

INFORME BORRADOR

EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO

**Construyendo espacios de paz con niñas,
niños, adolescentes y jóvenes en El Salvador**

Número BMZ del Proyecto: 1752

Elaborado por Cine de Plano

San Salvador, Febrero 2019

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN	1 3
2. LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	1 4
3. CONTEXTO	1 6
4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	1 7
5. LIMITANTES	2 0
6. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA	2 1
7. SÍNTESIS DE RESULTADOS	2 4
8. OTROS FACTORES	6 9
9. CONCLUSIONES/ LECCIONES APRENDIDAS	7 4

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
BMZ.	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CE	Centro Educativo
CINDE	Asociación para el Desarrollo Infantil y Promoción Humana
CJC	Comités Juveniles Comunitarios
CMPV	Comité Municipal de Prevención de Violencia
CPD	Comisiones de Protección de los Derechos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INJUVE	Instituto Nacional de Juventud
ISO.	Indicador de Subobjetivo
LEPINA	Ley Especial de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia
LGE.	Ley General de Educación
MINED	Ministerio de Educación
NN	Niñas y niños
NNAJ	Niñas, niños, adolescentes y jóvenes
MPA	Madres, padres y adultos responsables
SSPAS	Servicio Social Pasionista
SO	Subobjetivo
TDH-A	Terre Des Hommes- Alemania
TTDD	Titulares de Derechos
TTOO	Titulares de Obligaciones
TTRR	Titulares de Responsabilidades
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (en inglés)

RESUMEN EJECUTIVO

En este documento presentamos el resumen ejecutivo de la Evaluación Intermedia del proyecto “**Construyendo espacios de paz con niñas, niños, adolescentes y jóvenes en El Salvador**” ejecutado por la Asociación CINDE para el Desarrollo Infantil y Promoción Humana y financiado por Terre des Hommes- Alemania (TDH-A) y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

Este proyecto dio inicio el 1 de noviembre de 2016 y finalizará el 31 de diciembre de 2019. Tiene como población meta 2.300 niños, niñas, adolescentes y jóvenes y a 400 madres, padres y personas de referencia de los NNAJ de cuatro municipios del Área Metropolitana de San Salvador y su objetivo es la garantía, el goce y el ejercicio de los derechos de la niñez, adolescencia y juventud, priorizando el derecho a la protección, al desarrollo integral, a la participación y a la recreación y juego. La intervención cuenta con un presupuesto de \$459,652 Dólares.

Este informe final de la evaluación de medio término presenta, en primer lugar, un resumen del proyecto evaluado, un análisis del contexto donde se lleva a cabo el proyecto, los objetivos y limitaciones de esta evaluación y la metodología utilizada en el proceso. A continuación, expone los resultados de cada uno de los criterios evaluados (pertinencia/coherencia; eficiencia; eficacia; participación y sostenibilidad), un análisis de otros factores que han incidido en la ejecución del proyecto y de los enfoques que se están aplicando en la intervención. Por último, se realizan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

Anexo a este informe se adjuntan los siguientes documentos: 1) Términos de referencia de la evaluación; 2) Plan de trabajo (plan metodológico); 3) Herramientas Utilizadas para la evaluación.

El proyecto plantea el siguiente objetivo y cinco subjetivos:

OBJ: 2,300 NNAJ que viven en 12 comunidades de 4 Municipios del AMSS con el apoyo de su entorno social desarrollan capacidades de resiliencia y habilidades para la vida en espacios lúdico-educativos libres de violencia y acompañamiento psicosocial en sus vecindarios.

→ **SO.1:** 2000 NNAJ han adquirido y ponen en práctica capacidades básicas de resiliencia y habilidades para la vida, relacionadas con el autoconocimiento, empatía, comunicación asertiva no-violenta, pensamiento creativo y crítico, resolución pacífica de conflictos que fortalecen su capacidad de identificar los riesgos y enfrentar positivamente sus entornos violentos.

→ **SO.1.1:** 300 NNAJ han desarrollado capacidades avanzadas de resiliencia y

habilidades para la vida para construir sus planes/proyectos de vida y promover la convivencia pacífica y entornos no-violentos en sus comunidades.

- ➔ **SO.2:** 400 madres y padres de los NNAJ promueven el desarrollo integral de sus hijos/as y ponen en práctica formas no violentas de relación y crianza con los NNAJ.
- ➔ **SO.3:** 80 personas significativas/actores claves para el desarrollo comunitario de los 4 municipios del AMSS se implican en la construcción de espacios lúdico/educativos para una convivencia libre de violencia de NNAJ.
- ➔ **SO.4:** Diseñadas y aplicadas Políticas Municipales de Protección a los Derechos de la NNAJ. Autoridades municipales adoptan Políticas Locales de Protección de NNAJ y ejecutan acciones que las hacen efectivas con la asignación de recursos humanos y financieros, en los 4 Municipios.

Resultados de la evaluación

La siguiente tabla sintetiza las valoraciones de todos los criterios evaluados en este informe:

Tabla 5 . Valoración de criterios evaluados

Criterios	Excepcionalmente Satisfactoria	Muy Satisfactoria	Satisfactoria	Moderadamente satisfactorio	Insatisfactoria
Pertinencia					
Coherencia					
Eficiencia					
Eficacia					
Participación					
Sostenibilidad					

Pertinencia

Las doce comunidades de los cuatro municipios seleccionadas en el proyecto comparten contextos sociales y comunitarios marcados por la exacerbación del ejercicio de la violencia que se pone en evidencia a través de las desigualdades sociales extremas, por el control del territorio por parte las pandillas y crimen organizado y por las intervenciones violentas y ejecuciones extra-judiciales por parte de las fuerzas de seguridad del estado. El tejido social en estas comunidades está fuertemente debilitado y, de acuerdo con el sondeo de necesidades realizado durante la formulación del proyecto, existe una grave vulneración de los derechos de la NNAJ en estos territorios, especialmente de los derechos a la protección, derecho a un desarrollo integral, derecho a la participación y derecho a la recreación y el juego.

El objetivo del proyecto “NNAJ de sectores sociales marginalizados del Área Metropolitana de San Salvador gozan y ejercen sus derechos a la protección, al desarrollo integral, a la

participación y a la recreación/al juego” es por lo tanto pertinente con el contexto de la intervención y con la situación de vulnerabilidad y desprotección de derechos de la NNAJ en esos territorios.

En términos generales, este criterio se valora como Muy Satisfactorio.

Coherencia

Los objetivos y subobjetivos del proyecto responden a las situaciones de vulneración del ejercicio de los derechos de las NNAJ identificadas en los grupo meta y en sus comunidades. Existen vínculos lógicos entre el objetivo, los subobjetivos y los indicadores previstos, la relación causal que se establece entre las actividades y subobjetivos está bien definida, el diseño y la formulación del proyecto están armonizados con los marcos jurídicos nacionales e internacionales y responden a los enfoques de trabajo de CINDE y TDH- Alemania, por lo que se puede concluir la coherencia interna del proyecto.

Existen, sin embargo, algunas limitantes en el diseño y ejecución del sondeo de necesidades que se llevó a cabo en la formulación del proyecto y, por otra parte, el recurso humano del proyecto es claramente insuficiente y poco coherente con el número de actividades previstas en el proyecto para el cumplimiento de los objetivos y subobjetivos del mismo.

En términos generales, este criterio se valora como Satisfactorio.

Eficiencia

El presupuesto total del proyecto es de \$459,652.00 dólares de los cuales el 100% es una donación de Terre des Hommes- Alemania (TDH-A) y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). El presupuesto está estructurado en 5 grandes rubros (Inversiones; Costos Operativos; Costos de Personal; Para la Evaluación; Reserva). El rubro mayor corresponde al personal, que supone el 48,6% del presupuesto total del proyecto. Hasta la fecha, se han ejecutado un total de \$303,761.61 USD que corresponden al 66% del total del presupuesto.

El rubro destinado para la sensibilización y capacitación de las personas clave y significativas de la comunidad correspondiente al SO.3 tiene una asignación presupuestaria de un 0,2% del total del presupuesto. Este recurso es claramente insuficiente para desarrollar las actividades previstas en la planificación de este subobjetivo. Dos de las actividades del proyecto han tenido también a la fecha una mala planificación de recursos.

Sin embargo, es fundamental destacar que el equipo técnico ha realizado un esfuerzo muy considerable para llevar a cabo los resultados previstos en el proyecto que no resultan coherentes con los recursos asignados. Han gestionado de forma eficiente los recursos y han diseñado estrategias que les han permitido alcanzar mayor población con igual asignación presupuestaria. Han realizado además sinergias y coordinaciones con otras instituciones para articular trabajo en los territorios, implementar procesos de formación, lograr espacios para las salidas recreativas y para los campamentos, coordinar la

participación de estudiantes en prácticas, gestionar espacios para la atención psicosocial con la finalidad de optimizar el uso de los recursos disponibles.

En términos generales, este criterio se valora como Muy Satisfactorio.

Eficacia

En todos los indicadores de los subobjetivos del proyecto, excepto en el SO3, ha habido un incremento significativo en su cumplimiento tanto cualitativa como cuantitativamente entre el año uno y el año dos del proyecto.

A nivel institucional, una de las limitantes fue la poca armonización en ocasiones entre los equipos técnicos y de instructores por lo que es importante que se implemente un proceso de planificación conjunta entre ambos equipos para el año 2019.

A nivel comunitario, la condición de algunos espacios donde se realizan los talleres (falta de suministros básicos; espacios al aire libre compartidos con otras actividades deportivas), el escaso involucramiento de los MPA en las actividades del proyecto; el problema del control de las pandillas en los territorios de intervención y las actuaciones represivas de las fuerzas de seguridad, condicionan la movilidad de las NNAJ limitando su participación en las actividades. Para ello, es importante fomentar las relaciones con las juntas directivas, reforzar la comunicación con las y los referentes familiares de la NNAJ y adaptar los horarios al contexto, cambiante, de cada una de las comunidades.

En los centros escolares, la saturación de actividades extra-escolares en los mismos horarios y la comunicación poco fluida del equipo técnico con algunas de las direcciones integrantes del equipo docente limita la participación de la NNAJ.

Es fundamental que el equipo técnico piense y diseñar en conjunto una estructura diferente para estos comités juveniles comunitarios y nuevas estrategias para fomentar la participación de la NNAJ en estos espacios.

En términos generales, este criterio se valora como Satisfactorio.

La participación

La participación de la NNAJ en las actividades previstas para ejecutar los subobjetivos del proyecto es más baja a la proyectada en la formulación del proyecto. Hay que destacar, sin embargo, los esfuerzos por parte del equipo técnico para diseñar y aplicar estrategias destinadas a aumentar la participación de la NNAJ y su flexibilidad a la hora de adaptar metodologías o formas de trabajo.

La flexibilización de los rangos de edad de participación en todos los municipios permitió no sólo aumentar la población meta del proyecto sino garantizar en una mayor medida la participación de las niñas y adolescentes encargadas del cuidado de menores. A nivel comunitario, se firmaron acuerdos con las juntas directivas de las comunidades de intervención.

La participación irregular de la NNAJ en las actividades es una de las limitantes identificada. Además del diseño de un protocolo de inducción, sería recomendable que el equipo técnico fomente el seguimiento a las y los participantes del proyecto, estableciendo, por ejemplo y si los tiempos del proyecto lo permiten, una rutina de llamadas una jornada o dos antes de cada taller para monitorear la participación de las

NNAJ. Es importante reforzar la participación de la MPA de la NNAJ en las actividades del proyecto, porque muchas veces son las madres, padres o adultos responsables de la NNAJ quienes desaniman la participación de la NNAJ en las actividades.

En términos generales, este criterio se valora como Satisfactorio.

La sostenibilidad

Uno de los esfuerzos más destacados que se está realizando en cuanto a sostenibilidad es el fortalecimiento de conocimientos y capacidades del personal técnico del proyecto.

Una de las mayores debilidades a la hora de asegurar la sostenibilidad es que el propio proyecto en sí mismo ha necesitado para la ejecución y el logro de los objetivos de una gran inversión por parte de la Asociación CINDE adicional, tanto en materiales (infraestructuras, vehículos, equipo técnico), como económicos y unas sinergias estratégicas con otras instituciones u organizaciones afines que trabajan con NNAJ en los mismos territorios.

Otra limitante para lograr la sostenibilidad de este proyecto es el bajo cumplimiento por el momento de los indicadores del SO.3. Es fundamental que el equipo técnico dedique los recursos humanos, financieros y de tiempo al cumplimiento de este objetivo, clave para asegurar el mantenimiento de al menos ocho espacios lúdico/educativos en los cuatro municipios. Aún así, es importante destacar los logros que se han alcanzado en relación con la construcción de Políticas Públicas de Protección de Derechos de la NNAJ en los cuatro municipios.

Este proyecto también ha abierto espacios en comunidades donde antes nadie entraba por la violencia y por el control del territorio de las pandillas. Han logrado con su intervención que haya una apertura por parte de la comunidad y que entren otras personas de fuera de la comunidad.

En términos generales, este criterio se valora como Moderadamente Satisfactorio.

Otros factores externos

Los factores externos que están incidiendo en la ejecución del proyecto tienen que ver principalmente con la situación de violencia generalizada que se vive en los cuatro municipios donde se desarrolla el proyecto. El control territorial que ejercen las pandillas en las comunidades afecta, por un lado, a la población directa del proyecto y, por otro, al equipo técnico y talleristas que implementan las actividades directamente relacionadas con el mismo.

Otro de los factores que afecta el desarrollo de las actividades del proyecto en las comunidades es la actuación represiva de las fuerzas de seguridad del estado en estos territorios y la migración forzada. La violencia generada por las pandillas, por las fuerzas de seguridad del estado y por el crimen organizado y la exclusión socioeconómica obliga a miles de familias a salir de las comunidades por causas ajenas a su voluntad. Esto ocasiona la deserción de las y los participantes NNAJ y MPA en las actividades del proyecto.

Hay que destacar la gran capacidad del equipo técnico del proyecto para adaptarse tanto al contexto como a las condiciones de los espacios donde se desarrollan las actividades del proyecto

Conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas

Sobre el planteamiento del proyecto:

La propuesta de intervención del proyecto se desarrolla en un contexto creciente de violencia y estigmatización de la población NNAJ, y a la vez de cambios e iniciativas relevantes a nivel de la institucionalidad pública. Un primer aspecto de necesario reconocimiento es la apuesta del proyecto por trabajar en territorios de alta vulnerabilidad y peligrosidad social, y por plantearse la construcción y la implementación de propuestas metodológicas alternativas que garanticen, bajo un enfoque de derechos y psicosocial, el goce de los tres derechos de la NNAJ priorizados en el proyecto: el derecho al desarrollo integral, el derecho a la participación y el derecho a la recreación y al juego.

Del análisis de los criterios de coherencia y pertinencia en el proyecto se desprende:

- El objetivo del proyecto es pertinente con el contexto de la intervención y con la situación de vulnerabilidad y desprotección de derechos de la NNAJ los municipios de intervención.
- Existen vínculos lógicos entre el objetivo, los subobjetivos y los indicadores previstos.
- La relación causal que se establece entre las actividades y subobjetivos está bien definida.
- El diseño y la formulación del proyecto están armonizados con los marcos jurídicos nacionales e internacionales y responde a los enfoques de trabajo de CINDE y TDH-Alemania.

