

INFORME DE EVALUACIÓN

Proyecto: *Mejoras las capacidades del ISNA como titular de obligaciones que garantice el pleno goce de los derechos de los niños, niñas y jóvenes que viven en los Centros de Protección de El Salvador*



AUTORÍA:

**ÓSCAR FRANCO ALONSO
CARLOS ANCONA VALDEZ
FRANCY LOPEZ BONILLA**

Fecha de elaboración del informe: 17/10/2014

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
LISTADO DE ACTORES Y ACRÓNIMOS.....	4
0. ENCARGO.....	5
1. FASES O DISEÑO DE LA EVALUACIÓN.....	6
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE LA EVALUACION.....	7
2.1. Descripción del proyecto.....	7
3. APROXIMACIÓN EVALUATIVA: TEORÍA DEL PROGRAMA.....	13
4. OPERACIONALIZACIÓN.....	14
4.1 TÉCNICAS Y FUENTES.....	20
5. ELECCIONES METODOLÓGICAS.....	24
6. TRABAJO DE CAMPO.....	26
7. ANÁLISIS DE DATOS E INDICADORES.....	29
7.1 DIMENSIÓN DE OBJETIVOS.....	30
(A) Objetivo general: mejorar calidad de vida de los NNA-J en los CPA (condiciones de vida dignas y cuidado).....	30
(B) Objetivo general: garantizar los derechos de los NNA-J.....	31
(C) Objetivo específico: mejorar la atención a los NNA-J.....	31
(CA) Objetivo específico: mejorar la atención a los NNA-J (resolución conflictos).....	32
(D) Resultado: competencias y habilidades de personal del CPA.....	33
(F) Resultado: integrar enfoque de derechos y género.....	34
(G) Resultado: integrar enfoque de derechos y género.....	34
(H) Objetivo: mejores condiciones en los CPA (físico-ambientales).....	35
(I) Objetivo específico: fortalecimiento institucional.....	35
(J) Resultado: generar alianzas entre los CPA.....	36
(K) Objetivo específico: mejores competencias y capacidades del personal del ISNA.....	37
(L) Resultado: dotar de instrumentos y herramientas al ISNA.....	37
7.2 DIMENSIÓN DE PROCESOS.....	38
(M) Proceso: programas formativos CPA.....	38
(N) proceso: adecuar espacios CPA.....	39
(O) Proceso: conformación de la REDAI.....	40
(P) Proceso: acciones con ISNA para la elaboración de estudios e investigaciones.....	40
(R) Proceso: gestión, ejecución, seguimiento y coordinación.....	41

7.3 ESTRUCTURA	42
(S) Financiación.....	42
(T) Visión del modelo de los CPA.....	42
(U) Recursos humanos.....	42
(V) Contexto.....	43
8. INTERPRETACIÓN.....	45
8.1. INTERPRETACIÓN SEGÚN LAS DIMENSIONES DEL PROYECTO	45
8.1.1. Análisis de objetivos	45
8.1.2. Análisis de procesos	51
8.1.3. Análisis de estructura	56
8.2. INTERPRETACIÓN GLOBAL.....	57
8.3. PRINCIPALES CONCLUSIONES	60
9. RECOMENDACIONES Y ACCIONES DE FUTURO	63
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
11. ANEXOS.....	68
- Anexo de Entrevistas.....	68
- Anexo de Observaciones.....	68
- Anexo de Informe de Datos e Indicadores.....	68
- Anexo de Matriz de Evaluación.....	68
- Anexo de Ficha de Evaluación del CAD.....	68

LISTADO DE ACTORES Y ACRÓNIMOS

- **AIS** (Asociación Institución Salesiana): Forma parte de la Sociedad Salesiana de Centroamérica y tiene más de 100 años de trabajar en la formación humana de niños/as y jóvenes en El Salvador.
- **CONNA** (Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia): Institución creada por la LEPINA que debe diseñar, aprobar y vigilar la Política Nacional de Protección a la Niñez y la Adolescencia, coordinar el Sistema Nacional de Protección Integral y defender en forma efectiva los derechos de las niñas, niños y adolescentes que se encuentren en El Salvador.
- **CPA** (Centros de Protección y Atención de NNA-J): Son instituciones estatales o privadas que brindan atención para restaurar los derechos de los NNA-J víctimas de vulneración individualizada.
- **JyD** (Fundación Jóvenes y Desarrollo): Organización No Gubernamental vinculada al movimiento Salesiano, cuyos esfuerzos están dirigidos a ampliar las capacidades y oportunidades de opción de las personas, sin discriminación alguna, desde los principios de justicia y solidaridad. Organización especializada en educación y, considera que es de suma importancia para el desarrollo, desde una perspectiva de derechos humanos. En este proyecto ha asumido las labores de formulación, gestión y seguimiento del proyecto.
- **ISNA** (Instituto Salvadoreño de la Niñez y la Adolescencia): Creado por Decreto Legislativo en 1993, se transforma mediante la LEPINA en una entidad de atención de naturaleza pública, integrada plenamente en el Sistema de Protección Integral por medio de la Red de Atención Compartida. Actualmente administra y financia de los CPA públicos. En el proyecto objeto de evaluación ha realizado labores de co-gestión, elaboración de los programas formativos y ha sido beneficiario de dichos talleres.
- **LEPINA** (Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia): Aprobada en 2011, por la cual se crea un Sistema Nacional de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia con la participación de la familia, el Estado y la sociedad, fundamentado en la Constitución de la República, y en los Tratados Internacionales sobre DDHH vigentes en El Salvador, especialmente en la convención sobre los Derechos del Niño/a.
- **NNA-J**: Término usado en este informe de evaluación para designar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, beneficiarios/as indirectos de las acciones del proyecto.
- **TdR**: Términos de Referencia.
- **UDB** (Universidad Don Bosco): Corporación de utilidad pública, apolítica y de inspiración cristiana, aprobada en 1984 por el MINED. Para la ejecución del proyecto la UDB delega la responsabilidad en el Departamento de Formación Continua, que forma parte del Instituto de Investigación y Formación Pedagógica, dependencia directa de la Vice-rectoría Académica. En el proyecto ha asumido las labores de coordinación general, ejecución proyecto y elaboración de los programas formativos.

0. ENCARGO

La presente evaluación surge como un requerimiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, como principal financiadora del proyecto *Mejoradas las capacidades del ISNA como titular de obligaciones que garantice el pleno goce de los derechos de los niños, niñas y jóvenes que viven en los Centros de Protección de El Salvador*, para valorar el alcance de los objetivos alcanzados y dar transparencia a los fondos públicos que se utilizaron. Además, la evaluación pretende obtener información que sirva para mejorar las futuras intervenciones.

Según los TdR de la evaluación de este Proyecto, los **objetivos** que se persiguen son:

- Valorar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados esperados por el Proyecto en el periodo de ejecución, desde su inicio el 28/11/2012 hasta el 27/01/2014, así como la pertinencia de la intervención dentro del marco de la estrategia sectorial de la Cooperación Española y la Declaración de París.
- Valorar el diseño y la ejecución de la intervención. La coherencia entre las actividades, los resultados previstos y la consecución del objetivo, así como su alcance en el periodo evaluado.
- Valorar las actividades realizadas, su ritmo de ejecución, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.

En cuanto a la **utilidad** de esta evaluación, se espera obtener recomendaciones respecto a elementos claves para la ejecución:

- 1) Utilizar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación para mejorar la actuación en la consecución de los resultados en los siguientes períodos de ejecución.
- 2) Valorar fortalezas y debilidades tanto de la ONG española como del socio local y titulares de derechos en el desarrollo del proyecto.
- 3) Ofrecer orientación para la definición de estrategias para el corto y mediano plazo.



1. FASES O DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

Desde el equipo evaluador, entendemos a la evaluación como un proceso integral que se inicia con la obtención del encargo, y que a partir de este se van desencadenando una serie de etapas sucesivas y que finalizan con las recomendaciones de mejora. Esta evaluación se ha ejecutado y diseñado inspirada en la siguiente secuencia para realizar y diseñar evaluaciones (Bustelo y Ligeró, 2012).

Asimismo, el presente documento se ha estructurado siguiendo una lógica similar.

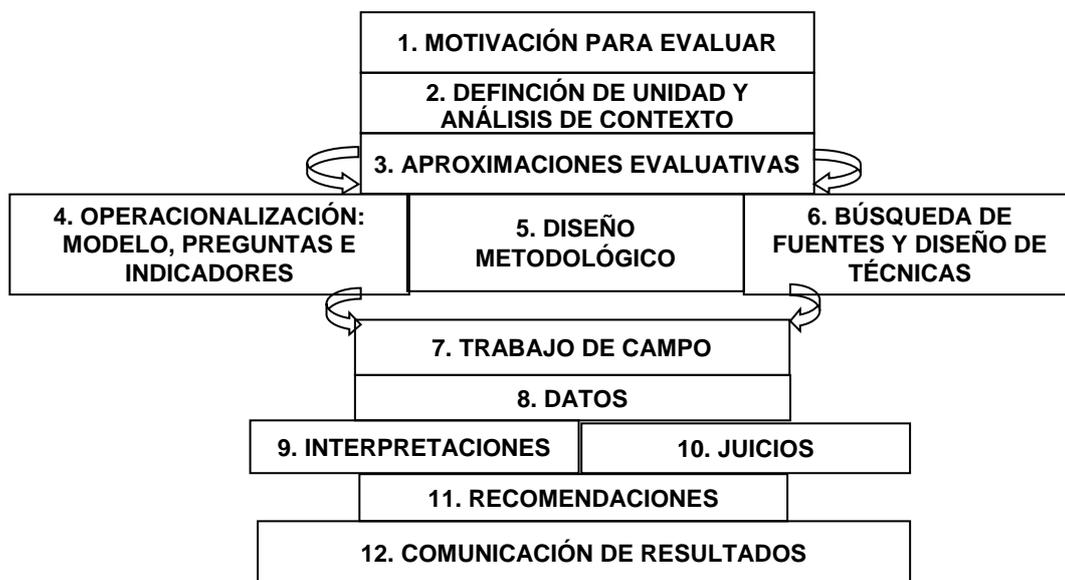


Gráfico: Fases de la evaluación (fuente: www.magisterevaluacion.es)

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE LA EVALUACION

Para conocer en detalle cómo es realmente el programa se ha realizado un ejercicio exhaustivo de identificación y concreción de la intervención denominada **sistematización**, que consiste en graficar el modelo lógico o teoría del cambio del programa, lo que a su vez permite explicitar los supuestos causales en los que se apoya la intervención. Es decir, se explicitan cuáles son los resultados que se pretenden conseguir, qué cosas se hacen realmente para lograrlos y en qué recursos se apoya. Esta definición amplia y sistémica permite identificar las relaciones causales que existen entre las diferentes dimensiones de una intervención (FSG, Ligerio y Franco: 9).

Para elaborar la sistematización hemos realizado un primer trabajo de campo que nos permitiera conocer el proyecto objeto de evaluación. Hemos identificado las principales dimensiones que componen la intervención: **los resultados** (cambios en la realidad producidos o atribuibles a la intervención), **los procesos** (todo lo que se hace y ocurre en el programa y que permitirá la obtención de los resultados) y **la estructura o elementos estructurales** (la organización de los distintos tipos de recursos necesarios para alcanzar los fines de un proyecto: personal, organización, medios físicos, etc.). Hemos establecido la sucesión causal que va desde los medios hasta los efectos. La apuesta que hace cada programa, sea de forma explícita o implícita, los supuestos causales en los que se apoya, es la teoría del cambio. La evaluación tratará no solo de ver si se han cumplido los resultados sino también la existencia de relaciones entre lo que se hace y lo que se consigue (FSG, Ligerio y Franco: 9).

Este trabajo de campo ha consistido en estudiar la documentación del proyecto y la realización de dos entrevistas: una a la encargada de la coordinación, formulación y el seguimiento del proyecto desde la Fundación Jóvenes y Desarrollo (JyD), y la otra a quien en la práctica asumió el rol de coordinador general del proyecto desde la Universidad Don Bosco (UDB).

Con esta información hemos realizado un esquema sintético del proyecto. Solo mencionar que tanto en los resultados como en los principales procesos del proyecto hay diferencias en la estructuración respecto a la forma en que estaban enunciados en la formulación inicial. La forma en la que hemos estructurado el programa según las dimensiones es una herramienta de evaluación que permite esquematizar la intervención y en función de ello articular el resto de fases evaluativas. Esta forma de trabajar permite ajustar la evaluación al diseño y ejecución final (y real), lo que nos ha permitido aproximarnos mejor a la realidad de la intervención. Este esquema fue presentado y validado por los principales actores involucrados en el programa durante el proceso de evaluación (este esquema se presenta en el siguiente apartado).

2.1. Descripción del proyecto

Este proyecto (con fecha de inicio del 28 de noviembre de 2011 y finalizado el 27 de enero de 2014) pretende abordar las principales causas de vulneración de los derechos de los niños, niñas adolescentes y jóvenes (NNA-J) y contribuir a que tengan un nivel de vida digno y adecuado en los Centros de Protección y Atención (CPA) de El Salvador.

Específicamente se centró en las causas relacionadas con las condiciones en que viven y el cuidado que reciben por parte del personal de los CPA de todo el país y en fortalecer las capacidades de los CPA y del Instituto Salvadoreño de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) para que los NNA-J puedan ejercer sus derechos. Todo ello enmarcado en la aplicación de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia (LEPINA), cuyo objetivo es mejorar y reforzar el sistema de protección a este colectivo vulnerable.

De esta forma, **el objetivo general** del proyecto es *contribuir a la mejora de la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes (NNJ) más desprotegidos de El Salvador, garantizando el goce pleno de sus derechos*. Para ello, se pretende *mejorar las capacidades del ISNA como titular de obligaciones que garantice el pleno goce de los derechos de los niños, niñas y jóvenes que viven en los Centros de Protección y Atención de El Salvador*.

Las zonas de ubicación del proyecto son: San Salvador, Santa Tecla, Sonsonate, Santa Ana (occidente del país) y San Miguel (al oriente).

Para lograr este objetivo general, los **resultados** establecidos por el proyecto son:

1º) Mejorar la calidad de los CPA en su atención y educación a NNJ: Para ello, se pretende mejorar las capacidades y competencias del personal de los CPA, integrar el enfoque de derechos y de género y mejorar las instalaciones de los CPA (con equipamientos y adecuación de instalaciones).

Para ello se han planteado formaciones especializadas de todo el personal que trabaja en los CPA (educadoras/es, directoras/es, psicólogas, trabajadores sociales, servicios generales), mediante el desarrollo de cuatro programas formativos diseñados por la Universidad Don Bosco (UDB) de El Salvador (TR), en asociación con el ISNA.

Estos programas formativos fueron los siguientes:

1. Diplomado en Gestión Administrativa: Dirección y Administración.
2. Diplomado en Psicopedagogía para Educadoras y Educadores.
3. Talleres para Equipos Técnicos y talleres para los Servicios generales.



Formación impartida en uno de los CPA

2º) Fortalecimiento institucional de los CPA (en particular en materia de reintegro familiar): Para lo cual se han realizado formaciones a los directores/as de estos centros y se ha creado la REDAI (Red de Entidades de Acogimiento Institucional donde participan 18 CPA todas ellas privadas), red que permita articular y organizar a los centros para lograr este objetivo.

3º) Mejorar las capacidades y competencias del ISNA: Para lo cual se ha elaborado una formación en la que pudiera participar personal del ISNA (Plan de Formación de Familias, para personal de los Equipos Técnicos del ISNA) y la elaboración de instrumentos que le permitieran desempeñar su trabajo, como la Línea de Base de entrada y de salida de los CPA, definición de un modelo de atención, investigación sobre la vulneración de derechos de NNJ.

Para ello se propuso la realización de los siguientes estudios:

1. **Línea de Base del proyecto** (uno de entrada y otro de salida): que contienen información actualizada y sistematizada de los 52 centros que brindaron información al equipo investigador del proyecto. Estos dos estudios se concluyeron.
2. **Derecho a la participación de las y los adolescentes: diagnóstico del estado de derecho de las y los adolescentes atendidos por el ISNA.** Finalizado y publicado, con un tiraje de 500 ejemplares, y los cuales serán divulgados a través del ISNA.¹
3. **Investigación vulneración de derechos de NNA-J: Percepción en madres y padres de familia del maltrato y violencia contra NNA-J.** Esta investigación está terminada, aunque el documento final no se ha publicado, en el momento del cierre de este proyecto.
4. **Sistematización de los diferentes modelos de atención a la niñez y adolescencia, implementados en los Centros de Protección administrados por Organizaciones No Gubernamentales.** Este estudio no se terminó; la razón principal para que esto sucediera fue que la revisión de cada entrega pasaba por los cuatro subdirectores del ISNA que formaban parte del equipo coordinador y esto hizo que la retroalimentaciones se demorasen mucho y que no se concluyera el estudio.

Toda esta secuencia de objetivos y resultados pretenden lograr dos grandes objetivos (o contribuir a su logro): **mejorar la calidad de vida de los NNA-J y garantizar sus derechos.**

Asimismo, el proyecto ha contado con una serie de recursos o medios, con actores clave (personal de los CPA, ISNA, UDB, JyD, AIS). Todo ello dentro de un determinado contexto de El Salvador. Estos serían los **elementos estructurales** clave detectados en la evaluación y que han podido tener influencia en el logro de los resultados y en la implementación de las acciones o procesos.

A continuación se presentan los gráficos resumen de la sistematización con cada una de las dimensiones del proyecto, así como un gráfico global con las tres dimensiones. Este esquema ha sido la base de las siguientes fases de evaluación.

