición, malnutrición, obesidad), mejoran de acuerdo con estándares de peso y talla, sin sesgo de género luego de 10 meses en el CECI.	El reporte de 2022 evidencia la mejora nutricional que efectivamente alcanza al 68% de las niñas y los niños que mejoran los estándares de peso y talla.	
	R1. I3. Al finalizar el proyecto, NN que asisten a los CECI de al menos 20 familias monoparentales lideradas por mujeres complementan su alimentación a partir de pequeños huertos urbanos familiares (con semillas y aprendizajes del huerto comunitario).	De acuerdo con la verificación realizada por la evaluación, la cantidad de familias que se han beneficiado de los huertos urbanos familiares supera las 20 que fueron propuestas. Esta estimación se deriva de la cantidad de personas con las que se constató que participan en esta acción en los huertos ubicados en los centros comunitarios infantiles y de aquellas que los tienen en sus casas y respaldada por el Registro de alimentación complementaria a partir de la implementación de los huertos comunitarios y familiares (2023).	

Resultado 2	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
R2 Madres y padres (titulares de responsabilidades) con aptitudes y actitudes fortalecidas para la protección y desarrollo de sus hijos e hijas desde la corresponsabilidad en las tareas de cuidados y la igualdad de género.	R2. I1. Al finalizar el proyecto más del 80% de madres educadoras implementan metodologías coeducativas con enfoque de género y cuidados.	De acuerdo con la verificación realizada por la evaluación en los 7 centros comunitarios infantiles y con la información presentada por las madres educadoras, la totalidad de ellas implementa metodologías coeducativas con enfoque de género. Esto se refuerza con la existencia de materiales educativos que incluyen dichos enfoques para utilizar con las niñas y los niños y en el desarrollo de un proceso formativo específico para las madres educadoras. Al respecto del proceso de formación, la totalidad de las opiniones fue que se trató de un proceso relevante por su contenido, metodológicamente pertinente y que les permitió aprender sobre la forma recomendada de trabajar en los centros.	Nivel de logro. Alto Las madres y los padres de familia han mejorado sus aptitudes y sus actitudes para la protección y el desarrollo de las niñas y los niños (sus hijos). Lo que es plenamente atribuible al proyecto dado que es una acción continua que se ha desarrollado de diferentes maneras y con distintas metodologías y modalidades (desde las sesiones virtuales durante el período más fuerte de la pandemia, hasta las acciones presenciales y personalizadas, a partir del retorno parcial a la presencialidad). Es importante indicar que el programa de Hogares Comunitarios presta poca atención a este aspecto especialmente por las limitaciones que enfrenta para su funcionamiento, pero que reconoce que el trabajo que FUNDAESPRO hace en este sentido es adecuado y debería replicarse en otros centros.
	R2. I2. Al finalizar el proyecto, el 60% de las madres (MM 80%) y padres (PP 20%) de niñez entre 1 y 6 años que participan en la Escuela de Formación, disminuye el uso de estereotipos y roles de género tradicionales en crianza de niñas y niños.	De acuerdo con la información reunida por la evaluación, todas las madres de familia afirman haber aprendido sobre los estereotipos de género y haberlos reducido. Además, manifestaron su acuerdo con que se enseñe en los centros comunitarios infantiles. No fue posible consultar a ningún parente de familia. No obstante, a partir de los informes revisados por la evaluación, un grupo de ellos participó en el proceso de formación,	Aunque no se puede asegurar que todos los esfuerzos formativos e informativos que el proyecto realiza se traduzcan en mejores prácticas de protección de la niñez en los hogares, se puede saber que hay un efecto positivo por medio de las conductas que se observan en los centros y

Resultado 2	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
		<p>aunque en un porcentaje menor del esperado, es importante que al menos algunos participaran dada la pauta cultural que delega la responsabilidad educativa en las madres, de manera que el proyecto consiguió romper esa pauta, aunque no en la magnitud esperada (7% en promedio, en comparación con el 20% esperado).</p>	<p>en la calidad de las expresiones que tienen las madres de familia y de su valoración y alto aprecio por el trabajo que realiza FUNDAESPRO.</p>
	<p>R2. I3. Al finalizar el proyecto, 60% de las madres (MM 80%) y padres (PP 20%) de niñez entre 1 y 6 años que participan en la Escuela de Formación mejoran las prácticas de cuidado de la infancia (salud preventiva y nutrición saludable) con enfoque de género.</p>	<p>De acuerdo con la información reunida por la evaluación, todas las madres de familia afirman haber aprendido sobre los cuidados de la infancia, en particular sobre la salud preventiva y nutricional.</p> <p>En contrario, las madres educadoras reportaron que es común que las niñas y los niños lleguen a los centros sin una adecuada refacción (merienda). Reportan que a partir de la formación esto ha mejorado (hay menos casos), pero que sigue habiendo casos en los que los niños y las niñas llevan alimentos no nutritivos. Las madres educadoras lo atribuyen a la situación laboral de las madres y los padres de familia y a falta de interés de éstos, más que a la falta de conocimiento.</p>	
	<p>R2. I4. Al fin del proyecto 70% de niñas (50%) y niños (50%), mejoran habilidades interpersonales (expresión de emociones, resolución no violenta de conflictos, roles compartidos y simétricos de género) desde el cuidado de las personas y la naturaleza.</p>	<p>Las madres educadoras reportan que arriba del 90% de las niñas y los niños han mejorado sus habilidades interpersonales. En particular, señalan que ha sido especialmente difícil con quienes llegan por primera vez a los centros (dado que los años previos no pudieron hacerlo por el encierro obligado por la pandemia),</p>	

Resultado 2	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
		<p>de donde se presume que la falta de interacción con otras niñas y niños retardó el desarrollo de las habilidades sociales básicas. No obstante, la gran mayoría de ellos las ha desarrollado a partir de la convivencia diaria en el centro.</p> <p>Por otra parte, el Informe sobre la mejora de las habilidades interpersonales, reporta una mejora significativa en la observación sobre el manejo de habilidades interpersonales en todos los aspectos observados.</p>	

Resultado 3	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
R3 La Red Niña Niño, CCPC y FUNDAESPRO (titulares de Responsabilidades) con capacidades fortalecidas para el seguimiento a compromisos nacionales e internacionales del Estado de Guatemala para garantizar la protección y derechos de la infancia.	R3. I1. Antes de fin del proyecto, 80% de integrantes de equipo de FUNDAESPRO y CCPC (50 = 96%M- 4%H) mejora conocimientos sobre mecanismos internacionales de protección de DDHH de la niñez y propone acciones de seguimiento a los compromisos del Estado.	<p>La totalidad (100%) del equipo de FUNDAESPRO mejoró sus conocimientos sobre los mecanismos internacionales de protección de los DDHH de la niñez, especialmente debido a las acciones formativas desarrolladas en coordinación con la Red Niña Niño y con la formación específica desarrollada en el marco del proyecto.</p>	Nivel de logro: Alto <p>Las acciones previstas por el proyecto fueron desarrolladas adecuadamente de lo cual se deriva que se ha fortalecido al equipo de FUNDAESPRO y que, a la vez, se han fortalecido los esfuerzos y aportes de la Red Niña Niño en relación con la incidencia para visibilizar la situación de la niñez y la toma de acciones públicas que mejoren tal situación.</p>
	R3. I2. Al fin del proyecto FUNDAESPRO y CCPC (50 TTRR/(96%M-4%H), cuentan con estrategia de sensibilización para posicionar demandas a favor de NN en 4 municipios (Ley 5285 - Sistema de protección de niñez y Recomendaciones al Examen Periódico Universal).	<p>Se cuenta con una ruta de trabajo en el marco de la Red Niña Niño y con los materiales de preparación y de comunicación-sensibilización necesarios.</p> <p>Además, se ha tenido participación en distintas acciones, tanto a nivel nacional como internacional, para visibilizar la situación de la niñez en Guatemala y la</p>	<p>La apuesta de FUNDAESPRO de activar en este aspecto mediante la articulación con otros actores en el escenario de la Red Niña Niño y los CCPC ha sido efectiva en tanto que cataliza esfuerzos compartidos y crea sinergias que</p>

Resultado 3	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
		<p>importancia de lograr mejores resultados.</p> <p>Se puede indicar que hay una ruta de trabajo para la incidencia que se sigue y que la apuesta del proyecto, como la de FUNDAESPRO en su conjunto, ha sido el fortalecimiento de la Red Niño Niña donde confluyen esfuerzos de distintos actores sociales</p>	optimizan los recursos disponibles.
	R3. I3. Al finalizar el proyecto, la Red Niña - Niño aporta evidencias, análisis y recomendaciones acerca de la situación de la niñez en Guatemala, al informe a presentar por la sociedad civil ante los Estados Miembros de Naciones Unidas para el Quinto EPU.	Efectivamente, se hizo tal aporte. Se cuenta con el informe alternativo sobre la situación de la niñez en Guatemala, con materiales de sensibilización y con un conjunto de expresiones más (comunicados, viñetas, presentaciones, etcétera) que aportan al mismo propósito.	

Resultado 4	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
R4. Centros comunitarios infantiles adaptados a las necesidades de NN como entornos seguros (en instalaciones, equipamiento y protocolos) ante la pandemia de la Covid-19 de acuerdo con lo establecido por las autoridades de Salud y Educación de Guatemala.	R4. I1. En el 1er. semestre los 7 CECI han acondicionado espacios para distanciamiento social, acceso a agua segura y buenas prácticas de higiene para evitar la propagación del Covid-19 u otras enfermedades infecciosas.	En todos los centros comunitarios infantiles a cargo de FUNDAESPRO se tomaron las medidas necesarias para mejorar la disposición de los espacios físicos, procurar una ventilación adecuada y establecer el distanciamiento social. Se colocaron las estaciones de higiene con un concepto apropiado para las niñas y los niños y se ofrecieron mejoras en el acceso al agua, entre otras acciones que permitieron cumplir con los protocolos	Nivel de logro: Alto <p>Los 7 centros comunitarios infantiles fueron objeto de intervenciones que mejoraron sus condiciones para continuar funcionando aun en el marco de la pandemia y, a pesar de las limitaciones de la infraestructura, se lograron condiciones para cuidar la salud de las niñas y los niños, así como de las madres educadoras.</p>

Resultado 4	Indicadores	Nivel de logro de los indicadores	Nivel de logro del resultado
	<p>R4. I2. Al finalizar el proyecto el 90% de las madres educadoras de los 7 CECI incorporan protocolos de bioseguridad y prácticas de salud e higiene preventiva en las rutinas de niñas y niños de 1 a 6 años.</p>	<p>oficiales vigentes en su momento.</p> <p>De acuerdo con la verificación realizada por la evaluación, el 100% de las madres educadoras aplica y cuida que se apliquen los protocolos de bioseguridad y las prácticas de salud preventiva, los que, al momento de realizar la evaluación, ya estaban apropiados e incorporados a las formas comunes de comportamiento, lo que indica que fueron puestas en práctica desde mucho antes y que su aplicación ha sido constante.</p>	<p>Se establecieron los protocolos de bioseguridad y se aplicaron. Se produjeron distintos materiales informativos (especialmente las infografías) que ayudaron a diseminar información y a generalizar las medidas de cuidado y protección.</p> <p>Se realizaron las mejoras en aspectos clave como las estaciones de higiene, la recolección y canalización de agua y las mejoras en otras áreas.</p>
	<p>R4. I3. Al finalizar el proyecto el 80% de las familias participantes han mejorado sus conocimientos y hábitos de higiene y salud para la prevención ante el Covid-19.</p>	<p>De acuerdo con la indagación realizada por la evaluación con las madres de familia consultadas, se estima que no menos del 90% de ellas y de las personas adultas de sus hogares mejoraron sus conocimientos y sus hábitos de higiene y salud para la prevención del Covid 19, muchos de los cuales se conservan hasta el momento de realizar la evaluación (posterior al cierre del proyecto).</p>	<p>Aunque en términos generales, la infraestructura de los centros es deficitaria y demasiado antigua, las mejoras realizadas por el proyecto permitieron que los centros reunieran las condiciones para funcionar y proteger a las niñas y los niños y a las madres educadoras de los riesgos del Covid 19 y a generar nuevos hábitos de protección.</p>

Resumen de los niveles de logro del objetivo específico y los resultados

	Alto	Medio alto	Medio	Medio bajo	Bajo
Objetivo específico: Promover la supervivencia, el desarrollo y la protección de las niñas y niños en la primera infancia en zonas marginalizadas del departamento de Guatemala, especialmente afectadas por la crisis de la Covid-19.	X				
Resultado 1: Niñas y niños de 1 a 6 años (titulares de derechos) que asisten a los centros comunitarios infantiles (CECI) mejoran su desarrollo y estado de salud y nutricional.	X				
Resultado 2: Madres y padres (titulares de responsabilidades) con aptitudes y actitudes fortalecidas para la protección y desarrollo de sus hijos e hijas desde la corresponsabilidad en las tareas de cuidados y la igualdad de género.	X				
Resultado 3: La Red Niña Niño, CCPC y FUNDAESPRO (titulares de Responsabilidades) con capacidades fortalecidas para el seguimiento a compromisos nacionales e internacionales del Estado de Guatemala para garantizar la protección y derechos de la infancia.	X				
Resultado 4: Centros comunitarios infantiles adaptados a las necesidades de NN como entornos seguros (en instalaciones, equipamiento y protocolos) ante la pandemia de la Covid-19 de acuerdo con lo establecido por las autoridades de Salud y Educación de Guatemala.	X				

5.2. Hallazgos

Los hallazgos se ordenan por los criterios de evaluación que fueron empleados para este proceso de acuerdo con los términos de referencia y el PACODE de la AACID:

- Eficacia.
- Eficiencia y viabilidad.
- Impacto esperado y conseguido.
- Sostenibilidad.
- Pertinencia.
- Apropiación y fortalecimiento institucional.
- Enfoque de género y desarrollo.
- Sostenibilidad ambiental.
- Respeto a la diversidad cultural.

Eficacia

El proyecto tuvo una ejecución altamente eficaz respecto de los objetivos y los resultados que se propuso. Para alcanzar la eficacia esperada se dirigió y gestionó de manera técnica y administrativamente adecuada, lo que se confirma con el hecho de que se implementaron todas las acciones que fueron previstas y de acuerdo con lo que se programó.

El objetivo específico y los resultados se alcanzaron, en general, bien; como se da cuenta en las matrices que reportan específicamente el alcance del marco lógico y que se incluyen más adelante.

Por otra parte, hay una valoración muy positiva de todas y todos los actores participantes o vinculados con el proyecto. Las personas abordadas durante el trabajo de campo ofrecieron sus valoraciones sobre el trabajo que conocen del proyecto y explicaron con ejemplos o casos que generan confianza respecto del fundamento de sus intervenciones. Por ejemplo, una representante del programa Hogares Comunitarios, de la SOSEP, entidad de la Presidencia de la República responsable del programa, indicó que los centros a cargo de FUNDAESPRO se caracterizan por ser más organizados que el resto, las madres educadoras están mejor capacitadas, utilizan mejores materiales, hay mejores recursos y se aplican mejor los controles de peso y talla, entre otros aspectos.

Eficiencia y viabilidad

El proyecto tuvo una alta eficiencia en la ejecución de los presupuestos anuales. La ejecución presupuestaria fue eficiente y bien llevada, lo que se refleja, entre otros aspectos, en que los grandes rubros o renglones de gasto previstos se ejecutaron dentro de márgenes razonables y los déficits o sobregiros son mínimos, de manera que no representan hallazgos relevantes. Un aspecto clave en este sentido es la capacidad instalada en FUNDAESPRO que cuenta con experiencia al respecto y una cultura de apego a los rubros específicos.

Por otra parte, el acompañamiento cercano de InteRed fue efectivo, constante y bien llevado. FUNDAESPRO reconoce que el acompañamiento fue adecuado y considera que fue de utilidad.

Hay una relación razonable entre la inversión de recursos frente a los objetivos y los resultados propuestos, de hecho, una relación en beneficio del proyecto. La evaluación pudo constatar la gran cantidad de actividades, muchas de estas recurrentes, que el proyecto desarrolló para llevar adelante los procesos que dieron cumplimiento a los resultados.