Las limitantes que se han identificado y que serán necesario revisar de cara a lo que queda de proyecto o para futuras formulaciones de proyectos son dos. Por un lado, la necesidad de realizar un sondeo de necesidades participativo que incorpore instrumentos de consulta diferenciados y que se aplique a todos los municipios de intervención.

Recomendamos, para futuros proyectos, destinar los recursos humanos, financieros y de tiempo necesarios para realizar el diseño y ejecución de esta herramienta de sondeo participativa.

Por otro lado, el recurso humano del proyecto es claramente insuficiente y muy poco coherente con el número de actividades previstas en la formulación para el cumplimiento de los objetivos y subobjetivos del mismo. Es fundamental que CINDE redefina y acuerde junto con la financiadora del proyecto TDH nuevas cifras de población meta que se pretenden alcanzar para el cumplimiento de los indicadores de los SO 1.1; SO 1.2 y SO 2, tomando en cuenta que queda un año de ejecución del proyecto y que el equipo técnico presenta un alto grado de sobre carga laboral que afecta tanto a la calidad como a la eficacia de los resultados obtenidos.

Sobre la eficiencia del proyecto:

Otro punto fundamental a destacar en el proyecto es que el equipo técnico ha realizado un esfuerzo muy considerable para llevar a cabo los resultados previstos en el proyecto que no resultan coherentes con los recursos asignados. Han gestionado de forma eficiente

los recursos y han diseñado estrategias que les han permitido alcanzar mayor población con igual asignación presupuestaria. Han realizado además sinergias y coordinaciones con otras instituciones para articular trabajo en los territorios, implementar procesos de formación, lograr espacios para las salidas recreativas y para los campamentos, coordinar la participación de estudiantes en prácticas, gestionar espacios para la atención psicosocial con la finalidad de optimizar el uso de los recursos disponibles.

El nivel de ejecución presupuestaria es alta y, del total de las actividades del proyecto, el 26% tienen un retraso en su ejecución, el 57% se encuentran en ejecución y el 17% ya se ha ejecutado su cumplimiento.

La coordinación del proyecto es altamente satisfactoria, se mantienen canales regulares de comunicación con la financiadora, ha aumentado la visibilidad de CINDE como institución en varios espacios, se han realizado oportunamente las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Recomendamos:

- Reasignar más presupuesto para el cumplimiento del SO.3, clave para la sostenibilidad de este proyecto.
- Ampliar el equipo técnico y contratar al menos a una persona que asuma las funciones logísticas de las diferentes actividades del proyecto; a una persona técnico que asuma la coordinación de las actividades del proyecto en las comunidades del municipio de Ayutuxtepeque y una persona educadora social que apoye y acompañe en la ejecución y logística de actividades a los técnicos sociales referentes.
- Unificar y aplicar el Protocolo de Seguridad
- Contratar a una consultora externa para el diseño de instrumentos para realizar evaluaciones de desempeño al interior del equipo. Las evaluaciones que se han realizado hasta la fecha se basan en apreciaciones sobre todo de carácter personal y en datos y observaciones en campo.
- Diseñar un buen proceso de formación para las personas que integren los equipos del proyecto, dónde las y los miembros del equipo se capaciten sobre las metodologías a aplicar y elaborar un manual de funciones que establezca con claridad las funciones, objetivos y resultados esperados de cada integrante del equipo en función de su cargo y las sanciones administrativas y legales en caso de incumplimiento de contrato.
- Mejorar la eficiencia a la hora de completar la base de datos en línea administrativa y técnica interna del proyecto: se recomienda la compra tanto de los equipos técnicos como del ancho de banda necesarios para asegurar la adecuada eficiencia de este sistema. De lo contrario, este sistema digital se convierte en un lastre, en una carga, que no cumple con las funciones de monitoreo asignadas.
- Diseñar nuevos espacios para el auto-cuido del equipo y construir espacios de intercambio y de diálogo entre las y los integrantes del equipo que permitan expresar las situaciones de malestar, incomodidad o frustración que se produzcan de una forma asertiva y en un ambiente seguro y horizontal.

Sobre la eficacia del proyecto:

Ha habido un incremento significativo en la participación de la NNAJ y de la MAP entre los dos años del proyecto.

Cualitativamente, también ha habido un aumento considerable en los porcentajes de cumplimiento de los indicadores en la mayoría de subobjetivos entre los el año 1 y el año 2 del proyecto lo que indica el buen resultado de las estrategias implementadas hasta la fecha para corregir algunas deficiencias identificadas por el equipo.

Pero en algunos de los indicadores planificados en el proyecto el cumplimiento es todavía algo bajo, por lo que **se recomienda**, para aumentar la eficacia en la ejecución del proyecto en el año 2019:

- Desarrollar procesos de capacitaciones dirigidos al equipo técnico e instructores en género, manejo de conflictos, planificación, diseño de herramientas y metodología y técnicas de monitoreo y evaluación.
- El equipo técnico y el equipo de instructores no se articulan lo suficiente y funcionan, sobre todo en temas de planificación, como “islas” o “silos”, es decir de forma totalmente aislada. Es importante generar mecanismos de comunicación y coordinación entre ambos equipos para lograr una buena armonización y una mayor eficacia-
- Para lograr una mayor eficacia en los resultados, ambos equipos tienen que realizar una planificación conjunta anual por municipio de intervención de todas las actividades que se van a llevar a cabo para lograr el cumplimiento de los SO1 y SO.1.2.1 y SO 1.2.2, detallando los objetivos que se quieren alcanzar en cada jornada, metodologías y técnicas que se van a implementar, resultados esperados y recursos que necesitan a cabo para realizar todas las actividades programadas.
- Socializar con el resto del equipo estas planificaciones y abrir un espacio de debate para incorporar sugerencias y aportes para incrementar la apropiación del proyecto y objetivos en todo el personal involucrado en la ejecución del proyecto.
- Valorar y ponderar las capacidades pedagógicas en la selección de las y los instructores de las diferentes disciplinas artísticas.
- Desarrollar metodologías diferenciadas y adaptadas a cada grupo en función de su edad y del municipio.
- Analizar en equipo las causas de la baja e irregular participación de la NNAJ en los Comités Juveniles y diseñar las estrategias para incentivarla y planificar nuevas estructuras de funcionamiento de los CJC junto con las y los integrantes de los mismos.
- Acordar con la financiadora TDH-A nuevas cifras de población meta que se pretenden alcanzar para el cumplimiento de este indicador y ajustarlas a la realidad del equipo técnico disponible y al tiempo pendiente de ejecución del proyecto. El equipo técnico tiene que utilizar muchas horas extras para garantizar la participación de las MPA y ejecutar las actividades de este SO.2. La formación de MPA debe darse en horarios fuera de los horarios de trabajo, tanto del equipo técnico como de los padres, lo que supone una sobre carga laboral importante.
- Destinar recursos humanos, técnicos y financieros para el cumplimiento del SO 3, clave en la sostenibilidad del proyecto.

- Diseñar y aplicar estrategias de incidencia que permitan desbloquear la publicación y ejecución de las Políticas Públicas en Soyapango, Ciudad Delgado y Ayutuxtepeque.

En **la comunidad**, reforzar las relaciones con las juntas directivas y, sobre todo, con la MPA de la NNAJ que participa en los talleres. Es necesario involucrar a los MPA en el desarrollo de los talleres y de la atención psico-social a través de charlas, encuentros lúdico-festivos, comunicación más personalizada con los MPA (mediante llamadas o visitas a las casas) para establecer relaciones de cercanía que aseguren una continuidad en la participación de la NNAJ en los procesos.

En los **centros escolares** también es importante afianzar las relaciones del equipo técnico y talleristas con las y los maestros para que apoyen la participación de la NNAJ del centro en las actividades del proyecto. Diseñar estrategias a nivel de equipo que integren al personal docente en algunas de las actividades del proyecto de forma más proactiva, para generar más cercanía y generar mayor confianza sobre los objetivos y resultados que quiere alcanzar el proyecto. Reforzar las coordinaciones y alianzas con los Centros Educativos de Soyapango y de Ayutuxtepeque para lograr acuerdos que permitan ejecutar las jornadas de sensibilización de la MPA en el marco de la Escuelas de Madres y Padres de esos centros.

En los **espacios de refuerzos escolares** de CINDE, no ha habido una buena armonización entre el equipo técnico y las maestras responsables del refuerzo escolar. Se tienen que fortalecer las relaciones entre el equipo técnico y las maestras de refuerzo, estableciendo reuniones periódicas entre ambos equipos dentro o fuera de los espacios para compartir los objetivos del proyecto y los avances y articular mecanismos de retroalimentación que permitan a ambos grupos aportar sugerencias o cambios.

Sobre la sostenibilidad del proyecto:

Uno de los esfuerzos más destacados que se está realizando en cuanto a sostenibilidad es el fortalecimiento de conocimientos y capacidades del personal técnico del proyecto.

Hay que destacar las alianzas y sinergias que CINDE ha desarrollado a lo largo de los dos años de proyecto con centros educativos, Juntas directivas de la comunidad, universidades, organizaciones afines que trabajan en los mismos territorios y que se han plasmado en la firma de convenios y en el intercambio de conocimientos a través de talleres y capacitaciones. Esto permite posicionar no sólo a la institución sino la metodología implementada en el proyecto para futuras intervenciones de otras organizaciones en otros espacios.

Para lograr una efectiva sostenibilidad del proyecto **recomendamos:**

- Reasignar recursos financieros y humanos para asegurar el cumplimiento de la construcción y mantenimiento por parte de las CPD de al menos ocho espacios lúdico/recreativos en los cuatro municipios de intervención.
- Destinar recursos financieros y humanos para el diseño de estrategias de incidencia y articulación con otras organizaciones y actores políticos clave para empujar la publicación y ejecución de las Políticas Públicas de Protección de Derechos de la NNAJ ya construidas.

1. INTRODUCCIÓN

*“La evaluación, bien desarrollada, es una oportunidad de aprendizaje, integrante de una actitud emprendedora de calidad, orientada a la superación en cada una/o y todas/os las/os involucradas/os”
(Herman Van de Velde, 2007)*

El presente documento es el Informe Final del proceso de Evaluación Intermedia externa del proyecto **“Construyendo espacios de paz con niñas, niños, adolescentes y jóvenes en El Salvador”** ejecutado por la Asociación CINDE para el Desarrollo Infantil y Promoción Humana, una Asociación sin ánimo de lucro que aprueba y promueve procesos de desarrollo entre los sectores sociales excluidos en favor de las personas que se encuentran en procesos de vulnerabilidad y pobreza y financiado por Terre des Hommes- Alemania (TDH-A) y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

Este proyecto, que comenzó a ejecutarse el 1 de noviembre de 2016 y finalizará el 31 de diciembre de 2019, tiene como objetivo la garantía, el goce y el ejercicio de los derechos de la niñez, adolescencia y juventud en cuatro municipios del Área Metropolitana de San Salvador, priorizando el derecho a la protección, al desarrollo integral, a la participación y a la recreación y juego. La intervención cuenta con un presupuesto de \$459,652 Dólares.

Este informe final de la evaluación de medio término presenta, en primer lugar, un resumen del proyecto evaluado, un análisis del contexto donde se lleva a cabo el proyecto, los objetivos y limitaciones de esta evaluación y la metodología utilizada en el proceso. A continuación, expone los resultados de cada uno de los criterios evaluados (pertinencia/coherencia; eficiencia; eficacia; participación y sostenibilidad), un análisis de otros factores que han incidido en la ejecución del proyecto y de los enfoques que se están aplicando en la intervención. Por último, se realizan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

Anexo a este Informe se adjuntan los siguientes documentos: 1) Términos de referencia de la evaluación; 2) Plan de trabajo (plan metodológico); 3) Herramientas Utilizadas para la evaluación.

2. LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN

El proyecto “Construyendo espacios de paz con niñas, niños, adolescentes y jóvenes en El Salvador” tiene como objetivo que Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes de los municipios de Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado, Mejicanos y Soyapango, gocen y ejerzan sus derechos a la protección, al desarrollo integral, a la participación y a la recreación y el juego.

Para ello la intervención plantea el siguiente un objetivo y cinco subobjetivos:

Objetivo del proyecto: 2,300 NNAJ que viven en 12 comunidades de 4 Municipios del AMSS con el apoyo de su entorno social (madres, padres, comunidades) desarrollan capacidades de resiliencia y habilidades para la vida en espacios lúdico-educativos libres de violencia y acompañamiento psicosocial en sus vecindarios.

SO.1: 2000 NNAJ han adquirido y ponen en práctica capacidades básicas de resiliencia y habilidades para la vida, relacionadas con el autoconocimiento, empatía, comunicación asertiva no-violenta, pensamiento creativo y crítico, resolución pacífica de conflictos que fortalecen su capacidad de identificar los riesgos y enfrentar positivamente sus entornos violentos.

SO.1.1: 300 NNAJ han desarrollado capacidades avanzadas de resiliencia y habilidades para la vida para construir sus planes/proyectos de vida y promover la convivencia pacífica y entornos no-violentos en sus comunidades.

SO.2: 400 madres y padres de los NNAJ promueven el desarrollo integral de sus hijos/as y ponen en práctica formas no violentas de relación y crianza con los NNAJ.

SO.3: 80 personas significativas/actores claves para el desarrollo comunitario de los 4 municipios del AMSS se implican en la construcción de espacios lúdico/educativos para una convivencia libre de violencia de NNAJ.

SO.4: Diseñadas y aplicadas Políticas Municipales de Protección a los Derechos de la NNAJ. Autoridades municipales adoptan Políticas Locales de Protección de NNAJ y ejecutan acciones que las hacen efectivas con la asignación de recursos humanos y financieros, en los 4 Municipios.

La estrategia del proyecto cuenta con tres niveles de intervención para lograr un mayor impacto en la protección de los derechos de los NNAJ:

El primer nivel de intervención individual: consiste en incidir directamente en el desarrollo de la NNAJ a nivel individual. Se realizan talleres de aprendizaje de habilidades

psicosociales básicas para enfrentar los riesgos del entorno a través del arte, se llevan a cabo procesos de atención psico-social permanente y procesos de aprendizajes de disciplinas artísticas que permiten la apropiación de habilidades de la vida orientadas a la resiliencia. Para garantizar y promover la participación de la NNAJ, se construyen Comités Juveniles Comunitarios.

El segundo nivel de intervención familiar: Se pretende transformar las prácticas de crianza violentas hacia una no-violencia activa, protección positiva, consciente y promoción de los derechos de los NNAJ en los entornos familiares, a través de procesos formativos y salidas lúdico- recreativas que fomenten los espacios de relación y convivencia familiar desde el juego y la recreación.

En el tercer nivel de intervención comunitaria: a nivel de las 12 comunidades se articulan cuatro Comisiones de Protección de los derechos de la NNAJ y a nivel municipal mediante la coordinación y participación en la construcción de Políticas Públicas de Protección de los Derechos de los NNAJ.

El proyecto ejecuta el trabajo territorial en las siguientes comunidades y centros escolares de los cuatros municipios:

- *Mejicanos:* Finca Argentina, Buenos Aires, Villa de Guadalupe, comunidad Veracruz, Centro Escolar Tepeyac, Centro Escolar César Guzmán, Escuela de Educación Especial de Mejicanos, Refuerzo Escolar Centro Mejicanos y Centro Infantil de Mejicanos.
- *Ciudad Delgado:* Comunidad Cayalá, comunidad La Aurora, Comunidad San Antonio Las Vegas y Centro Escolar Florencia.
- *Soyapango:* Urbanización La Paz, Villa de Jesús, Centro Escolar Profesor Daniel Córdón Salguero, Refuerzo Escolar Soyapango Centro y Centro Infantil Soyapango.
- *Ayutuxtepeque:* San Pedro Polígono D., Santísima Trinidad y comunidad Doctora María Isabel Rodríguez.