¹ Información documental obtenida en el Informe Final del Proyecto



PROCESOS/ACCIONES MÁS DETALLADOS

(4) Programas formativos CPA (UDB+ISNA):

- 1. Diplomado en psicopedagogía para educadores y educadoras CPA** (4 presenciales, tareas inter-sesiones y red virtual): competencias educativas, fortalecimiento de habilidades psicopedagógicas, resolución de conflictos, etc.
- 2. Diplomado en gestión administrativa CPA: dirección y administración** (3 presenciales, tareas inter-sesiones, red virtual): Administración de recursos humanos y de recursos físicos y financieros, Modelo de Protección Integral.
- 3. Talleres Servicios Generales y Equipos Técnicos** (apoyar intervención): Dcho., LEPINA, adolescencia y niñez, género, sexualidad. (5 talleres). Mismo taller, metodología diferente.
- 4. Plan de formación de familias** (para personal de los Equipos Técnicos del ISNA): herramientas metodológicas y teóricas para construir relaciones familiares basadas en el respeto de los derechos humanos.

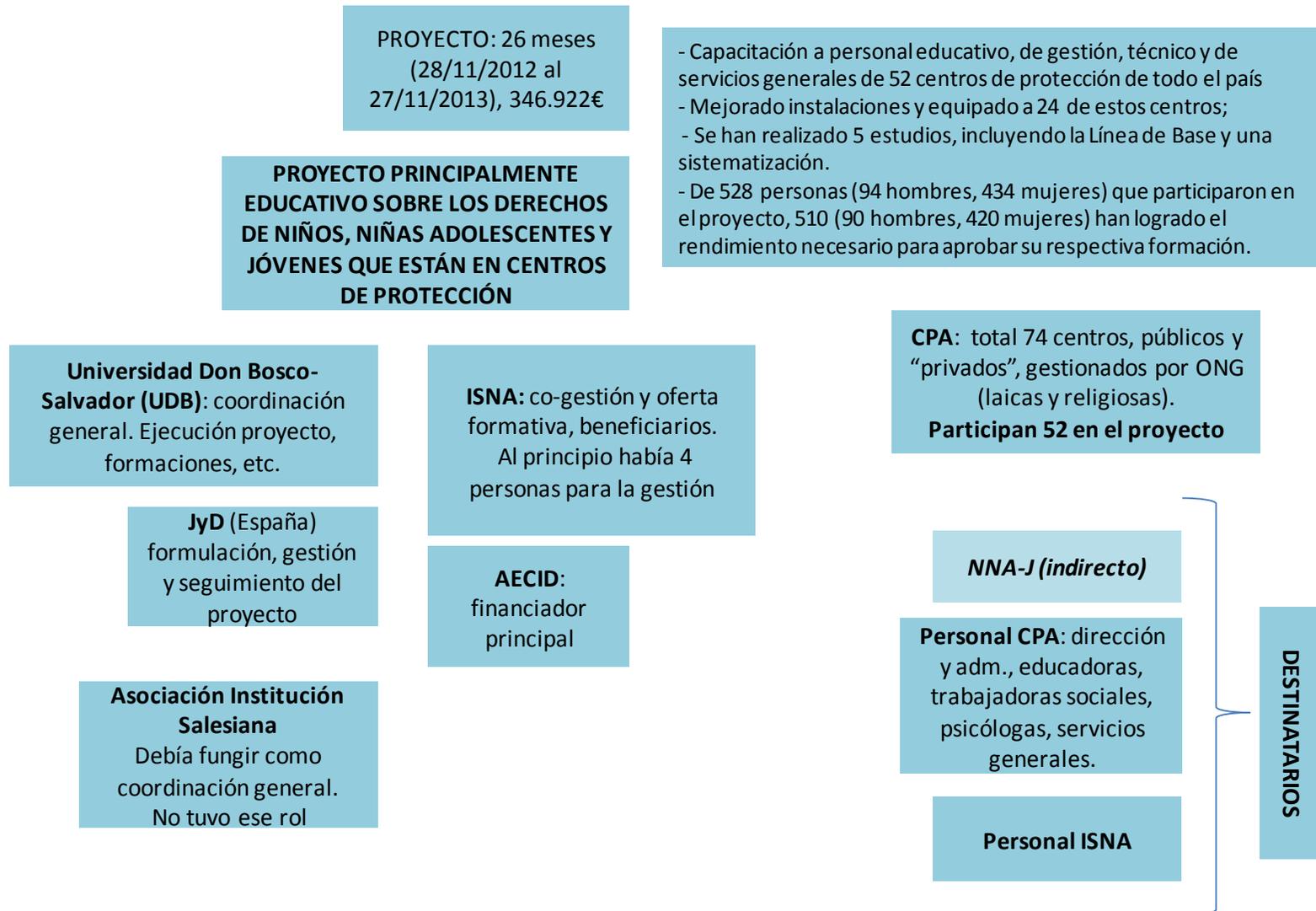
Adecuar espacios CPA: detección/selección necesidades (planes en diplomados), participación actores, proyectos mejora (a partir de los diagnósticos hechos), gestiones y trámites, búsqueda de financiación, ejecución, dotación material y equipos (a los CPA más necesitados).

Red de Entidades de Acogimiento Institucional-REDAI: Participan 18 instituciones privadas para dar seguimiento a **procesos de reintegro familiar, dictados por los Juzgados Especializados de la Niñez**. Formación sobre la LEPINA (en el Diplomado a directores). Apoyarse en la red virtual que se creó en el diplomado.

Fortalecimiento institucional del ISNA. Trabajo conjunto UDB-ISNA: consultorías, búsqueda de consensos, enfoque participativo. Realización de los siguientes estudios:

- 1. L.B. (entrada y salida):** información actualizada y sistematizada de los 52 centros que brindaron información al equipo investigación. Los dos estudios terminados.
- 2. Derecho a la participación de las y los adolescentes: diagnóstico del estado de derecho de las y los adolescentes atendidos por el ISNA.** Finalizado y publicado
- 3. Investigación vulneración de derechos de NNA-J: Percepción en madres y padres de familia del maltrato y violencia contra NNA-J.** Esta investigación está terminada, pero no ha sido publicada (hasta finalizar elaboración del informe del proyecto)
- 4. Sistematización de los diferentes modelos de atención a la niñez y adolescencia, implementados en los Centros de Protección administrados por Organizaciones No Gubernamentales.** Este estudio no se terminó

ELEMENTOS ESTRUCTURALES/RECURSOS DEL PROGRAMA



3. APROXIMACIÓN EVALUATIVA: TEORÍA DEL PROGRAMA

Para dar respuesta a los objetivos de la evaluación hemos optado por realizar una **evaluación orientada por la teoría del programa**. Esta se puede definir, de forma resumida, como un proceso que en primer lugar identifica cómo funciona la intervención y qué resultados pretende obtener construyendo un modelo teórico del programa, y, en segundo lugar, estructura todo el proceso de indagación a través de dicho modelo teórico. Esto nos permitirá identificar los mecanismos causales que han conducido al logro de los objetivos (FSG, Ligeró y Franco: 15).

La razón para optar por esta aproximación es porque nos permitía rendir cuentas sobre los resultados pero también establecer un método de evaluación que nos conduzca hacia la comprensión de las causas de los efectos del proyecto, para poder plantear acciones de mejora.

A través de esta metodología hemos obtenido información sobre tres dimensiones clave del Proyecto, ya mencionadas en el apartado anterior, que se utilizaron para graficar y sistematizar el proyecto, objeto de esta evaluación: **resultados, procesos y estructura**. Esta sistematización del proyecto fue ratificada por la coordinadora de la formulación y seguimiento del proyecto desde el JyD, así como por el coordinador general del proyecto de la UDB.

En los TdR, no se hacía referencia a realizar la evaluación por el método de criterios, sin embargo, planteaba las preguntas de evaluación en función de los siguientes: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia y complementariedad. La forma de trabajar en base a la teoría del Programa, es que al tener una comprensión integral de lo que ocurre y sucede en el programa, se tiene las bases y la información necesaria para juzgar al proyecto en función de los criterios solicitados.



Trabajo en grupo de una de las formaciones



CPA San Vicente Paúl (exterior)

4. OPERACIONALIZACIÓN

La operacionalización es un proceso deductivo que desde los criterios va estableciendo los sub-criterios (preguntas), los indicadores y sus correspondientes fuentes de verificación. Esta cadena finaliza en el diseño o búsqueda de las fuentes de extracción de información para cada uno de los indicadores (Ligero, 2011).

Una vez elaborada la sistematización del proyecto (la lógica y principales dimensiones que la componen), definimos las **preguntas de evaluación**, es decir, aquellas cuestiones que la evaluación debe responder para valorar el proyecto; estas proceden de las principales cuestiones que emerjan de la teoría del cambio.

Una vez establecidas las preguntas de evaluación, se diseñaron los **indicadores**, es decir, las variables medibles que nos permitieron responder a las preguntas de evaluación. Y posteriormente definimos los instrumentos con los que recopilamos la información que necesitábamos para contestar a los indicadores (**Técnica**). La operacionalización se concretó en una matriz de evaluación, herramienta en la que se vincula cada pregunta de evaluación con el indicador, dimensión y técnica de recopilación de información correspondiente. A continuación se incluye la matriz de evaluación del proyecto:

Informe de Evaluación Externa

CÓDIGO	DIMENSIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	PREGUNTA EVALUACIÓN	INDICADOR	CONCEPTO	PREGUNTA DE LA TÉCNICA	TÉCNICA	DESTINATARIO/A
A	Objetivo	General	Mejorar calidad de vida NNA-J	¿Contribuye el programa a mejorar las condiciones de vida de los NNA-J?	Existencia de aspectos concretos de mejora en las condiciones de vida de los NNA-J atribuibles al proyecto	Condiciones de vida	Valora cómo ha contribuido el proyecto a mejorar las condiciones de vida de los NNA-J (con las formaciones impartidas, mejoras a instalaciones y equipamientos, estudios e investigaciones...).	Entrevista	- Directores/as - Educadores/as - UDB - P. Directivo ISNA - JyD
B	Objetivo	General	Garantizar derechos de NNA-J	¿Se ha contribuido a garantizar los derechos de los NNA-J?	Derechos (de los NNA-J) más garantizados	Derechos NNA-J	¿En qué medida consideras que el proyecto ha contribuido a garantizar los derechos de los NNA-J? (por ejemplo, en materia de educación, alimentación, trato digno, salud, recreación, etc.)	Entrevista	- Directores/as - Educadores/as - UDB - P. Directivo ISNA
C	Objetivo	Específico	Mejor atención a NNA-J	¿Se ha producido una mejor atención en los CPA destinatarios del proyecto?	Aspectos concretos de mejora en la atención a los NNA-J (en los CPA)		¿Cuáles son los principales aspectos que soléis trabajar con los NNA-J? - ¿Cuáles son las principales acciones? - Y de estas acciones, ¿consideras que tu participación en la formación te ha permitido mejorar atención? - Solo para Personal Técnico del ISNA: ¿Consideras que ha tenido impacto la formación recibida en una mejor relación entre NNA-J y sus padres y madres?	Entrevista	- Directores/as - Educadores/as - P. Técnico ISNA
CA	Objetivo	Específico	Mejor atención a NNA-J	¿Las acciones del proyecto han logrado una mejor resolución de conflictos?	Verbalización sobre una mejoría resolución de los conflictos	Resolución de conflictos, contenido principal abordado	A partir de tu participación en el diplomado, ¿has aplicado alguna nueva metodología de resolución de conflictos propuesta en la misma? En caso positivo, ¿cuáles han sido los resultados?	Entrevista	- Educadores/as

Informe de Evaluación Externa

CÓDIGO	DIMENSIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	PREGUNTA EVALUACIÓN	INDICADOR	CONCEPTO	PREGUNTA DE LA TÉCNICA	TÉCNICA	DESTINATARIO/A
D	Objetivo	Resultado	Competencias y habilidades del personal CPA	¿Se ha favorecido la adquisición de competencias del personal de los CPA y del ISNA?	Declaración de adquisición o refuerzo de competencias del personal de los CPA atribuibles a las acciones formativas del proyecto	Mejorar o adquirir capacidades; Adaptar a cada público talleres Familia o diplomas	¿En qué te ha ayudado a mejorar tu trabajo diario la formación recibida? En caso de contestar que "no" le ha ayudado, explicar los motivos. // ¿De qué forma crees que han ayudado las formaciones impartidas a mejorar el trabajo del personal de los CPA? - Enumera alguna acción concreta que hayas aplicado en tu trabajo diario y que haya sido resultado de tu participación en estas formaciones.	Entrevista	- Educadores/as - Directores/as - Equipo Técnico - S. Generales - P. Técnico ISNA - UDB - ISNA
F	Objetivo	Resultado	Integrar enfoque de derechos y enfoque de género	¿Se ha fomentado la integración del enfoque de <u>derechos</u> en el trabajo de los CPA?	Existencia o no de acciones con enfoque de derechos atribuibles al proyecto	Derechos NNA-J	¿Has incluido el enfoque de derechos en alguna acción desarrollada en el centro, a partir de tu participación en las formaciones? En caso afirmativo, comenta en cuál y cómo lo has hecho	Entrevista	- Educadores/as - Directores/as - Equipo Técnico
G	Objetivo	Resultado	Integrar enfoque de derechos y enfoque de género	¿Se ha fomentado la integración del enfoque de <u>género</u> en el trabajo de los CPA?	Existencia o no de acciones con enfoque de género atribuibles al proyecto	Género	¿Se ha incluido el enfoque de género en alguna acción desarrollada en el centro, a partir de la participación en las formaciones? En caso afirmativo, comenta en cual y cómo lo has hecho	Entrevista	- Educadores/as - Directores/as - Equipo Técnico
H	Objetivo	Resultado	Mejores condiciones en los CPA (físico-ambientales)	¿Las mejoras realizadas en los CPA han repercutido en una mejor atención?	Valoración sobre si las mejoras introducidas han incidido en una mejor atención		¿Cómo valorarías las mejoras de instalaciones y equipamientos realizadas en los CPA? - ¿Consideras que han permitido mejorar la atención en los NNA-J?	Entrevista y Observación	- Directores/as - Educadores/as - UDB

Informe de Evaluación Externa

CÓDIGO	DIMENSIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	PREGUNTA EVALUACIÓN	INDICADOR	CONCEPTO	PREGUNTA DE LA TÉCNICA	TÉCNICA	DESTINATARIO/A
I	Objetivo	Específico	Fortalecimiento institucional	¿Los CPA han logrado garantizar los derechos de los NNA-J en materia de reintegro familiar?	Capacidad de incidencia de la REDAI en el proceso de reintegro familiar	Proceso reintegro familiar	¿Qué incidencia ha tenido la REDAI en los procesos reintegro familiar?	Entrevista	- Directores/as (REDAI) - UDB
J	Objetivo	Resultado	Generar alianzas entre CPA	¿La red ha servido para fortalecer institucionalmente a los CPA participantes?	Valoración sobre la utilidad institucional de la REDAI		¿Cuál es tu valoración sobre el trabajo realizado por la REDAI? ¿Ha mejorado el trabajo de los CPA que forman parte de la red?	Entrevista	- Directores/as (REDAI) - UDB
K	Objetivo	Específico	Mejorar competencias y capacidades del personal del ISNA	¿Las acciones (formativas) del proyecto han mejorado las competencias y capacidades del personal del ISNA?	Valoración sobre la mejora de las competencias en el personal del ISNA.	Personal ISNA	¿Consideras que los estudios e investigaciones elaborados por el proyecto han mejorado las capacidades y competencias del personal del ISNA? ¿Por qué?	Entrevista	- P. Directivo ISNA - UDB
L	Objetivo	Resultado	Dotar de instrumentos y herramientas (ISNA)	¿Las herramientas e instrumentos generados por el proyecto han sido útiles para el ISNA?	Valoración sobre el grado de utilidad de las herramientas	Estudios e investigaciones	¿Cuál es tu valoración de los estudios e investigaciones? ¿Se han usado? ¿Qué te han aportado? Sistematización modelos proyección CPA, Investigación Vulneración Derechos...	Entrevista	- P. Directivo ISNA - UDB

Informe de Evaluación Externa

CÓDIGO	DIMENSIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	PREGUNTA EVALUACIÓN	INDICADOR	CONCEPTO	PREGUNTA DE LA TÉCNICA	TÉCNICA	DESTINATARIO/A
M	Proceso	Programas formativos CPA		¿Los programas formativos se han adaptado a las necesidades de los destinatarios? ¿Cómo se valoran estos procesos?	Valoración sobre la formación: utilidad y adaptación a las necesidades del alumnado		¿Cuál es tu valoración general de los talleres formativos en los que participaste? ¿Estás satisfecha/o? - ¿Cómo valorarías los contenidos impartidos en los talleres? (importancia, aplicabilidad, adaptación a las necesidades de tu trabajo, bibliografía, etc.) - ¿Cuál es tu valoración sobre la metodología utilizada? (materiales utilizados, forma de impartir los talleres, dinámicas, trabajos inter-talleres, etc.) - ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes? (Adquisición de habilidades, destrezas, competencias...)	Entrevista	- Educadores/as - Directores/as - Equipo Técnico - S. Generales - P. Técnico ISNA
N	Proceso	Adecuar espacios en CPA		¿El proceso de adecuación de los CPA ha tenido en cuenta a todos los actores implicados?	Valoración del grado de inclusión de los actores en proceso de adecuación de espacios	Instalaciones y equipos	Valora cómo ha sido el proceso de mejora de las instalaciones y equipamientos en los CPA: ¿Ha sido participativo? ¿Los recursos fueron suficientes? ¿Ha habido obstáculos?	Entrevista	- Educadores/as - Directores/as - UDB
O	Proceso	REDAI		¿La gestión y organización de la REDAI es la adecuada? ¿Está asegurada su viabilidad?	Valoración sobre la REDAI: gestión y viabilidad		Menciona las principales debilidades y fortalezas de la REDAI (por ejemplo, a nivel de funcionamiento interno o sobre su viabilidad/continuidad).	Entrevista	- Directores/as (REDAI) - UDB
P	Proceso	Acciones con ISNA		¿El proceso de elaboración de los estudios ha sido el adecuado?	Valoración del proceso de elaboración de estudios e investigaciones		¿Cómo valorarías el proceso de elaboración de los estudios?	Entrevista	- UDB - P. Directivo ISNA