Se trata de un trabajo demandante que requiere de diversas habilidades y de flexibilidad operativa. Lo que hasta ahora no ha sido un problema dada la naturaleza de FUNDAESPRO, su origen y procedencia de las propias comunidades y el arraigo que tiene en cada una de ellas.

Impacto esperado y conseguido

El proyecto logró sensibilizar a las y los distintos actores y grupos participantes directos o vinculados. En particular, se puede destacar que se sensibilizó sobre los derechos de las niñas y los niños más allá de la conocida protección de la violencia física, de manera que se ha sensibilizado sobre aspectos como la importancia de la igualdad de derechos entre las niñas y los niños, de las oportunidades iguales de acceso a un aprendizaje adecuado y de la importancia de la acción de la familia para impulsar tal igualdad de derechos. La mayoría de las madres de familia entrevistadas por la evaluación indicaron que aprecian y están de acuerdo con que se "enseñe" sobre la igualdad de derechos y porque no se haga diferencias.

El proyecto abordó sistemáticamente el enfoque de género y procuró impulsarlo en la acción diaria en los centros comunitarios infantiles, por ejemplo, lo desarrolla en las capacitaciones con las madres educadoras y en los materiales y recursos de aprendizaje que se utilizan diariamente en los procesos de aprendizaje.

Sin embargo, aún existe un nivel de duda, especialmente entre las familias, que se manifiesta en aspectos como: la preocupación con que se induzca hacia la diversidad sexual, que se contradigan las ideas que las familias reciben en las iglesias (generalmente basadas en una interpretación equivocada sobre el enfoque de género), y la bajísima participación de los padres de familia en los asuntos relativos al centro (que se delegan solo a las madres).

Hay varias áreas de impacto que el proyecto consiguió: un concepto aplicado de protección que integra varias áreas clave (nutrición, salud, equidad, desarrollo, etcétera); unas capacidades generadas o fortalecidas que no se pierden, un cambio en la cultura familiar sobre el cuidado y la protección y sobre la igualdad de derechos, un modelo de CECI que supera el modelo oficial y un conjunto de acciones que complementan el enfoque integral, como los huertos comunitarios, las mejoras sobre la disposición de agua y la mejor infraestructura.

Se constituyó un modelo de protección y educación infantil que supera el modelo que las instituciones públicas realizan por sí solas. Éste puede funcionar como un referente para las instituciones públicas y, eventualmente, derivar en aprendizajes que las instituciones pueden adoptar.

Un modelo que sistematiza un conjunto de elementos que se complementan, que presta especial atención a cuidado de la nutrición y el desarrollo de las niñas y los niños, que protege la salud, propicia el desarrollo de habilidades y destrezas, organiza la acción comunitaria e involucra a diversos actores individuales y organizativos en el mismo objetivo. Este modelo es un impacto que tiene perspectivas de trascendencia hacia otros escenarios ya sea por la vía de las instituciones públicas o de las organizaciones comunitarias y de la sociedad civil. Guatemala enfrenta un escenario de crecimiento de la atención institucional hacia la infancia antes de la edad escolarizada (que inicia a los 7 años), y esto abre oportunidades para influir en

las acciones de política pública para lo cual el primer paso es contar con una propuesta o, en este caso, un modelo que ha mostrado ser mejor que lo que en general se está haciendo en el medio.

Sostenibilidad

A pesar de ser un proyecto de corta duración y de desarrollarse por completo en el contexto de la pandemia, desarrolló varios componentes que tienen perspectiva de sostenibilidad a través del tiempo y específicamente después de finalizado el período de financiamiento externo:

- Los recursos desarrollados para el aprendizaje en los centros,
- las capacidades generadas en las madres educadoras,
- las capacidades desarrolladas en las familias,
- las prácticas de organización y funcionamiento de los centros,
- el concepto general de trabajo en los centros y de énfasis en las actividades cotidianas.

Estos componentes quedan apropiados por parte de las y los actores directamente involucrados, gozan de reconocimiento y, en consecuencia, es muy poco probable que dejen de seguirse o utilizarse después del proyecto.

Por lo contrario, otros aspectos pueden ser vulnerables ante la falta de un equipo que constantemente los esté impulsando, esto significa que pueden reducir su frecuencia de uso:

- Los enfoques del proyecto (derechos humanos, género, multiculturalidad, sostenibilidad ambiental),
- la rigurosidad para la aplicación de los controles de peso y talla (todos los centros deben realizarlos por norma, sin embargo, la calidad de estos controles depende de la rigurosidad con la que se realizan y el uso de sus resultados para la toma de decisiones),
- la posibilidad de mejoras estructurales en las instalaciones de los centros.

En términos de la sostenibilidad de los procesos y de los componentes del proyecto, es importante reconocer la naturaleza de FUNDAESPRO y la capacidad instalada y desarrollada a través de las décadas, lo que significa que más allá de la vida del proyecto hay una presencia orgánica en las comunidades y una organización comunitaria profundamente arraigada que permiten ofrecer un respaldo a la continuidad de las acciones en las comunidades y asegura que los centros comunitarios infantiles nunca estarán abandonados o fuera de las intervenciones organizacionales de FUNDAESPRO cuya base está en las propias comunidades, lo que significa que no es un actor externo sino uno que forma parte de las dinámicas comunitarias.

En otro sentido, conviene destacar que la institucionalidad pública relacionada con la atención a la infancia reconoce y valora positivamente el trabajo del proyecto y, en general, de FUNDAESPRO. Hay un reconocimiento unánime a su trabajo y a que éste supera lo que las instituciones públicas realizan.

A pesar de lo cual, esto no ha podido convertirse en cambios en los programas oficiales y mejores prácticas desde adentro de la institucionalidad. Especialmente debido a la falta de condiciones y de interés por parte de las autoridades con capacidad de toma de decisiones.

Pertinencia

El proyecto tiene una alta pertinencia en relación con el contexto de las siete comunidades en las que se desarrolló y, en general, de las áreas urbano-marginales de la Ciudad de Guatemala y los municipios cercanos; así como dentro del contexto de la pandemia y las condiciones prevalecientes en los centros comunitarios infantiles antes y durante la pandemia.

El enfoque del árbol de problemas es estructural, mientras que el proyecto es coyuntural. Esto implica que, aunque el proyecto se desarrolle de manera óptima, modifica muy poco el conjunto del árbol de problemas. El proyecto responde a una crisis generada en el escenario de la pandemia, por lo tanto, se enfoca en una atención urgente y en un contexto determinado.

El proyecto está bien diseñado para la atención de la situación específica. Sin embargo, se desarrolla en el campo de una acción recurrente (protección y desarrollo de la infancia) y que trasciende el marco de la pandemia. De manera que sus resultados responden a un momento específico, aunque la necesidad de atención prevalece más allá de la pandemia y de la duración del proyecto.

Por otra parte, el proyecto es demasiado complejo para una intervención de corto plazo. Para un período de 27 meses se propone un objetivo específico y el alcance de 4 resultados y 17 indicadores.

Apropiación y fortalecimiento institucional

Las capacidades de FUNDAESPRO han sido mejoradas en aspectos en los cuales tenía un dominio previo: enfoque de derechos, enfoque de género, enfoque de diversidad cultural, enfoque ambiental.

Y se ha fortalecido en ámbitos en los cuales antes del proyecto tenía poco o ningún dominio: enfoque coeducativo, huertos comunitarios, soluciones para la disposición de agua en los centros.

De manera que se puede decir que se ha beneficiado de las capacidades fortalecidas y generadas con lo que, al finalizar el proyecto, queda en mejores condiciones para enfrentar futuros retos.

Por otra parte, todas y todos los actores participantes se han fortalecido en distintos sentidos y aspectos. Se pueden destacar:

- Las familias (especialmente las madres y los padres) sobre los derechos de la infancia y los modelos de crianza.
- Las madres educadoras que han sido fortalecidas en distintos ámbitos relacionados con el desarrollo infantil y los procesos de formación y educación.
- La Red Niña Niño, en el desarrollo de acciones propias en el marco de la incidencia y la verificación del cumplimiento de los compromisos internacionales relacionados con los derechos de la niñez.
- El equipo técnico y el equipo directivo de FUNDAESPRO que han profundizado su dominio sobre distintos ámbitos temáticos o sobre la solución de problemas que se relacionan con la vida y el funcionamiento de los centros.

Enfoque de género y desarrollo

El proyecto contó con una estrategia de género adecuada considerando que se trata de un proyecto de corta duración. Uno de los aspectos clave para la adecuación de la estrategia es que tiene en cuenta el contexto y el punto de partida. Las comunidades como las que han formado parte del proyecto comúnmente están en el radio de múltiples entidades de naturaleza religiosa que envían mensajes distorsionados sobre aspectos como la igualdad de derechos, el enfoque de género y las agendas internacionales (en particular de la Agenda 2030). Estos mensajes penetran en el imaginario social y se convierten en marcos conceptuales que rigen las formas de vida de las familias y las comunidades.

Ante esa realidad generalizada resulta muy difícil y, de hecho, contraproducente desarrollar una estrategia de género profunda y radical. Por lo que conviene una acción de sensibilización y formación que permita a las personas construir sus propias interpretaciones de forma gradual y a su ritmo. Que es justamente lo que el proyecto hizo.

El proyecto colocó el enfoque de género en las acciones cotidianas y los procesos clave, especialmente en la formación de las madres educadoras, lo cual incide en la calidad de los procesos formativos que éstas ponen en práctica con las niñas y los niños.

Se entiende que, debido al plazo y las condiciones del proyecto, no se han incluido suficientemente los aspectos que requerirían de intervenciones más profundas y de carácter estratégico como: la incidencia en las instituciones públicas respecto del enfoque de género y el cambio curricular que incluya el enfoque de género y otros enfoques de derechos. Estas apuestas requieren de nuevos procesos que se enfoquen específicamente en ellas y permitan el desarrollo de procesos graduales.

Las principales vías de implementación de la estrategia fueron:

- La formación ofrecida a las madres educadoras y al equipo técnico del proyecto,
- la producción de materiales educativos para los centros sin estereotipos sexistas y con enfoque de género.

Sostenibilidad ambiental

El proyecto, efectivamente, consideró el componente de sostenibilidad ambiental y lo plasmó en diferentes momentos. Aunque, no fue uno de los aspectos principales en la ejecución lo cual se entiende por la naturaleza del proyecto y por el contexto de la pandemia en el que fue impulsado.

En particular se desarrolló una mayor sensibilización sobre la sostenibilidad ambiental y se dispuso de más información al respecto. Este es un aspecto que queda para la continuidad del proceso de desarrollo de los centros y que puede incrementarse con el paso del tiempo en la medida que no hay ningún tipo de resistencia identificado al respecto entre las y los actores relacionados.

Respeto a la diversidad cultural

El proyecto desarrolló el enfoque de diversidad cultural en el conjunto de sus acciones. Es importante considerar que las áreas de intervención, dada la historia de migración de distintas zonas rurales del país hacia la periferia de la capital, tienen un origen y/o crecimiento acelerado altamente relacionado con la presencia de diversos pueblos (e idiomas) en las generaciones recientes (40-60 años) que, a través del tiempo y bajo los efectos de la discriminación profundamente arraigada en la sociedad, han sido despojadas de los rasgos visibles de la identidad étnica y cultural, con lo cual son cada vez menos reconocible los rasgos culturales, pero existen.

El proyecto incluyó este aspecto que permite revalorar las identidades y preservarlas en una contra lógica que permite el autorreconocimiento, la valoración y el aprecio de la diversidad.

Aunque no ha sido un aspecto prioritario en la acción cotidiana de los centros, las madres de familia y los liderazgos comunitarios reconocen que es un ámbito importante para ser incluido y fortalecido; lo cual significa que el proyecto consiguió generar esa perspectiva favorable y sacarlo de la invisibilidad que prevalece en general en las áreas similares a las que fueron incluidas en el proyecto.

5.3. Análisis global de la implementación del proyecto

El proyecto fue bien ejecutado y de acuerdo con lo que se previó en su diseño. Se puede destacar que todas las acciones previstas se desarrollaron y que tuvieron en cuenta los enfoques y los aspectos específicos que se aplicaron a cada una. El diseño guardó coherencia con el contexto identificado en los mapas de problemas y objetivos y tuvo una diligente implementación.

Por otra parte, el proyecto ejecutó los fondos disponibles en una relación proporcional entre los distintos componentes y su peso dentro del proyecto. Las variaciones de ejecución con relación a los presupuestos aprobados fueron mínimas y se pueden considerar normales, lo que redunda en una buena ejecución y coherente con el diseño del proyecto.

Además, el proyecto cuenta con la valoración positiva de las y los diversos actores que tuvieron intervención directa o indirecta y, en particular por su importancia, el reconocimiento de la institución pública responsable de la política de atención a la infancia en los centros comunitarios infantiles, así como de las familias y los liderazgos de las comunidades participantes.

A partir de lo anterior, se puede referir una importante disciplina de ejecución por parte de FUNDAESPRO que se complementa con una experticia organizacional y un profundo conocimiento de las áreas urbanomarginales en las que se implementó. Lo que se complementa con el acompañamiento cercano y oportuno por parte de InteRed.

Los resultados y objetivos tienen niveles altos de alcance que se pueden justificar por medio de las secuencias de acciones llevadas a la práctica. Es decir, que los resultados alcanzados son razonablemente explicados por la intervención del proyecto.

Se puede destacar el contexto de la pandemia dentro del cual se concibió e implementó el proyecto. las difíciles circunstancias, en particular durante el primer año debido a la radicalidad de las medidas de prevención y protección adoptadas por el Gobierno y que dificultaron la implementación prevista. No obstante, el proyecto encontró las alternativas para desarrollarse y cumplir satisfactoriamente con lo comprometido.

El proyecto constituye un referente en su ámbito que se aprovechó de la experticia de FUNDAESPRO y de su arraigo comunitario, sin los cuales difícilmente se habrían podido alcanzar los resultados. En particular, conviene mencionar el conocimiento de la cultura de las áreas de intervención y las lógicas de funcionamiento de los centros comunitarios infantiles derivado de lo cual se facilitó la puesta en marcha de los procesos con un amplio conocimiento previo de los retos y las dificultades que efectivamente se presentaron y se superaron. Este es un aspecto clave que ilustra con relación al valor que tiene la solidez organizacional y la trayectoria en razón de la ejecución de proyectos en los que sencillamente no hay tiempo para experimentar soluciones o no pueden cometerse errores en aspectos básicos porque no hay margen para corregir y reencauzar sin afectar la calidad de los resultados finales. Todo lo cual implica el reconocimiento de que InteRed hizo una buena selección de la socia implementadora para este proyecto en las condiciones dadas.