Participantes:

Los **beneficiarios directos** del proyecto que se planificaron en la formulación eran **2.300 niños, niñas, adolescentes y jóvenes de entre 7 y 20 años de edad** de las comunidades y centros escolares de los cuatro municipios de intervención. Posteriormente en la ejecución se amplió el límite de edad a los tres años, pudiendo participar en el proyecto NNAJ de 3 a 20 de edad. Todos son de familias de escasos recursos y viven en un contexto marcado por la violencia donde no cuentan con espacios lúdicos que les permita jugar, hacer deporte, relacionarse.

Además forman parte de los **beneficiarios directos 400 madres, padres y personas de referencia de los NNAJ** que participan en jornadas de reflexión y talleres de sensibilización para la transformación de las relaciones familiares, métodos de crianza no violentos y concientización sobre la importancia de garantizar y promover los derechos de sus hijos/as.

Son **beneficiarios intermediarios 80 personas significativas/actores claves** de las 12 comunidades que se articulan en Comisiones de Protección de los Derechos de la NNAJ; y **al menos 30 funcionarios de los gobiernos municipales** de los cuatro municipios que serán apoyados en la construcción de las Políticas Locales de Protección de NNAJ.

3. CONTEXTO

El Salvador repite en 2018 como el país más violento del triángulo norte, la región más violenta del mundo¹. Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes son las principales víctimas de un país azotado por la violencia desde la guerra civil que duró más de una década hasta la situación de post-conflicto que se vive hoy en día. En el año de formulación de este proyecto, 2015, se contabilizaron en el país 1,012 asesinatos de NNAJ de 0 a 19 años, según datos de Medicina Legal. La tasa de homicidios de la población joven es 53,4% mayor que la población adulta en el período 2007-2017, de acuerdo a un informe publicado por el PNUD (Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas).

Según este mismo informe, el 49,1% de los jóvenes "vive en hogares con restricciones debido a la inseguridad". El control territorial que ejercen las pandillas, la delincuencia y el crimen organizado impiden la libre movilidad de la NNAJ en al interior y fuera de las comunidades.

Yo tengo tres hijos, es imposible dejarlos salir. A mi me desespera mi colonia, es un nido de pandillas, mi hijo es adolescente. Si hay que salir salimos todos juntos a un centro comercial metro, si va a la cancha es con su padre. Si ven que él esta solo ya quieren hablar con él.
MPA Mejicanos.

El tejido social está muy debilitado y la población adulta no participa en las actividades de la comunidad y las juntas directivas están desarticuladas. La actuación represiva de las fuerzas de seguridad del estado en estos territorios se ceba especialmente en los jóvenes de estas comunidades. La violencia generada por las pandillas, por las fuerzas de seguridad del estado y por el crimen organizado y la exclusión socioeconómica obliga a miles de familias a salir de las comunidades por causas ajenas a su voluntad.

Este proyecto se está ejecutando en cuatro de los diez municipios más violentos del Área Metropolitana de San Salvador, Mejicanos, Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado y Soyapango y propone una intervención en comunidades que han tenido poca o nula presencia de proyectos de desarrollo. Únicamente en uno de estos cuatro municipios, Ciudad Delgado, existe una Política Pública de Protección de los derechos de la NNAJ a nivel local.

Aunque en los últimos años, El Salvador ha mostrado avances significativos en cuanto a la implementación de la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA) y de la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (PNPNA), el sistema de protección de derechos de la NNAJ sigue siendo insuficiente, en parte por poca o nula participación de esta población en la elaboración de las Políticas Públicas.

¹ “El país más violento en el triángulo norte”, Roberto Valencia, El Faro, 2018.

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN Y SU ALCANCE

A continuación se detallan los objetivos de la evaluación de medio término y los criterios que guían la evaluación, tal como han sido establecidos en los TdR.

El **objetivo general** de la Evaluación Intermedia del proyecto es determinar los principales efectos, impactos, pertinencia y efectividad del proyecto en todo el grupo de actores participantes (institución y grupo meta) y formular recomendaciones prácticas para la ejecución del periodo restante del proyecto.

Los **objetivos específicos** de esta evaluación son:

- Determinar el grado de correspondencia entre lo inicialmente formulado y lo implementado en la primera mitad del proyecto.
- Verificar objetivamente los logros y avances obtenidos, haciendo énfasis en el uso de los outputs, y la contribución a los outcome, según el enfoque de trabajo por resultados establecido por TDH-A.
- Analizar en qué medida la estrategia y los procedimientos del proyecto son óptimos para el logro de los resultados y la sostenibilidad de las medidas estipuladas.
- Analizar cuantitativa y cualitativamente el nivel de implementación del proyecto y avances de los indicadores.
- Contar con recomendaciones concretas de ajuste para la continuidad del proyecto, en función de un análisis multidimensional de actores, contexto, medidas, productos y resultados.
- Verificar el grado de coordinación y sinergia real entre Asociación CINDE y los diferentes actores implicados en el proyecto.
- Visibilizar el trabajo realizado en el marco del proyecto desde la elaboración de un producto audiovisual que refleje los resultados y la estrategia utilizada para la implementación del proyecto.

La evaluación aporta información significativa y enseñanzas en relación a los avances y retos de este primer periodo, que pretenden retroalimentar el ajuste de la implementación de cara al medio término restante de ejecución.

Criterios a evaluar:

La evaluación pretende valorar los siguientes criterios: Pertinencia, Coherencia, Eficiencia, Eficacia, Participación y Sostenibilidad. El informe de evaluación da respuesta a preguntas formuladas para cada uno de los criterios a analizar.

- **Pertinencia:**

Consiste en valorar la adecuación de los objetivos y subobjetivos del proyecto al contexto en el que esta se lleva a cabo. Incluye el análisis de la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, y su correspondencia con las necesidades y demandas de las y los beneficiarios directos de este proyecto.

Pregunta guía: ¿La formulación del proyecto se corresponde con las necesidades y demandas de la población a la que va dirigido?

- **Coherencia:**

Se analiza si los objetivos propuestos en el proyecto son coherentes con la problemática identificada en la propuesta y si las estrategias e instrumentos que se han propuesto para lograrlos son razonables para lograrlos.

Preguntas guía:

- *¿En qué medida los objetivos y subobjetivos responden a la situación actual de goce y ejercicio de derechos del grupo meta y de sus comunidades?*
- *¿En qué medida el proyecto contribuye a garantizar el goce y ejercicio de derechos de la NNAJ a la protección, al desarrollo integral, a la participación y a la recreación?*
- *¿En qué medida el proyecto contribuye al alcance de los objetivos y de cada uno de los subobjetivos?*
- *¿Los objetivos y subobjetivos guardan relación con las políticas nacionales y/o locales?*
- *¿Los objetivos responden a las políticas/ estrategias de la Asociación CINDE, así como de las organizaciones de cooperación (TDH-Alemania y BMZ)?*
- *¿En qué medida la estrategia desarrollada por el proyecto (metodología, enfoques transversales, etc) corresponde a la situación y procesos de vulnerabilidad en los que se encuentran los grupos involucrados y cómo participan en esta?*

- **Eficiencia:**

Hace referencia al estudio y a la valoración de los resultados alcanzados en relación con los recursos empleados. Es decir, si los instrumentos puestos en marcha en el convenio han abonado a la consecución de los resultados planteados, analizando la manera en que se está haciendo uso adecuado de los medios disponibles, cómo se están realizando las actividades y de qué modo se están alcanzando.

Preguntas guía:

- *¿Los resultados están siendo obtenidos a un costo razonable y con suficientes insumos?*
- *¿Las actividades están siendo realizadas oportunamente?*
- *¿Los resultados tienen la calidad necesaria?*
- *¿Los resultados podrán ser obtenidos de forma más eficiente?*

- *¿El sistema de gestión y los procesos de ejecución del proyecto han funcionado bien?*
- *¿La implementación del proyecto en los municipios ha sido acorde a lo convenido en el proyecto?*
- *¿Cómo ha sido la apropiación por parte del equipo del proyecto?*
- *¿La forma de organización del proyecto ha sido adecuada para su ejecución?*
- *¿El sistema de monitoreo del proyecto ha sido adecuado para generar la información necesaria para la gestión del proyecto?*
- *¿Cuáles consideraría los principales aprendizajes que deja este proyecto para la gestión de futuros proyectos?*

- **Eficacia:**

Se enfoca en medir y valorar el grado de consecución de los subobjetivos inicialmente previstos a la mitad de la ejecución del proyecto, en función del cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los indicadores a partir del análisis de las actividades realizadas y/o las que estén en ejecución.

Preguntas guía:

- *¿En qué medida el objetivo del proyecto está siendo alcanzado y cómo los subobjetivos están contribuyendo a ello?*
- *¿Qué factores y procesos están afectando o limitando el logro del objetivo y los subobjetivos?*
- *¿Qué beneficios directos e inmediatos han sido logrados por el grupo meta y por otros/as a través de la utilización de los subobjetivos del proyecto?*

- **Participación:**

Se centra en la determinación del grado y tipo de participación tanto de los NNAJ como de lo MPA en las diferentes etapas de la planificación, implementación y seguimiento de las acciones del convenio.

Preguntas guía:

- *¿Las medidas y estrategias del proyecto fomentan la participación activa de la NNAJ, madres, padres y adultos responsables, personas significativas y personal de las municipalidades?*
- *¿Cómo/qué tan alto es el nivel de participación efectiva/real?*

- **Sostenibilidad:**

Se centra en valorar la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la proyecto una vez retirada la financiación externa, poniendo especial énfasis en el empoderamiento de los NNAJ y su fortalecimiento para el ejercicio de sus derechos.

Preguntas guía:

- *¿Qué evidencia existe de que los cambios identificados en el proyecto serán sostenibles o tienden a serlo?*
- *¿Las instituciones del proyecto tendrán los recursos para continuar las acciones desencadenadas por el proyecto después de terminado el apoyo externo?*
- *¿NNAJ y docentes serán capaces de sostener sus prácticas y aprendizajes y su actitud de generación de espacios libres de violencia?*
- *¿Qué factores afectan la sostenibilidad de las acciones: prioridades, políticas, factores económicos, institucionales, tecnológicos, socioculturales o ambientales?*

Estos criterios se evaluarán en función de la siguiente “escala de calificación”:

Tabla. 1 Escala de calificación

ESCALA	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
Excepcionalmente satisfactoria	<i>Nivel excepcional de desempeño</i>
Muy Satisfactoria	<i>Nivel bueno de desempeño que supera lo esperado</i>
Satisfactoria	<i>Nivel estándar, que iguala lo esperado</i>
Moderadamente satisfactoria	<i>Nivel de desempeño por debajo de lo esperado</i>
Insatisfactoria	<i>Nivel de desempeño que no satisface lo esperado</i>

5. LIMITANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Inicialmente se propuso que esta evaluación intermedia abarcara el periodo entre el 1 de noviembre de 2016 y 30 de octubre de 2018. Finalmente, y dado que el trabajo de campo finalmente se retrasó hasta el mes de enero de 2019 a causa de una emergencia climática que obligó a suspender muchas de las actividades previstas y el cierre del año escolar, esta evaluación engloba la ejecución completa de los dos primeros años de proyecto: 2017 y 2018.

La evaluación intermedia se desarrolló entre el 26 de agosto de 2018 y febrero de 2019. La primera parte (septiembre) se centró en la revisión documental, mientras que el trabajo de campo se realizó entre los meses de septiembre 2018 y enero 2019.

La revisión documental incluyó el análisis y el estudio de una amplia muestra de la documentación producida por el proyecto hasta la fecha, contenidos en la base de datos del proyecto (formulación del proyecto, informes narrativos, informes línea base

intermedia, informes semestrales, evaluaciones internas, fuentes de verificación, presupuestos, auditoría externa, otros materiales documentación del proyecto).

Es importante destacar que la responsable de proyecto y el equipo técnico han mostrado siempre la mayor agilidad y disponibilidad para facilitar el acceso a los documentos solicitados. El equipo técnico del proyecto CINDE ha velado porque el equipo consultor tuviera acceso y pudiera utilizar toda la información y documentación útil relativa al proyecto, así como la gestión de la agenda de trabajo y el acompañamiento para el traslado a entrevistas y las grabaciones en campo. El equipo técnico ha participado en la discusión de los hallazgos, las conclusiones, las lecciones y las recomendaciones resultantes de esta evaluación intermedia.

El trabajo de campo incluyó una amplia muestra de participantes relacionados con los niveles de intervención individual y familiar. Una de las limitantes de esta evaluación es que no se entrevistó a ninguna persona relacionado con el nivel municipal del intervención que pudiese abonar a los resultados del subobjetivo 4 del proyecto.

Algunas de las herramientas que se desarrollaron para los talleres de evaluación con niños y niñas no fueron las adecuadas y en el primer taller de evaluación se observó que las y los niños de entre tres y seis años tenían dificultades para comprender las preguntas. En función de esta observación, se ajustó la metodología y se utilizaron imágenes que representaran su percepción.

6. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN UTILIZADAS

En conjunto, la metodología se ha desarrollado en tres grandes etapas; 1) Diseño y planificación de la evaluación 2) Recolección de datos y trabajo de campo 3) Análisis y síntesis de los resultados.

1. Fase del diseño y planificación de la evaluación

Esta primera fase estuvo dirigida a tener como resultado un plan de trabajo que nos permitiera sentar las bases de el proceso a desarrollar. Para ello fueron necesarias diferentes actividades que se detallan a continuación:

Reuniones de coordinación y seguimiento

Se realizaron reuniones de coordinación con la persona responsable de dar seguimiento y una con el equipo técnico, para definir los procesos administrativos, los principales componentes de la evaluación, la recepción de documentos, los actores clave, la definición de técnicas e instrumentos a implementar los acuerdos de calendarización de actividades,

Recopilación y análisis documental

Fase en la que se realizó un análisis documental primario de los documentos de programación y diseño pertinentes tal y como se estableció al principio del proyecto. También se revisaron otros documentos significativos como: informes, línea base

intermedia, memorias, cartas metodológicas, documentos de planeación estratégica. Se procedió a un examen sistemático de los documentos y a elaborar la agenda provisional relativa a la fase de recolección de datos en campo.

Realización del diseño de la evaluación

Después del análisis documental y de las mismas reuniones con la persona responsable de la organización ejecutora, se procede a la realización del plan de trabajo.

2. Fase de recolección de datos

El equipo consultor en coordinación con el equipo técnico organizaron la lista de las personas a entrevistar. Esta fase se llevó a cabo entre el 17 de septiembre de 2018 y el mes de febrero de 2019 realizando las visitas de observación, las entrevistas semiestructuradas y los talleres de evaluación. Se reporta a continuación el detalle de los encuentros realizados, fechas, personas y su cargo y los Municipios.