Informe de Evaluación Externa

CÓDIGO	DIMENSIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	PREGUNTA EVALUACIÓN	INDICADOR	CONCEPTO	PREGUNTA DE LA TÉCNICA	TÉCNICA	DESTINATARIO/A
R	Proceso	Gestión, ejecución, seguimiento y coordinación		¿La implementación y ejecución ha sido la adecuada?	Valoración del proceso (fortalezas y debilidades)		Destaca las principales debilidades y fortalezas de la implementación, ejecución y coordinación del proyecto.	Entrevista	- UDB - JyD - P. Directivo ISNA
S	Estructura	Financiación		¿Los recursos del proyecto han sido adecuados?	Valoración sobre la adecuación de los recursos del proyecto		¿Cómo valorarías el presupuesto y recursos del proyecto?	Entrevista y Observación	UDB, JyD, ISNA
T	Estructura	Visión del modelo de los CPA		¿Existe una visión compartida sobre los objetivos de los CPA?	Existencia o no de objetivos comunes entre los diferentes actores	Objetivos y áreas prioritarias (análisis de género)	¿Cuál son los objetivos de vuestro CPA? ¿Cuáles las áreas prioritarias?	Entrevista	- UDB - P. Directivo ISNA - Directores/as
U	Estructura	Recursos Humanos		¿Los recursos humanos con los que cuentan los CPA son los adecuados para la realización de su trabajo?	Valoración sobre el personal de los CPA	Formación, recursos	¿Cuál es tu valoración sobre el personal que trabaja en los CPA?, ¿suficiente?, ¿adecuado? ¿Qué quitarías o incluirías?	Entrevista y Observación	- Directores/as - UDB - P. Directivo ISNA
V	Contexto			¿El contexto actual es el adecuado?	Valoración del contexto generado por la LEPINA para garantizar los derechos de los NNA-J		En relación al contexto generado por la LEPINA, ¿crees que ha contribuido a garantizar los derechos de los NNA-J? ¿Por qué?	Entrevista	- UDB - P. Directivo ISNA

4.1 TÉCNICAS Y FUENTES

Ateniéndonos al marco de evaluación descrito y a los TdR, hemos utilizado técnicas de recogida de información que utilizan una combinación de fuentes primarias y secundarias. Esto nos ha permitido obtener una mayor riqueza y profundidad en los datos, al provenir directamente de los actores clave del proyecto. Usar varias fuentes para rellenar un mismo indicador da mayor confiabilidad a la información obtenida, y con ello las conclusiones obtenidas.

Las técnicas utilizadas son:

- **Fuentes documentales y registros:** Hemos utilizado la documentación disponible del proyecto (formulación, informes, fuentes de verificación y otros datos generados por el proyecto), así como otras fuentes secundarias de datos. Se ha revisado y analizado toda la información indicada en los TdR, y complementariamente. Se ha prestado especial importancia a **la línea de Base** que se ha trabajado en el proyecto para conocer la información que se ha recopilado de los titulares de derecho del proyecto y de los titulares de responsabilidad.

A continuación se enlistan los principales documentos que revisamos y analizamos:

- ✓ Formulación del Proyecto. Formulario AECID.
 - ✓ Informe Final del Proyecto. Informe Técnico.
 - ✓ Línea de Base de Entrada del Proyecto, julio 2012. Informe final de la Consultoría.
 - ✓ Línea de Base de Salida del Proyecto, noviembre 2013. Informe final de la Consultoría.
 - ✓ Diplomado en Gestión y Administración de Centros de Protección. Diseño curricular.
 - ✓ Diplomado pedagógico para educadores y educadoras de Centros de Protección. Diseño curricular.
 - ✓ Plan de Formación de Familias. Diseño curricular.
 - ✓ Talleres Equipo Técnico. Cartas didácticas.
 - ✓ Talleres Servicios Generales. Cartas didácticas.
 - ✓ Informes de Seguimiento del Proyecto. Cuatro informes.
 - ✓ Planes de Mejora. Cuatro ediciones.
 - ✓ Listados de asistencia de las distintas formaciones.
- **Entrevistas cerradas con preguntas abiertas:** Se han realizado este tipo de entrevistas con informantes clave del proyecto. En estas entrevistas se determinó de antemano la información relevante que se quería conseguir (a partir de la definición de las preguntas evaluativas), y que surgieron de la matriz de evaluación del proyecto. Es decir, cada pregunta de evaluación se relaciona con una pregunta concreta de la entrevista (Ligero 2013).

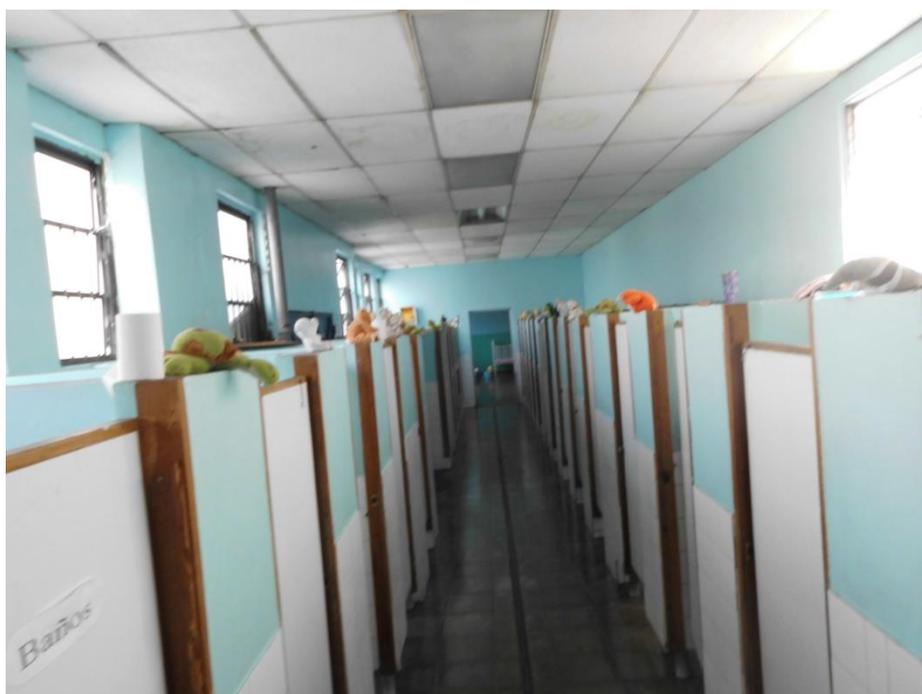
En este tipo de entrevistas se definen preguntas cerradas pero cuyas respuestas son abiertas, dando oportunidad al entrevistado o entrevistada de exponer de forma flexible su parecer sobre el tema. Además, esta fórmula permite obtener más matices en las respuestas que si

fuera una encuesta (con preguntas cerradas), permitiendo que se puedan ir entrelazando temas. Se realizaron las siguientes entrevistas:

- ✓ Para personal que trabaja en los CPA: Directores/as, Educadores/as, Equipos Técnicos (Psicólogos/as, Trabajadoras/es sociales) y Equipos Generales.
- ✓ Para personal del ISNA: Directivo de la subdirección de restitución de derechos; y otra entrevista para Personal Técnico de la Subdirección de Promoción de Derechos, que participó en la formación de las Escuelas de Familia.
- ✓ Para personal relacionado con el proyecto: 1) La encargada de la coordinación, formulación y el seguimiento del proyecto desde Jóvenes y Desarrollo, JyD, y 2) Al coordinador general del proyecto desde la Universidad Don Bosco, UDB.
- **Observación:** Con este método de recopilación de datos se realizó la observación directa de lo que acontecía en los CPA durante una jornada laboral cotidiana. En esta observación se buscaba ir más allá de las apariencias externas y generar una valoración sobre la realidad del programa (percepciones, actitudes, ambientes, etc.). Esta técnica ha generado una visión complementaria del proyecto, a partir de la información obtenida con las otras técnicas.

Esta técnica ha sido especialmente útil en la evaluación para establecer:

- ✓ Valoraciones de los centros: las instalaciones, los medios y recursos de cada CPA, el nivel de mantenimiento, aspecto físico.
- ✓ Valoraciones del ambiente que se percibe, cómo son las relaciones personales entre los trabajadores, con los NNA-J, etc.
- ✓ Y cualquier otro aspecto considerado relevante que se haya apreciado durante la visita a los Centros.



Mejora del ambiente en el CPA San Vicente de Paúl: baños reformados

Se ha utilizado **el muestreo estructural** para seleccionar a los CPA donde se realizaron las entrevistas y las observaciones. En este tipo de muestreo se eligen los informantes clave en función de una serie de variables estructurales (edad, género, creencias, estudios...) a las que se les presume capacidad para influir o condicionar las posiciones de los diferentes actores clave. En esta evaluación los actores clave se han establecido en función de la tipología de los CPA, para lo cual se tuvieron en cuenta las características particulares (que fueran público o privado, su localización u objetivo principal). Además, se ha tenido en cuenta el tipo de informante o entrevistado/a en función de su relación con el proyecto (destinatario/a o gestor/a), el tipo de discurso que podría articular (más concreto sobre las acciones o sobre la globalidad del proyecto), así como su cargo y experiencia. A continuación se presenta una tabla con las variables utilizadas para seleccionar los CPA.

Tabla de CPA con variables estructurales

	Urbano	Rural	Público	Privado	Centro Acogimiento Emergencia	Centro de Acogimiento Institucional
Hogar San Vicente de Paúl	San Salvador		Público, bajo la tutela del ISNA, gestionado por una congregación religiosa (católica)			✓
Comunidad Oscar Arnulfo Romero		Rural. Está en el Km, 19.5 de la carretera al Puerto de la Libertad. Zaragoza, La Libertad		Gestionado por personal Laico, pero bajo la tutela del Arzobispado de San Salvador		✓
Centro Infantil de Protección Inmediata (CIPI)	San Salvador		Gestionado por el ISNA		✓	
Hogar Escuela Adventista		Rural. Ubicado en el Km 45.5 carretera a Tacachico. San Juan de Opico, La libertad		Gestionado por grupo de personas pertenecientes a la Iglesia Adventista. Financiamiento de USA		✓

Como se observa en la tabla anterior las variables que se han elegido son; a) Público-Privado, b) Rural- Urbano, c) Centro de Acogimiento Institucional-Centro de Acogimiento de Emergencia. De esta forma en la muestra seleccionada se han elegido cuatro CPA, en donde se distribuyen estas variables. El objetivo era lograr una muestra representativa que otorgara confiabilidad la información obtenida.

Al mismo tiempo estos CPA son centros representativos (y validados con los principales actores clave del proyecto), como el Hogar San Vicente Paúl, considerado el Centro de Protección de Niños por antonomasia, en parte porque ha sido el de mayor tamaño (llegó a tener hasta 800 niños/as). El Centro Infantil de Protección Inmediata CIPI porque es al que llegan todos los niños/as y jóvenes que son capturados en la calle, rescatados por la policía por cualquier tipo de abuso y donde permanecen temporalmente mientras se estudia su caso y se identifica a qué tipo de centro hay que enviarlo.² Con relación a la Comunidad Oscar Arnulfo Romero y al Hogar Escuela Adventista, ambos son centros privados, con Modelos de Atención particulares y que pertenecen a la Red de Entidades de Acogimiento Institucional, REDAI.



Entrada del CPA Hogar Escuela Adventista.

² Primera entrevista al coordinador general del proyecto de la UDB-

5. ELECCIONES METODOLÓGICAS

Para el análisis de los datos se utilizó la **triangulación**, es decir, la utilización de distintos métodos de medición (D'Ancona, 1998). Esto nos ha permitido tener una mayor confiabilidad en los análisis y conclusiones obtenidas. Utilizar más de un método de medición permite aumentar la validez de los hallazgos y el grado de confianza de la información. En este caso, a pesar que la entrevista ha sido la técnica mayoritaria en el análisis de datos, cada pregunta de evaluación ha sido contestada a partir del discurso y opinión de varios actores, de forma que la información fuera lo más confiable y sólida posible. Aquellos aspectos o ideas que no han aparecido de forma mayoritaria o con fuerza en el discurso de las y los entrevistados se ha desestimado.

Las técnicas utilizadas se han basado en la lógica **cualitativa**. Para ello se realizó un análisis pormenorizado de la información, siguiendo una lógica inductiva: explorar, analizar y generar hallazgos. Se incluyeron los conceptos e interpretaciones que las personas implicadas producen desde su universo cultural al opinar sobre el proyecto o dar cuenta de los resultados del mismo.

El análisis de los instrumentos de recopilación de información se ha apoyado en la **escucha, no en la transcripción**. Se ha volcado la información recopilada según las diferentes preguntas de evaluación que medían (cuyo análisis completo se encuentra en el Anexo *Informe de Datos e Indicadores*), que posteriormente ha servido para rellenar los indicadores que responden a dichas preguntas (Anexos de *Entrevistas y Observaciones*).



CPA Centro Infantil de Protección Inmediata. Áreas verdes

Se ha utilizado la técnica del **análisis de discurso** para obtener una comprensión e interpretación de los textos que provenían de las fuentes documentales y de los discursos *ad-hoc* producidos en la aplicación de las entrevistas. La información recopilada se ha analizado a partir de mapas semánticos. Esta información se ha clasificado y agrupado en función de las preguntas de evaluación, de forma que dieran respuesta a dichas preguntas.

Mapa semántico (Ligero Lasa, 2014)

El mapa semántico es una representación del discurso que se analiza, mostrando los diferentes campos (semánticos o de ideas) identificados y las relaciones entre ellos.

Según Jost Trier, un campo semántico es un *conjunto de palabras que pueden aparecer en un punto del mensaje y cuyo intercambio no altera la profundidad el significado del mismo*. El significado, que se toma como unidad de análisis, no es absoluto sino que depende del contexto en el que se produce y se recibe. Por lo tanto, no es solamente un análisis denotativo, referencial, sino que el significado se encuentra también en la connotación que arrastra la palabra, frase o imagen. Para elaborar los campos semánticos, son de ayuda dos operaciones básicas:

- Semejanza (igualdad).
- Diferencia.

Las ideas identificadas similares se agrupan creando un solo conjunto. La homogeneidad interna del conjunto debe permitir que las palabras, frases o ideas que hay dentro puedan ser intercambiables entre sí sin alterar el concepto global del campo. Estos conjuntos homogéneos tienen significados distintos a los restantes. Para construir el campo, puede ayudar observar las figuras retóricas que aparecen en el discurso y que pueden indicar semejanza o relación cercana:

- Sinónimos: Un significado tiene varios significantes.
- Metáforas: Cambio del nombre de un objeto por otro con el que se observa alguna semejanza.
- Metonimia: Designar algo con el nombre de otra cosa con la que guarde algún tipo de relación (p. ej., el autor por sus obras).

El papel se concibe como un espacio sinóptico de 2 dimensiones (Abril, 2008) que recoge los diferentes conjuntos y refleja las relaciones de proximidad-lejanía u ordenación entre ellos. Estas relaciones de los conjuntos pueden ser, entre otras, de causa-efecto, subordinación o yuxtaposición:

- Antónimos. Oposición de significados.
- Escala o gradación. Todas las nociones pueden situarse en una escala entre dos extremos (Mounin, 1972).
- Estructura jerárquica (Se pueden dar dos relaciones, hiponimia o hiperonimia).

6. TRABAJO DE CAMPO

A continuación se presenta el programa del trabajo de campo que se planteó para aplicar todas las técnicas diseñadas para la evaluación. Este trabajo se realizó desde el lunes 21 de septiembre hasta el miércoles 24 del mismo mes.

PROGRAMA TRABAJO DE CAMPO	
Proyecto: Mejoras las capacidades del ISNA como titular de obligaciones que garantice el pleno goce de los derechos de los NNJ que viven en los CPA de El Salvador.	
Domingo 21 de septiembre	
Tarde:	
<ul style="list-style-type: none"> Llegada de la Evaluadora al Aeropuerto de San Salvador 	
Lunes 22 de septiembre	
Mañana:	
<ul style="list-style-type: none"> Visita al CPA <i>Hogar San Vicente de Paul</i>. Entrevistas y observación Entrevista a funcionarios del ISNA 	
Tarde:	
<ul style="list-style-type: none"> Visita al CPA <i>Comunidad Oscar Arnulfo Romero, COAR</i>. Entrevistas y observaciones. Esta visita puede realizarse también el martes por la tarde 	
Martes 23 de septiembre	
Mañana:	
<ul style="list-style-type: none"> Visita al CPA <i>Centro Infantil de Protección Inmediata (CIPI)</i> Entrevistas y observación Entrevista a funcionarios del ISNA y participantes de Escuelas de Familia 	
Tarde:	
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de oficina en la UDB. 	
Miércoles 24 de septiembre	
Mañana:	
<ul style="list-style-type: none"> Visita al CPA <i>Hogar Escuela Adventista, EHA</i>. Entrevistas y observaciones. 	
Tarde:	
<ul style="list-style-type: none"> Salida de la Evaluadora del Aeropuerto de San Salvador 	

Para la realización del trabajo de campo hemos contado con una consultora nicaragüense, experta en el área de Evaluación y Cooperación Internacional al Desarrollo, y que está familiarizada con el contexto centroamericano. También hemos contado con el soporte del Coordinador General del Proyecto de la UDB, quien nos ha apoyado en todas las gestiones necesarias para la realización de las distintas visitas tanto a los CPA, como al ISNA.