No obstante, el proyecto tuvo que superar dificultades que no estaban bajo su control, pero que influyeron en las circunstancias en las que se llevó a cabo y que la evaluación identificó a partir de la interlocución con muchos actores y actoras en el ejercicio de comprender cabalmente el escenario del proyecto:

- a. Una falta de claridad y dirección desde la institucionalidad pública a cargo de los centros comunitarios infantiles más allá del proyecto. Este aspecto incide en que el conjunto del programa gubernamental Hogares Comunitarios, que ejecuta la SOSEP, se desarrolla de manera inercial y con una perspectiva conservadora que no advierte línea de mejora y que se centra en un enfoque de cuidado más que en el de protección (en sentido integral) y de desarrollo de la niñez. Un hecho que explica esta situación es la constante rotación del personal a cargo del programa y la falta de prioridad a la solución de problemas que afectan la calidad y se rezaga en relación con los enfoques actuales e integrales de atención a la niñez. Un aspecto muy sentido por las familias es el que se refiere a los horarios de atención a la niñez (a partir de la pandemia recortados a medio día) y el modelo de entrega mensual de alimentos en bolsas que sustituyó la preparación de los alimentos en los propios centros, entre otros.
- b. La falta de un enfoque pedagógico relevante y actual. Hay una desconexión entre lo que el programa (Hogares Comunitarios) realiza en razón del aprendizaje y lo que las escuelas primarias esperan en sentido de competencias desarrolladas por la niñez que acude al primer grado. El programa no ha priorizado un enfoque de aprendizaje y se ha limitado a mejoras parciales, por ejemplo, en los materiales educativos, que no ofrecen un marco pedagógico adecuado. Este es un asunto que el proyecto enfrentó con sus propias acciones, aunque mientras prevalezca un rezago de este tipo en el conjunto del programa es muy difícil que se alcance a llevar a las niñas y los niños a los niveles de desarrollo de habilidades necesarias y deseables para sus edades.
- c. La irregularidad de la presencia de las maestras titulares de los centros. En los centros incluidos en el proyecto se encontró que en tres (casi la mitad) no estaba la maestra que delega el Ministerio de Educación. La reunión de información permitió conocer que este es un fenómeno frecuente que tiene que ver con los procedimientos de contratación con los que funciona el Ministerio de Educación y que afecta en general a los centros comunitarios infantiles. De manera que la vida diaria de un centro cambia en la medida que la maestra titular esté o no asignada y disponible. Pero que, además, la constante rotación de maestras hace que la inversión en capacitación específica se pierda recurrentemente. Lo que es muy relevante si se considera que la formación de las maestras de preprimaria (que son las asignadas a los centros) es reconocidamente deficiente (permanece siendo de nivel medio -preuniversitario-) y que no les ofrece las bases necesarias para liderar procesos de formación y educación. No obstante, el modelo de los CECI está diseñado contando con la participación de las maestras, de manera que su frecuente ausencia tiene un impacto negativo.
- d. La situación laboral de las madres educadoras (en el resto del programa, fuera del proyecto, conocidas como "madres cuidadoras") a las que se le niega el reconocimiento de trabajadoras y se les cataloga como "voluntarias", lo cual las deja al margen de beneficios y derechos tales como una

remuneración adecuada con la exigencia de su trabajo, el goce de prestaciones laborales y el tratamiento correspondiente a una servidora pública. Esta negación de derechos refuerza el estigma de menosprecio al trabajo de las mujeres y el reconocimiento justo e igual al que corresponde a cualquier persona que presta sus servicios en una jornada laboral establecida e inflexible. Esta situación genera un malestar entre las madres educadoras que previsiblemente afecta al conjunto del programa gubernamental y que en el marco del proyecto se hizo evidente, aunque gracias a la pericia social del equipo de FUNDAESPRO no ha tenido consecuencias que afecten la calidad de la atención que se presta a la niñez, aunque constituye un riesgo que puede crecer en el futuro y en tanto la institucionalidad pública no desarrolle las soluciones necesarias.

A pesar de estos factores externos que influyeron en el desarrollo del proyecto y que éste pudo sortear, hay un conjunto de elementos significativos por su relevancia que se enumeran a continuación:

- a. El proyecto tuvo un relevante efecto positivo en la nutrición y el cuidado de la salud de las niñas y los niños. Más allá de los propios efectos directos en razón del peso y la talla, se formó sobre hábitos alimenticios y se entregó información sobre el cuidado de la salud y el adecuado consumo de alimentos que, al menos en una parte de las familias, tuvieron efectos que se reflejaron en los hábitos alimenticios que mostraron las niñas y los niños al tomar los alimentos preparados que llevan de sus casas (meriendas).
- b. El proyecto innovó con el desarrollo de los huertos comunitarios y familiares. El proceso de aprendizaje de un conjunto de conocimientos relacionados es posiblemente el aspecto más importante que el proyecto logró. Esto tiene que ver con asuntos como el aprendizaje sobre la preparación de la tierra, de los insumos y el proceso de siembra y cosecha de distintos tipos de cultivos (frutas, verduras, tubérculos, plantas medicinales y otras). Además, se aprendió sobre cómo producir en espacios pequeños, según las posibilidades de cada centro y de cada hogar, sin que ello sea obstáculo. Hubo una producción efectiva de diversos productos y se aprendió además sobre el procesamiento de varios de ellos para producir aceites y otros. Los huertos han sido muy exitosos y lograron abrir un nuevo ámbito de trabajo comunitario del centro y para el centro, pero también para la vida comunitaria. Mediante esta experiencia la comunidad aprendió otra forma de ver a los centros comunitarios infantiles, ya no solo como el lugar en el que se cuida a las niñas y los niños, sino como un espacio de aprendizaje para personas adultas y un espacio propio y para beneficio de la comunidad. En ese sentido el proyecto abrió un nuevo espacio de trabajo para mayor arraigo comunitario.
- c. El trabajo con los huertos comunitarios desencadenó un efecto de valoración de la identidad cultural de aquellas familias que se identificaron con la actividad agrícola que en Guatemala está asociada con el mundo rural donde predomina la presencia de pueblos indígenas. En un contexto de discriminación, la actividad de los huertos permitió revalorar los conocimientos tradicionales que las personas adultas tienen porque en alguna etapa de sus vidas fueron parte de la producción agrícola familiar y aquellos aprendizajes tuvieron oportunidad de emerger y compartirse.

- d. Se puso en marcha un modelo de coeducación específicamente diseñado para los centros y apegado a las edades y etapas de desarrollo socioemocional e intelectual de las niñas y los niños. Las madres educadoras aprendieron sobre éste y cuestionaron los enfoques tradicionales, pusieron en práctica lo aprendido y dieron un giro al trabajo cotidiano. Las niñas y los niños aprenden, además de lo que curricularmente deben aprender, una nueva cultura sobre los derechos y la igualdad de géneros y étnica. Aprenden sobre la convivencia y la no discriminación. Es un aspecto muy relevante que el proyecto impulsó y dejó en la identidad de los siete centros comunitarios infantiles.
- e. Se hicieron mejoras a la infraestructura de los centros en sentido de apoyo al cuidado de la salud. Se destacan las mejoras en las instalaciones físicas de los centros que fueron necesarias y para las cuales no solo intervinieron los fondos del proyecto sino también las contribuciones aportadas por las familias; se construyeron soluciones a la disposición de agua en dos de los centros que las requerían considerando la importancia que el agua tiene para el uso cotidiano y para el cuidado de la salud; y se instalaron las estaciones de higiene que fueron especialmente importantes en el contexto de la pandemia al punto de mejorar las prácticas individuales y grupales de cuidado de la salud con la introducción de pautas que pasaron a ser parte de la vida cotidiana para las niñas y los niños. Estas inversiones fueron muy apreciadas por las comunidades porque tienen que ver con la seguridad y con la generación de condiciones para el aprendizaje y el bienestar.
- f. Mucho de lo que se puso en marcha y favoreció el alcance de los resultados tiene que ver con la experiencia acumulada en el equipo de FUNDAESPRO, aquí es especialmente importante la figura de las REPROINSAS que constituyen la columna vertebral de la organización y a la vez son la base sobre la cual se articulan las acciones organizativas y de mayor presencia comunitaria. Muchas de las madres educadoras también son REPROINSAS, es decir, mujeres formadas en diversos ámbitos, con un nivel de liderazgo y con un alto sentido de proyección que por mucho tiempo han aportado al bienestar de sus comunidades.
- g. Se fortaleció la articulación con la Red Niña Niño y se impulsó del liderazgo de FUNDAESPRO dentro de la Red. Este es un espacio importante en tanto que es un referente nacional en materia de seguimiento a los derechos de la niñez y es, también, el interlocutor de la sociedad civil del país frente al Examen Periódico de Universal que realiza el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Es muy importante esta articulación porque abona a la construcción de sinergias y permite una mayor eficiencia en el ejercicio de incidencia social y política.

De manera que se puede afirmar que el proyecto, más allá que atender las condiciones dadas durante la pandemia, ha brindado importantes contribuciones a los procesos relacionados con el ejercicio de derechos poniendo en el centro del interés a la niñez de las áreas urbano-marginales de la Ciudad de Guatemala y municipios cercanos y ha alcanzado a las y los actores adultos que tienen un papel en la protección y el bienestar de la niñez.

5.4. Buenas prácticas

Se entiende como una buena práctica aquella acción sistemática desarrollada y que en la práctica ha mostrado buenos resultados previsiblemente repetibles en similares contextos y condiciones.

Se consideran buenas prácticas las siguientes:

5.4.1. El soporte que tuvo el proyecto a partir de la base comunitaria de FUNDAESPRO.

El proyecto tuvo éxito en su ejecución, en buena medida, porque se desarrolló con el apoyo de la estructura organizativa de FUNDAESPRO en cada una de las siete comunidades. Las condiciones de la pandemia y, en particular, las restricciones de movilidad y para la reunión y el trabajo presencial, se tradujeron en un conjunto de limitaciones para la puesta en marcha de los procesos y las acciones previstas. Además, de un ambiente de incertidumbre en el que no se podía saber si tales medidas serían intensificadas o reducidas y prevalecía el temor ante el desconocimiento de las posibles consecuencias del virus, en particular, en la niñez.

Esas condiciones habrían sido suficientes para inmovilizar un proyecto regular y basado en una intervención externa a los contextos comunitarios, de suyo socialmente complejos, y en los que las dificultades comúnmente son más y más grandes que en contextos urbanos típicos.

Un acierto significativo del diseño del proyecto es que se apoyó en la estructura organizativa de FUNDAESPRO. Se trata de una estructura de al menos 30 años de vigencia y que a través del tiempo se ha consolidado y adaptado a distintos escenarios. En este caso, el conocimiento y el arraigo de las lideresas comunitarias, en la figura de las REPROINSAS, fue un aspecto clave. El proyecto se articuló con la base organizativa y el conocimiento previo de los centros comunitarios infantiles para implementar las acciones y dar paso a los procesos que pudieron adecuarse a las circunstancias cambiantes.

Una organización como FUNDAESPRO que nace de las comunidades urbano-marginales y cuyas integrantes y directivas son parte de las propias comunidades, cuenta con un respaldo que le permite operar y con la legitimidad para tomar decisiones que den lugar a la implementación del proyecto con la seguridad de que las familias seguirán sus orientaciones y que el proyecto puede seguir adelante.

Es una buena práctica que los proyectos no sean solo incursiones aisladas y transitorias, sino que abonen a la consolidación de organizaciones de base cuya presencia y actuación no dependen de un proyecto y un financiamiento, sino de una estructura que tiene vida propia y que facilita la implementación aun en contextos adversos y en circunstancias inciertas.

5.4.2. La construcción de una cultura familiar y comunitaria de protección de la salud

El proyecto tuvo un componente muy importante con relación al cuidado de la salud y del componente nutricional, considerando las necesidades urgentes y evidentemente puestas en mayor riesgo en el contexto de la pandemia. Sin embargo, más que una sucesión de acciones comprometidas en el proyecto, éste procuró construir una cultura de protección de la niñez con un énfasis en la salud en sus principales dimensiones: por una parte en la nutrición que se enfocó en la entrega de alimentos que como efecto de la pandemia ya no pudieron prepararse en los centros y transitaron hacia la entrega de bolsas que se llevaban a los hogares de las niñas y los niños; se impulsó un concepto de protección de la salud específicamente para la prevención del contagio de enfermedades y, en particular, del COVID-19, para lo cual se desarrolló un proceso de información con sentido práctico y la producción de materiales comunicacionales que jugaron un papel importante en el escenario de confusión y desinformación que dominó en el país, en este sentido se destaca la construcción de hábitos individuales y familiares de higiene; se atendió el componente psicosocial que cobró una importancia mayor en el contexto del encierro y la pérdida de contacto físico con pares y otras personas, lo que en la niñez (etapa de socialización) es especialmente importante; se tomaron medidas de mejora de la infraestructura para acondicionar las estaciones de higiene y, donde fue prioritario, se implementaron soluciones a la provisión y cuidado del agua.

Todo este conjunto de acciones más la interlocución constante con las familias y las capacitaciones desarrolladas permiten trascender las meras acciones programáticas para avanzar hacia un cambio cultural que se basa en el entendimiento de los riesgos y las amenazas hacia la salud y genera conductas de protección. Aunque, como todo cambio cultural, no se dio de forma homogénea, es importante destacar las conductas observables en las familias y, especialmente, en las niñas y los niños, que no obstante sus edades, interiorizaron las medidas de protección y las siguieron hasta el final del proyecto. Es presumible que éstas prevalezcan incluso después del proyecto porque han creado hábito y porque la cultura de los propios centros comunitarios infantiles cambió tras el retorno parcial a la presencialidad, lo que abona para que los hábitos se sigan fortaleciendo en los centros, aunque no se puede asegurar que esto también sucederá en los hogares.

Es una buena práctica apostar por cambios culturales en vez de acciones específicas, que se propician sobre la protección en un sentido integral. Como todo cambio cultural, implica nuevos conocimientos, creación o mejora de los hábitos, validación social y mejores resultados. Todo lo cual se impulsó en la experiencia del proyecto.

5.4.3. La innovación de los huertos comunitarios

El proyecto incluyó la innovación de los huertos comunitarios lo cual destaca en la medida que trasciende el marco común de los centros comunitarios infantiles y, en general, de la experiencia de FUNDAESPRO.

La experiencia de los huertos era nueva al iniciar el proyecto. Incluso, el arranque de la experiencia fue difícil dado el desconocimiento de cuestiones básicas que no fueron previstas y sobre las cuales solo se podría haber aprendido de la práctica. Aunque resulta lógico imaginar que si el proyecto pretende mejorar la salud nutricional se decida implementar una medida como la instalación de huertos, esa convicción no prevé las particularidades y los retos que conlleva el proceso. Los huertos comunitarios, que luego dieron paso a los familiares, son, en primer término, una experiencia de aprendizaje colectivo que pasó por varios momentos difíciles antes de llegar a convertirse en una muestra de la capacidad organizativa de las comunidades y de la capacidad de perseverancia de los grupos de mujeres articulados en torno a cada una de las experiencias. De manera que se puede afirmar que no fue un proceso sencillo ni ágil. Tuvo diversas dificultades que fueron superadas paulatinamente y a partir de la construcción y socialización de conocimientos. Si bien, la consultoría que apoyó el proceso jugó un papel importante, también son importantes el aporte colectivo y los conocimientos previos de personas que en otros procesos habrían aportado menos, pero en cuya experiencia e historia de vida, estaban presentes las prácticas asociadas con el trabajo de la tierra que emergió para dar lugar a un proceso de educación no formal basado en el interés de muchas actoras que recuperaron su proximidad con los centros comunitarios infantiles en los cuales se desarrolló un nuevo ámbito de trabajo y aporte a las comunidades.

Incluir una innovación dentro de un ámbito conocido es una buena práctica que abre nuevas posibilidades y expande las oportunidades que benefician a las comunidades y a la niñez. Los huertos comunitarios y familiares se convirtieron en un factor de movilización, de motivación y de apropiación de las comunidades en relación con las acciones del proyecto.

5.4.4. La participación protagónica de las mujeres

La participación protagónica de las mujeres en todo el conjunto del proyecto es una buena práctica que contribuye a impulsar sociedades más equitativas y el ejercicio de los derechos.

El proyecto impulsó la valoración de las mujeres y sus diversos roles dentro de las comunidades y especialmente en los roles principales de las acciones llevadas a cabo. En este caso se puede reconocer una vocación global del proyecto para valorar la participación clave de las mujeres y la toma de espacios en diversos roles: como educadoras, lideresas comunitarias, directivas, consultoras, especialistas y otros. Todos los principales roles fueron jugados por mujeres dando lugar a la naturalización de su participación protagónica.

Por otro lado, en los procesos formativos con niñas y niños, se evidenció también que hubo una línea de orientación clara respecto de propiciar la coeducación en la vida cotidiana de los centros comunitarios infantiles, no solo en los espacios donde las educadoras dirigen, sino también en las actividades grupales, en los juegos y en general en los estilos de convivencia.

El proyecto en su conjunto representó un espacio de oportunidad para las mujeres y, a partir de esto, ha dado lugar al fortalecimiento de la igualdad de derechos, lo que ha hecho de manera explícita en las acciones tanto como en los cambios de conducta y las prácticas individuales y colectivas.

5.4.5. El acompañamiento cercano de InteRed

El acompañamiento cercano y oportuno del equipo de InteRed constituye una buena práctica de apoyo a la ejecución de los proyectos. El acompañamiento debe guardar un equilibrio para no convertirse en una sustitución de roles o, al contrario, en un distanciamiento que se desvincula de los procesos hasta el momento de la rendición de cuentas.