Tabla 2. Resumen trabajo de campo realizado

Población	Técnicas	Municipio	No de actividades	# de participantes
MPA del Centro de Desarrollo Infantil de Mejicanos (1) NNAJ Mejicanos (3)	Jornadas de observación	Mejicanos	5	95
NNAJ	Jornadas de observación	Soyapango	3	33
NNAJ espacio de atención psicosocial	Jornadas de observación	Ciudad Delgado	1	19
NNAJ espacio de atención psicosocial	Jornadas de observación	Ayutuxtepeque	1	18
NNAJ del espacio de atención psicosocial y espacios de Expresión artística	Talleres de evaluación	Mejicanos	3	60
NNAJ espacios de atención psicosocial y el espacio del Refuerzo Escolar de Soyapango	Talleres de evaluación	Soyapango	3	48
NNAJ espacio de atención psicosocial	Talleres de evaluación	Ciudad Delgado	1	16
NNAJ espacio de atención psicosocial	Talleres de evaluación	Ayutuxtepeque	1	19

Comités Juveniles	Taller de evaluación	Ayutuxtepeque, Mejicanos, Ciudad Delgado	1	21
Encuentro de teatro, con la participación de NNAJ 4 municipios.	Grabación	Ciudad delgado	1	-
Encuentro Batucada y artes plásticas de NNAJ 4 municipios.	Grabación para video		1	-
Espacio de Talleres de Expresión Artística	Grabación de los talleres de Expresión artística en Centro Escolar Tepeyac Espacio de atención psicosocial	Mejicanos	2	-
Espacio de atención psicosocial	Grabación de video	Soyapango		12
Grabación audiovisual de joven líder participante en el Comité Juvenil Comunitario.	Grabación audiovisual	Ciudad Delgado	2	25
Grabación audiovisual de joven líder participante en el Comité Juvenil Comunitario, narradora del video Grabación del espacio comunitario.	Grabación audiovisual	Ayutuxtepeque	1	35
Taller de evaluación NNAJ CJC	Grabación audiovisual	Ayutuxtepeque Soyapango Mejicanos	1	21

Lideresa presidenta de la ADESCO de la comunidad San Pedro, y madre de jóvenes participantes en los espacios de atención psicosocial, talleres de expresión artística y el Comité Juvenil Comunitario	Grabación Audiovisual	Ayutuxtepeque	1	
Líder comunitario presidente de la ADESCO de la comunidad Aurora y padre de joven participante del Comité Comunitario Juvenil.	Entrevista	Ciudad Delgado	1	1

3. Fase de análisis y síntesis de los resultados

Esta fase final implica el análisis de los datos recogidos en documentos de proyecto, informes, entrevistas, observación directa y la preparación del borrador del informe de evaluación que incluye las conclusiones y recomendaciones del mismo. Para concluir esta fase se presentará el documento a CINDE para recibir las observaciones y para discutir el borrador de síntesis antes de su finalización.

7. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

Antes de proceder a la evaluación de los criterios de Coherencia, Eficiencia, Eficacia, Participación y Sostenibilidad de este proyecto es importante resaltar que la Matriz de Marco Lógico que fue finalmente aprobada en noviembre de 2016 fue el resultado de una reformulación técnica y presupuestaria por parte de la financiadora TDH a la Matriz inicialmente proyectada por el CINDE.

Los grupos destinatarios directos finalmente definidos en el proyecto formulado y aprobado por TDH y BMZ fueron 2.300 NNAJ de los que 300 de ellos/as además participarían diariamente en los espacios de atención psicosocial; 80 jóvenes (20 de cada municipio) participarían en el proceso de construcción de Comités Juveniles Comunitarios y se contaría con la participación de 400 madres, padres y personas de referencia de los NNAJ.

Y sin embargo, a pesar de haberse duplicado las cifras de población beneficiaria directa atendidas por el proyecto que se había diseñado desde CINDE, se mantuvo el mismo

número de personas integrantes del equipo técnico, siete, y se redujo considerablemente la partida presupuestaria destinada a salarios (\$48.000).

Esta reformulación por parte de la financiadora TDH ha influido claramente en la coherencia, calidad y eficacia de los resultados obtenidos en cada uno de los subobjetivos del proyecto, tal y como analizaremos más adelante en cada uno de los criterios estudiados en esta evaluación.

Cuando ya se nos planteó que el proyecto no daba para todo lo que necesitábamos de personal, entonces ahí fue cuando empezó a haber conflicto. Pedimos que se le bajase a la población porque con siete personas iba a ser muy difícil atender a toda la población. De acuerdo con la experiencia en el trabajo territorial de CINDE estábamos seguros de que no se iban a poder obtener los resultados con la calidad que se esperaban ni a nivel cuantitativo ni cualitativo.

Integrante Equipo Proyecto.

Es fundamental que CINDE redefina y acuerde junto con la financiadora del proyecto TDH nuevas cifras de población meta que se quiere alcanzar con el proyecto y se ajuste la Matriz para lograr objetivos lo más realistas posibles tomando en cuenta el tiempo que queda de ejecución del proyecto y el equipo técnico disponible para desarrollar todas las actividades relacionadas con cada uno de los subobjetivos del mismo.

Pertinencia/ coherencia

En estos criterios se evaluará, por un lado, la adecuación de los objetivos y subobjetivos de la intervención al contexto en el que se realiza y, por otro, si los objetivos propuestos en el proyecto se corresponden con los problemas identificados en la propuesta y la correspondencia y complementariedad de los objetivos con las estrategias e instrumentos diseñados.

Las doce comunidades de los cuatro municipios seleccionadas en el proyecto comparten contextos sociales y comunitarios marcados por la exacerbación del ejercicio de la violencia que se pone en evidencia a través de las desigualdades sociales extremas, por el control del territorio por parte las pandillas y crimen organizado y por las intervenciones violentas y ejecuciones extra-judiciales por parte de las fuerzas de seguridad del estado. El tejido social en estas comunidades está fuertemente debilitado y, de acuerdo con el sondeo de necesidades realizado durante la formulación del proyecto, la NNAJ no cuenta en sus planes de vida con previsiones que vayan más allá de la violencia.

Por otra parte, en este mismo sondeo se identificaron vulneraciones efectivas de los derechos a un desarrollo integral, derecho a la participación y derecho al juego y a la recreación. No existen en estas comunidades espacios libres y seguros para el ocio y la recreación; no hay programas que favorezcan el desarrollo de habilidades psico-sociales y habilidades para la vida que aseguren el derecho a un desarrollo integral de la NNAJ; en el ámbito familiar se utiliza la violencia como mecanismo de corrección de conductas y no se

reconocen los derechos de las NNAJ; y, por último, en tres de los cuatro municipios no existe una política de protección de los derechos de la NNAJ.

El objetivo del proyecto “NNAJ de sectores sociales marginalizados del Área Metropolitana de San Salvador gozan y ejercen sus derechos a la protección, al desarrollo integral, a la participación y a la recreación/al juego” es por lo tanto pertinente con el contexto de la intervención y con la situación de vulnerabilidad y desprotección de derechos de la NNAJ en esos territorios.

Para lograr este objetivo, el proyecto propone la consecución de los siguientes subobjetivos:

SO.1 Instalar y hacer efectivas capacidades básicas de resiliencia y habilidades para la vida en los NNAJ lo que les permite protegerse de manera más efectiva contra la violencia, mediante un análisis más crítico de su entorno, de sus riesgos y de la identificación de estrategias para manejarlos, y enfrentar esta violencia positivamente.

Este subobjetivo es por lo tanto pertinente con el contexto de violencia control territorial de las pandillas y pobreza en las comunidades donde se desarrollan los NNAJ y resulta coherente con la vulneración identificada de su derecho a un desarrollo integral. Se adecúa también al enfoque de derechos bajo el que se ha formulado el proyecto que prioriza los grupos más vulnerables, entendida como aquella población que por distintas circunstancias políticas, sociales y económicas, se encuentran en una situación de mayor riesgo e indefensión para ejercer sus derechos y libertades, en este la NNAJ, como titulares de derechos. Los sitúa en el centro de la intervención y dirige sus acciones al fortalecimiento de sus capacidades.

SO.1.1 Instalar en los NNAJ capacidades avanzadas de resiliencia y habilidades para la vida para construir sus planes/proyectos de vida y promover la convivencia pacífica y entornos no-violentos en sus comunidades, lo que les permite relacionarse de forma más pacífica, no-violenta con sus pares y entorno familiar y comunitario y construir un plan de vida con perspectivas fuera del contexto de la violencia. Este subobjetivo resulta pertinente con el contexto y está armonizado con las vulneraciones identificadas del derecho al desarrollo integral de los NNAJ, derechos a la participación (CJC) y la falta de perspectivas para un proyecto de vida.

SO.2 Instalar y hacer efectivas en los MPA de los NNAJ capacidades para desarrollar formas no violentas de relación y crianza con los NNAJ y promover (conocer, identificar, reconocer, defender) los derechos de sus hijos/as al desarrollo integral, la participación, el juego y la recreación.

Esto responde perfectamente a las vulneraciones al derecho a un desarrollo integral y al derecho la participación de los NNAJ identificadas. Y es coherente con el enfoque de derechos del proyecto que identifica a las madres, padres y adultos de los NNAJ como los responsables de las promoción de los derechos de los mismos y dirige las acciones al fortalecimiento de sus capacidades para que los Titulares de Responsabilidades puedan ejercer su responsabilidad.

SO.3 Acompañar y fortalecer capacidades a personas clave/relevantes en la comunidad se implican, a través de su articulación en Comisiones de Protección de Derechos, en la construcción de espacios lúdico/educativos para una convivencia libre de violencia de NNAJ. Esto implica que estas personas conozcan, identifiquen, reconozcan y promuevan los derechos al desarrollo integral, la participación, el juego y la recreación de los NNAJ lo que se ajusta al enfoque de derechos planteado por el proyecto y es perfectamente coherente con la vulneración al derecho a la participación y al derecho al juego y a la recreación identificados por la NNAJ.

SO.4 Acompañar a las autoridades municipales en la construcción y en la ejecución mediante asignación de recursos de Políticas Municipales de Protección a los Derechos de la NNAJ. Este subobjetivo es coherente con el enfoque de derechos del proyecto que señala a los gobiernos como titulares de obligación de garantizar el cumplimiento de los derechos de los NNAJ y se adecúa a la vulneración de los mecanismos de protección de estos derechos identificada en la consulta de necesidades.

Concluyendo, los objetivos y subobjetivos del proyecto responden coherentemente a las situaciones de vulneración del ejercicio de los derechos de las NNAJ identificadas en los grupo meta y en sus comunidades.

No obstante, existen algunas limitantes en el diseño y ejecución del sondeo de necesidades que se llevó a cabo en la formulación del proyecto. Se diseñaron instrumentos diferenciados para MPA y NNAJ pero no se realizaron instrumentos para consultar a las municipalidades ni diferenciados en función de los municipios. Las herramientas que se utilizaron fueron entrevistas a informantes clave, círculos y la técnica del termómetro. Es aconsejable que para un futuro sondeo o diagnóstico se describan con claridad los objetivos y criterios para medir los cambios y se diseñen, además de las propuestas, otras herramientas como el árbol de problemas, la matriz FODA, grupos focales o talleres. Hubo muy poca participación de la población en los sondeos que se realizaron por lo que habría que buscar mejores estrategias para lograr una buena convocatoria. No todas las herramientas se aplicaron en las comunidades escogidas para el sondeo. Es importante tomar en cuenta, para futuros proyectos, destinar los recursos humanos, financieros y de tiempo necesarios para realizar el diseño y ejecución del sondeo y/o diagnóstico.

El proyecto, dentro de los múltiples derechos de los NNAJ, ha priorizado cuatro derechos de los NNAJ como ejes de su intervención: el derecho a un desarrollo integral, el derecho a la participación, el derecho al juego y a la recreación y el derecho a la seguridad y protección.

El **derecho al desarrollo integral** de los NNAJ contempla un desarrollo pleno e integral, lo que implica la oportunidad de formarse física, mental, emocional, social y moralmente en condiciones de igualdad. Es un derecho estipulado tanto en la legislación salvadoreña como en los diferentes tratados y convenios internacionales ratificados por El Salvador, y

constituye uno de los principales mecanismos de socialización y de formación de la personalidad de este grupo poblacional. Para garantizar este derecho, la Ley General de Educación (LGE) establece el Sistema Educativo Nacional, el cual tiene dos modalidades: formal y no formal.

Para garantizar el goce de este derecho, el proyecto propone:

A nivel individual (NNAJ como titulares de derechos):

- Talleres de expresiones artísticas para favorecer el desarrollo de la resiliencia y de las habilidades artísticas.
- Realización de actividades recreativas y de encuentros para aplicar y profundizar en estos aprendizajes.
- Atención psico-social permanente en espacios lúdico-educativos.
- Talleres de expresiones artísticas para profundizar en el desarrollo de la resiliencia y de las habilidades para la vida.

A nivel familiar y comunitario (MAP y Personas relevantes de la comunidad como titulares de responsabilidades):

- Talleres de sensibilización y formación crítica a MAP para transformar las prácticas de crianza no violentas y que la MAP reconozca, promueva y garantice en la NNAJ el goce de este derecho.
- Formación de Comisiones de Protección de los Derechos integradas por personas relevantes de la comunidad para que la protección de este derecho de la NNAJ se convierta en una prioridad en la agenda comunitaria.

A nivel municipal (Gobiernos Municipales como titulares de obligaciones):

- Coordinación, capacitación y cooperación con las entidades estatales responsables para la implementación de la LEPINA/los derechos de NNAJ (que contempla el goce de este derecho) en los 4 Municipios.
- Trabajo de Acompañamiento, seguimiento e incidencia para la aprobación y asignación presupuestaria de las Políticas Locales de Protección de la NNAJ.
- Apoyo y seguimiento técnico a la elaboración de las Políticas Locales de Protección de la NNAJ.

El **derecho a la participación** incluye que la NNAJ tienen derecho a que sus puntos de vista sean tomados en cuenta de manera seria y sistemática y a estar informados.

Para garantizar el goce de este derecho, el proyecto propone:

A nivel individual (NNAJ como titulares de derechos):

- Selección y formación de jóvenes, creación de Comités Juveniles Comunitarios (CJC) y elaboración e implementación de Planes de Acción.
- Realización de campamentos anuales CJC para el intercambio de experiencias

A nivel familiar y comunitario (MAP y Personas relevantes de la comunidad como titulares de responsabilidades):

- Talleres de sensibilización y formación crítica a 400 madres, padres y familiares de los 2300 NNAJ para promover un diálogo más democrático y que la MAP reconozca, promueva y garantice en la NNAJ el goce de este derecho.

- Formación de Comisiones de Protección de los Derechos integradas por personas relevantes de la comunidad para que la protección de este derecho de la NNAJ se convierta en una prioridad en la agenda comunitaria.

A nivel municipal (Gobiernos Municipales como titulares de obligaciones):

- Coordinación, capacitación y cooperación con las entidades estatales responsables para la implementación de la LEPINA/los derechos de NNAJ (que contempla el goce de este derecho) en los 4 Municipios.
- Trabajo de Acompañamiento, seguimiento e incidencia para la aprobación y asignación presupuestaria de las Políticas Locales de Protección de la NNAJ.
- Apoyo y seguimiento técnico a la elaboración de las Política Locales de Protección de la NNAJ.

El **derecho al juego y la recreación** incluye que la NNAJ tiene derecho al descanso, al esparcimiento, al juego y demás actividades recreativas propias de su ciclo vital y a participar en la vida cultural y las artes.