Se realizaron visitas a cuatro CPA de El Salvador: dos públicos y dos privados; dos urbanos y dos rurales (uno de ellos más suburbano); un Centro de Acogimiento de Emergencia y tres Centros de Acogimiento Institucional.³ Estos CPA son: 1) El Hogar San Vicente de Paúl; 2) El Centro Infantil de Protección Inmediata; 3) El Centro Oscar Arnulfo Romero, Villa de Niños; y 4) El Hogar Escuela Adventista. En cada uno de estos centros se realizaron las observaciones de lo que acontecía en una jornada laboral cotidiana y según lo que se especifica en el apartado de técnicas y fuentes. También ha permitido contextualizar y dotar de significado a muchas de la información recopilada.

OBSERVACIONES	
Hogar San Vicente de Paúl	1
Comunidad Oscar Arnulfo Romero	1
Centro Infantil de Protección Inmediata (CIPI)	1
Hogar Escuela Adventista	1
TOTAL	4



CPA Comunidad Oscar Arnulfo Romero. Oficina de Administración

³ Más información en la Tabla: *CPA con variables estructurales*

En cada Centro se entrevistó al siguiente personal: **Director, Educador/a, Equipo Técnico (psicólogos/as, trabajadores/as sociales) y Servicios Generales**. Solo comentar que en uno de los centros no se entrevistó a ninguna persona de Servicios Generales porque nadie de este personal asistió a los talleres que se ofrecieron desde el proyecto. También se entrevistaron a dos personas del ISNA: uno es el **Subdirector de Restitución de Derechos** (el motivo es su gran conocimiento del proyecto al ser uno de sus principales impulsores). La otra es la **Coordinadora del Programa de Promoción de Derechos** que participó en la Formación de Fortalecimiento.

Por último se realizaron entrevistas a la encargada de la coordinación, formulación y el seguimiento del proyecto desde la Fundación Jóvenes y Desarrollo JyD, y al coordinador general del proyecto desde la Universidad Don Bosco, UDB. Estas entrevistas se realizaron, vía correo electrónico, por escrito.

ENTREVISTAS REALIZADAS							
Cargo del personal	Hogar San Vicente de Paúl	Comunidad Oscar Arnulfo Romero	Centro Infantil de Protección Inmediata	Hogar Escuela Adventista	ISNA	Coordinación Proyecto	Total
Director/a	1	1	1	1			4
Educador/a	1	1	1	1			4
Equipo Técnico	1	1	1	1			4
Servicios Generales	1	1	1				3
Personal Directivo					1		1
Personal Eq. Técnico					1		1
Coordinación JyD						1	1
Coordinación Gral. UDB						1	1
TOTAL	4	4	4	3	2	2	19

7. ANÁLISIS DE DATOS E INDICADORES

En este apartado se incluye el análisis de datos e indicadores. Estos miden un determinado aspecto del proyecto y contestan a la pregunta de evaluación correspondiente. Al menos hay un indicador por cada pregunta. Serán los indicadores los que permitirán contestar a la pregunta de evaluación y poder valorar los logros del proyecto.

Este apartado se estructura de la siguiente forma:

- Cada pregunta de evaluación se ha clasificado en una de las tres dimensiones del proyecto: objetivos, procesos y estructura/elementos estructurales.
- En cada una de estas dimensiones se han incluido las preguntas de evaluación elaboradas y a qué aspecto o dimensión concreta corresponden (por ejemplo, objetivo específico de "mejorar condiciones de vida", el proceso de "formación" o de "gestión y coordinación").
- Dentro de cada una de estas preguntas de evaluación se ha incluido una tabla con información complementaria: indicador, técnica de medición, pregunta de la técnica y destinatarios/as (a qué actores se ha formulado la pregunta). Esta tabla se ha extraído de la matriz de evaluación elaborada (ver Anexo *Matriz de Evaluación*).
- Se contesta el indicador, incluyendo información complementaria que contextualiza el indicador (recuadro con fondo verde).
- Estos indicadores se han rellenado a partir de la información recopilada en las técnicas. El análisis completo se encuentra disponible en el Anexo *Informe de Datos e Indicadores*. Para contestar estos indicadores se ha clasificado previamente el discurso de los entrevistados/as en grandes grupos de ideas.

Este apartado se refiere solamente a los datos extraídos de las diferentes técnicas que entendemos que contestan al indicador y a la pregunta. El resto de información con la que se ha elaborado el indicador se encuentra disponible en el Anexo, *Informe de Datos e Indicadores*.



Personal del CPA Comunidad Oscar Arnulfo Romero

7.1 DIMENSIÓN DE OBJETIVOS

(A) Objetivo general: mejorar calidad de vida de los NNA-J en los CPA (condiciones de vida dignas y cuidado)

Pregunta de evaluación	¿Contribuye el programa a mejorar las condiciones de vida de los NNA-J?
Indicador	Existencia de aspectos concretos de mejora en las condiciones de vida de los NNA-J atribuibles al proyecto
Pregunta de la técnica	Valora cómo ha contribuido el proyecto a mejorar las condiciones de vida de los NNA-J (con las formaciones impartidas, mejoras a instalaciones y equipamientos, estudios e investigaciones...).
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Directores/as CPA, Educadores/as CPA, UDB, Personal Directivo ISNA, JyD.

INDICADOR

Existencia de una mejora general en las condiciones de vida vinculados a las acciones del proyecto.

Existencia de aspectos concretos de mejora en las condiciones de vida de los NNA-J vinculados a las acciones del proyecto: mejora general; ambiente más sano/relajado; espacio físico más adecuado (privacidad, higiene y conflictividad); mejor relación, convivencia y comunicación; avances en los NNA-J: conducta y agresividad, autonomía, responsables; vínculos familiares fortalecidos.

Existe un discurso que señala la mejoría general que se ha producido en las condiciones de vida de los NNA-J a través del proyecto. Se señalan aspectos concretos de esta mejora, como que "ahora se nota mejoría en el ambiente", más sano. La adecuación del espacio físico ha facilitado las condiciones de vida (mayor privacidad y mejor higiene, lo que a su vez ha contribuido a disminuir la conflictividad), mejor y más ocio/diversión.

En los chicos/as se percibe una mejor conducta y una menor agresividad/conflictividad, una mayor autonomía y responsabilidad en sus tareas o acciones. También una mejoría en la comunicación (con el personal de los CPA) y convivencia (más amigables, mayor tranquilidad, diálogo). También se verbaliza la mejora de los vínculos familiares.

Algunos entrevistados/as señalan que el proyecto ha contribuido a una mayor visibilidad del problema de los NNA-J en la sociedad.

Aparece un efecto (positivo) no esperado que el personal está aplicando enseñanzas de las formaciones del proyecto que les está sirviendo en su vida personal, lo que les ha permitido crecer como personas.

En todo el discurso analizado no se hace mención a efectos negativos o contraindicados en las condiciones de vida debido a las acciones del proyecto.

(B) Objetivo general: garantizar los derechos de los NNA-J

Pregunta de evaluación	¿Se ha contribuido a garantizar los derechos de los NNA-J?
Indicador	Derechos (de los NNA-J) más garantizados
Pregunta de la técnica	¿En qué medida consideras que el proyecto ha contribuido a garantizar los derechos de los NNA-J? (por ejemplo, en materia de educación, alimentación, trato digno, salud, recreación, etc.)
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Directores/as CPA, Educadores/as CPA, UDB e ISNA

INDICADOR

Valoración general que el proyecto ha contribuido a reforzar los derechos de los NNA-J (mejor conocimiento de estos derechos, derechos básicos fortalecidos, mayor capacidad de defensa antes la justicia y mejor trato a los NNA-J). Sin embargo también se señala que algunos de los derechos básicos ya se venían garantizando antes del proyecto (como educación, salud o la alimentación).

En el discurso de los/as entrevistados/as emerge la idea de que las acciones del proyecto, concretamente las formaciones, han contribuido a reforzar los derechos de los NNA-J: necesidad de una mayor protección, más sensibilidad y mejor conocimiento de los derechos de los NNA-J y la necesidad de respetarlos.

Las acciones del proyecto han incidido en un mayor fortalecimiento sobre algunos derechos básicos, como la salud o la educación, aunque aparece la idea de que estos derechos ya se venían garantizando antes del proyecto.

Otra de las contribuciones del proyecto es que los entrevistados/as consideran tener un mayor conocimiento de la ley lo que les permitirá defender mejor los intereses de los NNA-J ante la justicia.

El proyecto ha incidido en un trato más digno a los NNA-J (lo que asegura el derecho a nivel de vida adecuado y un adecuado cuidado establecido por la Convención de los Derechos del Niño).

(C) Objetivo específico: mejorar la atención a los NNA-J

Pregunta de evaluación	¿Se ha producido una mejor atención en los CPA destinatarios/as del proyecto?
Indicador	Aspectos concretos de mejora en la atención a los NNA-J (en los CPA)
Pregunta de la técnica	- ¿Cuáles son los principales aspectos que soléis trabajar con los NNA-J? - ¿Cuáles son las principales acciones? - Y de estas acciones, ¿consideras que tu participación en la formación te ha permitido mejorar atención? <i>- Solo para Personal Técnico del ISNA: ¿Consideras que ha tenido impacto la formación recibida en una mejor relación entre NNA-J y sus padres y madres?</i>
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Directores/as CPA, Educadores/as CPA y Personal Técnico del ISNA

INDICADOR

Existencia de aspectos concretos de mejora en la atención de los CPA. Mejoría general: mejor trabajo y abordaje a los NNA-J y familias; cambio de paradigma en el personal con una atención más integral (aunque aún persiste la visión asistencialista); cambio de mentalidad en el personal (identidad, apoyo mutuo y motivación), valoran más su labor y tienen más confianza; mejoras en la gestión (recursos, planificación, administración); se han reforzado las acciones formativas; mayor creatividad; mejor relación y actitud hacia los NNA-J.

Existe un amplio consenso en los entrevistados/as a la hora de señalar la mejoría producida en de la atención de los CPA. Las acciones del proyecto han proporcionado herramientas (mejor base, más técnico...) que han permitido realizar un mejor trabajo y abordaje con los NNA-J y sus familiares.

Se ha producido un cambio de paradigma y enfoque entre el personal de los CPA (cambio de conciencia y mentalidad), con un refuerzo de la atención integral (como uno de los ejes de los modelos de atención de los CPA) aunque sigue persistiendo una visión/intervención asistencialista (cuesta romper esquemas y viejas costumbres, se necesita conocimiento...).

El proyecto también ha contribuido a un cambio de mentalidad dentro del personal de los CPA: toma de conciencia de su papel, mayor compromiso, motivación por dar más, conciencia colectiva. Valoran más su trabajo y labor, tienen más confianza para la intervención y hay un mayor trabajo en equipo.

La mejora también se ha centrado en cuestiones de mejor organización interna, de los recursos y de la planificación del trabajo dentro de los CPA. Se están reforzando las acciones formativas dentro de los equipos y se aprecia una mayor creatividad en el trabajo. También una mejor actitud hacia los NNA-J y una relación basada en el respeto y la confianza mutua.

(CA) Objetivo específico: mejorar la atención a los NNA-J (resolución conflictos)

Pregunta de evaluación	¿Las acciones del proyecto han logrado una mejor resolución de conflictos?
Indicador	Verbalización sobre una mejoría resolución de los conflictos
Pregunta de la técnica	A partir de tu participación en el diplomado, ¿has aplicado alguna nueva metodología de resolución de conflictos propuesta en la misma? En caso positivo, ¿cuáles han sido los resultados?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Educadores/as CPA
Otras cuestiones	Resolución de conflictos como uno de los principales contenidos abordados en las formaciones/talleres del proyecto

INDICADOR

Existencia de un mejor abordaje para resolver conflictos con los NNA-J, soportado en el conocimiento y aplicación de nuevas técnicas aprendidas durante las formaciones. Mejorado el diálogo.

Los entrevistados/as destacan que en las formaciones aprendieron técnicas de resolución de conflictos, lo que les ha permitido abordar mejor los conflictos que surgen con los NNA-J (e incluso compañeros de trabajo). Al mismo tiempo destaca una mayor capacidad de diálogo con ellos/as, de la importancia de escuchar y no regañar. Han conocido nuevas técnicas para la resolución de conflictos.

(D) Resultado: competencias y habilidades de personal del CPA

Pregunta de evaluación	¿Se ha favorecido la adquisición de competencias del personal de los CPA y del ISNA?
Indicador	Declaración de adquisición o refuerzo de competencias del personal de los CPA atribuibles a las acciones formativas del proyecto.
Pregunta de la técnica	- ¿En qué te ha ayudado a mejorar tu trabajo diario la formación recibida? En caso de contestar que "no" le ha ayudado, explicar los motivos. // ¿De qué forma crees que han ayudado las formaciones impartidas a mejorar el trabajo del personal de los CPA? - Enumera alguna acción concreta que hayas aplicado en tu trabajo diario y que haya sido resultado de tu participación en estas formaciones.
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Educadores/as CPA, Directores/as CPA, Equipo Técnico CPA, Servicios Generales CPA, Personal técnico y directivo del ISNA, UDB.

INDICADOR

Declaración del personal que asistió a las formaciones de una mejoría en su capacitación para realizar su trabajo. Conocimientos nuevos o reforzados; nuevas herramientas y técnicas de trabajo; cuestiones concretas (cómo abordar el trabajo, trabajar lo positivo, empatía y comprensión, confianza, autonomía, discapacidad o familias); conocimientos sobre gestión y organización (dirección, planificación, recursos humanos, relaciones institucionales, búsqueda de recursos). También cómo abordar la sexualidad y poder haber compartido experiencias con otros compañeros/as de otros CPA.

La percepción general de los entrevistados es que el personal, después de pasar por las formaciones del proyecto, se siente mejor capacitado y está más profesionalizado, adquiriendo nuevos conocimientos y reforzando otros. Cuentan con nuevas técnicas y herramientas de trabajo, específicos sobre cómo abordar su intervención: cómo abordar el trabajo, trabajar desde lo positivo, la empatía y la comprensión hacia los NNA-J, importancia de generar confianza en su relación, trabajar la autonomía, en el trabajo con familias y niños/as con discapacidad.

Otra área importante de competencias reforzadas en las acciones formativas se relacionan con los propios del personal de los CPA: dirección de los centros, gestión del personal y recursos, planificación, las relaciones institucionales o la búsqueda de recursos externos. También se destaca la oportunidad que ofrecieron las formaciones de compartir experiencias entre compañeros/as de los diferentes CPA.

Otros conocimientos (que aparecen en el discurso) se relacionan con: derechos básicos, valores, convivencia, drogas, conocer la realidad de El Salvador o cómo adecuar los espacios físicos.

Otra idea que aparece con fuerza es la adquisición de competencias sobre la temática de la sexualidad con los NNA-J (su importancia y cómo abordarlo con los NNA-J).

(F) Resultado: integrar enfoque de derechos y género

Pregunta de evaluación	¿Se ha fomentado la integración del enfoque de <u>derechos</u> en el trabajo de los CPA?
Indicador	Existencia o no de acciones con enfoque de derechos atribuibles al proyecto
Pregunta de la técnica	¿Se ha incluido el enfoque de derechos en alguna acción desarrollada en el centro, a partir de la participación en las formaciones? En caso afirmativo, comenta en cual y cómo lo han hecho
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Educadores/as CPA, Directores/as CPA y Equipo Técnico CPA

INDICADOR

Existencia de mayor conciencia y sensibilidad hacia el enfoque de derecho, definido en el desarrollo de acciones concretas con los NNA-J: dar a conocer sus derechos y deberes; mayor participación de los NNA-J y libertad de expresión/opinión; interés superior del niño; fomentar ocio y tiempo libre; fortalecer vínculos familiares; no violencia; respeto a la libertad sexual.

El discurso de los entrevistados/as señala que las formaciones han permitido crear una mayor conciencia y una mayor sensibilidad hacia el enfoque de derecho de los NNA-J. En la importancia de dar a conocer los derechos y deberes a los NNA-J. Sus conocimientos se han visto reforzados. Esto ha provocado que el personal de los CPA haya dado a conocer los derechos y deberes a los propios NNA-J.

Por otro lado, se han fomentado acciones que han reforzado algunos derechos, como fomentar la participación de los NNA-J en algunas tareas o actividades de los centros, a tener en cuenta su opinión y que se puedan expresar libremente. También otras cuestiones como el interés superior de los NNA-J, o fomentar con acciones concretas su derecho al esparcimiento y ocio, la no violencia, o el respeto a la libertad sexual o a establecer vínculos familiares.

(G) Resultado: integrar enfoque de derechos y género

Pregunta de evaluación	¿Se ha fomentado la integración del enfoque de <u>género</u> en el trabajo de los CPA?
Indicador	Existencia o no de acciones con enfoque de género atribuibles al proyecto.
Pregunta de la técnica	¿Se ha incluido el enfoque de género en alguna acción desarrollada en el centro, a partir de la participación en las formaciones? En caso afirmativo, comenta en cual y cómo lo has hecho
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Educadores/as CPA, Directores/as CPA y Equipo Técnico CPA

INDICADOR

Existencia de acciones con enfoque género a partir de las formaciones del proyecto, aunque no hay un discurso homogéneo sobre la aportación de nuevo conocimiento por el proyecto. Existencia de

acciones concretas: toma de decisiones, roles de género, ocio conjunto, familia.