En este caso, el acompañamiento ha sido adecuado, oportuno y bien llevado, de manera que la organización implementadora encuentra que contribuyó a desarrollar una ejecución acorde con lo programado y a solucionar situaciones imprevistas que ameritaron su intervención. Se entiende como un apoyo bien recibido que contribuyó a mejorar el desarrollo del proyecto y a la toma de decisiones adecuadas.

Un acompañamiento equilibrado es un factor de éxito en la buena ejecución y en el alcance de los resultados y los objetivos, como en este caso.

6. Conclusiones

A partir de los hallazgos del proceso de evaluación se pueden formular las siguientes conclusiones:

1. El proyecto fue necesario, oportuno y pertinente. En el escenario de la pandemia Guatemala enfrentó un desconcierto generalizado y la atención institucional se concentró en la respuesta inmediata a la crisis, dejando de lado la atención específica hacia la niñez, en particular a aquella que vive en condiciones de pobreza y marginalidad, la cual fue el centro de este proyecto que mostró la capacidad de crear una respuesta con sentido integral y efectiva.

El proyecto permitió avanzar hacia el cumplimiento de la Agenda 2030. En particular respecto de los ODS relacionados con la educación, la igualdad de género, la salud y la superación de la pobreza.

2. El proyecto alcanzó el objetivo específico y los resultados que se propuso. Para esto mantuvo una implementación eficiente y eficaz que dio lugar a la ejecución de todas las acciones previstas y a la inversión adecuada y razonable de los recursos disponibles. El éxito conseguido en la implementación está relacionado con un buen análisis previo, una adecuada lectura del contexto y una alta disciplina técnica que se combinaron aprovechando la experticia de FUNDAESPRO y el buen acompañamiento de InteRed.
3. El arraigo comunitario y la naturaleza de FUNDAESPRO fueron claves para lograr los buenos resultados. El contexto de la pandemia habría hecho imposible una implementación tan exitosa si no se hubiera contado con la capacidad instalada y sin un adecuado respaldo técnico que se consiguió con un equipo de especialistas en distintas áreas que contribuyeron a generar productos de buena calidad, en la mayoría de los casos, que permitieron avanzar hacia los resultados.
4. El proyecto hizo aportes específicos sobre aspectos críticos como la mejora de la nutrición y la salud de la niñez en sentido integral. Impulsó un cambio cultural en las familias y en los centros comunitarios infantiles respecto de lo que implica la protección de la niñez en el plano del cuidado de la salud y la construcción de hábitos de cuidado. Formó y generó capacidades importantes que todas las familias deberían practicar y que representan una oportunidad para que otras familias y comunidades las hagan propias.
5. El proyecto ofreció soluciones y mejoras a los centros comunitarios infantiles con los que trabajó. Éstas marcaron una diferencia muy importante para la vida cotidiana de los centros y el bienestar de las niñas y los niños que acuden a cada uno de estos. Estas mejoras impulsan un sentido de valoración de la niñez y la colocan en el centro de importancia a nivel comunitario y familiar.
6. El proyecto fortaleció la creación de un modelo de atención de la niñez, enfocado en la protección y el desarrollo oportuno. Supera lo que hacen los centros comunitarios que no tienen la intervención del proyecto y aporta dirección a lo que podría ser un escenario deseable para el conjunto de los centros destinados a la atención de la niñez en áreas marginales.

Tal modelo tiene la aprobación comunitaria y la valoración de la institucionalidad pública. Aspectos clave para la consolidación del modelo y su expansión, lo que depende de la institucionalidad en el futuro cercano.

7. El proyecto tuvo un diseño complejo y retador para un contexto de pandemia y las limitaciones propias de las áreas comunitarias de intervención. Un proyecto de corta duración con muchos procesos y que requirió de una intervención variada desarrollada en simultáneo.

No obstante, esta complejidad, este proyecto se ejecutó adecuadamente porque tuvo una alta disciplina organizacional, sobrecargó el trabajo del equipo técnico y directivo y contó con un incuantificable aporte de las lideresas comunitarias. Esto solo se puede encontrar en organizaciones de base y de sentido comunitario. Es previsible que otro tipo de organización habría enfrentado serias dificultades para llegar a los resultados comprometidos trabajando desde un modelo de intervención externo.

8. El proyecto tuvo que enfrentar y superar limitaciones externas que afectan el desarrollo y funcionamiento de los centros comunitarios infantiles. Estos factores no controlables por el proyecto tienen una incidencia creciente en la vida de los centros y en el futuro pueden poner en riesgo la continuidad del trabajo de estos y la consecución de buenos resultados. Tales factores tienen que ver con la política pública a la cual responden los centros comunitarios infantiles, con las condiciones de participación de las madres educadoras y con los enfoques de aprendizaje que prevalecen en el entorno.

A pesar de que son factores no controlables, el proyecto tuvo que actuar para minimizar sus efectos y evitar que éstos interfirieran con su desempeño. Tal acción solo se puede explicar por la solidez y experticia de FUNDAESPRO y el apoyo de InteRed.

9. El proyecto se ejecutó dentro del marco del programa gubernamental de Hogares Comunitarios. Por lo tanto, no podía estar exento de las fortalezas y debilidades de dicho programa. En particular, se resiente la ausencia de una orientación de desarrollo pedagógico y de generación de competencias para el aprendizaje de las habilidades necesarias para la niñez de cero a seis años. El programa no prioriza este desarrollo ni la generación de las herramientas que lo impulsen.

Por otro lado, niega el carácter de trabajadoras a las madres educadoras (cuidadoras) y ofrece retribuciones insuficientes. Todo lo cual se acompaña de un perfil de tratamiento hacia las mujeres que refuerza el estigma del menosprecio por el trabajo de las mujeres, el estereotipo de la maternidad como propia y obligada para todas las mujeres y el carácter de ingresos económicos secundarios a los que aportan las mujeres a sus hogares. Estos son aspectos que escaparon al proyecto, con los cuales tuvo que convivir para llevar adelante los procesos y buscar el alcance de los resultados y objetivos.

10. El proyecto fortaleció la acción ciudadana de exigibilidad de los derechos de la niñez y la incidencia política y social sobre la observancia de tales derechos. Se hizo por medio de la participación en la Red Niña Niño y aportó en la consolidación de sinergias y en el fortalecimiento de acciones conjuntas que se traducen en una legítima presión social hacia el Estado en sentido de la rendición de cuentas y la toma de medidas para mejorar la situación de los derechos de la niñez.

11. La experiencia de los huertos comunitarios y familiares constituyó una valiosa innovación que aquilató diversos esfuerzos comunitarios, promovió variados aprendizajes e hizo emerger habilidades particulares de las mujeres con conocimientos sobre el trabajo agrícola, de donde se derivó una valoración cultural y de las identidades étnicas que resultó muy relevante dado del contexto de negación de la diversidad cultural y las raíces multiculturales de las familias de las áreas urbano-marginales.

Los huertos han sido exitosos y se pueden considerar un laboratorio de experiencias (ensayo y error) que mostraron la capacidad colectiva de resolver problemas, reorientar los rumbos y de aprendizaje para llegar a alcanzar los propósitos. Constituyen una innovación muy apreciada y que dio a los centros un nuevo enfoque y un mayor ámbito de beneficio a las comunidades.

12. El proyecto representa un espacio de valoración del trabajo de las mujeres en distintos ámbitos y áreas de experticia. El trabajo de las madres educadoras es complejo y requiere de habilidades y competencias que no se adquieren fácil ni rápidamente. Pero, este es solo uno de los roles protagónicos que las mujeres tuvieron en el marco del proyecto. Se tuvo lugar para los roles de liderazgo a nivel de centro y comunidad, para la interlocución con otros actores como la Red Niña Niño y las instituciones públicas directamente relacionadas con los centros comunitarios infantiles.

El proyecto también tuvo lugar para la intervención de especialistas externas que contribuyeron a elevar las capacidades de los equipos y a delinejar acciones prácticas que mejoraron la implementación en los centros. En su conjunto, el proyecto ha dado lugar a una valoración del trabajo de las mujeres en su diversidad social y cultural y a convertir su trabajo en resultados verificables que impactan en la vida de las niñas y los niños que acuden a los centros acompañados y generar oportunidades para llegar a otros muchos.

13. Varias de los principales procesos impulsados por el proyecto tienen grandes oportunidades de sostenerse y permanecer más allá del período de financiamiento. Estas son las que implican mejora de las capacidades existentes o creación de nuevas, disposición de herramientas para el trabajo cotidiano de los centros, impulso de una cultura de protección y cuidado.

La sostenibilidad se apoya en los cambios alcanzados durante el período del proyecto y en la capacidad de permanencia de FUNDAESPRO en las comunidades.

14. FUNDAESPRO ha mostrado ser una buena ejecutora de proyectos y contar con el equipo humano, la experticia y el compromiso de mejora de la calidad de vida de la niñez en general y en particular de la niñez de las áreas urbano-marginales. Es una organización que tiene una profunda base comunitaria y que interpreta bien la cultura de tales áreas. Tiene una solidez organizativa y sus acciones permanecerán en las áreas de intervención con independencia de la vida del proyecto.
15. InteRed confirma su conocimiento del medio y la correcta selección de organizaciones aliadas con las cuales comparte objetivos y perspectivas y con las que procura impulsar procesos transformadores de la realidad de inequidad que prevalece en Guatemala. Este proyecto fue mucho más allá que eso y tuvo un énfasis en la búsqueda de la igualdad de género, que fue claramente planteada y bien gestionada. La acción de InteRed se explica dado su conocimiento del medio y las líneas identitarias que cruzan la organización.

7. Recomendaciones

En relación con los hallazgos y las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

Para FUNDAESPRO:

1. Continuar acompañando a los centros comunitarios infantiles desde la estructura de su organización a efecto de preservar los avances conseguidos con el proyecto y de potenciar su mejor desarrollo en los siguientes años. Una estrategia de acompañamiento de media intensidad puede ser una buena herramienta que ordene y regularice este acompañamiento para que los centros y, en particular, las madres educadoras no se sientan desvinculadas y solas en el cumplimiento de sus roles y funciones regulares.
2. Fortalecer el enfoque pedagógico y de aprendizaje de los centros comunitarios infantiles para lo cual hace falta ampliar el conocimiento y el dominio de los procesos de desarrollo, los procesos de aprendizaje y las habilidades necesarias para el aprendizaje preparatorio para la escuela primaria.

Un esfuerzo de esta naturaleza implica una articulación con las escuelas primarias presentes en las comunidades para establecer las expectativas que tienen respecto de las niñas y los niños que ingresan a primer grado con miras a empatar tales requerimientos con lo que ofrecen el proceso educativo de los centros. También implica una articulación con el Ministerio de Educación como entidad rectora de la educación y de formulación curricular para cada etapa y nivel educativo a efecto de comprender los parámetros esperados en cada una de las edades que los centros atienden.

3. Para la evaluación de habilidades desarrolladas se recomienda identificar escalas más completas, actuales y con mayor respaldo técnico que la que se utilizó durante el proyecto. Se recomienda utilizar al menos dos instrumentos: a) una escala de desarrollo que determine los niveles de avance en el desarrollo general de las niñas y los niños de acuerdo con la edad; y b) una escala o prueba para el desarrollo de las habilidades de prelectura y prematemáticas enfocada en las niñas y los niños de cuatro a seis años.

Se recomienda priorizar aquellas cuya aplicación e interpretación se alcanzable para las madres educadoras de manera que los resultados permitan una clara toma de conciencia sobre lo que implica y para el reconocimiento de posibles acciones correctivas grupales o individuales. Toda prueba o instrumento de evaluación debe entenderse como una herramienta para la mejora más que para la mera determinación del éxito o el fracaso.

4. Desarrollar un esfuerzo de revalorización de las identidades culturales de las personas y familias de las comunidades a partir de la identificación del origen étnico y cultural de sus generaciones pasadas más cercanas. Es altamente probable que haya una riqueza cultural no explicitada y no

suficientemente valorada entre las personas adultas y, consecuentemente, entre las niñas y los niños que acuden a los centros.

Conviene un esfuerzo de revalorización de la diversidad cultural en el marco del derecho a la identidad y la convivencia armónica. Tal esfuerzo implicaría una acción correspondiente en el programa de trabajo en los centros y la inclusión de criterios de reconocimiento de las identidades de las niñas y los niños.

5. Impulsar la innovación de los huertos comunitarios hacia otras comunidades y avanzar hacia una segunda etapa en las comunidades en las que ya se inició el proceso. Una segunda etapa puede enfocarse en la ampliación de la experiencia a más mujeres y a conseguir un énfasis en la mejora de la economía familiar que complementa el enfoque de valoración de las mujeres, la constitución de alternativas y el trabajo cooperativo.

Un huerto comunitario podría enfocarse en la provisión sistemática de alimentos para los centros como un aporte cuantificable y lo mismo para la economía familiar. Esta segunda etapa pasa a considerar lo aprendido en la primera, como una herramienta de mejora sustantiva, más allá que de una mera ocupación alternativa.

6. Establecer una escala de revisión y calificación de las consultorías requeridas a especialistas. Las consultorías pueden tener muy distinta naturaleza y definiciones propias. Sin embargo, deben guardar parámetros técnicos que aseguren a FUNDAESPRO que los productos que se reciben cumplen con lo esperado. En particular se recomienda la creación de un comité que revisa y aprueba las consultorías y asegura que los productos finales cumplen con las características esperadas, y en caso de no ser así, establece la validez de las razones por las que no se puede llegar a lo esperado.
7. Actualizar la política laboral para los equipos técnicos de la organización que en coherencia con la consecución de proyectos y fondos externos permita procurar mejoras sociales y salariales para los equipos. Este es un asunto, por definición, complejo en una entidad como FUNDAESPRO que no puede contar con proyecciones de ingresos o de captación de recursos y que enfrenta un escenario de reducción de la cooperación. Es claro que no se puede aplicar la lógica que se aplicaría en una empresa o en una institución pública.

Sin embargo, pueden buscarse mecanismos compensatorios que permitan que el personal de la organización que percibe alguna remuneración goce de las mejores condiciones factibles de acuerdo con las posibilidades de captación de recursos. Esto tiene implicaciones con la etapa de la formulación de los proyectos en la que debe considerarse la demanda de tiempo laboral que implicará al equipo y las posibilidades reales de cumplir con los compromisos adquiridos con los cooperantes. Es importante reflexionar al respecto con las entidades cooperantes en línea del enfoque de derechos, en este caso, para mujeres trabajadoras cuyos derechos no se pierden por el hecho de ser militantes de la organización.

8. Establecer una estrategia de incidencia política en el marco del proceso de transición de gobierno (del período que cierra en enero de 2024 al que corresponde al período 2024-2028) con miras a influir en un nuevo marco de política pública hacia la niñez y específicamente hacia la educación

infantil. Mucha de la experiencia de FUNDAESPRO y de este proyecto puede ser útil para una nueva propuesta de atención a la niñez que supere el paradigma de los centros de cuidado y avance hacia el de aprendizaje y desarrollo.

Una propuesta de incidencia puede hacer énfasis en aspectos tales como:

- a. La transformación de los roles entre madres educadoras y maestras titulares para hacerlos más horizontales y complementarios.
- b. La reforma del currículo hacia un marco de derechos, aprendizaje y desarrollo que incluya el alcance de las habilidades necesarias para una posterior integración a las escuelas primarias y respetando los procesos de desarrollo de las niñas y los niños.
- c. Un proceso de formación y capacitación para las madres educadoras.
- d. Una política laboral respetuosa de los derechos de las mujeres trabajadoras (madres educadoras).
- e. Un cambio en el concepto de madre cuidadora (enfoque de cuidado) hacia un enfoque de aprendizaje y desarrollo.
- f. La producción de materiales y recursos para el aprendizaje.
- g. La organización de los centros comunitarios y la gestión efectiva y participativa.

Para conseguir un espacio en un eventual proceso de reformulación de la política pública es aconsejable visibilizar los logros del proyecto en clave de buenas prácticas para ser compartidas con otros centros comunitarios infantiles y con el conjunto de las instituciones públicas relacionadas con estos. La experiencia de FUNDAESPRO la avala para procurar un espacio en el escenario público nacional en sentido de un cambio significativo para la política pública enfocada en la educación infantil.