Para garantizar el goce de este derecho, el proyecto propone:

A nivel individual (NNAJ como titulares de derechos):

- Talleres de expresiones artísticas para favorecer el desarrollo de la resiliencia y de la habilidades artísticas.
- Realización de actividades recreativas y de encuentros para aplicar y profundizar en estos aprendizajes.
- Encuentros y actividades lúdico-artísticas y deportivas en las comunidades.
- Talleres de expresiones artísticas para profundizar en el desarrollo de la resiliencia y de las habilidades para la vida.

A nivel familiar y comunitario (MAP y Personas relevantes de la comunidad como titulares de responsabilidades):

- Talleres de sensibilización y formación crítica a 400 madres, padres y familiares de los 2300 NNAJ para promover un diálogo más democrático y que la MAP reconozca, promueva y garantice en la NNAJ el goce de este derecho.
- Formación de Comisiones de Protección de los Derechos integradas por personas relevantes de la comunidad para la construcción y mantenimiento de espacios lúdico-recreativos las comunidades.

A nivel municipal (Gobiernos Municipales como titulares de obligaciones):

- Coordinación, capacitación y cooperación con las entidades estatales responsables para la implementación de la LEPINA/los derechos de NNAJ (que contempla el goce de este derecho) en los 4 Municipios.
- Trabajo de Acompañamiento, seguimiento e incidencia para la aprobación y asignación presupuestaria de las Políticas Locales de Protección de la NNAJ.
- Apoyo y seguimiento técnico a la elaboración de las Política Locales de Protección de la NNAJ.

El **derecho a la seguridad y a la protección** de la NNAJ tiene como objetivo asegurarles un desarrollo pleno e integral, lo que implica la oportunidad de formarse física, mental, emocional, social y moralmente en condiciones de igualdad.

Para garantizar el goce de este derecho, el proyecto propone:

A nivel individual (NNAJ como titulares de derechos):

- Talleres de expresiones artísticas para favorecer el desarrollo de la resiliencia y de las habilidades artísticas.
- Talleres de expresiones artísticas para profundizar en el desarrollo de la resiliencia y de las habilidades para la vida.

A nivel familiar y comunitario (MAP y Personas relevantes de la comunidad como titulares de responsabilidades):

- Talleres de sensibilización y formación crítica a 400 madres, padres y familiares de los 2300 NNAJ para promover un diálogo más democrático y que la MAP reconozca, promueva y garantice en la NNAJ el goce de este derecho.
- Formación de Comisiones de Protección de los Derechos integradas por personas relevantes de la comunidad para la construcción y mantenimiento de espacios lúdico-recreativos las comunidades.

A nivel municipal (Gobiernos Municipales como titulares de obligaciones):

- Coordinación, capacitación y cooperación con las entidades estatales responsables para la implementación de la LEPINA/los derechos de NNAJ (que contempla el goce de este derecho) en los 4 Municipios.
- Trabajo de Acompañamiento, seguimiento e incidencia para la aprobación y asignación presupuestaria de las Políticas Locales de Protección de la NNAJ.
- Apoyo y seguimiento técnico a la elaboración de las Política Locales de Protección de la NNAJ.

De este análisis se desprende que las actividades del proyecto son coherentes con el objetivo y subobjetivos del mismo y que el proyecto contribuye a garantizar el goce y ejercicio de derechos de la NNAJ a la protección, al desarrollo integral, a la participación y a la recreación.

El diseño y formulación de este proyecto está armonizado con los marcos jurídicos existentes en el país que promueven y protegen los derechos fundamentales de la NNAJ. La Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, LEPINA, reconoce a la niña, niño y adolescente como sujetos de derecho, establece mecanismos y procedimientos idóneos para su tutela, construye un sistema de protección con instancias jurídicas y administrativas donde hacerlos valer y contiene normas destinadas a incidir en las políticas públicas orientadas al cumplimiento de los derechos. La Política Nacional de la Juventud 2010-2024, creada en agosto de 2010 y la Ley General de la Juventud (2012) establecen los lineamientos básicos de 7 políticas sectoriales: promoción de la participación juvenil, prevención de la violencia y garantía de la seguridad, derecho a la educación, empleo juvenil, salud integral, inclusión social, ambiental y cultural, recreación y tiempo libre.

Los enfoques de trabajo de la Asociación CINDE, que se centran en derechos de la niñez, enfoque psico-social y enfoque de género se concilian perfectamente con los objetivos del proyecto de protección de derechos de la NNAJ. CINDE y TDH que tiene como objetivo promover el desarrollo de la infancia defendiendo sus derechos, sin discriminación de orden político, racial, confesional y de sexo, han sido socios-copartes en proyectos enfocados en “Abrir espacios para la niñez”, “Promoción de cultura de paz con participación juvenil a través de espacios lúdico- educativos” e “Impulsando espacios seguros para NNA”.

En junio de 2018 se adoptó a nivel global en TDH Alemania unos nuevos objetivos estratégicos para el quinquenio 2019-2023, donde se incluyen dos objetivos estratégicos con los que sigue alineado el proyecto: la “Promoción de una cultura de paz” y la “Atención psicosocial y educativa para niñas, niños, adolescentes y jóvenes desplazados forzosamente”

La estrategia desarrollada por el proyecto a nivel de enfoques, tanto el enfoque de derechos como el enfoque psicosocial responde perfectamente a la situación de vulneración que vive la NNAJ. Por una lado el enfoque de derechos sitúa a la NNAJ en el centro mismo de la intervención, como sujetos de derechos y como Titulares de los mismos. Se trabaja en la priorización de los derechos (derecho al desarrollo integral, derecho a la participación, derecho a la recreación y el juego) para aportar al ejercicio de los mismos y que de alguna forma sean ellos y ellas los protagonistas de sus propias demandas y se dirigen las acciones al fortalecimiento de las capacidades de los TTDD, de los TTRR y de los TTOO. Por otro lado, el enfoque psicosocial parte de las situaciones de vulneración de derechos que enfrenta la NNAJ analizándolas desde un contexto social y político más amplio para prevenir diferentes acciones.

De igual manera, las metodologías diseñadas para alcanzar los subobjetivos del proyecto tienen a la base el enfoque constructivista que plantea los procesos de enseñanza como procesos dinámicos, participativos e interactivos de las y los sujetos, que “requiere que las y los alumnos operen activamente en la manipulación de la información, pensando y actuando sobre ella para revisarla, expandirla y asimilarla”. (La psicología del aprendizaje del enfoque constructivista- Redalyc- Clifton B. Chadwick)

Asimismo, las acciones de seguimiento propuestas desde la formulación del proyecto han sido coherentes con los resultados establecidos. Se elaboraron instrumentos para la recolección de datos. La construcción de la Línea Base del proyecto, a pesar de haberse desarrollado con un desfase en el tiempo, permitió el diseño de instrumentos efectivos para la medición de los resultados.

En definitiva, existen vínculos lógicos entre el objetivo, los subobjetivos y los indicadores previstos, la relación causal que se establece entre las actividades y subobjetivos está bien definida, el diseño y la formulación del proyecto están armonizados con los marcos jurídicos nacionales e internacionales y responde a los enfoques de trabajo de CINDE y TDH- Alemania, por lo que se puede concluir la coherencia interna del proyecto.

Sobre la estructura organizativa

Se ha establecido la siguientes estructura organizativa para ejecutar los subobjetivos y actividades del proyecto:

Equipo encargado de ejecutar el proyecto
Responsable de Proyecto
4 Técnicos/as sociales
2 Educadores/as Sociales
Administradora de proyecto

Este equipo técnico conformado por siete personas (una responsable de proyecto; cuatro técnicas/os; dos educadoras sociales) es el encargado de ejecutar el proyecto y desarrolla su trabajo territorial en doce comunidades de cuatro municipios del área metropolitana de San Salvador. Según el diseño y formulación del proyecto, el equipo técnico tiene que trabajar con 2300 NNAJ, 400 MPA, 80 personas referentes de la comunidad y alcaldes y personal de los gobiernos municipales para la consecución de los resultados previstos. Además, dentro de la institución, el equipo técnico tiene que participar en los procesos de capacitaciones planificados, en las reuniones de equipo y en todas las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación diseñadas en el proyecto.

El recurso humano del proyecto es claramente insuficiente y muy poco coherente con el número de actividades previstas en el proyecto para el cumplimiento de los objetivos y subobjetivos del mismo.

Se constata una duplicidad de funciones, la misma persona responsable de proyecto ejerce las funciones de técnica en el municipio de Ayutuxtepeque, que no permite desarrollar ambas funciones de una forma adecuada y que no resulta coherente, desde el punto de vista de la estructura organizativa, con los resultados que se quieren alcanzar en este municipio. Es importante señalar que el equipo de coordinación ya ha subsanado esta limitante y ha contratado a otra persona para que lleve a cabo las funciones técnicas en ese municipio.

Posibles sinergias con otras estrategias o intervenciones de las mismas instituciones ejecutoras u otras, públicas o privadas, en el mismo territorio y/o población

El equipo técnico del proyecto ha realizado numerosas sinergias con instituciones públicas, centros educativos y organizaciones afines que tienen enfoques de trabajo e intervenciones coherentes con el objetivo y subobjetivos del proyecto y que resultan pertinentes con el contexto en el cuál se lleva a cabo la intervención.

Se han firmado convenios y/o logrado sinergias y coordinaciones con diferentes instituciones con las que han establecido sinergias a nivel de objetivos generales como son

las Juntas Directivas de las comunidades; los centros escolares de Ciudad Delgado, Mejicanos y Soyapango; con la Red de Defensoras de Derechos Humanos; con el Servicio Social Pasionista (SSPAS); con FUNDASAL; con instituciones gubernamentales como MINED, INJUVE, Ministerio de Trabajo; con la Universidad de El Salvador; con la Alcaldía de San Salvador.

La Pertinencia se ha evaluado como **Muy Satisfactoria**.

La Coherencia se ha evaluado como **Satisfactoria**.

La Eficiencia

Hace referencia al estudio y a la valoración de los resultados alcanzados en relación con los recursos empleados. Es decir, si los instrumentos puestos en marcha en el convenio han abonado a la consecución de los resultados planteados, analizando la manera en que se está haciendo uso adecuado de los medios disponibles, cómo se están realizando las actividades y de qué modo se están alcanzando.

Sobre el uso de los recursos

El presupuesto total del proyecto es de \$459,652.00 dólares de los cuales el 100% es una donación de Terre des Hommes- Alemania (TDH-A) y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). El presupuesto está estructurado en 5 grandes rubros (Inversiones; Costos Operativos; Costos de Personal; Para la Evaluación; Reserva). El rubro mayor corresponde al personal, que supone el 48,6% del presupuesto total del proyecto.

Hasta la fecha, se han ejecutado un total de \$303,761.61 USD que corresponden al 66% del total del presupuesto. En el año 2017, se ejecutó un 96% del total del presupuesto lo que podría indicar una excelente ejecución.

En el año 2018, se gastaron \$151,991.82 USD aunque el total presupuestado de gastos para ese año era de \$138,625.00 dólares. La sobre-ejecución se da sobre todo en los rubros de “gastos locales administrativos” y “costes de personal”. Los incrementos en el rubro de “Gastos locales administrativos” se deben a las comisiones que cobra el banco por las transferencias internacionales y que se han incrementado según la Ley de Bancos. Los incrementos en los gastos en el rubro “Costes de personal” son los gastos relativos a las prestaciones patronales que no fueron incorporados a la hora de la formulación del proyecto. Estas sobre-ejecuciones ya han sido informadas y autorizadas por el donante TDH-A.

No.	RUBROS / ÍTEMES DEL PRESUPUESTO	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	EJECUCIÓN 2016	EJECUCIÓN 2017	EJECUCIÓN 2018	% EJECUCIÓN
4.1.1.	INVERSIONES					
4.1.1.1.	Equipo de video (1 computadora 2 cámaras, 2 equipos de sonido)	5,000.00		4,438.12	149.24	92%
4.1.1.2.	Capital Semilla CC+CPD	6,400.00		0.00	0.00	0%
4.1.1.3.	Materiales Talleres Artísticos	23,000.00		8,068.81	4,803.54	56%
	Sub Total Inversiones	34,400.00	0.00	12,506.93	4,952.78	51%
4.1.2.	COSTOS OPERATIVOS					
4.1.2.1.	Gastos administrativos (luz, agua, etc.)	1,500.00	101.91	577.91	115.14	53%
4.1.2.2.	Gastos administrativos (compras de banners)	900.00	183.00	518.62	423.89	125%
4.1.2.3.	Materiales/ Papel de la Oficina	858.00		268.47	198.73	54%
4.1.2.4.	Acompañamiento social y talleres artísticos NNA (talleres de actividades Subjetivos 11 y 12 (incluye))	59,660.00		13,111.07	15,803.75	48%
4.1.2.5.	Honorarios Talleres Artísticos NNA	66,096.00		17,741.84	19,426.79	56%
4.1.2.6.	Comités Juveniles Comunitarios (CQ) (A3 y A4 Subjetivo 12)	9,740.00		4,126.67	4,469.82	88%
4.1.2.7.	Sensibilización y Capacitación a madres y padres (talleres de actividades Subjetivo 2)	12,055.00		3,073.19	4,279.80	61%
4.1.2.8.	Sensibilización personas significativas y Municipios Comités de Promoción de Derechos de NNA (CPD)	1,360.00		11.35	24.00	3%
4.1.2.9.	Alimentación y Materiales de Mantenimiento	7,000.00		3,656.56	1,466.64	73%
4.1.2.10.	Capacitación y Atenciones Personales	10,974.00		178.75	1,242.47	13%
4.1.2.11.	Administración Financiera	7,000.00		1,600.00	2,000.00	51%
4.1.2.12.	Transporte Personal y Mantenimiento de Vehículos	9,000.00		2,678.45	3,604.50	70%
	Sub total COSTOS OPERATIVOS	186,143.00	284.91	47,542.88	53,055.53	54%
4.1.3.	COSTOS DE PERSONAL					
4.1.3.1.	Coordinador/adj. proyecto (1 00%/600\$)	34,200.00	2,331.00	14,025.26	14,117.15	89%
4.1.3.2.	Técnicos Sociales (4) 00%/800\$	121,733.00		49,536.10	50,225.75	82%
4.1.3.3.	Elaboradores Sociales (2) 00%/600\$	45,676.00		17,554.09	19,197.53	80%
4.1.3.4.	Administrador/a (1 60%/570\$)	21,660.00	1,142.22	6,846.40	8,943.08	78%
	Sub total Costos de personal	223,269.00	3,473.22	87,961.85	92,483.51	82%
4.1.5.	PARA LA EVALUACION					
	Pragmatismos e inversiones (hasta 3.5% de los gastos de proyecto)			0.00	1,500.00	#DIV/0!
	Sub total Evaluación Externa	0.00	0.00	0.00	1,500.00	#DIV/0!
4.1.6.	RESERVA					
	Pragmatismos e inversiones (hasta 3.5% de los gastos de proyecto)	15,840.00		0.00	0.00	0%
	Sub total reserva	15,840.00	0.00	0.00	0.00	0%
	TOTALES	459,652.00	3,758.13	148,011.66	151,991.82	66%

El rubro destinado para la sensibilización y capacitación de las personas clave y significativas de la comunidad correspondiente al SO.3 tiene un presupuesto de \$1360 dólares. Es uno de los rubros con menor asignación presupuestaria, un 0,2% del total del presupuesto. Este recurso es claramente insuficiente para desarrollar las actividades previstas en la planificación de este subobjetivo: fortalecimiento y capacitación de las CPD en los cuatro municipios y acompañamiento a las CPD en la elaboración y ejecución de sus Planes de Acción. Sería conveniente pedir a la entidad financiadora una reasignación de recursos para este rubro, ya que en el cumplimiento del mismo, depende en parte la sostenibilidad el proyecto.