No existe un discurso homogéneo, por un lado está una corriente (mayoritaria) que reconoce que los talleres les ha proporcionado un mejor conocimiento del enfoque de género, mientras que otra corriente reconoce que los contenidos vistos (con relación a este enfoque), o bien fueron inexistentes o insuficientes y lo que conocían fue a través de otras formaciones distintas a los del proyecto.

A pesar de ello, se señalan varias acciones encaminadas hacia el enfoque de género, para potenciar la presencia de las niñas en la toma de decisiones, para romper los tradicionales roles de género o fomentar el ocio conjunto. También se hablan de charlas sobre equidad o alguna acción con familias. En ningún caso se habla de una mayor sensibilidad o necesidad de trabajar este enfoque.

(H) Objetivo: mejores condiciones en los CPA (físico-ambientales)

Pregunta de evaluación	¿Las mejoras realizadas en los CPA han repercutido en una mejor atención?
Indicador	Valoración sobre si las mejoras introducidas han incidido en una mejor atención
Pregunta de la técnica	- ¿Cómo valorarías las mejoras de instalaciones y equipamientos realizadas en los CPA? - ¿Consideras que han permitido mejorar la atención en los NNA-J?
Técnica	Entrevista y observación
Destinatarios/as	Directores/as CPA, Educadores/as CPA y UDB

INDICADOR

Valoración positiva sobre las mejoras de las instalaciones, que han permitido unas mejores condiciones de trabajo y la intervención. Pero siguen habiendo necesidades en función de los centros. Las mejoras se han centrado en baños y dormitorios, espacios y materiales educativos, ocio/deporte, enfermería, oficinas y espacios comunes.

La inversión en mejora de instalaciones y equipamientos a algunos CPA ha permitido mejorar las condiciones de trabajo y la intervención, aunque en el discurso de los entrevistados/as y en la observación del trabajo de campo se ha constatado la disparidad entre los centros (unos con mejores condiciones que otros) y las necesidades que algunos centros siguen presentando.

Las mejoras atribuibles al proyecto destacadas por los entrevistados se centran en los baños y dormitorios, en espacios y materiales educativos, en el ocio y deporte o en enfermería y clínica.

(I) Objetivo específico: fortalecimiento institucional

Pregunta de evaluación	¿Los CPA han logrado garantizar los derechos de los NNA-J en materia de reintegro familiar?
Indicador	Capacidad de incidencia de la REDAI en el proceso de reintegro familiar
Pregunta de la técnica	¿Qué incidencia ha tenido la REDAI en los procesos de reintegro familiar?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Directores/as de los CPA que forman parte de la REDAI y UDB

INDICADOR

Escasa capacidad de incidencia de los CPA, aunque la formación de la Red REDAI es un primer paso para abordar la problemática del reintegro familiar de los NNA-J. Ya han logrado estar presentes en mesas institucionales.

Uno de los principales problemas es el proceso de reintegro familiar de los NNA-J, que no están funcionando en su gran mayoría. El apoyo del proyecto a creación de la red de CPA REDAI para solventar el problema es un primer paso, aunque su poder de incidencia ante el Estado y la Justicia sigue siendo pequeño. La REDAI ya ha logrado estar presente en algunos órganos y mesas institucionales (como el CONNA).

(J) Resultado: generar alianzas entre los CPA

Pregunta de evaluación	¿La red ha servido para fortalecer institucionalmente a los CPA participantes?
Indicador	Valoración sobre la utilidad institucional de la REDAI
Pregunta de la técnica	¿Cuál es tu valoración sobre el trabajo realizado por la REDAI? ¿Ha mejorado el trabajo de los CPA que forman parte de la red?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Directores/as CPA (de la REDAI) y UDB

INDICADOR

Los logros de la REDAI (efecto no esperado del programa) son todavía pequeños por su reciente conformación. Sin embargo, cubre una necesidad real de ser punto de encuentro de las CPA, que logre mejorar su organización, que los represente y logre incidir en las instituciones públicas.

La REDAI, red que agrupa a las CPA para lograr un fortalecimiento institucional y poder abordar la problemática del reintegro familiar de los NNA-J, es un efecto no esperado del proyecto que surge como alternativa a la red virtual planteada al inicial objetivo del proyecto de capacitación y legalización de la Alianza de Centros de Occidente (red de CPA de occidente que existía antes de iniciar el proyecto) y que como red desapareció al principio del proyecto. (propuesta)

De reciente formación, sus logros han sido modestos, pero ya les ha permitido estar en las mesas institucionales y hacer algo de incidencia política. También ha cubierto una necesidad existente de ser un punto de encuentro entre los CPA donde compartir ideas, experiencias y poder organizarse. Esto les confiere mayor independencia y autonomía frente a las instituciones públicas y así poder defender mejor los derechos de los NNA-J. Sigue habiendo una fuerte necesidad de asesoramiento y afianzar esta red.

(K) Objetivo específico: mejores competencias y capacidades del personal del ISNA

Pregunta de evaluación	¿Las acciones (formativas) del proyecto han mejorado las competencias y capacidades del personal del ISNA?
Indicador	Valoración sobre la mejora de las competencias en el personal del ISNA.
Pregunta de la técnica	¿Consideras que los estudios e investigaciones elaborados por el proyecto han mejorado las capacidades y competencias del personal del ISNA? ¿Por qué?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Personal directivo del ISNA y UDB

INDICADOR**Valoración positiva sobre las herramientas y contenidos de las acciones formativas en el personal del ISNA.**

La valoración de las acciones ha sido positiva, ha contribuido a reforzar y actualizar conocimientos, técnicas y herramientas. Ha permitido fortalecer la intervención y abordaje con los NNA-J y sus familias.

(L) Resultado: dotar de instrumentos y herramientas al ISNA

Pregunta de evaluación	¿Las herramientas e instrumentos generados por el proyecto han sido útiles para el ISNA? (estudios e investigaciones)
Indicador	Valoración sobre el grado de utilidad de las herramientas (estudios e investigaciones)
Pregunta de la técnica	¿Cuál es tu valoración de los estudios e investigaciones? ¿Se han usado? ¿Qué te han aportado?: <i>Sistematización modelos proyección CPA, Investigación Vulneración Derechos...</i>
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Personal Directivo del ISNA y UDB

INDICADOR

La información proporcionada por los estudios e investigaciones ha permitido avanzar en el fortalecimiento en la atención de los centros, aunque solo se explicita una acción de mejora "implementada": "insumos del documento borrador del Programa de Acogimiento Institucional y de Emergencia". No se realizaron todos los estudios planteados en el proyecto original.

En el discurso se explicita que los estudios e investigaciones elaborados han permitido avanzar en el objetivo de fortalecer la atención de los CPA, aportando información para detectar posibles áreas de mejora o aspectos a reforzar en la atención de los CPA (concretamente para la construcción del Programa de Acogimiento Institucional y de Emergencia, en el que por ejemplo se detectan aspectos deficitarios en la atención psicológica). Algunas de la informaciones/mejoras proporcionadas se han implementado o está en vías de hacerse. Sin embargo, no se realizaron todos los estudios, lo que ha reducido el impacto de este resultado.

7.2 DIMENSIÓN DE PROCESOS

(M) Proceso: programas formativos CPA

Pregunta de evaluación	¿Los programas formativos se han adaptado a las necesidades de los destinatarios? ¿Cómo se valoran estos procesos?
Indicador	Valoración sobre la formación: utilidad y adaptación a las necesidades del alumnado
Pregunta de la técnica	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es tu valoración general de los talleres formativos en los que participaste? ¿Estás satisfecha/o? - ¿Cómo valorarías los contenidos impartidos en los talleres? (importancia, aplicabilidad, adaptación a las necesidades de tu trabajo, bibliografía, etc.) - ¿Cuál es tu valoración sobre la metodología utilizada? (materiales utilizados, forma de impartir los talleres, dinámicas, trabajos inter-talleres, etc.) - ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes? (Adquisición de habilidades, destrezas, competencias...)
Técnica	Entrevista y Observación
Destinatarios/as	Educadores/as CPA, Directores/as CPA, Equipo Técnico CPA, Servicios Generales CPA y Personal Técnico del ISNA.
Otras cuestiones	Conceptos a medir: valoración general, contenidos, metodología y aprendizajes

INDICADOR

Valoración positiva de las acciones formativas: útiles, aplicables (se están aplicando), completo, buen personal docente, enfoque teórico y práctico. En la metodología planteada (presencial y virtual) hay dos corrientes: quienes lo valoran positivamente (al facilitar compatibilizar el trabajo) y aquellos/as que hubieran preferido un mayor peso de la parte presencial.

Las acciones formativas son valoradas positivamente (enriquecedor, interesante, satisfacción, innovador), como un espacio de aprendizaje donde reforzar y adquirir conocimientos. Los contenidos abordados en las diversas formaciones son valorados como útiles, adecuados y aplicables, basados en un enfoque teórico-práctico que ha facilitado el aprendizaje. En algún caso se señala que se podría haber profundizado más en algunos contenidos (como niños con discapacidad o la aplicabilidad de la LEPINA).

El personal que ha asistido está aplicando y poniendo en práctica estos conocimientos, aunque hay un discurso (minoritario) que señala el desafío o dificultad de su aplicación práctica. Los materiales formativos están bien valorados (buenos e innovadores) y se consultan.

La metodología se valora positivamente (buena, innovadora). La mayoría de formaciones (los diplomados para la dirección/administración y para educadoras/es) se dividió en dos partes, una presencial y otra virtual. El discurso mayoritario es que ha sido un buen planteamiento que ha permitido compatibilizar los horarios de trabajo y (el virtual) ha estado bien gestionado por el profesorado (foros, rápidas contestaciones...). Sin embargo, varios entrevistados/as señalan que les hubiera gustado que hubiera tenido mayor peso la parte presencial. La parte virtual, que exigía el uso

de internet y los ordenadores, ha sido un reto (superado con éxito) para algunos y una barrera para otros. Aunque ha tenido otros efectos, como que los propios NNA-J les ayudaran o la generación de una mayor colaboración entre compañeros/as de trabajo.

Las clases se han planteado con dinámicas que han favorecido el proceso formativo, haciéndolo más ameno. Algunos entrevistados/as han visto las formaciones como un lugar donde solventar sus dudas. La valoración del personal docente es muy buena (experiencia, especialistas, lenguaje apropiado, se portaron excelente, exposiciones claras...). También se destaca que en algunos casos (como en Servicios Generales) el alumnado no ha sacado el provecho necesario o que los perfiles no se ajustaban correctamente, pero son pocos comentarios.

(N) proceso: adecuar espacios CPA

Pregunta de evaluación	¿El proceso de adecuación de los CPA ha tenido en cuenta a todos los actores implicados? (instalaciones y equipos)
Indicador	Valoración del grado de inclusión de los actores en proceso de adecuación de espacios
Pregunta de la técnica	Valora cómo ha sido el proceso de mejora de las instalaciones y equipamientos en los CPA: ¿Ha sido participativo? ¿Los recursos fueron suficientes? ¿Ha habido obstáculos?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Educadores/as CPA, Directores/as CPA y UDB

INDICADOR

Menor grado de participación de los actores al previsto en el diseño original del proyecto (a través de planes de mejora elaborados en las acciones formativas), debido al retraso en la aprobación y ejecución de las mejoras del ISNA.

Existe una valoración negativa del proceso en general. Hubo que ejecutarlo al final del proyecto y con prisas, debido a la falta de implicación y tardanza del ISNA en aprobar los planes de mejora (de las instalaciones de los CPA) elaborados por el alumnado de las formaciones del proyecto. Esto obligó a realizar estas acciones del proyecto en poco tiempo, lo que influyó en que el proceso fuera menos participativo. Algunos entrevistados/as consideran que la implicación del personal de los CPA en la ejecución de las obras ha sido un obstáculo (atrasando la ejecución). Los recursos fueron valorados como suficientes aunque se valoran como inversiones pequeñas pero estratégicas.

(O) Proceso: conformación de la REDAI

Pregunta de evaluación	¿La gestión y organización de la REDAI es la adecuada? ¿Está asegurada su viabilidad?
Indicador	Valoración sobre la REDAI: gestión y viabilidad
Pregunta de la técnica	Menciona las principales debilidades y fortalezas de la REDAI (por ejemplo, a nivel de funcionamiento interno o sobre su viabilidad/continuidad).
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	Directores/as CPA (participantes en la REDAI) y UDB

INDICADOR

La REDAI, de reciente formación, se encuentra en proceso de consolidación. Cuenta con aspectos positivos que auguran su (futura) viabilidad, como la conciencia y necesidad de su existencia, el liderazgo asumido por algunos CPA o su reconocimiento institucional. Pero para asegurar su viabilidad antes debe subsanar aspectos relativos a la falta de recursos o su capacidad organizativa.

REDAI, red de reciente creación que aglutina a varios CPA con el objetivo de fortalecerse como institución e influir en los procesos de reintegro familiar de los NNA-J, está en proceso de formación y consolidación, a nivel organizativo y operativo. Algunos CPA están liderando la REDAI (poniendo sus recursos), se están estableciendo los mecanismos de trabajo y buscando financiación y apoyo externo. Ya cuentan con el reconocimiento de instituciones como el CONNA.

Sin embargo, los recursos son valorados como escasos y se menciona que no todos los CPA son parte de la REDAI (aunque tiene cobertura nacional). Habría que resolver algunos problemas internos, como la falta de convicción en sus potencialidades o la existencia de fisuras internas. Lo positivo es el entusiasmo y compromiso existente, así como la conciencia de la importancia de estar unidos y organizarse ante una problemática común.

(P) Proceso: acciones con ISNA para la elaboración de estudios e investigaciones

Pregunta de evaluación	¿El proceso de elaboración de los estudios ha sido el adecuado?
Indicador	Valoración del proceso de elaboración de estudios e investigaciones
Pregunta de la técnica	¿Cómo valorarías el proceso de elaboración de los estudios?
Técnica	Entrevista.
Destinatarios/as	UDB y Personal Directivo del ISNA.

INDICADOR

Valoración negativa: mala coordinación y complicaciones generales. Uno de los estudios no se ha publicado. No se han aprobado dos de los estudios diseñados originalmente.

El proceso de elaboración de los estudios se valora como complicado y con dificultades continuas. En gran parte se achaca a la mala coordinación entre los actores encargados (ISNA, UDB y JyD), donde los roles no eran claros y la participación de demasiadas personas en el proceso, lo que demoraba y

dificultaba la elaboración y aprobación de los estudios/investigaciones. Esto ha provocado que dos de estos estudios no se hayan publicado y una de ellas no tenga el visto bueno del ISNA para su aprobación final.

Se hicieron dos estudios de Línea de Base (Entrada y Salida), tres estudios (uno finalizado y publicado, otro finalizado y no publicado y el tercero no aprobado el borrador final) y cuatro informes de seguimiento elaborados por la UDB

(R) Proceso: gestión, ejecución, seguimiento y coordinación

Pregunta de evaluación	¿La implementación y ejecución ha sido la adecuada?
Indicador	Valoración del proceso (fortalezas y debilidades)
Pregunta de la técnica	Destaca las principales debilidades y fortalezas de la implementación, ejecución y coordinación del proyecto
Técnica	Entrevista.
Destinatarios/as	UDB, JyD y Personal Directivo del ISNA

INDICADOR

Problemas de coordinación entre los diferentes actores del proyecto: roles no claros y poco definidos y demasiados actores implicados. Lo que acaba deteriorando la comunicación y las relaciones. A pesar de ello, adecuada implementación de las acciones.

La valoración general es que hubo problemas de coordinación entre los actores, debido a la presencia de muchos actores (JyD, UDB, AIS, ISNA, CPA's). No se establecieron los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación. Algunos actores asumieron roles más activos y otros más pasivos. Esto acabó deteriorando la relación. En particular destacan los problemas internos de coordinación dentro del propio ISNA (demasiados representantes).

Sin embargo, también se destacan aspectos positivos: buena relación entre UDB y JyD y la gran implicación de algunos actores. A pesar de todo, se realizó una adecuada implementación de las acciones.

7.3 ESTRUCTURA

(S) Financiación

Pregunta de evaluación	¿Los recursos del proyecto han sido adecuados?
Indicador	Valoración sobre la adecuación de los recursos del proyecto
Pregunta de la técnica	¿Cómo valorarías el presupuesto y recursos del programa?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	UDB, JyD y Personal Directivo del ISNA.

INDICADOR

Recursos suficientes y disponibles a tiempo. Buena gestión de recursos.

Los recursos (económicos) con los que ha contado el proyecto se valoran como suficientes. Han estado disponibles a tiempo (por una buena gestión de los actores implicados, JyD y UDB). Se valora positivamente la flexibilidad de la AECID (organismo financiador del proyecto) a la hora de ajustarse a la realidad del proyecto.

(T) Visión del modelo de los CPA

Pregunta de evaluación	¿Existe una visión compartida sobre los objetivos de los CPA?
Indicador	Existencia o no de objetivos comunes entre los diferentes actores
Pregunta de la técnica	¿Cuál son los objetivos de vuestro CPA? ¿Cuáles las áreas prioritarias?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	UDB, Personal Directivo del ISNA y Directores/as CPA

INDICADOR

Coincidencia en los objetivos principales de los CPA: desarrollo integral como personas de los NNA-J, restitución de derechos, protección y fortalecer vínculos familiares.

Se echa en falta que el Estado defina claramente un modelo.