9. Continuar impulsando y fortaleciendo el espacio de coordinación de la Red Niña Niño desde el cual se desarrolle las acciones de incidencia política y social sobre los derechos de la niñez y la interlocución con distintos organismos nacionales e internacionales.

El trabajo cooperativo con otras entidades en el marco de esta Red debe estar en constante interlocución con los proyectos y las experiencias de campo a manera de privilegiar las necesidades sentidas de las comunidades en los planteamientos que se formulan y visibilizan frente a los interlocutores institucionales.

Para InteRed:

10. Mantener el esquema de monitoreo y acompañamiento para la ejecución de proyectos dado que está dando los resultados esperados y aportando a la consolidación de las capacidades de implementación. El acompañamiento implica un equilibrio que evita las interferencias y a la vez, tenga la capacidad de advertir los riesgos y las fallas. El esquema desarrollado hasta ahora parece haber sido muy efectivo.
11. Procurar la consecución de nuevos apoyos para consolidar el esfuerzo que impulsó el proyecto evaluado. Si bien se concibió y funcionó en el contexto afectado por la pandemia, es recomendable procurar la consolidación de los avances y la expansión hacia otros muchos centros comunitarios

infantiles lo que debería tratarse de un proceso de carácter estratégico que se enfoque en la movilización de las acciones desde la institucionalidad pública.

Un siguiente proyecto podría encajar muy bien en el marco de oportunidad que puede derivarse del proceso de transición y cambio de gobierno. Pero, para que este sea efectivo, hace falta una estrategia política que pasa por prestigiar y divulgar lo que se ha conseguido, demostrar su efectividad y mostrar que es replicable. Un proyecto enfocado en la consolidación del modelo y la incidencia de este modelo en el conjunto de la acción pública de atención a la niñez enfocada en la protección integral y el desarrollo.

12. Procurar la formulación de proyectos menos complejos y con menos resultados e indicadores que derivan en secuencias de acciones que representan multiplicidad de funciones cotidianas para las entidades ejecutoras. Se entiende que las reglas de la cooperación son puestas por los donantes y que pocas veces existe margen de diálogo para la búsqueda de acuerdos. Sin embargo, esto no impide que se procure una tendencia hacia la priorización de procesos de implementación directa y relevante, lo que no necesariamente precisa de elevar el número de indicadores o de resultados.

Como seguramente es conocido, en la gestión efectiva para la implementación de los proyectos no necesariamente más indicadores y más acciones implican mejores resultados. Esta puede ser una interesante realidad a compartir con las entidades donantes.

13. Se recomienda una formulación de árboles de problemas en dos dimensiones: a) una que se refiera a los problemas en general, entre estructurales y generales de la expresión del problema en el país (como los que actualmente se formulan); b) otro con perspectiva delimitada a los problemas que serán abordados por el proyecto, es decir, un árbol de problemas que se delimita por los problemas específicos en los cuales el proyecto podrá influir. Estos dos deben ser complementarios de manera que al final del proyecto el ejercicio evaluativo pueda corroborar que los resultados del proyecto cambian el árbol de problemas específico, aunque su impacto en el árbol estructural sea poco reconocible, como sería lógico en una intervención corta y bien delimitada.

Para la AACID:

14. Se recomienda continuar impulsando los procesos centrados en la mejora de la protección integral de la niñez con miras a trascender de la acción no gubernamental hacia la acción gubernamental cuando existen los espacios de oportunidad (que no siempre se dan).

Guatemala está en un escenario que puede dar lugar a un enfoque de gobierno más centrado en el bienestar de la población de lo que comúnmente sucede. El Plan de Gobierno del presidente electo, Bernardo Arévalo, afirma: "Nos comprometemos a sentar los cimientos de la transformación educativa como estrategia, desarrollando un Ministerio de Educación que asume la interculturalidad como uno de los pilares de su función rectora, a partir de la cual se atiendan los dos grandes déficits de nuestro sistema educativo: la escasa cobertura, especialmente en primera infancia y el nivel medio... Se creará una Red de Centros de Cuidado Infantil que atienda

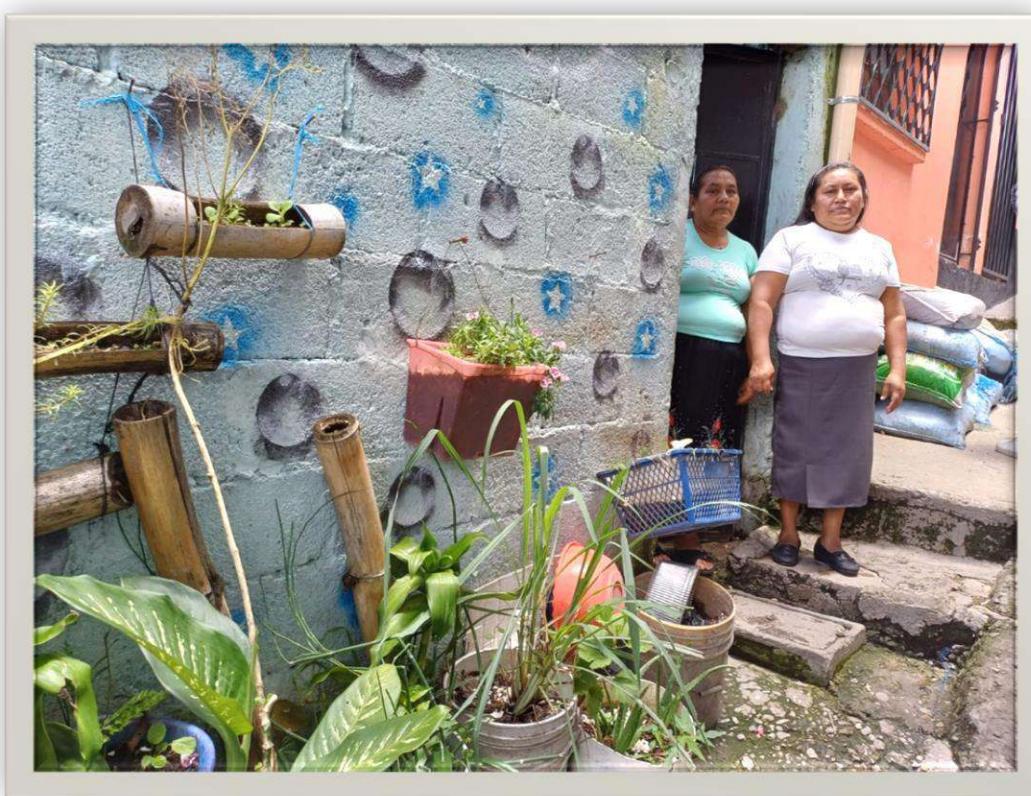
a 350,000 niñas y niños durante los cuatro años, beneficiando a 224,000 madres y padres de familia"².

Más que un plan, hay una coyuntura de quiebre político en Guatemala que podría dar lugar a una mejora sustantiva en las políticas públicas dirigidas a la infancia y a la educación. De donde se desprende que hay una oportunidad que no se ha presentado en décadas y que es recomendable intentar aprovecharla teniendo una propuesta sólida para ello.

15. Se recomienda considerar la efectividad de un modelo de proyecto con abundantes indicadores y resultados por alcanzar en períodos cortos. La gestión administrativa y técnica de un proyecto no debería ocupar la mayor parte del tiempo destinado por el equipo a cargo, en desmedro de las acciones estratégicas y de las oportunidades de cambios sustantivos.

En particular, para un proyecto de corta ejecución quizá no se requiera de una formulación tan compleja que se traduce en multiplicidad de acciones cuya efectividad se refleja solo en la propia ejecución del proyecto, pero no necesariamente en mayores beneficios para la población, en este caso para la niñez.

En la misma dirección, un esquema de evaluación de proyectos de corta ejecución podría centrarse en una batería más corta de criterios que corresponda con la naturaleza del proyecto y, obviamente, con la rendición de cuentas y la verificación externa de estas.



² Plan de Gobierno, Movimiento Semilla, 2024-2028, 2023. Por un país para vivir. Páginas 27 y 34.

8. Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación

Acciones de comunicación y difusión

Las actividades previstas son las siguientes:

1. Sesión de presentación de los principales hallazgos y los resultados al equipo de directivo de FUNDAESPRO.
2. Sesión de presentación de los principales hallazgos y los resultados al equipo de InteRed Guatemala
3. Sesión de presentación de los principales hallazgos y los resultados pertinentes un grupo de titulares de responsabilidades y obligaciones.

Estas actividades comparten una misma base de información que proviene del informe final de evaluación y que se selecciona de acuerdo con el interés de las personas y sus roles y en razón del tiempo disponible para las sesiones.

Las sesiones de trabajo tienen en un formato de presentación y análisis colectivo. Parte de una presentación resumida a cargo del evaluador y se complementa con un diálogo analítico en el que participa todo el grupo. En el diálogo se favorece la presentación de preguntas, comentarios, hipótesis y propuestas para el futuro.

Las sesiones no requieren de llegar a acuerdos de ninguna especie, aunque es posible que en su desarrollo se plasmen propuestas que expresen consenso o sugerencias con amplio aval.

La metodología de las sesiones es el diálogo crítico en el que todas las personas son invitadas a expresar sus puntos de vista y a discutir los de otras personas con perspectiva de profundizar. A lo largo de la sesión hay una moderación que facilita el diálogo y procura que todas las personas tengan igual oportunidad de expresar lo que piensan.

En las sesiones se procura un equilibrio de género de acuerdo con la participación que tuvo el proyecto. En todas las actividades se estimula la participación equitativa entre géneros.

Programa base de las actividades de comunicación y difusión

Se prevé de la siguiente manera:

Actividad	Metodología	Responsable principal	Tiempo estimado
Bienvenida y presentación de participantes	Se ofrece la bienvenida y se presentan los objetivos de la actividad Se invita a cada participante a presentarse ante el grupo	Representante de InteRed o de FUNDAESPRO	10 minutos
Presentación de los principales hallazgos y los resultados de la evaluación	Presentación dialogada que admite la formulación de preguntas y comentarios que permiten esclarecer los asuntos abordados (no puntos de análisis y discusión que son permitidos en la siguiente parte)	Evaluador	30 minutos
Diálogo reflexivo	Diálogo abierto en el que participan todas y todos siguiendo criterios de orden y brevedad para el uso de la palabra	Todas y todos los participantes	30 minutos
Cierre	Palabras de agradecimiento por los aportes y cierre de la actividad	Representante de InteRed o de FUNDAESPRO	5 minutos
Total			1 hora y 15 minutos

Los tiempos son flexibles y la actividad puede ampliarse siempre que haya disposición de las personas participantes en cada sesión.

Modalidades de las actividades

Las actividades pueden tener las siguientes opciones de modalidades:

- Opción 1: presencial: reunidas y reunidos en un local apropiado para el grupo organizado en forma circular que permita que todas las personas estén en la primera fila.
- Opción 2: virtual: todas las personas conectadas a una sesión utilizando una plataforma virtual de fácil manejo.

La opción viable y más adecuada se decidirá oportunamente de acuerdo con las condiciones del contexto y con las posibilidades de las y los potenciales participantes.

Se prevé que las actividades se desarrolle entre el 5 y el 20 de enero de 2024.

El informe de evaluación estará disponible en <https://intered.org/es/recursos/evaluaciones-de-proyectos>

9. Anexos



9.1. Matriz de evaluación

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
Criterio de evaluación: EFICACIA				
En el cumplimiento de los indicadores, resultados y objetivos Hasta qué punto los resultados y los factores externos/hipótesis han contribuido al logro del objetivo del proyecto Se incluirá una valoración concreta de los beneficios percibidos por los grupos meta Percepción de la población sujeto respecto a la entrega y acceso a las mejoras Mejoras provocadas por cambios institucionales. Flexibilidad y apoyo a la población sujeto para adaptarse a presunciones inadecuadas/erróneas o a factores externos que les afecten Adecuado equilibrio entre las responsabilidades asumidas por la población sujeto. Efectos de cualquier resultado no previsto en el proyecto	A1 A2 A3 A4	<p>¿En qué medida se han cumplido los indicadores de cada resultado? (individualmente y en promedio)</p> <p>¿En qué medida se han cumplido los resultados del proyecto? (individualmente y en promedio)</p> <p>¿En qué medida los objetivos específicos?</p> <p>¿En qué medida los objetivos específicos permitieron avanzar hacia el objetivo general? / ¿Qué cosas les han parecido las mejores del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Coordinadora del proyecto – Equipo técnico del proyecto – Coordinación general de FUNDAESPRO – Técnica IR – Coordinadora IR – Madres y padres de familia – Madres educadoras – REPROINSAS – Integrantes de la Comisión de Prevención de la Violencia y Convivencia (CCPC) – Red Niña Niño – Personal de los centros de salud – Personal de los Hogares Comunitarios – Personal de la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH) – Otras organizaciones locales 	<p>Entrevistas individuales con: Coordinadora general FUNDAESPRO</p> <p>Coordinadora del proyecto Técnica de IR</p> <p>Coordinadora de IR</p> <p>Representantes de entidades públicas involucradas</p> <p>Representante de Red Niña Niño</p> <p>Representante de PDH</p> <p>Grupos focales con: Equipo del proyecto (menos coordinadora)</p> <p>Madres y padres de niñas y niños</p> <p>Madres educadoras</p> <p>REPROINSAS</p> <p>CCPC</p> <p>Organizaciones locales</p> <p>Encuesta con madres educadoras</p> <p>Revisión documental: Documentos del proyecto Informes narrativos</p>

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
				Informe final de ejecución presupuestaria Ver detalle en la matriz de evaluación externa final de objetivos y resultados Observación en CECI seleccionados
	B1	¿Cuál es la valoración que las y los sujetos tienen sobre los beneficios del proyecto? (cuantitativa y cualitativamente)	- Madres y padres de familia de niñas y niños participantes - Madres educadoras participantes - Organizaciones locales	Grupos focal Encuesta Grupo focal
	B2	¿Qué mejoras han sido provocadas por cambios de la institucionalidad pública?	- Coordinadora del proyecto - Personal de centros de salud - Personal de Hogares Comunitarios	Entrevistas
	B3	¿Hubo presunciones o hipótesis que resultado equivocadas?	- Coordinadora del proyecto	Entrevista
	B4	¿Qué factores externos tuvieron impacto en el proyecto?	- Coordinadora del proyecto	Entrevista
	B5	¿En qué medida la población fue apoyada para adaptarse a los cambios provocados por los factores externos?	- Coordinadora del proyecto	Entrevista
	B6	¿Fue adecuada la carga de responsabilidades asumidas por la población sujeto?	- Coordinadora del proyecto	Entrevista
	B7	¿Qué resultados o efectos no previstos hubo?	- Coordinadora del proyecto	Entrevista
	A5	¿En qué consistió la propuesta pedagógica del proyecto? ¿Qué componentes?	- Coordinadora del proyecto - Equipo técnico del proyecto	Entrevista Grupo focal
	A6	¿Cuál es la propuesta de formación/capacitación hacia las madres y los padres de familia? ¿Qué instrumentos? ¿Con qué periodicidad?	- Coordinadora del proyecto - Equipo técnico del proyecto	Entrevista Grupo focal Revisión los informes e instrumentos de evaluación
	A7	¿Qué capacidades se fortalecieron en las organizaciones civiles para el seguimiento de compromisos nacionales e internacionales?	- Coordinadora del proyecto - Equipo técnico del proyecto	Entrevista Grupo focal Revisión crítica de las herramientas