Sobre la planificación y el cumplimiento de los tiempos

Las actividades relacionadas con el SO.1 y el SO.1.2 se han realizado en promedio en los tiempos previstos en esta fase intermedia de proyecto aunque los grupos de población que han participado han sido inferiores a los planificados. En el año 2017 en la actividad 1

del SO 1.1 participó el 57% de la población prevista; en la actividad 2 el 71% y en la A3 el 75%. En el año 2018, se logró la participación del 69% en la A1, el 100% en la A2 y el 74% en la actividad 3.

La actividad 3 del SO.1.2 relacionada con la creación y capacitación de los Comités Juveniles tuvo unos resultado bajos a nivel cuantitativo, contó con el 49% de participación en 2017 y con el 45% de participación en el 2018, y a nivel cualitativo. Sin embargo, se ha ejecutado el 88% del presupuesto destinado para esta actividad en 2017 y el 96% en el 2018, lo que se traduce en una baja eficiencia en el uso de recursos para esta actividad, puesto que se han gastado prácticamente la totalidad de los fondos destinados para su ejecución pero se han logrado bajos resultados de participación y cumplimiento.

Las actividades del SO.2 tuvieron un retraso considerable en su cumplimiento en el año 1 del proyecto, donde se realizaron 19 talleres de los 30 previstos con la participación de 29% de la población planificada. Se ejecutó el 58% de los recursos financieros destinados para esa actividad. En el año 2, también se registró una sub-ejecución en estas actividades aunque la participación alcanzó el 86% de la planificada. Muchas de estas jornadas se realizaron durante las escuelas de Padres y Madres en centros escolares de dos de los cuatro municipios de intervención y en algunos Centros Infantiles (CINDEs) pero se realizaron únicamente tres talleres en la comunidad (Mejicanos Centro; refuerzo soyapango y Cayalá en Ciudad Delgado). Se ejecutaron el 81% de los recursos destinados para esta actividad lo que indica una baja eficiencia en el uso de los recursos para esta actividad.

Dos de las actividades que corresponden al SO. 3 no se han ejecutado. Como se ha señalado en el primer apartado, este subobjetivo cuenta con una asignación presupuestaria muy reducida, además de otras limitantes que analizaremos en el criterio de eficacia, que condicionan su cumplimiento.

Las actividades de capacitación y de seguimiento, monitoreo y evaluación del equipo técnico se han cumplido, en su mayor parte, en los tiempos planificados.

En el proyecto se ha planificado la realización de tres auditorías externas anuales. Hasta la fecha, se ha realizado una auditoría financiera que comprende el periodo del 1 de enero a 31 de diciembre de 2017 y está en ejecución la segunda auditoría prevista en el proyecto que abarcará el periodo entre el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2018.

Tabla 3. Situación de la ejecución de actividades a 30/11/2018

<i>Situación</i>	SO.1	SO.1.2	SO 2	SO 3	SO4	Coordinación- monitoreo	TOTAL	%
<i>Retrasadas</i>	0	1	1	1	1	1	5	22%
<i>En ejecución</i>	3	3	1	2	2	4	15	65%
<i>Cumplidas</i>	0	0	0	0	1	2	3	13%

Es fundamental destacar que el equipo técnico ha realizado un esfuerzo muy considerable para llevar a cabo los resultados previstos en el proyecto que no resultan coherentes con los recursos asignados. Han gestionado de forma eficiente los recursos y han diseñado

estrategias que les han permitido alcanzar mayor población con igual asignación presupuestaria. Han realizado además sinergias y coordinaciones con otras instituciones para articular trabajo en los territorios, implementar procesos de formación, lograr espacios para las salidas recreativas y para los campamentos, coordinar la participación de estudiantes en prácticas, gestionar espacios para la atención psicosocial con la finalidad de optimizar el uso de los recursos disponibles.

Sobre los mecanismos de gestión

El equipo del proyecto está integrado por siete personas, una persona responsable del proyecto, cuatro personas técnicos sociales y dos educadores/as sociales que se encargan del trabajo en campo y una persona administradora.

Cargo	Descripción de funciones
Responsable del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable principal de planificación, preparación, organización y coordinación de todas las actividades del proyecto - Monitoreo, seguimiento y análisis constante de los avances en el cumplimiento de los objetivos e indicadores del proyecto - Elaboración de informes intermedios y anuales del proyecto - Comunicación permanente con Cooperante - Representación externa del proyecto y punto focal de referencia para el trabajo de coordinación e incidencia con las entidades estatales etc.
4 Técnicos Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de guías metodológicas y materiales prácticos para todo el proceso de formación de NNAJ, madres, padres y adultos, Comités Juveniles Comunitarios, Comités de Protección de Derechos de la NNAJ. - Atención psicosocial permanente - Acompañamiento y seguimiento de talleres artísticos - Formación de Comités Juveniles Comunitarios (CJC) - Organización y facilitación de Campamentos de buenas prácticas con CJC - Facilitación de encuentros lúdico-educativos mensuales - Formación de madres, padres y adultos - Organización y facilitación de Encuentros Familiares - Formación de los Comités de Protección a los Derechos de la NNAJ - Participar en las unidades organizaciones municipales - Cumplimentación de informes narrativos trimestrales
2 Educadores Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y acompañamiento en la ejecución y logística de actividades a los técnicos sociales referentes de cada municipio

Administradora	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento financiero continuo del proyecto contable y administrativamente - Elaboración de informes financieros solicitados por cooperante - Acompañamiento y facilitación de la Auditoría Financiera Externa - Autorización de cheques emitidos en sistema contable - Preparación y elaboración de estados financieros de proyecto
-----------------------	---

Una de las limitantes ya identificadas es que la persona que asume la coordinación asumía también las funciones de técnica en el municipio de Ayutuxtepeque lo que condicionó la eficiencia en los dos resultados. Esto ya ha sido subsanado por el equipo. A pesar de esta dificultad, hay que destacar la gestión eficiente del proyecto. Se han llevado a cabo todas las reuniones para la planificación, preparación y coordinación de las diferentes actividades del proyecto. Se ha logrado realizar un monitoreo continuo de los avances del proyecto en el cumplimiento de los objetivos e indicadores y, sobre todo, se han diseñado y ejecutado estrategias que han permitido redirigir la intervención y lograr un mayor cumplimiento de los objetivos. Se han elaborado informes intermedios y anuales del proyecto que han puesto en evidencia no sólo los logros sino las dificultades a las que hacía frente el equipo técnico en la ejecución lo que ha permitido enderezar el rumbo del proyecto cuando así lo requería.

Ha habido una comunicación permanente con las dos financiadoras y la cooperante de TDH manifiesta estar muy satisfecha con la coordinación del proyecto.

La visibilidad de CINDE como institución se ha incrementado notablemente en los dos años del proyecto por la participación en varios espacios de participación política lo que permitido consolidar relaciones interinstitucionales con organizaciones afines al trabajo de la institución.

Se han realizado evaluaciones del personal técnico aunque sin un formato o instrumento determinado que permita llevar a cabo una real evaluación de desempeño. Es fundamental que la institución desarrolle e implemente los instrumentos para garantizar una adecuada evaluación de desempeño dentro del equipo de trabajo del proyecto. Esta evaluación permitirá medir, entre otras cosas, el conocimiento del trabajo, la calidad del trabajo, las relaciones con las demás personas del equipo, la estabilidad emocional o la capacidad de síntesis y analítica.

En el desarrollo de este proceso de evaluación hemos podido constatar que algunas personas integrantes del proyecto tienen niveles altos de frustración que pueden generar relaciones conflictivas al interno del equipo. Es importante establecer canales de comunicación idóneos para identificar y canalizar estas situaciones que pueden ser fruto del estrés, la sobrecarga laboral, la falta de claridad en las funciones o objetivos o la no idoneidad de la persona para el puesto que ocupa.

Se recomienda ampliamente que se lleve a cabo una consultoría externa que permita poner en marcha estos instrumentos para elaborar evaluaciones de desempeño en el equipo. Y, al mismo tiempo, generar los espacios y mecanismo necesarios para que las y los integrantes puedan expresar sus críticas y aportes de forma horizontal.

El equipo técnico realiza su trabajo de forma eficaz, optimizando el uso de los recursos y empleando incluso en ocasiones su tiempo de descanso para involucrarse en otras

actividades del proyecto. Una de las limitantes identificadas es que desarrollan labores fuera de su horario laboral debido a la sobre carga laboral. Es importante reducir al máximo el número de horas extras que se realicen fuera del proyecto y ejecutar programas de cuidado institucionales del personal.

Otra de las limitantes es que el equipo técnico asume funciones logísticas que les impiden ejecutar con mayor eficiencia los resultados del proyecto. La contratación de una persona específica para las funciones logísticas del proyecto podría suponer una buena estrategia para atenuar la sobre carga laboral y mejorar la eficiencia en los resultados.

Otra limitante reconocida en este proyecto es que en ocasiones no hay claridad en cuanto a las funciones que tiene que asumir el personal técnico y las funciones de los instructores. Es necesario mejorar el proceso de inducción y elaborar un manual de funciones para delimitar bien las tareas y brindar los instrumentos necesarios para que cada integrante del equipo tenga claridad sobre sus resultados a alcanzar, tiempo de intervención, productos a entregar y sanciones administrativas efectivas en caso de incumplimiento.

El sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación

El proyecto cuenta con un sistema de seguimiento, monitoreo y elaboración de informes continuo que involucra a todo el personal técnico del equipo. Este sistema se estructuró de la siguiente manera:

Tabla 4. Sistema de seguimiento y monitoreo del proyecto/ Resultados 2018

Sistema de monitoreo según proyecto	Realizado en 2017	Realizado en 2018
POA anuales	POA 2017 Satisfactorio	POA 2018 Satisfactorio
Elaboración de plan trabajo mensual equipo técnico.	No se han realizado planes de trabajo mensuales (se elaboran trimestral o semestralmente) Moderadamente satisfactorio.	No se han realizado planes de trabajo mensuales (se elaboran trimestral o semestralmente) Moderadamente satisfactorio.
12 Reuniones de seguimiento entre Responsable de proyecto y equipo técnico.	12 reuniones + 12 reuniones extraordinarias para el seguimiento individualizado o atención de crisis en los municipios. Satisfactorio	5 reuniones de seguimiento entre Responsable de proyecto y equipo técnico + 2 reuniones de evaluación individual con equipo técnico y con instructores. Moderadamente satisfactorio.

3 reuniones anuales entre equipo técnico, responsable de proyecto y talleristas.	4 reuniones entre equipo técnico, responsable de proyecto y talleristas. Satisfactorio	3 reuniones entre equipo técnico, responsable de proyecto y talleristas. Satisfactorio
3 informes anuales equipo técnico analizando cumplimiento de indicadores, participación, avances y dificultades, presupuesto,	2 informes (se acordó que los informes serían semestrales para evitar la sobre carga laboral y por haber logrado establecer buenos canales de comunicación entre los equipos) Satisfactorio	Informes Línea Base Intermedios (Se acordó priorizar la realización de los informes de la línea base) Satisfactorio
3 reuniones de socialización de estos informes	Se realizó una reunión con el equipo técnico pero no con instructores.	Se socializaron los informes y los resultados de la línea base pero únicamente pero con equipo técnico.
3 visitas de observación Responsable de proyecto a actividades en todos los municipios	3 visitas de observación Satisfactorio	2 visitas de observación aunque la responsable de proyecto acompaña en diferentes actividades generales del proyecto (Encuentros Familiares; Campamentos; Jornadas CJC, etc..) Satisfactorio
1 informe anual narrativo	Informe narrativo 2017 Satisfactorio	Informe Narrativo 2018 Satisfactorio
1 informe anual financiero	Informe financiero 2017 Satisfactorio	Informe financiero 2018 Satisfactorio
1 Reunión anual TODO el equipo para monitorear avance general del proyecto.	Reunión anual todo el equipo para evaluar. Satisfactorio	Se realizó una reunión con todo el equipo para socializar los resultados de la línea base. Satisfactorio

En general, ha habido un cumplimiento satisfactorio del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación diseñado en el proyecto. En el año 2018 no se llevaron a cabo todas las reuniones planificadas entre el equipo técnico y la responsable de proyectos. Muchas de estas reuniones se sustituyeron por reuniones más informales en las que se comunicaban los avances o dificultades en los objetivos del proyecto pero es importante que se formalicen este tipo y que se elaboren, a ser posible, memorias de las mismas en formatos simples para poder dar un seguimiento aún más detallado al proyecto.

Durante el año 2018, el equipo técnico y la responsable de proyecto estuvieron inmersos en el proceso de capacitación para la elaboración de Línea Base y se elaboraron las matrices de vaciado de información, diseño de sistema de indicadores, vaciado de información y análisis técnico de los resultados. El equipo técnico fue el encargado de elaborar todos los informes de resultados de la línea de base. Este resultado se valora muy positivamente pues a pesar de todo el tiempo que requieren las capacitaciones y la elaboración de los informes no se descuidaron el resto de herramientas diseñadas para el monitoreo y evaluación del proyecto.

Es importante que el equipo técnico diseñe y socialice planes de trabajo mensuales donde se detallen las actividades planificadas, grado de ejecución y factores que están incidiendo e esta ejecución para poder lograr un monitoreo más preciso.

Hay que señalar que en el año 2016 se diseñó y creó una base datos en línea administrativa y técnica interna para el proyecto donde el equipo técnico, administradora y responsable de proyectos podrían colgar de forma autónoma los Diarios de Campo, Cuadros de Cumplimiento de Metas del equipo Técnico, Formatos Cartas Metodológicas, estructura de ordenamiento de información en AMPOS y digital, fuentes de verificación, etc, con el objetivo de simplificar y mejorar el seguimiento, monitoreo y evaluación de informes. Este sistema se volvió una “carga” para el personal del equipo por las dificultades técnicas a la hora de subir los materiales. Sólo hay un aparato de scanner en la institución que está en administración, por lo que las y los técnicos tienen que prestarlo para digitalizar la información; la señal de internet es muy débil y hay fallos constantes con la red que impiden el uso regular de la base de datos; las computadoras que se utilizan para ese fin no son las adecuadas y ralentizan la subida de información. Se recomienda la compra tanto de los equipos técnicos como del ancho de banda necesarios para asegurar la adecuada eficiencia de este sistema. De lo contrario, este sistema digital se convierte en un lastre, en una carga, que no cumple con las funciones de monitoreo asignadas.

La Eficiencia se ha evaluado como Muy Satisfactoria

La Eficacia

En la evaluación del criterio de eficacia se analizará en qué medida el Objetivo General del Proyecto está siendo alcanzado y cómo los Subobjetivos están contribuyendo a ello, qué factores y procesos están limitando el logro de estos Objetivos y subobjetivos y qué beneficios directos sí se han logrado a través de estos subobjetivos.

Para facilitar la evaluación del cumplimiento de los indicadores de cada uno de los Subobjetivos se utilizará un sistema de calificación de acuerdo a cuatro niveles: Bajo, Suficiente, Alto y Excelente.