(U) Recursos humanos

Pregunta de evaluación	¿Los recursos humanos con los que cuentan los CPA son los adecuados para la realización de su trabajo?
Indicador	Valoración sobre el personal de los CPA
Pregunta de la técnica	¿Cuál es tu valoración sobre el personal que trabaja en los CPA?, ¿suficiente?, ¿adecuado? ¿Qué quitarías o incluirías?
Técnica	Entrevista.
Destinatarios/as	Directores/as CPA, UDB y Personal Directivo del ISNA.

INDICADOR

Existen déficits o lagunas formativas generales entre el personal de los CPA. La falta de personal varía según el CPA (en algunos sí es suficiente y en otros no).

Los entrevistados/as apuntan que algunos CPA no cuentan con personal suficiente y es necesario reducir la carga laboral de su personal. Sin embargo, en otros CPA se valora que el personal es suficiente.

Se destaca la necesidad de reforzar algunos puestos (psicólogos/as o jurídico). El discurso es homogéneo a la hora de señalar los déficits formativos del personal de los CPA. También aparece la idea de que los puestos de dirección de los CPA no sean cargos políticos.

(V) Contexto

Pregunta de evaluación	¿El contexto actual es el adecuado?
Indicador	Valoración del contexto generado por la LEPINA para garantizar los derechos de los NNA-J
Pregunta de la técnica	En relación al contexto generado por la LEPINA, ¿crees que ha contribuido a garantizar los derechos de los NNA-J? ¿Por qué?
Técnica	Entrevista
Destinatarios/as	UDB, Personal Directivo del ISNA y Directores/as de CPA

INDICADOR

El proyecto se inserta en un contexto adecuado: la aplicación de una nueva ley que garantiza los derechos de los NNA-J, donde los CPA son una pieza clave. El proyecto busca fortalecer los CPA.

Encuentro presencial de Formación en CPA San Vicente Paúl



Puerta en baños de adolescentes.

**CPA, Centro Infantil de Protección
Inmediata, CIPI**

Mejora en Infraestructura



8. INTERPRETACIÓN

El objetivo de este apartado es articular las diferentes informaciones obtenidas en las técnicas y el trabajo de campo para intentar entender qué es lo que ha ocurrido en el proyecto y las razones que explican los resultados.

La forma de hacerlo es sintetizando la información producida por los indicadores y ordenándola de tal modo que nos permita establecer nuevos sentidos a los datos. Se aportan cuadros resumen de esta información que faciliten el análisis y la comprensión (junto con la dimensión, se incluyen los logros positivos y los aspectos dudosos y negativos, el primero en los recuadros con fondo de color verde y los segundos con fondo color naranja).

La totalidad de indicadores y datos utilizados para realizar esta interpretación se encuentran en el anterior apartado (7) de Análisis de Datos e Indicadores.

8.1. INTERPRETACIÓN SEGÚN LAS DIMENSIONES DEL PROYECTO

8.1.1. Análisis de objetivos

a) Objetivos generales: Mejorar condiciones de NNA-J y reforzar sus derechos

La conclusión que se obtiene de esta evaluación es que el proyecto ha contribuido a una mejora de los dos objetivos generales: mejorar las condiciones de los NNA-J y reforzar sus derechos en los CPA.

En relación a las **condiciones de vida**, las acciones del proyecto han conseguido una mejora general, logrando un ambiente más sano y relajado dentro de los CPA. También se ha producido una mejora en la relación, convivencia y comunicación con los NNA-J. Otros avances en los NNA-J son haber disminuido su agresividad, mejorar su conducta o lograr chicos y chicas más responsables y autónomos/as. Otros logros se relacionan con el fortalecimiento de los vínculos familiares (con sus padres y madres) y una mayor visibilidad social de la (difícil) situación que sufre este colectivo vulnerable.

Aparece un efecto (positivo) no esperado inicialmente y es que el personal de los CPA que ha participado en las acciones del proyecto considera que muchos de los aprendizajes les han ayudado a crecer como personas y les sirven en su vida cotidiana.

Las acciones del proyecto también han contribuido positivamente en el otro gran objetivo: **garantizar los derechos de los NNA-J**. En el análisis de los datos se constata que estos derechos se han visto reforzados (concretamente derechos básicos como la salud o la alimentación), aunque algunos entrevistados/as señalan que estos derechos ya se trabajaban antes del proyecto. En cualquier caso el proyecto ha trabajado este aspecto, contribuyendo así a un mejor conocimiento de los derechos de los NNA-J (entre el personal), lo que ha permitido plantear una mejor defensa de sus derechos ante la justicia (en cuanto a la problemática del reintegro familiar) y ofrecer un mejor trato desde los CPA a los chicos y chicas ("trato digno").

b) Objetivos específicos

Se trata del segundo nivel de objetivos. La lógica del proyecto es que para lograr los objetivos generales (condiciones de vida y garantizar los derechos de los NNA-J), previamente se deben alcanzar **tres objetivos específicos**: una mejor atención en los CPA a los NNA-J, fortalecer institucionalmente a los CPA y dotar de mayores competencias y capacidades a otro de los actores clave, el personal del ISNA (como institución pública directamente implicada con los NNA-J). A su vez, para lograr estos objetivos el proyecto ha previsto una serie de resultados o "outputs". Esta relación de objetivos específicos y resultados se analiza a continuación:

- Mejor atención en los CPA a NNA-J:

El proyecto ha contribuido a una mejoría global en la atención a los NNA-J, tanto en los CPA como en el personal de los CPA. El trabajo y abordaje con los NNA-J y sus familias es valorado como mejor después de pasar por las formaciones y una vez realizadas las mejoras de las instalaciones. El proyecto también ha contribuido a que haya un cambio de paradigma en la forma de trabajar con un enfoque de intervención más integral. Sin embargo, sigue habiendo todavía una fuerte persistencia de lo asistencial o "*maternalista*".

Otro aspecto positivo radica en que el personal ha cambiado su mentalidad. Ahora se sienten más motivados/as y confiados/as en su trabajo, valorando más su labor e importancia. Otros logros son haber potenciado el trabajo en equipo y despertado un sentimiento de identidad como colectivo y de apoyo mutuo entre el personal de los CPA.

Otra línea de refuerzo se relaciona con la organización y gestión de los CPA. Las acciones del proyecto han permitido mejorar la gestión en aspectos como la administración, la gestión de recursos o la planificación. También en ver la importancia y conveniencia de reforzar las formaciones entre el personal.

En cuanto al trabajo directo con los NNA-J, destaca la mejor actitud que ahora tiene el personal hacia los chicos y chicas. Esto ha permitido establecer una relación basada en el respeto y confianza mutua.

Otro aspecto relevante ha sido la notable mejoría para la resolución de los conflictos con los NNA-J (aplicable también a las relaciones profesionales). Este mejor abordaje se basa en técnicas aprendidas en las formaciones basadas en el diálogo, la escucha y en no regañar.

Para lograr este objetivo específico de una "mejor atención", la lógica del programa se basa en lograr previamente cuatro resultados. Si la lógica está bien planteada, logrando éstos resultados se lograría una mejora en la atención (como así ha sido). Estos **resultados** son:

- **Mejorar competencias y habilidades del personal de los CPA:** La percepción general es que el personal que ha asistido a las formaciones del proyecto está más capacitado y profesionalizado. Han adquirido nuevos conocimientos y reforzado otros, cuentan con más herramientas y técnicas para abordar el trabajo con los NNA-J y los familiares, se trabaja desde lo positivo, han aprendido la importancia de la empatía, la comprensión, en generar confianza y trabajar la autoestima de los chicos y chicas. Y en cómo trabajar con las familias o con niños/as discapacitados.

A un nivel más organizacional, cuentan con más conocimientos relacionados con la dirección y administración de los centros, como la gestión de los recursos humanos, la búsqueda de recursos externos, (cómo trabajar) las relaciones institucionales o realizar valoraciones individuales de los NNA-J.

Otro tema que aparece con gran fuerza es la sexualidad, señalando los/as entrevistados/as que ahora cuentan con más competencias para trabajar un tema en el que tenían dificultades para abordar.



Encuentro presencial de directores. Diplomado en Gestión administrativa

- **Mejores condiciones de los CPA** (instalaciones y equipos): La valoración es positiva, se han mejorado las condiciones de los centros lo que ha tenido un efecto directo en una mejoría de la intervención. Los espacios reformados han sido principalmente los baños (individualizados con puertas y mejora del suelo) y dormitorios, la dotación de materiales y espacios educativos, espacios de trabajo del personal y recursos para el ocio y deporte. A pesar de estas mejoras se constata que sigue habiendo necesidades en algunos centros y la disparidad en cuanto a la calidad de las instalaciones en los diferentes centros (unos en buen estado y otros con evidentes necesidades).



Proyecto de adecuación de espacio para Ludoteca de educación especial.

CPA, Centro de Educación Especial

- **Integrar el enfoque de derechos:** El análisis de datos apunta hacia una mayor conciencia y sensibilidad del personal que ha asistido a las formaciones hacia este enfoque. Tienen un mayor conocimiento de los derechos y deberes que asisten a los NNA-J (y con esta mentalidad están trabajando). En este sentido, se ha fomentado una mayor participación de los NNA-J en las acciones de los centros (por ejemplo, en la elaboración de reglas de comportamiento o convivencia) y se respeta más su libre opinión y expresión. También su derecho al ocio, prevenir la violencia, respetar sus identidades sexuales o reforzar sus vínculos familiares. El interés del niño/a está ahora por encima de todo.
- **Integrar el enfoque de género:** En el personal hay un mejor conocimiento de este enfoque, lo que se evidencia con las acciones emprendidas tras las formaciones del proyecto: apoyar la presencia de las niñas y chicas en la toma de decisiones, en trabajar para romper los tradicionales roles de género (como la limpieza o la cocina) o estimular un ocio conjunto. Sin embargo, algunos entrevistados/as (aunque no es un discurso mayoritario) señalan que el enfoque de género no se trató de forma exhaustiva y que los conocimientos al respecto los aprendieron en otras formaciones distintas a las del proyecto.

- Fortalecimiento institucional (para lograr un reintegro familiar efectivo):

Otro de los objetivos específicos del proyecto es lograr fortalecer institucionalmente a los CPA, en particular fomentando su capacidad para defender los derechos de reintegro de sus NNA-J con sus familias, una de las principales debilidades de estos centros. Para lograr esta acción se ha creado la REDAI, red que aglutina a varias CPA con el objetivo de incidir en esta problemática ante las instituciones públicas.

La REDAI es un resultado no previsto, ya que inicialmente se había previsto articular una red de características diferentes (con menos capacidades que aglutinara a centros privados y públicos), pero finalmente se reestructuró configurando una red más sólida y potencialidad (yendo más allá de formaciones o capacitaciones generales). Esto hay que valorarlo positivamente, ya que muestra la capacidad de los gestores/as del proyecto para adaptarse a la realidad y lograr soluciones adecuadas. Incluso en este caso se han ampliado los efectos previstos inicialmente.



Asamblea de la REDAI

La REDAI, constituida legalmente, está en proceso de consolidación. Esta red viene a cubrir una necesidad real que había en los CPA por organizarse, lograr autonomía frente a las instituciones y poder influir ante los poderes públicos. Aunque su capacidad de incidencia es todavía pequeña (por su breve andadura) ya ha logrado estar presente en mesas institucionales. Sin embargo, sigue precisando de asesoramiento y apoyo externo (lo están buscando actualmente).

- Capacidades y competencias para el personal del ISNA:

Otro de los destinatarios/as del proyecto ha sido el personal del ISNA, principal institución pública relacionada con la protección de los NNA-J. Las acciones formativas dirigidas a este personal son valoradas como positivas y les ha permitido actualizar técnicas y herramientas, en particular en la intervención con las familias y las NNA-J.

Además de las acciones formativas se planteó la elaboración de informes e investigaciones específicas que permitieran al ISNA contar con mejor información sobre los NNA-J y detectar posibles áreas de mejora. De los estudios planteados originalmente (5) se finalizaron tres (las líneas de base de entrada y salida, así como un diagnóstico del estado de derecho de los/as adolescentes atendidos por el ISNA). De los otros dos, uno está finalizado y no publicado y el otro no fue aprobado el borrador final. La información aportada principalmente por el informe publicado ha servido para que ISNA haya planteado acciones de mejora, que se han concretado en la construcción de un nuevo Programa de Acogimiento Institucional y de Emergencia. El ISNA valora que estos estudios han ofrecido información de gran interés.



Instalaciones del ISNA

OBJETIVOS GENERALES	MEJORAR CONDICIONES DE VIDA NNA-J		GARANTIZAR DERECHOS DE NNA-J		
	<ul style="list-style-type: none"> - MEJORA GENERAL. Ambiente más sano/relajado -Espacio físico más adecuado: baños (privacidad, higiene, - conflictos), ambiente, ocio/diversión - Mejor relación, convivencia y comunicación. - Avances NNA-J: conducta/agresividad, autonomía, responsables - Vínculos familiares. - Personal aplica lo aprendido en su vida: crecer como personas (efecto no esperado). - Visibilizar problema a la sociedad. 		<ul style="list-style-type: none"> - DERECHOS REFORZADOS -Mejor conocimiento derechos NNA-J - Fortalecidos derechos básicos: salud, alimentación, alojamiento - Mejor defensa derechos NNA-J frente a la justicia. - Mejor trato, trato digno (derecho a nivel de vida adecuado y un adecuado cuidado). 		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEJOR ATENCIÓN A LOS NNA-J		FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (para reintegro familiar)	CAPACIDADES, COMPETENCIAS PERSONAL DEL ISNA	
	<ul style="list-style-type: none"> -MEJORA DE LA ATENCIÓN EN CPA Y DEL PERSONAL. - Mejor trabajo y abordaje con NNA-J y familias. - Cambio enfoque/paradigma en el personal. Atención más integral. - Cambio mentalidad personal CPA: identidad, apoyo mutuo, motivación, confianza. Valoran su labor. Trabajo en equipo. - Mejor gestión en CPA: recursos, planificación, administración. - Refuerzo de acciones formativas en el personal. - Mejor actitud hacia los NNA-J -Mejor relación con NNA-J: más respeto y confianza - Mejor abordaje conflictos y problemas con NNA-J: dialogar, escuchar y no regañar. Nuevas técnicas resolución conflictos. 		<ul style="list-style-type: none"> -ESCASA CAPACIDAD INCIDENCIA, REDAI EN CONSOLIDACIÓN. - REDAI constituida. Presencia en mesas institucionales (primer paso). -Necesidad abordar reintegro familiar. - Futura incidencia política ante juzgados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incidencia todavía pequeña de REDAI. 	
RESULTADOS	COMPETENCIAS Y HABILIDADES PERSONAL CPA	MEJORES CONDICIONES CPA (EQUIPOS E INSTALACIONES)	GENERAR ALIANZAS ENTRE CPA		DOTAR HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS A ISNA
	<ul style="list-style-type: none"> - PERSONAL MÁS CAPACITADO Y PROFESIONALIZADO: nuevos conocimientos y refuerzos. Herramientas y técnicas. - Trabajo con NNA-J: cómo abordar trabajo, desde lo positivo, empatía y comprensión, confianza, autonomía, niños/as con discapacidad, familias. - Gestión y organización CPA: dirección, planificación, RRHH y personal, relaciones institucionales, gestión recursos (y búsqueda externos), análisis realidad y valoraciones. - Sexualidad y otros (derechos básicos, drogas, valores, convivencia, realidad de El Salvador, adecuar espacios) 	<ul style="list-style-type: none"> - MEJORES CONDICIONES, MEJOR INTERVENCIÓN: condiciones trabajo. - Baños y dormitorios. - Materiales y espacios educativos. -Ocio y recreo, deporte. - Enfermería y clínica. -Otros: ropa, talleres ocupacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - REDAI:NECESIDAD REAL DE CPA. - Red de centros (resultado no previsto). - Trabajo progresivo, algunos logros. - Necesidad de ser red: organizarse, compartir, aprender. - Independencia y autonomía frente instituciones. - Incidir políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de asesoramiento y apoyo. - Poco tiempo, reciente formación 	<ul style="list-style-type: none"> -FORTALECIDA ATENCIÓN E INTERVENCIÓN EN CPA -información para detectar posibles áreas de mejora o déficits de la intervención. - Aplicación de algunas mejoras.
	INTEGRAR ENFOQUE DERECHOS	INTEGRAR ENFOQUE GÉNERO			
	<ul style="list-style-type: none"> - MAYOR CONCIENCIA Y SENSIBILIDAD HACIA ENFOQUE DERECHOS. - Dar a conocer dchos y deberes a NNA-J. -Mayor participación NNA-J, libertad opinión (dcho. tener en cuenta su opinión). - Interés superior del niño/a. -Más ocio y tiempo libre(dcho esparcimiento) - No violencia (dcho protección malos tratos) - Respeto libertad sexual - Vínculo familiar (dcho contacto con su familia) 	<ul style="list-style-type: none"> - CONOCER ENFOQUE GÉNERO. - Mayor presencia de las mujeres en toma de decisiones, más equitativo - (conciencia) Necesidad romper roles de género. - Charlas sobre equidad, ocio conjunto. - Acciones con familias 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se ha trabajado suficientemente el enfoque de género en los talleres? 		

8.1.2. Análisis de procesos

Para lograr los objetivos y resultados el proyecto ha planteado diversas acciones que hemos agrupado en cuatro grandes procesos de trabajo: los programas formativos (talleres y diplomados) dirigidos al personal de los CPA y del ISNA (con la idea de mejorar la atención y las competencias), la adecuación y mejora de las instalaciones físicas de los CPA, la conformación de la red de centros (REDAI) y la elaboración de los estudios e investigaciones para el ISNA. También se ha incluido otro proceso clave relacionado con la ejecución del proyecto: la gestión y coordinación de las acciones del proyecto.

a) Programas formativos a persona del CPA e ISNA.