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
				metodológicas entregadas por el proyecto
	A8	¿Cómo se distinguen los CECI incluidos en el proyecto de aquellos que no participaron?	- Coordinadora del proyecto - Equipo técnico del proyecto	Entrevista Grupo focal
Criterio de evaluación: EFICIENCIA Y VIALIDAD				
Adecuación razonable del coste incurrido para alcanzar los resultados, es decir el correcto uso de insumos para realizar actividades previstas (en términos cualitativos, cuantitativos y de tiempo) y la calidad de los resultados alcanzados Calidad de la gestión habitual del proyecto: (a) gestión presupuestaria y financiera; (b) gestión de personal, información y recursos; (c) gestión de riesgo; (d) relación/coordinación con autoridades locales y otros/as socios/as; (e) tiempo empleado en la gestión Análisis coste/beneficio Adecuación y tiempo en aportes/insumos locales. Adecuación y tiempo en aportes/insumos de InteRed Adecuación y tiempo en asistencia técnica Adecuación y calidad del seguimiento: precisión, flexibilidad y uso Adecuación sociocultural y aceptación del proyecto.	A9	¿Existe una relación razonable entre el coste del proyecto y los resultados alcanzados? (En términos cualitativos, cuantitativos y de tiempo) ¿Cuál es la relación coste-beneficio del proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Responsable de gestión económica del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas Revisión documental: Informe final de ejecución presupuestaria
	A10	¿Cuál es la calificación de la gestión del proyecto? Considerando la gestión presupuestaria, financiera, de personal, de riesgo, coordinación con autoridades locales, coordinación con socios, tiempo invertido en la gestión	- Coordinadora del proyecto - Responsable de gestión económica del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas Revisión documental: Informe final de ejecución presupuestaria
	B8	¿Cuál es la adecuación de los aportes locales?	- Coordinadora del proyecto - Responsable de gestión económica del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
	B9	¿Cuál es la adecuación de los aportes de InteRed?	- Coordinadora del proyecto - Responsable de gestión económica del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas
	A11	¿Cuál es la calidad del seguimiento/acompañamiento al proyecto por parte de InteRed?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
	B10	¿Cuál es la adecuación y aceptación sociocultural del proyecto en la comunidad?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Madres y padres de niñas y niños - Integrantes CCP, Red Niña Niño y organizaciones locales	Entrevistas Grupos focales
	B11	¿Qué obstáculos enfrentó en proyecto? (Los principales)	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
	A12	¿Qué tan adecuada es la relación porcentual entre rubros en los cuales se divide el presupuesto general del proyecto y en coherencia con los objetivos y resultados esperados?	- Coordinadora del proyecto - Responsable de gestión económica del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
Presencia de resultados no esperados				
Criterio de evaluación: IMPACTO ESPERADO Y CONSEGUIDO				
El efecto del proyecto en su entorno más amplio y su contribución al logro de objetivos o políticas sectoriales (tal y como enuncia el objetivo general del proyecto) Indicios de que el objetivo general está siendo alcanzado, y en qué medida es atribuible al proyecto Posibles implicaciones de cualquier impacto imprevisto sobre el impacto global Hasta qué punto se han logrado impactos relacionados con los enfoques de género, derechos humanos y diversidad cultural	B12	¿Qué aspectos logrados son directamente atribuibles al proyecto? / ¿Qué es lo mejor que tuvo el proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Madres y padres de familia - Técnica IR	Entrevistas
	B13	¿Qué implicaciones o acciones quedan en curso que podrían incrementar el impacto del proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
	A13	¿Qué impactos se han logrado en el enfoque de igualdad de género? / ¿Si volvieran a participar de un proyecto de este tipo qué les gustaría que fuera diferente comparado con el proyecto que termina?	- Coordinadora del proyecto - Madres y padres de familia - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas Revisión de documentos: proyecto, informes, materiales y producciones del proyecto
	A14	¿Qué incidencia se ha logrado en materia de derechos humanos en la formación de las niñas y los niños?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR - Red Niño Niña	Entrevistas Revisión de documentos: proyecto, informes, materiales y producciones del proyecto
	A15	¿Qué incidencia se ha logrado en materia de diversidad cultural?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas Revisión de documentos: proyecto, informes, materiales y producciones del proyecto
Criterio de evaluación: SOSTENIBILIDAD				
La probabilidad de que los beneficios del proyecto continúen una vez haya concluido la financiación externa, especialmente en lo relacionado con el apoyo de políticas, factores económicos y	A16	¿Cuáles de los resultados y efectos del proyecto tienen perspectiva de continuar vigentes o sostenerse cuando finalice el proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR - Hogares Comunitarios - CCPC	Entrevistas Grupo focal Revisión de informes y compromisos con otros actores
	B14	¿Qué tan sostenibles son los avances en materia de equidad de género?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
financieros, aspectos socioculturales, equidad de género, tecnología apropiada, aspectos medioambientales y capacidad institucional y de gestión. Sentido de apropiación de la población sujeto sobre los objetivos y logros del proyecto. Grado de apoyo de autoridades públicas y organizaciones de la sociedad civil. Hasta qué punto el proyecto ha sido integrado en las estructuras institucionales locales. Probabilidad de que los logros alcanzados continúen tras el fin del periodo de ejecución del proyecto. Sostenibilidad financiera y económica de los logros del proyecto Adecuación técnica/tecnológica del proyecto	B15 B16 B17	¿Qué acciones, efectos o pautas de conducta que alcanzaron a la población sujeto tienen perspectiva de apropiación y permanencia en el tiempo? ¿Qué aspectos del proyecto han sido apropiados por entidades públicas o de la sociedad civil con perspectivas de permanencia en el tiempo? ¿Cuál es la perspectiva de sostenibilidad financiera de las acciones que formaron parte del proyecto? / ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para futuros proyecto como este?	- Coordinadora del proyecto - Coordinadora del proyecto - Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevista Entrevistas Revisión de informes y cruce de documentos con entidades públicas que se relacionen Entrevistas
Criterio de evaluación: PERTINENCIA				
Adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas que trata de resolver y al contexto en el que opera. También se refiere a la calidad en la identificación y diseño del proyecto (lógica del proceso de planificación, coherencia del diseño).	A17 B18	¿En qué medida el proyecto respondió al árbol de problemas? ¿En qué medida el árbol problemas responde a los	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas Revisión del árbol de problemas, el documento de proyecto y los informes narrativos Entrevistas

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
Coherencia del proyecto con las políticas de desarrollo nacional y locales y con políticas sectoriales relevantes		problemas del contexto del proyecto?		Revisión del árbol de problemas, el documento de proyecto y los informes narrativos
Claridad en la identificación de los individuos y grupos de población sujeto	A18	¿Cuál es la calidad del diseño del proyecto? ¿Qué fortalezas? ¿Qué debilidades?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas Revisión del árbol de problemas, el documento de proyecto y los informes narrativos
Claridad y concreción en la identificación y definición de los problemas	B19	¿En qué medida el proyecto coincide con las políticas nacionales? ¿Cuáles?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
Análisis adecuado de las lecciones aprendidas en experiencias anteriores y complementariedad con otras iniciativas en curso	B20	¿Qué tan adecuadas y legítimas son las políticas públicas?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
Claridad en el análisis de las opciones y justificación de la estrategia elegida	B21	¿Qué lecciones aprendidas se pueden reconocer del proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
Claridad y coherencia lógica de los objetivos de la matriz de planificación en cuanto a objetivos, resultados y actividades para lograr cada resultado	B22	¿Cuál es la claridad de la justificación de las estrategias tomadas por el proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
Claridad y utilidad de la matriz de planificación en cuanto a recursos y costes de actividades y su calendarización	A19	¿Qué claridad y coherencia hay entre los objetivos, los resultados y las actividades de la matriz de planificación del proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas Revisión de documentos clave del proyecto
Adecuación del análisis de factores externos/hipótesis				
Adecuación y pertinencia de los protocolos de gestión y coordinación				
Adecuación, pertinencia y efectividad de los sistemas de seguimiento y evaluación				

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
Adecuación del análisis de sostenibilidad				
Criterio de evaluación: APROPIACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL				
Visto desde la dotación de capacidades de las instituciones públicas, el apoyo a las organizaciones de la sociedad civil y la participación ciudadana en las intervenciones para lograr una ejecución real y efectiva de los derechos y propiciar el liderazgo de sus procesos de desarrollo, capacitando y formando sus recursos humanos Correcta valoración y apoyo a las capacidades institucionales Promoción efectiva de la apropiación del proyecto por la población sujeta	A20	¿Qué capacidades de FUNDAESPRO se han visto fortalecidas con el proyecto?	- Coordinadora del proyecto - Equipo técnico del proyecto - Técnica IR	Entrevistas Grupo focal con personal del proyecto
	B23	¿Qué otras entidades participantes se han fortalecido? ¿En qué aspectos específicos?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas Grupo focal con CCPC y organizaciones locales
	A21	¿En qué medida la población sujeta del proyecto se ha apropiado de uno o más aspectos? ¿Qué aspectos? / ¿Qué es lo más importante que han aprendido con relación a la crianza de las niñas y los niños?	- Coordinadora del proyecto - Madres y padres de familia - Técnica IR	Entrevistas Grupos focales con madres y padres de familia Encuesta con madres educadoras
	B24	¿En qué medida las acciones de fortalecimiento institucional/organizacional se corresponden con las necesidades de las organizaciones participantes?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas Grupo focal con organizaciones de Comité de Protección y de la Red de Derivación
	B25	¿Qué sinergias se dieron entre los procesos impulsados por este proyecto y otros impulsados por FUNDAESPRO?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
	Criterio de evaluación: ENFOQUE DE GÉNERO EN DESARROLLO			

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
Se reconoce como una herramienta de análisis y acción con la que llevar a la práctica las actuaciones necesarias para eliminar toda forma de discriminación contra las mujeres, incidiendo sobre sus causas estructurales Hasta qué punto la intervención ha logrado disminuir las brechas de desigualdad en la niñez y juventud, entre hombres y mujeres Alcances en términos de contrarrestar la normalización de la violencia de género en el sistema educativo y en las familias Sentido de apropiación del derecho a una educación sexual integral	A22 B26 B27 A23	¿El proyecto contó con una adecuada estrategia de equidad de género/igualdad de género o equivalente? ¿Qué acciones clave del proyecto favorecieron la igualdad de género? ¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la violencia de género? / ¿Qué se ha aprendido con relación a la igualdad de género? ¿Qué tanto se ha apropiado el sentido del derecho a una educación integral en sexualidad?	- Coordinadora del proyecto - Equipo técnico del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR - Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR - Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR - CCPC - Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas Grupo focal con equipo del proyecto Entrevistas Entrevistas Grupo focal Entrevistas
Criterio de evaluación: SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL				
Asegurar actuaciones atendiendo a las consideraciones ambientales, integrándolo de forma efectiva en todos los niveles y en todas las fases de las actuaciones, desde la planificación hasta la evaluación En qué medida la intervención ha contribuido a disminuir los daños ambientales en el desarrollo de sus acciones En qué medida la intervención a	B28 B29 B30	¿El proyecto consideró aspectos ambientales y de educación ambiental? ¿Qué resultados se pueden atribuir al proyecto? ¿En qué medida la intervención ha promovido una sociedad más consciente y eficiente en el manejo de los deshechos?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas Entrevistas Entrevistas

Definición TDR	No y tipo de preguntas	Preguntas de evaluación	Informantes	Medios y técnicas de evaluación
promovido una sociedad más consciente y eficiente en el manejo de los desechos				
Criterio de evaluación: RESPETO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL				
	A24	¿El proyecto contó con una estrategia o acción específica enfocada en la promoción de la diversidad cultural?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
	B31	¿Qué tan bien se ha implementado esa estrategia o acción?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR	Entrevistas
	B32	¿En qué medida se ha incorporado la valoración de la diversidad cultural y la multiculturalidad? / ¿Qué se ha aprendido con relación a la igualdad de género?	- Coordinadora del proyecto - CCPC - Técnica IR	Entrevistas Grupo focal Revisión de documentos, herramientas y materiales del proyecto
	B33	¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la discriminación y el racismo?	- Coordinadora del proyecto - Técnica IR - Coordinadora IR	Entrevistas Revisión de documentos, herramientas y materiales del proyecto

Preguntas de evaluación:

Total: 57

A: 24

B: 33

9.2. Listado de documentos consultados

Documentos principales:

	Documento
1	Convenio de colaboración en la Fundación InteRed y la FUNDAESPRO
2	Marco lógico del proyecto
3	Árbol de problemas
4	Árbol de objetivos

	Documento
5	Informe de identificación de necesidades de los centros comunitarios infantiles de la FUNDAESPRO
6	Convenio entre FUNDAESPRO y Hogares Comunitarios
7	Diagnóstico inicial y final: Atención y protección de los derechos de la infancia en espacios de cuidado comunitario de sectores urbanos marginales de la Ciudad de Guatemala
8	Informe contraste: diagnóstico inicial y final del estado nutricional y de desarrollo de las niñas y los niños que asisten a los centros comunitarios infantiles
9	Informe de seguimiento intermedio de proyecto y anual de programas
10	Todas las fuentes de verificación presentadas por FUNDAESPRO
11.	III PACODE
12.	El informe de ejecución presupuestaria
13.	Todos los informes de las consultorías realizadas en el marco del proyecto

Documentos secundarios:

	Documento
1	Segundo sondeo sobre el cumplimiento de los derechos de la niñez en Guatemala, en tiempos del Covid-19
2	Informe de medio término EPU: Seguimiento de la Red Niña Niño a las recomendaciones para el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia
3	Materiales y publicaciones del proyecto

9.3. Listado de instrumentos completados en proceso de campo

Compartidos conmigo > FUNDAESPRO

Compartidos conmigo > FUNDAESPRO

Nombre	Propietario	Última modificación	Tamaño del
Entrevista Hogares comunitarios.docx	Fernanda Escobar	7 sept 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Entrevista con responsable económica del proyecto.docx	Fernanda Escobar	7 sept 2023 Fernanda Escob...	18 KB
Entrevista con consultor soluciones de captación de agua.docx	Fernanda Escobar	7 sept 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Entrevista con consultora de formación a madres sobre orientación con temática y desarrollo infantil.docx	Fernanda Escobar	7 sept 2023 Fernanda Escob...	20 KB
Entrevista con consultor diplomado incidencia.docx	Fernanda Escobar	7 sept 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Entrevista con consultora para escuela de estereotipos de género.docx	Fernanda Escobar	7 sept 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Entrevista Centro de salud.docx	Fernanda Escobar	7 sept 2023 Fernanda Escob...	18 KB
Matriz final.xlsx	Fernanda Escobar	8 ago 2023 Fernanda Escob...	30 KB
Grupo focal con madres educadoras Plaza de Toros.docx	Fernanda Escobar	8 ago 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Grupo focal con madres educadoras El Mezquital.docx	Fernanda Escobar	8 ago 2023 Fernanda Escob...	20 KB
Entrevista con consultora para escuela de estereotipos de género.docx	Fernanda Escobar	8 ago 2023 Fernanda Escob...	20 KB
Encuesta con madres y padres de familia San Juan.docx	Fernanda Escobar	8 ago 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Encuesta con madres y padres de familia La Brigada.docx	Fernanda Escobar	8 ago 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Encuesta con madres y padres de familia Tierra Nueva II.docx	Fernanda Escobar	8 ago 2023 Fernanda Escob...	19 KB
Entrevista con consultora de formación a madres sobre orientación con temática y desarrollo infantil.docx	Fernanda Escobar	7 ago 2023 Fernanda Escob...	20 KB
Encuesta con madre y padre de familia San Martín.docx	Fernanda Escobar	7 ago 2023 Fernanda Escob...	18 KB
Encuesta con madre y padre de familia Plaza de Toros.docx	Fernanda Escobar	7 ago 2023 Fernanda Escob...	19 KB

Nombre	Propietario	Última modificación	Tamaño del
Coordinadora Huertos Urbanos.docx	Fernanda Escobar	7 ago 2023 Fernanda Escob...	14 KB
Grupo focal con Responsables San Alfonso.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	200 KB
Grupo con CCPG La Verbena.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	200 KB
Grupo con CCPG El Mezquital.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	201 KB
Grupo focal Equipo del proyecto.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	14 KB
Grupo focal con madres educadoras Tierra Nueva II.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	201 KB
Grupo focal con madres educadoras San Martín.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	200 KB
Grupo focal con madres educadoras San Alfonso.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	201 KB
Grupo focal con madres educadoras La Verbena.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	201 KB
Grupo Focal con madres educadoras La Brigada.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	201 KB
Grupo con CCPG Plaza de Toros.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	201 KB
FUNDAESPRO Grupo el Huerto.docx	Fernanda Escobar	4 ago 2023 Fernanda Escob...	111 KB
Encuesta con madres y padres de familia La Verbena.docx	Fernanda Escobar	3 ago 2023 Fernanda Escob...	16 KB
Encuesta con madre y padre de familia El Mezquital.docx	Fernanda Escobar	3 ago 2023 Fernanda Escob...	16 KB
Calendario de campo Evaluación ANDALUCIA.docx	Fernanda Escobar	10 jul 2023 Fernanda Escob...	11 KB
Instrumentos para reunión de información de campo.docx	Fernanda Escobar	26 jul 2023 Fernanda Escob...	64 KB
Encuesta con madres y padres de familia.docx	Fernanda Escobar	26 jul 2023 Fernanda Escob...	24 KB