Objetivo General (Outcome)	2,300 NNAJ que viven en 12 comunidades de 4 Municipios del AMSS con el apoyo de su entorno social (madres, padres, comunidades) desarrollan capacidades de resiliencia y habilidades para la vida en espacios lúdico-educativos libres de violencia y acompañamiento psicosocial en sus vecindarios.
-----------------------------------	--

Nº	Descripción	Indicadores
SOBJETIVO 1.1	1000 NNAJ han adquirido y ponen en práctica capacidades <i>básicas</i> de resiliencia y habilidades para la vida, relacionadas con el autoconocimiento, empatía, comunicación asertiva no-violenta, pensamiento creativo y crítico, resolución pacífica de conflictos que fortalecen su capacidad de identificar los riesgos y enfrentar positivamente sus entornos violentos..	<p>1.1.1 Para finales del 2018 el 70% de los 1000 NNAJ que forman parte del proyecto en los municipios de Ayutuxtepeque, Mejicanos, Ciudad Delgado y Soyapango, puedan analizar su contexto de manera más crítica, identificar y nombrar los riesgos de violencia de su entorno y estrategias para enfrentarlos.</p> <p>1.1.2. Al finalizar el proyecto, el 70% de los 1000 NNAJ desarrolla y pone en práctica capacidades de resiliencia y habilidades para la vida (según los criterios de la OMS) para una convivencia y resolución de conflictos más pacífica en sus entornos.</p>

ISO1.1.1 De acuerdo con la línea base intermedia elaborada en el proyecto, para poder medir este indicador se analizarán si los NNAJ son capaces, por un lado, de observar y elaborar conclusiones sobre la situación política, económica y religiosa del país y cuestionar determinados patrones culturales que les permita determinar si se les están vulnerando o no sus derechos, y, por otro, si han logrado identificar y nombrar los riesgos de su entorno (violencia física, verbal, psicológica, familiar, social) y han aprendido a elaborar estrategias que les permitan prevenir, mitigar o reponerse a los posibles daños causados por estos riesgos de violencia.

Cuantitativamente, en la actividad 1 “talleres de expresiones artísticas” todavía no se ha llegado a la población meta esperada para el cumplimiento de este indicador. En primer año de proyecto, se proyectaron atender 800 NNAJ y se logró la participación en el proyecto de 455 NNAJ lo que supone el 57% del total de la población planificada. En este segundo año, han participado en los talleres 549 NNAJ de los 800 NNAJ previstos lo que supone un 68,6% de la población proyectada. Ha habido un significativo aumento en la

participación de los NNAJ entre los dos años de implementación del proyecto. En las otras dos actividades planificadas, en el 2018, hubo sin embargo una participación mayor de la planificada, del 105.4% en la actividad 2 y del 114% en la actividad 3.

En el 2018, se abrieron nuevos espacios y grupos para la realización de los talleres en centros escolares de tres de los cuatro municipios de intervención (Soyapango, Ciudad Delgado y Mejicanos) lo que ha permitido alcanzar a un mayor número de población objetiva.

A nivel comunitario, la condición de algunos espacios donde se realizan los talleres (falta de suministros básicos; espacios al aire libre compartidos con otras actividades deportivas), la desconfianza de la de los y las MPA hacia estos procesos artísticos y su escaso involucramiento en las actividades del proyecto; el problema del control de las pandillas en los territorios de intervención y las actuaciones represivas de las fuerzas de seguridad, condicionan la movilidad de las NNAJ limitando su participación en las actividades. Para ello, es importante fomentar las relaciones con las juntas directivas, reforzar la comunicación con las y los referentes familiares de la NNAJ y adaptar los horarios al contexto, cambiante, de cada una de las comunidades.

En los centros escolares, la saturación de actividades extra-escolares en los mismos horarios y la comunicación poco fluida del equipo técnico con algunas de las direcciones integrantes del equipo docente limita la participación de la NNAJ. También, la irregularidad en la asistencia de algunos instructores desmotiva la asistencia de la NNAJ a esos talleres.

Cualitativamente, en el año 2017, el 20% de las y los participantes del proyecto tenían capacidad de analizar su contexto de manera más crítica, podían identificar y nombrar los riesgos de violencia en su entorno y podían diseñar estrategias para enfrentar estos riesgos. Este porcentaje, de acuerdo a las conclusiones establecidas en la línea base, aumentó significativamente en el 2018 al 48% del total de la población que participó en el proyecto (75% de los NN de entre 7 y 10 años y al 43% de los NNAJ de entre 11 y más años de edad).

Me han ayudado a hacer amigos y amigas. Aprendí a manejar las clavos, el diábolo. Me han ayudado a tener alegría.
NNAJ Ayutuxtepeque.

Para mí es muy importante el respeto que nos tienen ellos (las y los facilitadores). El respeto que ellos nos tienen a nosotros hace que les respetamos a ellos.
NNAJ Mejicanos.

Hemos aprendido a compartir con todos los niños de CINDE y a no pelear por las cosas a no gritarles a otras personas más débiles.
NNAJ Soyapango.

Antes nos peleábamos, ahora jugamos juntos, hemos aprendido a no poner apodos. He aprendido a respetar a mi compañera de la escuela y también de Cinde.

NNAJ Ayutuxtepeque.

Porque algún día si alguien me llega a preguntar si algún día tuve respeto, le voy a decir que sí, porque de dónde venía yo me enseñaban los valores del respeto y que todos somos iguales. Nadie es menos y nadie es más
NNAJ Soyapango.

El proyecto implementa una metodología de atención psico-social que se enfoca en el desarrollo de habilidades psicosociales y factores de protección a nivel individual, familiar y colectivo desde un enfoque constructivista. Poner en práctica esta metodología supone una experticie y una responsabilidad mucho mayor para los técnicos/as y talleristas y algunas personas manifiestan que les ha generado “estrés y sobrecarga laboral”. Esto se traduce en la necesidad, expresada por varias de las personas integrantes del equipo, de recibir capacitaciones en aquellos temas en los que el equipo técnico ha declarado tener más lagunas en su formación: capacitaciones en género, capacitaciones en manejo de conflictos, capacitaciones en planificación y desarrollo de metodologías y capacitaciones en monitoreo y evaluación.

Los talleres de expresiones artísticas se imparten por talleristas expertos/as en su disciplina artística pero no necesariamente cuentan con una formación pedagógica que les facilite el traslado de los conocimientos apropiado, el trasvase de los objetivos planteados en la metodología o el manejo de grupos y resolución de conflictos.

El niño tiene su referente de conducta, el docente que está dentro, entonces a los talleristas lo que les hace falta es un poquito de dominio del grupo, a veces se convierten en lugar de ser un auxilio en una carga para el maestro al decir “Mire no me hacen caso”.
CINDE Mejicanos.

Ahí sólo llegaban a hacer dinámicas y fue una de las críticas fuertísimas que tuve con la compañera tallerista, porque se vio en el fruto final. Si ella hubiera estado más pendiente de los ensayos, ellos no se hubieran equivocado, el maestro no sabía ni cuál era la melodía.
CINDE Mejicanos.

Con arte circense solo se llegó a trabajar habilidades para la vida más básicas (...) pero no se llevó a cabo el proceso de habilidades para la vida como tal. En el caso de la primera facilitadora sí que veías un proceso de reflexión después de las actividades, pero en los últimos meses no.
CINDE Ayutuxtepeque.

Fijate que se ve bastante la parte lúdica, su metodología si es bien participativa y ahí hay un detalle , que creo que tuvimos un poquito de falla, que en toda la metodología ellos ponen que si la aplican , pero cuando ya uno ve el proceso no la están desarrollando como se ve, digamos la carta dice una cosa, pero el proceso dice otra.
CINDE Mejicanos.

A la hora de seleccionar el personal idóneo para la realización de los talleres artísticos es importante ponderar las capacidades pedagógicas de la persona aspirante. En este tipo de procesos, tener capacidades educativas, transmitir conocimiento, manejar la metodología creativa y lúdica es tan fundamental como ser un experto/a en la disciplina artística. Asimismo, se recomienda diseñar un proceso de inducción en la metodología que permita, por un lado, que las y los talleristas conozcan la metodología y objetivos de la intervención pero también, por otro, que puedan plantear dudas, expresar críticas y formular sugerencias. En el 2018, se planificaron estas capacitaciones pero no hubo asistencia por parte del personal convocado, por lo que recomendamos para el año 2019 volver a planificar nuevas capacitaciones de carácter obligatorio.

Nosotras con el personal tuvimos sólo una reunión que fue el año pasado que iban a entrar ellos y nos explicaron lo que era el proyecto, lo que iban a hacer, coordinamos actividades para que no chocaran con nuestras actividades. Pero eso fue el año pasado. Este año no se pudo hacer.

Maestra Refuerzo Mejicanos.

Los talleristas cuentan con el acompañamiento en los talleres de un técnico/a del equipo que les apoya en la parte pedagógica y de atención psicosocial, manejo de conflictos, y monitoreo de los objetivos de la metodología. Sin embargo, en muchas ocasiones estos técnicos/as tienen que asumir funciones logísticas (transporte al interior de la comunidad; reparto de refrigerios; compra de materiales) que les impide acompañar de forma adecuada a los talleristas y, sobre todo, llevar a cabo las funciones de monitoreo imprescindibles para evaluar que todo se está desarrollando según lo planificado, lo que merma considerablemente la eficacia y la calidad de los resultados obtenidos. Contratar a una persona que asumiera todas las funciones logísticas del proyecto ayudaría a mejorar la eficacia y a reducir la sobrecarga laboral del equipo técnico.

El equipo técnico y los instructores tienen que planificar cada una de las jornadas que realizan mediante el diseño de cartas metodológicas que detallen los objetivos de la metodología que se van a trabajar en esa jornada, las actividades que se van a llevar a cabo para conseguirlos, los tiempos de cada actividad y los materiales necesarios para desarrollarlas. Se ha constatado que en muchas ocasiones los instructores o no diseñan la carta metodológica o no aplican en los talleres la propuesta que han planificado. No existe un formato universal en la institución para realizar este instrumento. Se recomienda crear el mismo formato, de forma participativa, para todos los talleres y disciplinas artísticas y desarrollar mecanismos claros de sanción administrativa en caso de que se entreguen a tiempo los productos especificados en los contratos.

Los dos equipos que realizan la intervención, equipo técnico e instructores de expresiones artísticas, no pueden funcionar como “islas” o “silos”. Tienen que llevar a cabo una planificación conjunta anual por municipio de intervención de todas las actividades que se van a realizar para llevar a cabo los SO1 y SO.1.2.1 y SO 1.2.2, dedicando para ello los tiempos, espacios y recursos necesarios y realizar, a ser posible, una socialización con el

resto de los equipos para una retroalimentación en el que se compartan dudas, aportes y sugerencias.

La asistencia irregular de algunos instructores puede ser una de las causas por las que la NNAJ se sienta poco motivada en el grupo y no se sienta estimulada por los subobjetivos planteados en el proyecto. Se pueden diseñar instrumentos que permitan evaluar las causas de ausentismo y establezcan de una forma clara y transparente mecanismos de sanción administrativa para los casos en los que talleristas o personal técnico no cumplan con los términos establecidos en el contrato o no entreguen los productos a los que se comprometieron en sus funciones.

Muchas veces no avisaban de que no iban a venir y faltaban mucho. Pero ahora ya lo hemos resuelto. Pusimos las cosas sobre la mesa y llegamos al acuerdo de que nos tenían que avisar, al menos por wasup.
Maestra Refuerzo Mejicanos.

Fijate que con ella si no... quizás con ella el mayor problema que tuvimos fue la ausencia y los cambios, sigo con los cambios, que de repente ella no podía y pum, mandaba a otro compañero. Y entonces los bichos eran como “y este quién es”. Pero en cuestión de metodología ella sí la trabajaba muy bien.
CINDE Ciudad Delgado.

A pesar de estas dificultades, las personas entrevistadas y las y los participantes en los talleres coinciden en afirmar que sí se ha logrado, en mayor o menor medida en función de los Municipios, una mayor cohesión en la niñez y un aumento en la capacidades para realizar un análisis más crítico de su entorno, disminuyendo la violencia física y aumentando la apropiación de los espacios, el seguimiento de indicaciones y el cuidado.

Los niños aprenden a solucionar conflictos, a decir “No me gusta que me pegues, me haces daño” y ese es un cambio muy significativo cuando vemos que ellos ya no están tanto “mire seño me pego” “mire seño, me hizo eso” sino que ya conforme a la metodología ellos van viendo la resolución de conflicto y son capaces de decir: “¿Por qué me pegas?” o “me duele, me haces daño”.
CINDE Mejicanos.

“Se ha roto el hielo, el hermetismo que había en la comunidad. No había ningún acontecimiento ni lo jóvenes, cada quien por su lado y los jóvenes. Y ahora nada menos ha habido un torneo para todos, están aprendiendo a respetar la diversidad de género, que es una cosa tan...”.
Ciudad Delgado.

“Nadie es capaz de reunir tantos niños y tenerlos quietos un buen rato, una buena pedagogía para mantenerlos, mucho menos que convivan así. Ustedes solo oyen pero detrás de eso hay otros valores que les están inculcando”.
MAP Ciudad Delgado.

Hemos aprendido también a poder defender nuestros derechos como adolescentes y a defender los derechos de los niños y niñas y reconocer que instituciones velan por nuestros derechos y poder velar nosotros también por ello.
NNAJ Ayutuxtepeque.

Valoración del ISO 1.1.1: Suficiente

ISO1.1.2 Para poder medir este indicador se analizarán aquellas reacciones de resiliencia activa que se espera de la NNAJ como el desarrollo de su creatividad, sentido del humor e interacción; el desarrollo del autoconocimiento, la empatía y la comunicación asertiva y como la NNAJ maneja los conflictos para convertirlos en oportunidades de desarrollo individual y grupal.

Cuantitativamente, en el 2007, se logró la participación del 57% del total de la población planificada. En el 2018 se alcanzó un 87,8% de la población proyectada, lo que se traduce en un aumento significativo de la población.

Cualitativamente, al finalizar 2017, el 50% del total de la población participante desarrolló y puso en práctica capacidades de resiliencia y habilidades para la vida para una convivencia y resolución pacífica de conflictos, mientras que al finalizar el año 2018 el porcentaje fue del 48% (93% para los NN de 7 a 10 años y del 39% de los NNAJ de 11 y más años de edad).

El indicador **ISO1.2** tiene un cumplimiento especialmente bajo con la población NNAJ de entre 11 años y más, lo que puede indicar que la metodología implementada para trabajar los temas de desarrollo y puesta en práctica de capacidades de resiliencia, desarrollo y puesta en práctica de habilidades para la vida y formación en convivencia y resolución pacífica de conflictos no es la adecuada para los grupos de estas edades. Es recomendable que el equipo técnico revise la metodología y los temas formación para adaptarla a estos grupos de población.

En general, la regularidad o duración de los talleres afecta al cumplimiento de los resultados de este subobjetivo. La escasez de recurso humano para implementar las actividades previstas, la asignación de recursos insuficiente para el desarrollo de más talleres de otras disciplinas artísticas, el gran número de población directa con la que se tiene que trabajar de acuerdo con la formulación del proyecto y las limitantes externas del entorno, con un tejido social muy debilitado, merman la eficacia de los resultados obtenidos. También los técnicos y talleristas que no pueden ver resultados tangibles de su trabajo pueden sentirse decepcionados o frustrados por lo “poco que han conseguido”.