Ha sido una de las acciones clave del proyecto, dirigidas tanto al personal de los CPA (educadores/as, directores/as, psicólogo/as y otro personal de apoyo) como al personal del ISNA.

La valoración de las formaciones es positiva ("satisfacción, enriquecedor, interesante..."), un espacio que ha permitido reforzar o adquirir nuevos conocimientos. Se valora como "útil" y "provechoso" de forma muy mayoritaria, con unos contenidos completos (aunque hay quien señala que hay temas que no se vieron en profundidad), adecuados y aplicables, con un enfoque teórico práctico que facilitó su comprensión. Esto sin duda explica que muchos de estos aprendizajes se hayan puesto en práctica (aunque hay un discurso menos mayoritario en dirección contraria, señalando la dificultad o el reto que supone su aplicación). Los materiales formativos están bien valorados y hoy día se siguen consultando. Los docentes son valorados de forma positiva ("buenos docentes").



Dinámicas realizadas en el diplomado para educadoras/es

En relación a la metodología de los diplomados, esta se dividió en dos partes: una presencial y otra virtual. Esto es valorado de forma dispar. Hay una corriente de opinión que lo considera una buena idea, innovadora, permitiendo compatibilizar las formaciones con los horarios de trabajo. La otra corriente considera que la parte virtual ha supuesto una barrera tecnológica (por su desconocimiento del uso de internet y los ordenadores) y hubieran preferido una parte presencial con más peso. Además, se apunta que los "foros virtuales" (donde se resolvían dudas colectivas y el

alumnado podía compartir experiencias) perdieron dinamismo con el transcurso de los días, debido principalmente a la escasa participación del alumnado. Otra crítica (minoritaria) es que no se ha producido transferencia de conocimiento de quienes asistieron a las formaciones hacia quienes no asistieron.



Inducción a plataforma virtual. Diplomado para educadores/as

b) Adecuar espacios de los CPA: instalaciones y equipamientos

Esta acción se ha dirigido hacia aquellos CPA que presentaban mayores necesidades, concretamente los CPA públicos (gestionados por el Estado salvadoreño). La valoración es que se ha abordado una necesidad real por mejorar los espacios que presentaban más déficits. Se había concebido como un proceso participativo donde los planes de mejora fueran diseñados por el propio alumnado de las formaciones. Estos planes debían ser aprobados por el ISNA, organismo oficial, pero debido a los retrasos y su falta de implicación en el proceso se demoró en exceso y cundió el desánimo. Este problema no logró solventarse hasta casi el final del proyecto (motivo por el que se solicitó una ampliación de prórroga en el plazo de finalización). Esto provocó que las mejoras tuvieran que hacerse con premura, mermando la participación del resto de actores en las mejoras. Las inversiones se valoran como "pequeñas pero estratégicas".



Depósito de Desechos. Adecuación de espacios en CPA.

c) Conformación de la REDAI

La creación de la REDAI ha sido otra acción clave. Se trata de un resultado no esperado porque el plan inicial era crear una alianza de centros con menos capacidades y otra estructura. Debido a los problemas surgidos (falta de apoyos del ISNA, foros de discusión habilitados no concretados, idea inicial de que participaran todos los CPA, tanto públicos como privados, etc.), se buscaron alternativas que han resultado ser positivas que cristalizaron en la creación de la REDAI. Se ha constituido como una red con mayor potencial que la concebida originalmente.

Ya constituida legalmente, la REDAI supone un avance al previsto inicialmente. Aunque de reciente creación y en proceso de consolidación, cuenta con el entusiasmo y compromiso de los CPA que lo integran (todos privados), y la conciencia sobre la necesidad de contar con una entidad que les permita unirse y organizarse. Sin embargo, los escasos recursos con los que cuenta, algunos problemas internos menores o que no todos los CPA sean parte de la REDAI, son algunos aspectos que no aseguran su viabilidad. Actualmente están buscando apoyo externo para subsanar estas deficiencias (lo que es algo positivo y habla de su dinamismo).



Asamblea de la REDAI (2)

d) Acciones con el ISNA: estudios e investigaciones

Dentro del resultado de ofrecer herramientas e información al ISNA para detectar posibles áreas de mejora en los CPA, en la formulación del proyecto se planteó originalmente tres investigaciones o estudios (a petición del ISNA). De éstos, solo uno se ha publicado uno, otro se ha terminado pero no está publicado y el tercero se tuvo el borrador final pero no se contó con el visto bueno del ISNA para validarlo. El principal motivo ha sido la mala coordinación habida durante todo este proceso entre los actores implicados, provocando que este proceso haya estado lleno de dificultades y

complicaciones. Roles no claros y la participación de demasiadas personas han sido los principales motivos, demorando y dificultando la elaboración y aprobación de los estudios/investigaciones.

Además del estudio publicado (diagnóstico del estado de derechos de los/as adolescentes atendidos por el ISNA) y el finalizado y no publicado (sobre la percepción en madres y padres del maltrato y violencia contra NNA-J) se hicieron dos estudios de Línea de Base (Entrada y Salida) y cuatro informes de seguimiento elaborados por la UDB.

e) Gestión, ejecución, seguimiento y coordinación del proyecto

Como veremos más adelante, este proceso ha tenido una influencia directa en el logro (mayor o menor) de los resultados. La implementación de las acciones ha sido adecuada, valorando positivamente la capacidad para ir un paso más allá en los resultados, como ha sido en la creación de la REDAI o en la implementación de las mejoras de las instalaciones de los CPA (encontrando soluciones para desatascar un proceso paralizado por problemas de coordinación entre los actores). Asimismo, la relación entre dos de los principales actores, UDB y JyD, es otro aspecto positivo y motivo de que algunas de las complicaciones se solventaran con éxito.

Los diferentes actores consultados señalan que ha habido problemas de forma general en la coordinación del proyecto. El motivo es que había demasiados actores (JyD, AIS, UDB, CPA e ISNA), unido a que los roles no estaban claros y los cambios habidos en algunas organizaciones clave (como ISNA o JyD). Esto ha provocado un deterioro en la relación. También ha sido una dificultad la compleja relación existente dentro del ISNA (entre sus departamentos), lo que ha influido negativamente al complicar la toma de decisiones porque el ISNA debía aprobar acciones clave, como las mejoras de las instalaciones de los CPA o validar los estudios e investigaciones elaboradas.

PROCESOS O ACCIONES DEL PROYECTO

PROGRAMAS FORMATIVOS A PERSONAL DE CPA E ISNA

- **VALORACIÓN POSITIVA: satisfacción, enriquecedor, interesante, innovador...**
- Espacio de aprendizaje: refuerzo y adquisición de conocimientos.
- Útil y provechoso.
- Contenidos: adecuados y aplicables, completos, teórico-prácticos.
- Los conocimientos se están aplicando y poniendo en práctica.
- Materiales formativos: buenos, se consultan.
- Metodología: buena e innovadora. Presencial/virtual: buen planteamiento. Dinámico, participativo y divertido.
- Espacio donde resolver dudas.
- Buenos/as docentes.

- No transferencia de conocimientos a quienes no acudieron a las formaciones.
- Algunos contenidos no se vieron en profundidad (LEPINA, niños con discapacidad).
- Dudas de cómo aplicar los contenidos vistos.
- Más peso de la formación presencial.
- Barrera tecnológica: superado por unos, obstáculo para otros.
- Foros virtuales perdieron dinamismo con el paso de los días.
- Asistieron a las formaciones personal que no lo sacará provecho (Servicios generales).

ADECUAR ESPACIOS CPA (instalaciones y equipamientos)

- Necesidad sentida de mejorar espacios.
- Poco antes de finalizar proyecto se retoma y finalizan acciones (prórroga).
- Participación de los actores, planes de mejora diseñados en formaciones.
- Participación de actores en ejecución de las obras.
- Recursos suficientes.
- Inversiones pequeñas pero estratégicas

- **MENOR GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL PREVISTO INICIALMENTE.**
- Retrasos en implementación: falta de apoyo e implicación del ISNA.
- Menos participación de los actores por las prisas finales.
- Retraso en ejecución de obras porque personal de CPA participa en las obras.

REDAI (conformación, gestión, organización...)

- **EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN.**
- Resultado no esperado (se había planteado otro tipo de red), pero la reformulación acaba siendo positivo y colmando las expectativas de los CPA.
- Ya cuentan con reconocimiento institucional.
- Entusiasmo, deseo y compromiso de CPA. Conciencia sobre importancia de unirse y organizarse: necesidad común. Están buscando apoyo y financiación externa.

- No todos los CPA integran la REDAI.
- Escasos recursos y personal.
- Subsana algunos problemas internos.
- Previsto crear una red, pero la idea original tuvo que reformularse para que siguiera adelante.

ACCIONES CON EL ISNA (elaboración de estudios e investigaciones)

- Se hicieron 2 estudios de Línea de Base (Entrada y Salida), 3 estudios (uno finalizado y publicado, otro finalizado y no publicado y el tercero no aprobado el borrador final) y 4 informes de seguimiento elaborados por la UDB.

- **MALA COORDINACIÓN Y COMPLICACIONES.**
- Proceso complicado, dificultades
- Mala coordinación y demasiados actores.
- (2) Investigaciones no publicadas.

GESTIÓN, EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN

- **ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES.**
- Algunos aspectos positivos: buena relación entre JyD y UDB, apoyos clave en los CPA.

- **PROBLEMAS DE COORDINACIÓN, ROLES NO CLAROS.**
- Problemas de coordinación entre actores: demasiados actores, unos pasivos y otros activos.
- Deterioro en la relación.
- Compleja relación dentro del ISNA.
- No se visibilizaron estos riesgos en la formulación del proyecto.

8.1.3. Análisis de estructura

Son los recursos y medios utilizados para alcanzar los fines del proyecto, como la organización, el equipo humano o los medios materiales. Se han detectado cuatro elementos clave en el desarrollo del programa: financiación/presupuesto, personal de los CPA, contexto socio-político en el que se inserta el proyecto y el modelo de intervención y objetivos de los CPA (esto puede estar influyendo en el logro de los resultados).

- Los **recursos** con los que ha contado el proyecto se han considerado suficientes. Han estado disponibles a tiempo, por lo que no han sido un impedimento en el desarrollo de las acciones. Se valora positivamente la buena gestión de JyD y UDB, así como de la flexibilidad mostrada por la AECID durante el proceso.
- En cuanto al **personal de los CPA** el proyecto ha intentado subsanar la existencia de lagunas formativas. Este es una realidad reconocida como un grave problema por la mayoría de actores consultados. Aunque estas lagunas persisten el proyecto ha contribuido a solventarlas. En cuanto a las plantillas y el número de trabajadores/as en los CPA, se aprecian disparidades entre los centros: en unos el número es suficiente y en otros no. También aparece la idea de que los directores y directoras de los centros no deberían ser cargos políticos, de esta forma se podría asegurar mayor autonomía e independencia de los centros y así lograr una mejor defensa de los intereses de los NNA-J.
- En cuanto al **modelo de trabajo de los CPA** (forma de intervención y objetivos comunes), hay coincidencia a la hora de establecer cuáles son los principales objetivos de los CPA: protección y desarrollo integral de los chicos y chicas, restitución de sus derechos, su protección y fortalecimiento de los vínculos familiares. Esto podría haber sido un problema por la diversidad de centros, privados y públicos, lo que dificulta la aplicación de un único modelo de trabajo. Por lo menos en lo que respecta a los grandes objetivos, son compartidos por todos los centros consultados.
- El **contexto** en el que se inserta el proyecto es el adecuado tras la reciente aprobación de la LEPINA, ley que intenta garantizar los derechos de los NNA-J. El proyecto intenta ser un soporte para los diferentes actores implicados, como los CPA o el ISNA, contribuyendo a una mejor aplicación y comprensión de dicha ley.

ESTRUCTURA: recursos o medios del proyecto

FINANCIACIÓN		VISIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DE LOS CPA	
<ul style="list-style-type: none"> - RECURSOS SUFICIENTES Y DISPONIBLES A TIEMPO. - Buena gestión de JyD y UDB. - Flexibilidad de AECID. 		<ul style="list-style-type: none"> - COINCIDENCIA EN LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LOS CPA: desarrollo integral como personas de los NNA-J, restitución de derechos, protección y fortalecer vínculos familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado no define el modelo de CPA e intervención.
PERSONAL CPA		CONTEXTO (socio-político)	
<ul style="list-style-type: none"> - En algunos CPA hay personal suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - LAGUNAS FORMATIVAS EN GENERAL, DISPARIDAD DE PERSONAL SEGÚN CENTRO - En otros CPA falta personal. - Necesidad de reforzar algunos puestos: psicólogos/as, jurídico. - Directores/as(CPA) no deben ser cargos políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - CONTEXTO ADECUADO, NUEVA LEY DIRIGIDA A LOS NNA-J - Proyecto busca preparar CPA para el nuevo contexto. - Necesidad de una ley como LEPINA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntos de mejora de la ley.

8.2. INTERPRETACIÓN GLOBAL

Una vez analizadas las dimensiones del proyecto (objetivos, procesos y elementos estructurales), en este sub-apartado se realiza un análisis global de los logros del proyecto y las relaciones que se han producido con los procesos y los elementos estructurales. El objetivo es obtener una comprensión global.

En el análisis de los datos se constata que el programa ha contribuido a lograr sus dos principales objetivos, mejorar las condiciones de vida de los NNA-J que viven en los CPA y reforzar sus derechos. El planteamiento del proyecto en cuanto a la relación causa y efecto parece el adecuado por los resultados (positivos) conseguidos. Además, se aborda el problema desde una perspectiva global. Por un lado, se ofrecen nuevas competencias y herramientas de trabajo al personal implicado, tanto de los CPA como del ISNA, lo que debe contribuir al logro de los objetivos (condiciones de vida y derechos). Por otro lado, se trabaja con todo el espectro de trabajadores/as, desde la gestión o dirección hasta la intervención directa (educadores/as, psicólogos/as), pasando por el personal de apoyo. Además, se aborda otro problema como es mejorar las condiciones físicas de los CPA en aquellos centros con mayores deficiencias, lo que dificulta ofrecer una mejor atención a los chicos y chicas en algunos CPA (especialmente los públicos, que cuentan con menos medios). Otra línea de intervención se centra en crear una red de centros que les fortalezca institucionalmente y permita incidir en las decisiones políticas, en particular en un problema grave como es el reintegro familiar de los NNA-J. Por último, el proyecto intenta proporcionar información al ISNA, institución pública encargada del sistema de protección de los NNA-J, para subsanar posibles deficiencias.

Por lo tanto, la conclusión es que el diseño del proyecto es completo (formaciones, condiciones físicas, fortalecimiento institucional y herramientas para el ISNA) y abarca a la mayoría de actores implicados. Estos logros deben redundar en los NNA-J y sus familias, convirtiéndose en beneficiarios/as indirectos de las mejoras en los CPA. Que la lógica del proyecto ha sido adecuada lo evidencia el positivo logro de objetivos y resultados.

El proyecto, especialmente a través de las acciones formativas, ha tenido una contribución directa en mejorar la atención en los CPA y lograr mejores profesionales con nuevos conocimientos y herramientas de trabajo. Gran parte del éxito parece residir en el planteamiento de las formaciones, cuya metodología y contenidos han facilitado la adquisición de conocimientos y su posterior aplicación en la realidad de los CPA. Posiblemente gran parte de los resultados positivos del proyecto se deben a esta buena formación, más allá de la aparición de algunas críticas al planteamiento de un modelo presencial y virtual, pero que por lo general han estado muy bien valoradas. Por lo tanto, las formaciones han contribuido a una mejor atención y la incorporación de los enfoques de derechos y de género. Esto se ha traducido en mejores condiciones de vida y derechos reforzados.



**Finalización de Diplomado
de Educadoras/es.**

Entrega de diplomas

También ha tenido una influencia positiva la mejora de las instalaciones, que aunque modestas han permitido mejorar las condiciones de vida y de trabajo en los CPA. Han logrado mejorar el ambiente de convivencia y de trabajo, haciéndolo más agradable. Incluso solventando problemáticas (por ejemplo: al generar un clima más agradable hay mejor comunicación o al compartimentar el baño se han reducido conflictos entre los chicos). También ha logrado unas condiciones de vidas más dignas para los NNA-J. Aunque sigue habiendo deficiencias y necesidades, la aportación del programa ha sido positiva.

En cuanto al objetivo del fortalecimiento institucional, el proyecto ha contribuido con la creación de una red de centros que les permitirá agruparse, organizarse y luchar ante una problemática común: el reintegro familiar. También en lograr una mayor presencia en las mesas institucionales y en la toma de decisiones política, haciendo oír su voz como parte implicada. Es un primer paso que les otorgará mayor independencia frente al Estado aunque su viabilidad dependerá de su capacidad como organización y de solventar problemas como la falta de recursos o la existencia de roces

internos entre sus miembros. Aunque tiene cobertura nacional, faltan bastantes CPA por unirse a la red (hay 18 CPA y todos privados).

En cuanto a la generación de nuevas competencias con el personal del ISNA, estos han funcionado bien con las formaciones y así lo han valorado. Sin embargo, los estudios e investigaciones no han tenido los efectos deseados debido a los problemas surgidos entre los actores implicados en su elaboración y coordinación. De los 3 estudios solicitados por el ISNA solo se ha publicado uno. Este estudio finalizado y aprobado ha tenido efectos positivos, proporcionando insumos e información para la construcción de un Programa de mejora en los CPA, que aunque no está oficializado, ya se están implementando algunas de estas mejoras. Por lo tanto, lo más lógico es pensar que si se hubieran solventado estos problemas y se hubieran aprobado los otros dos estudios, las competencias del ISNA hubieran sido superiores y con ello se hubiera logrado un impacto mayor atención en los CPA y las condiciones de vida de los NNA-J.