9.4. Instrumentos diseñados para el levantado de la información de campo y que guiaron la recolección de la información

A continuación, se presentan los instrumentos que se utilizarán para el trabajo de campo y la reunión de la información, que son los siguientes:

Listado de instrumentos de campo

No	Instrumento	Código
1	Guía para grupo focal con equipo del proyecto	GF 1
2	Guía para grupo focal con madres y padres de familia	GF 2
3	Guía para grupo focal con CCPC	GF 3
4	Entrevista con coordinadora de proyectos y educación	Et 1
5	Entrevista con consultora de huertos urbanos	Et 2
6	Entrevista con consultora para escuela de formación sobre estereotipos y roles de género/programa de fortalecimiento a madres educadoras/metodologías coeducativas/formación a madres y padres sobre desarrollo infantil y crianza con ternura	Et 3
7	Entrevista con consultor de recolección de agua	Et 4
8	Entrevista con responsable de gestión económica del proyecto	Et 5
9	Entrevista con organizaciones de la Red Niño Niña y org. locales	Et 6
10	Entrevista con representantes de entidades públicas	Et 7
11	Entrevista con técnica de IR a cargo del proyecto	Et 8
12	Entrevista con coordinadora de IR	Et 9
13	Encuesta con REPROINSAS	Ec 1
14	Encuesta con madres y padres de familia	Ec 3

INSTRUMENTO	GF 1: EQUIPO DEL PROYECTO (SIN COORDINADORA) FACILITADORAS COMUNITARIAS Y COORDINADORA DE CAMPO				SEXO		
			H	M	Otro		
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:				
PARTICIPANTES	Nombres		Cargos/roles				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	Totales						
RESPONSABLE							

Guía para el grupo focal

Orientaciones de aplicación

Los grupos focales se desarrollarán siguiendo las pautas metodológicas:

- a. El modelo será participativo-guiado de manera que da lugar para que la actividad se desarrolle de forma participativa:
 - i. Se desarrolla en formato de diálogo grupal.
 - ii. Las y los participantes pueden expresar sus ideas y valoraciones libremente.
 - iii. Participan en la construcción de ideas colectivas generadas con sus compañeras y compañeros.
 - iv. Podrán aportar más allá de las preguntas que formulen quienes coordinan el diálogo.
 - v. Podrán hacer sugerencias de carácter metodológico cuando lo consideren necesario.
 - vi. Las preguntas generadoras estarán divididas en segmentos temáticos que atienden los aspectos que se quieren abordar. Sobre cada uno de estos aspectos se comparten datos, valoraciones y criterios recogidos de la información oficial del proyecto y luego las preguntas a partir de las cuales las y los participantes van a dialogar.

- b. Para el desarrollo de los grupos focales prevalece el sentido democrático y el respeto a la dignidad de todas las personas. Se procurará un ejercicio equilibrado en la mecánica del desarrollo del diálogo y se animará el respeto compartido entre participantes.
- c. Los grupos focales arrojarán valoraciones específicas que son producto de la construcción individual y colectiva del grupo de participantes. Estos productos permiten dar respuesta a las preguntas preparadas previamente.
- d. El contenido temático de cada grupo focal varía según el caso según los énfasis respectivos o los aspectos en las que las y los participantes han tenido más participación.
- e. Se explorarán ámbitos temáticos para obtener valoraciones basadas en la experiencia y el conocimiento previo de las y los participantes en relación con el proyecto.

Preguntas generadoras

1. ¿En qué medida se han cumplido los indicadores de cada resultado? (individualmente y en promedio)
2. ¿En qué medida se han cumplido los resultados del proyecto? (individualmente y en promedio)
3. ¿En qué medida los objetivos específicos?
4. ¿En qué medida los objetivos específicos permitieron avanzar hacia el objetivo general?
5. ¿En qué consistió la propuesta pedagógica del proyecto? ¿Qué componentes?
6. ¿Cuál es la propuesta de formación/capacitación hacia las madres y los padres de familia? ¿Qué instrumentos? ¿Con qué periodicidad?
7. ¿Qué capacidades se fortalecieron en las organizaciones civiles para el seguimiento de compromisos nacionales e internacionales?
8. ¿Cómo se distinguen los CECI incluidos en el proyecto de aquellos que no participaron?
9. ¿Qué capacidades de FUNDAESPRO se han visto fortalecidas con el proyecto?
10. ¿El proyecto contó con una adecuada estrategia de equidad de género/igualdad de género o equivalente?

INSTRUMENTO	GF 2: MADRES Y PADRES DE FAMILIA				SEXO		
					H	M	Otro
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:				
PARTICIPANTES	Nombres		Cargos/roles				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	Totales						
RESPONSABLE							

Guía para el grupo focal

Orientaciones de aplicación

Los grupos focales se desarrollarán siguiendo las pautas metodológicas:

- a. El modelo será participativo-guiado de manera que da lugar para que la actividad se desarrolle de forma participativa:
 - i. Se desarrolla en formato de diálogo grupal.
 - ii. Las y los participantes pueden expresar sus ideas y valoraciones libremente.
 - iii. Participan en la construcción de ideas colectivas generadas con sus compañeras y compañeros.
 - iv. Podrán aportar más allá de las preguntas que formulen quienes coordinan el diálogo.
 - v. Podrán hacer sugerencias de carácter metodológico cuando lo consideren necesario.
 - vi. Las preguntas generadoras estarán divididas en segmentos temáticos que atienden los aspectos que se quieren abordar. Sobre cada uno de estos aspectos se comparten datos, valoraciones y criterios recogidos de la información oficial del proyecto y luego las preguntas a partir de las cuales las y los participantes van a dialogar.

- b. Para el desarrollo de los grupos focales prevalece el sentido democrático y el respeto a la dignidad de todas las personas. Se procurará un ejercicio equilibrado en la mecánica del desarrollo del diálogo y se animará el respeto compartido entre participantes.
- c. Los grupos focales arrojarán valoraciones específicas que son producto de la construcción individual y colectiva del grupo de participantes. Estos productos permiten dar respuesta a las preguntas preparadas previamente.
- d. El contenido temático de cada grupo focal varía según el caso según los énfasis respectivos o los aspectos en las que las y los participantes han tenido más participación.
- e. Se explorarán ámbitos temáticos para obtener valoraciones basadas en la experiencia y el conocimiento previo de las y los participantes en relación con el proyecto.

Preguntas generadoras

Nota: con las madres y los padres de familia las preguntas se median a efecto de hacerlas lo más comprensibles y realizarlas en el lenguaje más conocido.

1. ¿En qué medida las actividades en las que han participado se han realizado bien?
2. ¿Cuál es su opinión sobre los beneficios del proyecto hacia las niñas y los niños?
3. ¿Cuál es su opinión sobre los beneficios que el proyecto ha traído a las comunidades?
4. ¿Creen que el proyecto se adaptó a la forma de ser de la comunidad?
5. ¿Qué es lo mejor que tuvo el proyecto?
6. ¿Qué es lo más importante que han aprendido con relación a la crianza de las niñas y los niños?
7. ¿Qué cambios se han conseguido en los hábitos alimenticios de las niñas y los niños, a partir de las orientaciones recibidas en el proyecto? (Ejemplos)
8. ¿Si volvieran a participar de un proyecto de este tipo qué les gustaría que fuera diferente comparado con el proyecto que termina?

INSTRUMENTO	GF 3: CCPC				SEXO		
					H	M	Otro
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:				
PARTICIPANTES	Nombres		Cargos/roles				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	Totales						
RESPONSABLE							

Guía para el grupo focal

Orientaciones de aplicación

Los grupos focales se desarrollarán siguiendo las pautas metodológicas:

- f. El modelo será participativo-guiado de manera que da lugar para que la actividad se desarrolle de forma participativa:
 - i. Se desarrolla en formato de diálogo grupal.
 - ii. Las y los participantes pueden expresar sus ideas y valoraciones libremente.
 - iii. Participan en la construcción de ideas colectivas generadas con sus compañeras y compañeros.
 - iv. Podrán aportar más allá de las preguntas que formulen quienes coordinan el diálogo.
 - v. Podrán hacer sugerencias de carácter metodológico cuando lo consideren necesario.
 - vi. Las preguntas generadoras estarán divididas en segmentos temáticos que atienden los aspectos que se quieren abordar. Sobre cada uno de estos aspectos se comparten datos, valoraciones y criterios recogidos de la información oficial del proyecto y luego las preguntas a partir de las cuales las y los participantes van a dialogar.

- g. Para el desarrollo de los grupos focales prevalece el sentido democrático y el respeto a la dignidad de todas las personas. Se procurará un ejercicio equilibrado en la mecánica del desarrollo del diálogo y se animará el respeto compartido entre participantes.
- h. Los grupos focales arrojarán valoraciones específicas que son producto de la construcción individual y colectiva del grupo de participantes. Estos productos permiten dar respuesta a las preguntas preparadas previamente.
- i. El contenido temático de cada grupo focal varía según el caso según los énfasis respectivos o los aspectos en las que las y los participantes han tenido más participación.
- j. Se explorarán ámbitos temáticos para obtener valoraciones basadas en la experiencia y el conocimiento previo de las y los participantes en relación con el proyecto.

Preguntas generadoras

1. ¿Cuál es la relación que hay entre el CCPC y el proyecto realizado por la FUNDAESPRO? (Se usa el nombre del proyecto cuando este sea conocido por el grupo)
2. ¿En qué aspectos la CCPC ha participado? (Descripción de lo que han hecho)
3. ¿En qué medida consideran que el proyecto ha traído beneficios a la comunidad y en particular a la niñez?
4. ¿Cuál es la adecuación y aceptación sociocultural del proyecto en la comunidad?
5. ¿Qué es lo más valioso que el proyecto ha hecho en relación con los derechos de la niñez?
6. ¿Qué se ha aprendido con relación a la igualdad de género?
7. ¿Qué se ha aprendido con relación a la diversidad cultural?
8. ¿Cuáles de los resultados y efectos del proyecto tienen perspectiva de continuar vigentes o sostenerse cuando finalice el proyecto?

INSTRUMENTO	ET 1: COORDINADORA DEL PROYECTOS Y EDUCACIÓN				SEXO		
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:				
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol		H	M	Otro
RESPONSABLE							

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿En qué medida se han cumplido los indicadores de cada resultado? (individualmente y en promedio)
2. ¿En qué medida se han cumplido los resultados del proyecto? (individualmente y en promedio)
3. ¿En qué medida los objetivos específicos?
4. ¿En qué medida los objetivos específicos permitieron avanzar hacia el objetivo general?
5. ¿En qué consistió la propuesta pedagógica del proyecto? ¿Qué componentes?
6. ¿Cuál es la propuesta de formación/capacitación hacia las madres y los padres de familia? ¿Qué instrumentos? ¿Con qué periodicidad?
7. ¿Qué capacidades se fortalecieron en las organizaciones civiles para el seguimiento de compromisos nacionales e internacionales?
8. ¿Cómo se distinguen los CECI incluidos en el proyecto de aquellos que no participaron?
9. ¿Qué cambios son los principales logrados en los hábitos alimenticios de las familias y/o de las niñas y los niños?
10. ¿Qué capacidades de FUNDAESPRO se han visto fortalecidas con el proyecto?
11. ¿Qué otras entidades participantes se han fortalecido? ¿En qué aspectos específicos?
12. ¿El proyecto contó con una adecuada estrategia de equidad de género/igualdad de género o equivalente?
13. ¿Qué acciones clave del proyecto favorecieron la igualdad de género?
14. ¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la violencia de género?
15. ¿Qué tanto se ha apropiado el sentido del derecho a una educación integral en sexualidad?
16. ¿Qué mejoras han sido provocadas por cambios de la institucionalidad pública?
17. ¿Hubo presunciones o hipótesis que resultado equivocadas?
18. ¿Qué factores externos tuvieron impacto en el proyecto?
19. ¿En qué medida la población fue apoyada para adaptarse a los cambios provocados por los factores externos?
20. ¿En qué medida la población fue apoyada para adaptarse a los cambios provocados por los factores externos?
21. ¿Fue adecuada la carga de responsabilidades asumidas por la población sujeto?
22. ¿Qué resultados o efectos no previstos hubo?

23. ¿Existe una relación razonable entre el coste del proyecto y los resultados alcanzados? (En términos cualitativos, cuantitativos y de tiempo) ¿Cuál es la relación coste-beneficio del proyecto?
24. ¿Cuál es la calificación de la gestión del proyecto? Considerando la gestión presupuestaria, financiera, de personal, de riesgo, coordinación con autoridades locales, coordinación con socios, tiempo invertido en la gestión
25. ¿Cuál es la adecuación de los aportes locales?
26. ¿Cuál es la adecuación de los aportes de InteRed?
27. ¿Cuál es la calidad del seguimiento/acompañamiento al proyecto por parte de InteRed?
28. ¿Cuál es la adecuación y aceptación sociocultural del proyecto en la comunidad?
29. ¿Qué obstáculos enfrentó en proyecto? (Los principales)
30. ¿Qué tan adecuada es la relación porcentual entre rubros en los cuales se divide el presupuesto general del proyecto y en coherencia con los objetivos y resultados esperados?
31. ¿Qué aspectos logrados son directamente atribuibles al proyecto?
32. ¿Qué implicaciones o acciones quedan en curso que podrían incrementar el impacto del proyecto?
33. ¿Qué impactos se han logrado en el enfoque de igualdad de género?
34. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de derechos humanos en la formación de las niñas y los niños?
35. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de diversidad cultural?
36. ¿Cuáles de los resultados y efectos del proyecto tienen perspectiva de continuar vigentes o sostenerse cuando finalice el proyecto?
37. ¿Qué tan sostenibles son los avances en materia de equidad de género?
38. ¿Qué acciones, efectos o pautas de conducta que alcanzaron a la población sujeto tienen perspectiva de apropiación y permanencia en el tiempo?
39. ¿Qué aspectos del proyecto han sido apropiados por entidades públicas o de la sociedad civil con perspectivas de permanencia en el tiempo?
40. ¿Cuál es la perspectiva de sostenibilidad financiera de las acciones que formaron parte del proyecto?
41. ¿En qué medida el proyecto respondió al árbol de problemas?
42. ¿En qué medida el árbol problemas responde a los problemas del contexto del proyecto?
43. ¿Cuál es la calidad del diseño del proyecto? ¿Qué fortalezas? ¿Qué debilidades?
44. ¿En qué medida el proyecto coincide con las políticas nacionales? ¿Cuáles?
45. ¿Qué tan adecuadas y legítimas son las políticas públicas?
46. ¿Qué lecciones aprendidas se pueden reconocer del proyecto?
47. ¿Cuál es la claridad de la justificación de las estrategias tomadas por el proyecto?
48. ¿Qué claridad y coherencia hay entre los objetivos, los resultados y las actividades de la matriz de planificación del proyecto?
49. ¿En qué medida la población sujeto del proyecto se ha apropiado de uno o más aspectos? ¿Qué aspectos?
50. ¿En qué medida las acciones de fortalecimiento institucional/organizacional se corresponden con las necesidades de las organizaciones participantes?
51. ¿Qué sinergias se dieron entre los procesos impulsados por este proyecto y otros impulsados por
52. FUNDAESPRO?
53. ¿El proyecto consideró aspectos ambientales y de educación ambiental?
54. ¿Qué resultados se pueden atribuir al proyecto?
55. ¿En qué medida la intervención ha promovido una sociedad más consciente y eficiente en el manejo de los deshechos?

56. ¿El proyecto contó con una estrategia o acción específica enfocada en la promoción de la diversidad cultural?
57. ¿Qué tan bien se ha implementado esa estrategia o acción?
58. ¿En qué medida se ha incorporado la valoración de la diversidad cultural y la multiculturalidad?
59. ¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la discriminación y el racismo?