En mayor o menor medida, el programa ha logrado contribuir directamente en los objetivos y resultados planteados, algo a destacar (no se han detectado efectos contrarios o negativos). Esto avala que el diseño del proyecto ha sido el adecuado.

Sin embargo, la clave para entender el logro mayor (o menor) de los resultados ha radicado en el proceso de "coordinación y ejecución". En aquellos procesos o acciones donde los roles estuvieron claramente asignados y no hubo problemas de coordinación, los efectos han sido más positivos. Así ha sucedido con los programas formativos, donde la relación entre los actores ha sido la adecuada (ISNA y UDB principalmente, como encargados de elaborar los programas formativos).

En el resto de acciones aparecen problemas de coordinación que han aminorado los efectos positivos del proyecto. En el proceso de adecuación y mejora de instalaciones, hubo problemas de coordinación lo que demoró un proceso que tuvo que implementarse con prisas al final del proyecto (hasta el punto de tener que pedir una ampliación del plazo de finalización). Peor situación sucedió en la elaboración los estudios de, ya que de los 3 estudios solicitados originalmente por el ISNA solo se finalizó y público uno. Destacar que se elaboraron otros documentos, como las líneas base y varios informes de seguimiento que han ofrecido información de interés. Mención especial merece la elaboración de líneas base, ya que ofrece información de gran valor y constata el buen diseño del programa.

En cuanto a los recursos y medios del proyecto, no han tenido especial influencia en el desarrollo de las acciones. El proyecto se inserta en un contexto adecuado marcado por nuevo marco jurídico, la LEPINA, al que las acciones se han dirigido contribuyendo a una mejor aplicación. En cuanto a los medios y recursos de los CPA, se constata la disparidad existente (parece haber relación entre ser público o privado, pero en esta evaluación no se han obtenido evidencias claras ya que no era un objetivo de esta evaluación) así como las lagunas formativas que siguen existiendo entre el personal de los CPA.



Taller con Equipos Técnicos de la CPA. Trabajando la LEPINA

8.3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- El proyecto ha logrado una **mejora general en las condiciones de vida**: ambiente más sano y relajado dentro de los CPA; mejor relación, convivencia y comunicación con los NNA-J, disminución de su agresividad y mejor conducta. Chicos y chicas más responsables y autónomos/as. Se han fortalecido sus vínculos familiares (con sus padres y madres).
- Se ha contribuido en **garantizar los derechos de los NNA-J**. Derechos básicos reforzados (como la salud o la alimentación) y dar un "trato digno" a los chicos y chicas. Existe un mejor conocimiento de los derechos de los NNA-J y una mejor defensa ante la justicia (en cuanto a la problemática del reintegro familiar).
- Hay mayor conciencia y sensibilidad hacia el **enfoque de derechos** en el personal que ha asistido a las formaciones: mayor conocimiento de los derechos y deberes, mayor participación de los NNA-J en las acciones de los centros y respeto de su libre opinión. También el derecho al ocio, prevenir la violencia, respetar sus identidades sexuales o reforzar sus vínculos familiares. El interés del niño/a está ahora por encima de todo.
- Hay un mejor conocimiento del **enfoque de género** y se están aplicando algunas acciones, como apoyar la presencia de las niñas y chicas en las tomas de decisiones, romper los tradicionales roles de género o estimular un ocio conjunto.
- Se ha producido una **mejoría general en la atención a los NNA-J**, tanto en los CPA como en su personal. El trabajo y abordaje con los NNA-J y sus familias ha mejorado contribuyendo a un cambio de paradigma en la forma de trabajar con una intervención más integral (aunque persiste el tradicional enfoque asistencial o "*maternalista*").
- El **personal de los CPA se siente más motivado y valora más su labor**. Se ha potenciado el trabajo en equipo y despertado el sentimiento de identidad como colectivo.

- El personal de los CPA y del ISNA que han asistido a las formaciones cuentan con **nuevas competencias y herramientas de trabajo**, lo que ha contribuido directamente a mejorar las condiciones de vida y reforzar los derechos de los NNA-J.
- Es un personal **mejor capacitado y más profesionalizado**. Han adquirido nuevos conocimientos y reforzado otros. Cuentan con más herramientas y técnicas para abordar el trabajo con los NNA-J y los familiares: trabajar desde lo positivo, empatía y comprensión, generar confianza y trabajar la autoestima. También como trabajar la sexualidad, tema complicado de abordar antes de las acciones del proyecto.
- Otro aspecto relevante ha sido la notable mejoría para la **resolución de los conflictos** con los NNA-J (aplicable también a las relaciones profesionales), que ahora se basan en el diálogo, la escucha y no regañar.
- La **gestión de los CPA** ha mejorado en aspectos como la administración, la gestión de recursos o la planificación. El personal cuenta con más conocimientos relacionados con la dirección y administración, la gestión de los recursos humanos, la búsqueda de recursos externos, cómo trabajar las relaciones institucionales o realizar análisis de la realidad o valoraciones individuales de los NNA-J.
- Las **acciones formativas del proyecto han tenido una contribución directa en el logro de resultados**, ha mejorado la atención y ha permitido integrar los enfoques de derechos y de género. Esto se ha traducido en mejores condiciones de vida y derechos reforzados. La metodología y contenidos han facilitado la adquisición de conocimientos y su aplicación en la realidad.
- Aunque se han mejorado las capacidades y conocimientos del personal de los CPA, **siguen existiendo lagunas formativas**.
- **La inversión en las instalaciones de los CPA** ha permitido mejorar las condiciones de vida y de trabajo en los CPA, creando un ambiente más agradable y solventando algunas problemáticas (mejor comunicación o disminución de conflictos). Los espacios mejorados han sido principalmente los baños (individualizados con puertas y mejora del suelo) y dormitorios de los NNA-J, la dotación de materiales y espacios educativos, mejora de espacios de trabajo del personal, más recursos para el ocio y deporte, adecuación de espacios de trabajo.
- Se constata la **disparidad existente en** cuanto a los **medios y recursos** con los que cuenta cada CPA.
- Los **centros se han visto fortalecidos por la constitución de la REDAI**, red que aglutina a dieciocho CPA y que les permitirán organizarse y tener capacidad de incidencia ante las instituciones públicas, en particular para mejorar los procesos de reintegro familiar de los NNA-J. De reciente formación, se encuentra en proceso de consolidación aunque debe resolver algunos problemas operativos (organización, recursos...) para asegurar su viabilidad. Ya ha logrado estar presente en mesas institucionales.

- Los **estudios realizados en el proyecto han permitido avanzar en el objetivo de fortalecer la atención de los CPA**, aportando información para detectar posibles áreas de mejora o aspectos a reforzar en la atención de los CPA; uno en particular para ofrecer insumos en la construcción de un nuevo Programa de mejora, aún sin oficializar, pero ya implementándose. Sin embargo por problemas de coordinación entre actores, no se han publicado dos de estos estudios, que pudieran dar elementos para mejorar la atención y la calidad de vida de los NNA-J.
- Una de las claves para entender la consecución en mayor o menor medida de los resultados ha radicado en el **proceso de "coordinación y ejecución"**. En aquellos procesos o acciones donde los roles estuvieron claramente asignados y no hubo problemas de coordinación, los efectos han sido más positivos.
- Los **recursos y medios del proyecto no han tenido especial influencia** en el desarrollo de las acciones. Ha habido una buena gestión y han estado disponibles a tiempo.
- El proyecto se inserta en **un contexto adecuado** marcado por nuevo marco jurídico, la LEPINA. Las acciones del proyecto lo ha abordado contribuyendo a una mejor comprensión y aplicación.



Taller de Manualidades del CPA Ciudad de los Niños

9. RECOMENDACIONES Y ACCIONES DE FUTURO

La evaluación ha permitido detectar y valorar los logros del proyecto, pero también detectar aspectos o cuestiones que deberían tenerse en futuras intervenciones. A continuación se enumeran algunas de estas ideas:

- Una de las cuestiones clave ha sido la coordinación y gestión de las acciones del proyecto. Ha tenido un efecto directo en el logro, mayor o menor, de los resultados. En aquellas acciones en las que no ha habido grandes problemas entre los actores implicados (como las formaciones) la consecución de objetivos ha sido mayor. En los procesos en lo que han aparecido estos problemas (elaboración de estudios o elaboración y aprobación de planes de mejora de las instalaciones) el resultado, aunque positivo, ha sido menor.
 - Por lo tanto, para el futuro se recomienda que haya una mejor definición de los roles y competencias de los actores implicados, en particular cuando puedan haber diversidad de intereses.
 - Buscar fórmulas de participación entre los actores que aseguren una adecuada implementación de las acciones de los proyectos, de forma particular cuando el número de actores implicados en la gestión y coordinación sea elevado.
- Las formaciones han sido valoradas de forma muy positiva por el alumnado. La metodología y los contenidos han facilitado la aplicación práctica de los aprendizajes. El único aspecto a valorar en el futuro sería cómo aplicar los módulos virtuales de forma que no supongan una barrera tecnológica para nadie y se logre una mayor implicación y participación del alumnado en los foros.
- Aunque el proyecto ha sido valorado positivamente y ha logrado solventar una serie de deficiencias en el sistema de protección de derechos de los NNA-J, aún sigue habiendo aspectos a reforzar en el futuro. Entre los principales están: seguir reforzando institucionalmente a los CPA, abordar las deficiencias en las instalaciones que sigue habiendo en muchos centros y dotar de más competencias/conocimientos al personal de los CPA (sigue habiendo importantes lagunas formativas).
- Aunque se está apostando por una atención integral de los NNA-J en los centros, la visión o enfoque asistencialista o "maternalista" sigue persistiendo. Sería conveniente seguir reforzando esta línea de trabajo en el futuro.
- Existe una demanda por parte de los CPA, en particular de los centros públicos, en poder tener una mayor incidencia y presencia en la toma de decisiones. Por lo que sería adecuado y prioritario apoyar esta línea, en particular en el fortalecimiento de la REDAI.
- El reintegro familiar, derecho básico de los NNA-J, es un problema real del sistema de protección en general. Aunque en el proyecto se han realizado acciones en este sentido, el problema parece grave y sería necesario seguir en esta línea.

A continuación, se incluye una sistematización de posibles líneas o acciones de futuro dentro de los CPA y el sistema de protección de los NNA-J. Para su elaboración se han incorporado las opiniones de los actores consultados durante la evaluación. Para ello se incluyó una pregunta en las entrevistas, de forma que nos permitiera obtener información al respecto (para ampliar la información consultar el *Anexo de Entrevistas*). En cada idea se incluye la fuente de la información y el número de página.

Pregunta de la entrevista: De cara al futuro, ¿qué temas o aspectos consideras que habría que seguir trabajando para garantizar los derechos y mejorar las condiciones de vida de los NNA/NNJ?

NECESIDAD DE MÁS PROYECTOS ASÍ

- Se necesitan de espacios que sirvan de catarsis (...) Se necesitan más de este tipo de proyectos (Entrevista 02:8).

PROPUESTAS QUE SALGAN DE LA GENTE

- Que salgan propuestas y acciones desde la misma gente (Entrevista 02:8).

APOYO EXTERNO

- (Que) la parte académica ayude a orientar lo que surge (Entrevista 02:8).

NECESIDAD DE MÁS FORMACIONES Y MÁS SEGUIDAS

- Dar continuidad al diplomado (Entrevista 09:5) // Seguir formándose, ya que debe ser permanente (Entrevista 18:3).
- Hacer talleres más seguidos. Los talleres de formación favorecen, nos hace más comprensivos y saber la mejor manera de tratar a los NNA (Entrevista 18:3) // Que los cursos o capacitaciones sean más seguidas (Entrevista 16:2).
- Crear espacios cada 3 meses para compartir el quehacer, nueva información (con los otros CPA) (Entrevista 11:3).

DAR SEGUIMIENTO A LO REALIZADO

- Que la institución de seguimiento a lo aprendido (Entrevista 17:3).
- Hubiera sido importante después de los talleres haberles dado seguimiento cada 6 meses para reforzar conocimiento (Entrevista 13:4).
- Dar continuidad o seguimiento al proyecto (Entrevista 03:7).

AMPLIAR FORMACIONES A MÁS CENTROS Y PERSONAL

- Continuar facilitando este tipo de formación a nuevos equipos, necesarios para fortalecer y empoderar (Entrevista 19: 4).

- Me gustaría que se siguieran dando ese tipo talleres con diferentes temáticas que se puedan aplicar en los hogares. Porque siento que enriquecen a tomar ideas a tratar de ayudar en diferentes áreas (Entrevista 12:3)
- Seguir motivando a más hogares a que participen para que sea más enriquecedor (Entrevista 12:3).

CAPACITACIONES A DAR

Dirección y gestión de los CPA

- Hacer formaciones en otras temáticas que tengan como objetivos la mejora de la atención y la calidad, en particular en la parte gerencial, elaboración de proyectos y manejo de personal (Entrevista 19: 4).
- La Relación laboral (...) si bien en el taller de directores se tocó, sería bueno darlo al equipo técnico (Entrevista 12:3).

Familias, padres y madres

- Fortalecimiento familiar (Entrevista 03:7).
- Obtener más herramientas para talleres con la relación de los padres de los NNA (Entrevista 10: 3).

Salud mental

- Salud mental (Entrevista 15: 9).
- Temas que ayuden a su salud mental (Entrevista 12:3).

Autoestima, crecimiento personal

- Falta más capacitación en temas de crecimiento personal, autoestima (Entrevista 15: 9).
- Cómo fomentar autoestima y la superación personal con jóvenes (Entrevista 12:3).

Destinatarios específicos: bebés, migrantes, población que está solo 3 meses, drogadictos, discapacidad, niños de la calle

- Proyectos enfocados a problemáticas específicas de los NNA (Entrevista 03:7).
- Que den otro diplomado y den técnicas para los bebés (Entrevista 08:5).
- (formaciones en) con temas como es la niñez migrantes (Entrevista 11:3).
- Los niños drogadictos (Entrevista 02:8).
- En el marco de la educación la modalidad de una educación modular o refuerzo escolar básico para la población que solo está 3 meses (Entrevista 04:6).
- Capacitaciones sobre los niños con discapacidad (Entrevista 13:4).
- Seguir promoviendo proyectos que permitan la especialización en un área en particular, derechos de los niños de la calle (Entrevista 02:8).

Otros: disciplina, abuso sexual

- Alguno temas a abordar podrían ser sobre disciplina, técnicas de disciplinas (Entrevista 12:3).
- El abuso sexual (Entrevista 02:8).

PERSONAL MÁS PREPARADO

- Personal idóneo con preparación especial para el abordaje de NNA, no con la calidad de lo que tenemos hoy, sino más profesional. Un equipo técnico bien interesado y comprometido con los NNA que apliquen todas las técnicas (Entrevista 05: 7).
- Fortalecer la capacidad de las educadoras en temas de atención a la NNA (Entrevista 04:6).

TRABAJAR ENFOQUE DE DERECHOS

- Promover el desarrollo de competencias en NNA: concienciarlos sobre sus derechos y que demanden respeto de sus derechos (Entrevista 03:7).

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- Fortalecer la institucionalidad para incidir en políticas enfocadas a la familia. Despertar empoderamiento de instituciones (Entrevista 03:7).
- Fortalecer los convenios interinstitucionales para brindar una digna atención a NNA que está interna en el CIPI: en los hospitales hay estigma por ser del CIPI, son los últimos en pasar. Sensibilizarlos y mejorar la atención (Entrevista 04:6).

CAMBIOS EN EL MODELO DE INTERVENCIÓN DE LOS CPA

- No se puede mezclar tipologías de NNA en un mismo centro, hay que diferenciar y separar físicamente a la población atendida en pocos centros (Entrevista 15: 10).
- Hay modelos de atención en la red de CPA privados que podrían implementarse en los públicos (Entrevista 15: 10).
- Que los grupos sean más pequeños para una mejor calidad de la atención (Entrevista 05: 8).

MEJORES INSTALACIONES

- Cambiar la infraestructura por una más adecuada que simule el espacio/estilo familiar en pequeñas casas o residencias, no como estamos aquí, que cuenten con dormitorios privados de 2 o 3 NNA (Entrevista 05: 8).
- No se puede mezclar tipologías de NNA en un mismo centro, hay que diferenciar y separar físicamente a la población atendida en pocos centros. Esto supone la adecuación de algunos centros (Entrevista 15: 10).

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustelo, M., Ligeró, J.A. (2012). *Materiales Magíster en evaluación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Cea D´Ancona, M. A. (1998). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Editorial Síntesis, Sociología
- Ligeró, J.A. (2014). *Grupos Semánticos*. Materiales docentes de: Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas, Universidad Complutense de Madrid.
- Ligeró, J.A. (2013). *Materiales Magíster en evaluación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Ligeró, J.A. (2011). *Dos métodos de evaluación*. Madrid: CECOD.
- (FSG) Fundación Secretariado Gitano, Ligeró, J.A, Franco, Ó. (2014). *Evaluación del Programa de prevención del consumo de sustancias Romano Sastipen, 2013*. Serie Cuadernos Técnicos nº 113. Madrid: FSG.

11. ANEXOS

- **Anexo de Entrevistas.**
- **Anexo de Observaciones.**
- **Anexo de Informe de Datos e Indicadores.**
- **Anexo de Matriz de Evaluación.**
- **Anexo de Ficha de Evaluación del CAD.**