INSTRUMENTO	ET 2: CONSULTORA DE HUERTOS URBANOS						
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:				SEXO
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol			H	M
RESPONSABLE							Otro

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿Qué es un huerto urbano?
2. ¿Cuál es la expectativa de producción de un huerto urbano como los que se han impulsado en el proyecto?
3. ¿Cuán viable económico es crear y mantener un huerto urbano?
4. ¿Cuáles son los ciclos de vida de un huerto urbano?
5. ¿Cómo se trabajaron los huertos urbanos en el proyecto?
6. ¿Cómo contribuyen con la salud nutricional de las niñas y los niños?
7. ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes que han logrado las familias?
8. ¿Cuáles son los mejores resultados?
9. ¿Qué porcentaje de los huertos permanecen en bien estado/nivel?
10. ¿Cuáles son las mejores experiencias? Relátelas brevemente
11. ¿Qué recomendaciones tiene hacia FUNDAESPRO para la continuidad de los huertos familiares?
12. ¿Cuáles son los aspectos clave a documentar en esta experiencia?

INSTRUMENTO	ET 3: CONSULTORAS Y CONSULTORES POR PRODUCTOS ESPECÍFICOS: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES			
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:	
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol	H M Otro
RESPONSABLE				

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario común adecuado a cada tema

1. ¿En qué consistió el aporte que hizo la consultoría a su cargo?
2. ¿Cuáles son los principales hallazgos?
3. ¿Cuáles son los resultados o productos específicos? (Se solicitan copias: informes, programas, materiales, otros)
4. ¿En qué medida sentido estos productos han fortalecido el trabajo del proyecto?
5. ¿Qué debilidades o vacíos observó en el proceso?
6. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para el proyecto y la FUNDAESPRO?

INSTRUMENTO	ET 4: CONSULTOR DE RECOLECCIÓN DE AGUA DE LLUVIA				SEXO		
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:				
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol			H	M
RESPONSABLE							Otro

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿En qué específicamente consistió la asesoría prestada al proyecto?
2. ¿Qué es un sistema de recolección de agua?
3. ¿Cómo puede funcionar en un contexto urbano marginal?
4. ¿Qué capacidades fueron desarrolladas en las y los participantes?
5. ¿Cuántas personas?
6. ¿Qué resultados se alcanzaron con el proyecto?
7. ¿Cómo se pueden corroborar esos resultados?
8. ¿Qué se debe hacer para dar sostenibilidad de los sistemas de recolección de agua?

INSTRUMENTO	ET 5: RESPONSABLE DE GESTIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO				SEXO		
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:				
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol		H	M	Otro
RESPONSABLE							

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿Existe una relación razonable entre el coste del proyecto y los resultados alcanzados? (En términos cualitativos, cuantitativos y de tiempo)
2. ¿Cuál es la relación coste-beneficio del proyecto?
3. ¿Cuál es la calificación de la gestión del proyecto? Considerando la gestión presupuestaria, financiera, de personal, de riesgo, coordinación con autoridades locales, coordinación con socios, tiempo invertido en la gestión
4. ¿Cómo ha sido la adecuación de los aportes locales?
5. ¿Cuál es la adecuación de los aportes de InteRed?
6. ¿Qué tan adecuada es la relación porcentual entre rubros en los cuales se divide el presupuesto general del proyecto y en coherencia con los objetivos y resultados esperados?
7. ¿Cuál es la calificación de la gestión del proyecto? Considerando la gestión presupuestaria, financiera, de personal, de riesgo, coordinación con autoridades locales, coordinación con socios, tiempo invertido en la gestión. Refiera los documentos de respaldo a su respuesta.

INSTRUMENTO	ET 6: ORGANIZACIONES DE LA RED NIÑA NIÑO Y ORGANIZACIONES LOCALES			
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:	
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol	H M Otro
RESPONSABLE				

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿Qué tanto conoce el proyecto desarrollado por FUNDAESPRO con el apoyo de IR?
2. ¿En qué medida se han cumplido los resultados del proyecto?
3. ¿Cuál es la adecuación y aceptación sociocultural del proyecto en la comunidad?
4. ¿Cómo este proyecto aporta al mejor cumplimiento de los derechos de la niñez en el país?
5. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de diversidad cultural?
6. ¿Su organización se ha visto fortalecida de alguna manera con el proyecto?
7. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para futuros proyecto como este?

INSTRUMENTO						ET 6: REPRESENTANTES DE ENTIDADES PÚBLICAS		
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:		Fecha:			SEXO		
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol			H	M	Otro
RESPONSABLE								

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿Qué tanto conoce el proyecto desarrollado por FUNDAESPRO con el apoyo de IR?
2. ¿En qué son particulares los centros CECI atendidos por FUNDAESPRO?
3. ¿Qué valor agregado encuentran en relación con otros?
4. ¿Cómo se pueden comprobar estos resultados? (Se solicitan las evidencias si existen)
5. ¿A partir del proyecto se pueden identificar acciones o medidas que podrían generalizarse?
6. ¿Cuáles de los resultados y efectos del proyecto tienen perspectiva de continuar vigentes o sostenerse cuando finalice el proyecto?
7. ¿Cómo este proyecto aporta al mejor cumplimiento de los derechos de la niñez en el país?
8. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de diversidad cultural?
9. ¿Su organización se ha visto fortalecida de alguna manera con el proyecto?
10. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para futuros proyectos como este?

INSTRUMENTO		ET 7: TÉCNICA DE IR A CARGO DEL PROYECTO			
FECHA DE APLICACIÓN		Mes:		Fecha:	
INFORMANTE	Nombre		Cargo/rol		SEXO
RESPONSABLE					

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿En qué medida se han cumplido los indicadores de cada resultado? (individualmente y en promedio)
2. ¿En qué medida se han cumplido los resultados del proyecto? (individualmente y en promedio)
3. ¿En qué medida los objetivos específicos?
4. ¿En qué medida los objetivos específicos permitieron avanzar hacia el objetivo general?
5. ¿Qué cosas les han parecido las mejores del proyecto?
6. ¿Existe una relación razonable entre el coste del proyecto y los resultados alcanzados? (En términos cualitativos, cuantitativos y de tiempo) ¿Cuál es la relación coste-beneficio del proyecto?
7. ¿Cuál es la calificación de la gestión del proyecto? Considerando la gestión presupuestaria, financiera, de personal, de riesgo, coordinación con autoridades locales, coordinación con socios, tiempo invertido en la gestión
8. ¿Cuál es la adecuación de los aportes de InteRed?
9. ¿Cuál es la adecuación de los aportes locales?
10. ¿Cuál es la calidad del seguimiento/acompañamiento al proyecto por parte de InteRed?
11. ¿Cuál es la adecuación y aceptación sociocultural del proyecto en la comunidad?
12. ¿Qué obstáculos enfrentó en proyecto? (Los principales)
13. ¿Qué tan adecuada es la relación porcentual entre rubros en los cuales se divide el presupuesto general del proyecto y en coherencia con los objetivos y resultados esperados?
14. ¿Qué aspectos logrados son directamente atribuibles al proyecto?
15. ¿Qué implicaciones o acciones quedan en curso que podrían incrementar el impacto del proyecto?
16. ¿Qué impactos se han logrado en el enfoque de igualdad de género?
17. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de derechos humanos en la formación de las niñas y los niños?
18. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de diversidad cultural?

19. ¿Cuáles de los resultados y efectos del proyecto tienen perspectiva de continuar vigentes o sostenerse cuando finalice el proyecto?
20. ¿Qué tan sostenibles son los avances en materia de equidad de género?
21. ¿Cuál es la perspectiva de sostenibilidad financiera de las acciones que formaron parte del proyecto?
22. ¿En qué medida el proyecto respondió al árbol de problemas?
23. ¿En qué medida el árbol problemas responde a los problemas del contexto del proyecto?
24. ¿Cuál es la calidad del diseño del proyecto? ¿Qué fortalezas? ¿Qué debilidades?
25. ¿En qué medida el proyecto coincide con las políticas nacionales? ¿Cuáles?
26. ¿Qué tan adecuadas y legítimas son las políticas públicas?
27. ¿Qué lecciones aprendidas se pueden reconocer del proyecto?
28. ¿Qué claridad y coherencia hay entre los objetivos, los resultados y las actividades de la matriz de planificación del proyecto?
29. ¿Qué capacidades de FUNDAESPRO se han visto fortalecidas con el proyecto?
30. ¿Qué otras entidades participantes se han fortalecido? ¿En qué aspectos específicos?
31. ¿En qué medida la población sujeto del proyecto se ha apropiado de uno o más aspectos? ¿Qué aspectos?
32. ¿En qué medida las acciones de fortalecimiento institucional/organizacional se corresponden con las necesidades de las organizaciones participantes?
33. ¿Qué sinergias se dieron entre los procesos impulsados por este proyecto y otros impulsados por
34. FUNDAESPRO?
35. ¿El proyecto contó con una adecuada estrategia de equidad de género/igualdad de género o equivalente?
36. ¿Qué acciones clave del proyecto favorecieron la igualdad de género?
37. ¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la violencia de género?
38. ¿Qué tanto se ha apropiado el sentido del derecho a una educación integral en sexualidad?
39. ¿El proyecto consideró aspectos ambientales y de educación ambiental?
40. ¿Qué resultados se pueden atribuir al proyecto?
41. ¿En qué medida la intervención ha promovido una sociedad más consciente y eficiente en el manejo de los deshechos?
42. ¿El proyecto contó con una estrategia o acción específica enfocada en la promoción de la diversidad cultural?
43. ¿Qué tan bien se ha implementado esa estrategia o acción?
44. ¿En qué medida se ha incorporado la valoración de la diversidad cultural y la multiculturalidad?
45. ¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la discriminación y el racismo?

INSTRUMENTO	ET 8: COORDINADORA IR				SEXO		
FECHA DE APLICACIÓN	Mes:			Fecha:			
INFORMANTE	Nombre	Cargo/rol			H	M	Otro
RESPONSABLE							

Tipo de entrevista: semiestructurada

Modalidad de aplicación: individual

Medio de aplicación: primera opción: presencial/segunda opción: virtual

Cuestionario

1. ¿En qué medida se han cumplido los resultados del proyecto? (individualmente y en promedio)
2. ¿En qué medida los objetivos específicos?
3. ¿En qué medida los objetivos específicos permitieron avanzar hacia el objetivo general?
4. ¿Existe una relación razonable entre el coste del proyecto y los resultados alcanzados? (En términos cualitativos, cuantitativos y de tiempo) ¿Cuál es la relación coste-beneficio del proyecto?
5. ¿Cuál es la calificación de la gestión del proyecto? Considerando la gestión presupuestaria, financiera, de personal, de riesgo, coordinación con autoridades locales, coordinación con socios, tiempo invertido en la gestión
6. ¿Cuál es la adecuación de los aportes de InteRed?
7. ¿Qué tan adecuada es la relación porcentual entre rubros en los cuales se divide el presupuesto general del proyecto y en coherencia con los objetivos y resultados esperados?
8. ¿Qué impactos se han logrado en el enfoque de igualdad de género?
9. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de derechos humanos en la formación de las niñas y los niños?
10. ¿Qué incidencia se ha logrado en materia de diversidad cultural?
11. ¿Cuáles de los resultados y efectos del proyecto tienen perspectiva de continuar vigentes o sostenerse cuando finalice el proyecto?
12. ¿Qué tan sostenibles son los avances en materia de equidad de género?
13. ¿Qué claridad y coherencia hay entre los objetivos, los resultados y las actividades de la matriz de planificación del proyecto?
14. ¿El proyecto contó con una adecuada estrategia de equidad de género/igualdad de género o equivalente?
15. ¿Qué acciones clave del proyecto favorecieron la igualdad de género?
16. ¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la violencia de género?
17. ¿Qué tanto se ha apropiado el sentido del derecho a una educación integral en sexualidad?
18. ¿Qué tan relevantes han sido las acciones del proyecto para evitar la normalización de la discriminación y el racismo?

INSTRUMENTO	EC 1: REPROINSAS		
PLAZO	De		A:
INFORMANTES	REPROINSAS		
RESPONSABLE			

Tipo de aplicación: Semiabierto (con mayoría de preguntas cerradas y minoría abierta)

Modalidad de aplicación: virtual

Medio de aplicación: formato de Google Forms

Tipo de respuestas: opción múltiple, selección de opciones, escalas y respuestas abiertas

Cuestionario

Nota: las preguntas se median para el cuestionario que las REPROINSAS van a completar.

1. ¿Qué tan satisfecha está con las actividades del proyecto en las que usted participó? (opción múltiple)
2. ¿Qué tan satisfecha está con el apoyo que recibió del proyecto para cumplir con su trabajo? (opción múltiple)
3. ¿Cómo se podrían haber mejorado? (corta y abierta)
4. ¿Qué tanto fortaleció sus conocimientos con este proyecto? (opción múltiple)
5. ¿Qué más le habría gustado aprender? (corta y abierta)
6. ¿Qué tan importante es el enfoque de género? (opción múltiple)
7. ¿Qué tan importantes es el enfoque de diversidad cultural? (opción múltiple)
8. ¿Qué tan importante es el enfoque medio ambiente? (opción múltiple)
9. ¿Qué tanto se benefició a las comunidades con este proyecto? (opción múltiple)
10. ¿Qué tanto se mejoró la salud nutricional de las niñas y los niños por medio del proyecto? (opción múltiple)
11. ¿En qué aspecto principal mejoró la salud nutricional de las niñas y los niños? (corta y abierta)
12. ¿En qué medida se han cumplido los resultados del proyecto? (opción múltiple)
13. ¿Si volviera a ser invitada a un proyecto similar estaría dispuesta a participar? (opción múltiple)
14. Haga una recomendación a FUNDAESPRO para mejorar en futuros proyectos. (corta y abierta)

INSTRUMENTO	EC 1: MADRES Y PADRES DE FAMILIA		
PLAZO	De		A:
INFORMANTES	Madres y padres de familia		
RESPONSABLE			

Tipo de aplicación: Semiabierto (con mayoría de preguntas cerradas y minoría abierta)

Modalidad de aplicación: virtual

Medio de aplicación: formato de Google Forms (en caso de no ser viable se aplicará por medio de encuesta directa por vía presencial o telefónica)

Tipo de respuestas: opción múltiple, selección de opciones, escalas y respuestas abiertas

Cuestionario

1. ¿Qué tan satisfecha está con las actividades del proyecto en las que usted participó? (opción múltiple)
2. ¿Qué tan satisfecha está con el desarrollo que observó en su hija/hijo? (opción múltiple)
3. ¿Cómo se podrían haber mejorado? (corta y abierta)
4. ¿Qué tanto fortaleció sus conocimientos sobre la crianza de niñas y niños? (opción múltiple)
5. ¿Qué tanto se mejoró la salud nutricional de las niñas y los niños por medio del proyecto? (opción múltiple)
6. ¿En qué aspecto principal mejoró la salud nutricional de las niñas y los niños? (corta y abierta)
7. ¿Qué más le habría gustado aprender? (corta y abierta)
8. ¿Qué tan importante es el enfoque de género? (opción múltiple)
9. ¿Qué tan importantes es el enfoque de diversidad cultural? (opción múltiple)
10. ¿Qué tan importante es el enfoque medio ambiente? (opción múltiple)
11. ¿Cómo califica el trabajo de las madres educadoras? (opción múltiple)
12. ¿Cómo califica el trabajo de FUNDAESPRO en este proyecto? (opción múltiple)
13. ¿Qué tanto recomendaría a otras madres o padres de familia que envían a sus hijas e hijos a un hogar comunitario? (opción múltiple)
14. Haga una recomendación a FUNDAESPRO para mejorar en futuros proyectos. (corta y abierta)

9.5. Acrónimos

CCPC	Comisión Comunitaria para Prevención y Convivencia
CECI	Centro Comunitario Infantil
COVID	Virus SARS-CoV-2
EPU	Examen Periódico Universal (sobre los derechos de la niñez)
FUNDAESPRO	Fundación Esfuerzo y Prosperidad
IR	Fundación InteRed
OE	Objetivo específico
OG	Objetivo general
REPROINSA	Representantes del Programa Integrado de Salud
SOSEP	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente
TTOO	Titulares de obligaciones
TTRR	Titulares de responsabilidades