Algo que hemos notado es que una vez a la semana no es mucho lo que se va a lograr o sea que tiene que haber más días donde ellos tengan esa comunicación con los niños para ir viendo las dificultades... Y si hemos finalizado con un buen resultado porque si ya tenemos a la vista aquellas dificultades de los niños que más percibimos y con el maestro hemos hecho una lista para darle continuidad el próximo año.
CINDE Mejicanos.

Acabas de trabajar, por ejemplo, la empatía o el trabajo en equipo, y de un momento que pasa 5 a 10 minutos y ves a un niño que ya está peleando con el otro porque se le metió delante de la fila de refrigerio. Y no sólo ves que sólo se mete sino que ya vamos con aquello de la agresión física y oral sobre el niño y la niña y tal vez tenemos cinco o 10 minutos de haber terminado la jornada psicosocial y estamos hablando de que sea tolerable que vayan en paz y ves eso.
CINDE Mejicanos.

Valoración del ISO 1.1.2: Suciente

Nº	Descripción	Indicadores
SOBJETIVO 1.2	<p>Subobjetivo 1.2: 200 NNAJ han desarrollado capacidades <u>avanzadas</u> de resiliencia y habilidades para la vida para construir sus planes/proyectos de vida y promover la convivencia pacífica y entornos no-violentos en sus comunidades. pacífica de conflictos que fortalecen su capacidad de identificar los riesgos y enfrentar positivamente sus entornos violentos..</p>	<p>1.2.1. En el año 2018: el 80% (160) de los 200 NNAJ desarrollan habilidades para el manejo pacífico de conflictos entre pares, al interior de sus familias y construyen su plan de vida enfocado en prevención de la violencia y convivencia pacífica.</p>
		<p>1.2.2. En el año 2019: el 80% de los 200 (160) manejan sus emociones y desarrollan estrategias de afrontamiento a las situaciones estresantes del entorno.</p>
		<p>1.2.3. Al finalizar el proyecto (finales de 2019), se ha consolidado un Comité Juvenil Comunitario por cada municipio, formado por 20 jóvenes cada uno, que llevan a cabo iniciativas para transformar la realidad de la NNAJ en sus vecindarios a través de acciones de prevención de violencia y convivencia pacífica.</p>

ISO 1.2.1 Para medir este indicador analizaremos el desarrollo de las capacidades de la NNAJ para el manejo pacífico de conflictos y la construcción por su parte de un plan de vida con enfoque de derechos.

Cuantitativamente, en el año 2017 participaron 205 NNAJ de los 300 previstos, es decir un 68% de la población proyectada. En el año 2018, participaron 236 NNAJ de los 200 planificados lo que supuso un 118% superando la cifras de la población planificada.

Se han identificado sin embargo algunas limitantes que condicionan el éxito de los objetivos del proyecto. En Ciudad Delgado, la participación es muy irregular y discontinuada, los grupos pueden pasar de 30 a 16 participantes en la siguiente sesión, lo que obliga a técnicos y talleristas a retomar algunos puntos de los talleres anteriores y afecta al avance de los objetivos planteados en la metodología.

Es el poco interés de participar en los talleres porque si vemos que la participación de la niñez decayó; no hay permanencia de la población o sea más que todo para festivales y cosas así se vio la afluencia de personas, pero ya para los talleres como tal que den un apoyo la familia a los niños... No, no hay.

CINDE Ciudad Delgado.

Una de las estrategias que recomienda implementar el equipo técnico y que sería importante poner en práctica es reforzar las relaciones de la institución con la comunidad y, sobre todo, con la MPA de la NNAJ que participa en los talleres. Es necesario involucrar a los MPA en el desarrollo de los talleres y de la atención psico-social a través de charlas, encuentros lúdico-festivos, comunicación más personalizada con los MPA (mediante llamadas o visitas a las casas) para establecer relaciones de cercanía que aseguren una continuidad en la participación de la NNAJ en los procesos.

Es bueno destacar ejemplos como La Paz en Soyapango dónde los MPA han dado importancia y relevancia en los talleres involucrándose en las actividades del proyecto lo que ha asegurado no sólo una buena participación sino la sostenibilidad de los grupos.

En el caso de batucada, las madres y padres o adultos responsables han tenido protagonismo. Ellos acompañan a sus hijos, están ahí pendientes en todas las actividades y hay una gran confianza con nosotras, el equipo y con los talleristas para cualquier otra salida.

CINDE Soyapango.

En los centros escolares también es importante establecer una articulación y afianzar las relaciones del equipo técnico y talleristas con las y los maestros para que apoyen la participación de la NNAJ del centro en las actividades del proyecto. Muchas veces el personal educativo ve estos talleres como una pérdida de tiempo o incluso peor, como algo que les quita horas a su currícula y que les impide desarrollar bien su trabajo. Es importante llevar a cabo reuniones informativas con las y los maestros del centro escolar, además de con la dirección, para dar a conocer el proyecto y sería recomendable establecer estrategias a nivel de equipo para involucrar en alguna actividad lúdica al

personal educativo involucrado para estrechar lazos de confianza con el personal del proyecto.

Hay capacidad excepto en el centro escolar porque la continuidad de los talleres está supeditada a la decisión de la dirección. Hay una gran inasistencia por parte de la niñez y eso interfiere no tanto en el proceso de los talleres si no que en los mismos contenidos aprendidos tanto a nivel académico como de talleres artísticos.
CINDE Soyapango.

En sexto era como “Vaya ahí vienen los de Cinde” y el profe se ponía a tomar café y a revisar cuadernos, no era participativo en el taller por más que insistieras. Y en séptimo era peor, se iba la maestra... Entonces los dejaban totalmente solos.
CINDE Mejicanos.

En los centros de refuerzo donde ya trabajaba CINDE también se deben fortalecer las relaciones entre equipo técnico y maestras de refuerzo, estableciendo mecanismos de coordinación que impliquen reuniones periódicas entre ambos equipos para socializar los objetivos del proyecto, las metodologías a implementar, los resultados previstos y articular mecanismos de retroalimentación que permitan a ambos grupos aportar sugerencias o cambios.

Cualitativamente, al finalizar el año 2017, el 50% de la NNAJ que había participado en el proyecto desarrollaron habilidades para el manejo pacífico de conflictos entre pares, 10% al interior de sus familias y 50% construyen su plan de vida enfocado en prevención de la violencia y convivencia pacífica.

A mediados de 2018, el 63% del total de la población que ha participado han desarrollado habilidades para el manejo pacífico de conflictos entre pares, al interior de sus familias y han construido su plan de vida enfocado en prevención de la violencia y convivencia pacífica. Si bien el cumplimiento de este indicador ha tenido un considerable aumento en relación con las cifras del 2017, no se han realizado en este año mediciones diferenciadas en el desarrollo de estas habilidades.

En este apartado, vamos a realizar un análisis de la eficacia de este indicador diferenciado de cada uno de los cuatro Municipios donde se desarrolla el proyecto debido a las especificidades de cada una de las zonas de trabajo. Las conclusiones y recomendaciones que se han extraído de este análisis sí son comunes para los cuatro municipios.

Los resultados para este indicador se alcanzan a través de las actividades de atención psico-social permanente y talleres de expresiones artísticas que se llevan a cabo en los cuatro municipios:

En **Ayutuxtepeque**, si bien no estaba contemplado en el proyecto, se vio pertinente abrir un espacio de atención psicosocial. Durante los primeros meses se implementaron más actividades lúdicas y de tiempo libre para que el grupo se fuera auto-regulando y se comenzó a introducir la metodología priorizando el manejo de emociones. Una de las dificultades particulares en este municipio es que la técnica encargada de dar seguimiento a los talleres es también la coordinadora del proyecto. Esta duplicidad de funciones impide el adecuado desarrollo del trabajo de acompañamiento y monitoreo de los y las

instructoras y no permite que se desarrollen con toda potencialidad todos los resultados esperados. El equipo de coordinación ya ha implementado las estrategias necesarias para solventar esta limitante y a partir del año tres del proyecto la coordinadora asumirá únicamente las funciones de coordinación del proyecto y se procederá a la contratación de una persona que trabaje como técnica en este municipio. Se ha reducir la intervención a dos y medio en lugar de cuatro días en Villas de Guadalupe para poder obtener una mayor calidad en los resultados.

Otro de los factores a destacar en este municipio es la necesidad de regularizar y formalizar la comunicación entre el equipo técnico y con los talleristas, estableciendo canales de comunicación regulares como reuniones semanales o quincenales en el espacio o fuera de él para planificar y monitorear de forma conjunta los avances que se dan en las diferentes actividades.

En **Ciudad Delgado**, las se han logrado mejorar el desarrollo de las capacidades para mejorar, aumentar la capacidad de análisis crítico, el mayor uso de la comunicación no-violenta y los lazos afectivos entre pares. Han logrado establecer en este último año canales de comunicación eficaces entre equipo técnico y talleristas para mejorar el manejo de conflictos con los grupos y han implementado la metodología.

En atención psicosocial vimos como algo fuerte la metodología basada en el proyecto que nos pudo organizar a nosotros por temática y objetivos específicos durante el mes; también como estrategia hemos aumentado la comunicación con calidad con niños y niñas y hemos tenido más acercamiento a las madres, padres y cuidadores como equipo técnico.
CINDE Ciudad Delgado.

Una de las limitantes es la escasa y discontinua participación en los talleres y la poca comunicación con la MPA de las y los participantes por lo que es esencial identificar técnicas o estrategias que involucren mucho más a la familia para asegurar la sostenibilidad de los grupos.

En **Mejicanos**, ya existían antes del proyecto espacios de refuerzo escolar en tres de las cuatro comunidades, Buenos Aires, Finca Argentina y Veracruz, donde la NNAJ asistía con regularidad a clases de refuerzo. Este es el Municipio con la más alta tasa de participación y sin embargo con el menor resultado a nivel cualitativo. La principal limitante identificada fue la falta de coordinación y de comunicación que se dio entre las maestras de los refuerzos escolares de estas tres comunidades y el personal técnico y talleristas del proyecto. En los espacios de refuerzo ya existían, por un lado, dinámicas instaladas de convivencia y uso de los espacios muy instaladas y apropiadas por el grupo y por las maestras que dificultaban al equipo técnico el desarrollo de los talleres y la implementación de la metodología. Por otro lado, no hubo la suficiente comunicación por parte del proyecto sobre las actividades y que se iban a realizar lo que derivó en una poca armonización por parte de los dos equipos.

Es fundamental reforzar las estrategias de articulación y de comunicación para poder asegurar la viabilidad de los grupos y generar canales de comunicación efectivos que permitan lograr los resultados de este subobjetivo con mayor eficacia y, sobre todo,

conseguir una buena cohesión de equipo. Las maestras de estos centros de refuerzo tienen que conocer en profundidad todos los elementos del proyecto, sus objetivos, los resultados esperados, qué actividades se proponen, a la vez que se debe asegurar que tengan también capacidad de hacer críticas y de plantear cambios en base a su expertise. Aquí fue más evidente la falta de personal para atender con calidad a los grupos de intervención por la gran cantidad de población que participa en las actividades. El equipo técnico asumió funciones logísticas (transporte dentro de la comunidad, reparto de refrigerios) que les impidió llevar a cabo con eficacia sus tareas de acompañamiento y monitoreo de los talleres y atención psico-social impartidos por las y los instructores. Hubo un cambio de equipo técnico encargado de este municipio. Los cambios dentro de los equipos generan muchas veces inestabilidad y desmotivación entre las y los participantes de la NNAJ y siempre es necesario un tiempo hasta el que nuevo equipo retoma las actividades y coordinaciones necesarias para la implementación del proyecto.

El periodo de transición entre los dos equipos fue especialmente difícil. Tuvimos que volver a retomar las coordinaciones con la comunidad y con otros espacios.
CINDE Mejicanos.

Es de destacar que se abrió un nuevo espacio en Finca Argentina con buenos resultados. Hubo mucha participación desde el inicio a pesar de tratarse de un espacio tan nuevo y en la actualidad llega un grupo constante de 30 NNAJ. Es un grupo que participa activamente en las actividades planteadas por el proyecto y dónde se ha visto una gran progresión de la eficacia lograda en la implementación de los resultados esperados.

En **Soyapango**, ha habido una buena coordinación entre el equipo técnico y los estudiantes en prácticas lo que ha permitido una mayor profundidad en la intervención. Es uno de los municipios con menor número de participantes, lo que ha permitido realizar una intervención de mayor calidad. Seis personas entre equipo técnico, talleristas y estudiantes en prácticas atienden a un total de participantes que fluctúa entre los 25 a 30 NNAJ. Sería importante rescatar este resultado para tratar de implementar en el resto de municipios la posibilidad de firmar convenios con universidades y contar con más estudiantes en prácticas que refuercen los grupos de trabajo. Se han trabajado hasta la fecha temas que han sido importantes como el rumor pero no se han implementado el desarrollo de habilidades para el manejo del estrés y el manejo de las emociones.

Entre las limitantes identificadas está la relación con las juntas directivas, especialmente con la junta directiva de la Urbanización La Paz, encargada de la gestión de la casa comunal. Ha habido varias dificultades a la hora de gestionar la logística de uso de este espacio para los talleres lo que ha generado atrasos en la realización de las actividades.

La casa comunal de Villa de Jesús, por otro lado, no cuenta con los servicios básicos de agua y sanitarios y los talleres se tienen que desarrollar en una cancha que comparte actividades con otros grupos deportivos.

Las conclusiones y recomendaciones para mejorar el cumplimiento de este indicador a nivel general para los cuatro municipios son:

- Implementar más técnicas para el fortalecimiento de la autoestima y convivencia en los grupos que aún poseen comportamientos violentos. No se han alcanzado

todos los resultados previstos por lo que sería conveniente hacer ajustes en la metodología e incluir nuevas técnicas y dinámicas que permitan lograr estos objetivos.

- Diseñar e implementar una metodología diferenciada y adaptada a cada grupo en función de su edad y del municipio.
- La metodología da coherencia interna a todos los procesos de atención psicosocial. Es fundamental que tanto equipo técnico, como talleristas, maestras, estudiantes en práctica conozcan y apliquen esta metodología.

En atención psicosocial, vimos que por la particularidad de la población la metodología que ocupamos le daba coherencia interna a todo lo que hacíamos, porque se veía como una intervención específica en atención psicosocial. Los días martes y jueves los niños sabían que estábamos viendo durante el mes, qué era lo que íbamos a hacer en el mes. Las técnicas que ocupábamos lúdicas tenía relación con el tema, entonces se veía como algo sistemático y eso fue bien positivo.
CINDE Ciudad Delgado.

- Desarrollar estrategias que involucren más a la comunidad y a la MPA de la NNAJ, mejorar los canales de comunicación con la MPA, visitas domiciliarias, realización de eventos lúdicos para socializar los avances del proyecto con la comunidad.
- Proceso de inducción para las y los talleristas en los que se establezcan con claridad sus funciones, los resultados esperados con su intervención, los productos que tienen que entregar con parámetros de calidad bien definidos y capacitación sobre la metodología a utilizar.
- Procesos de inducción con las maestras de los refuerzos escolares y el personal educativo de los centros escolares para dar a conocer los puntos fundamentales del proyecto y sus avances y logros.
- Planificación conjunta entre equipo técnico y talleristas para evitar las improvisaciones en los talleres que, además de mermar la eficacia en cuanto a los resultados a conseguir, generan estrés en los equipos.

Hablábamos un poco de eso la semana pasada que cuando los compañeros no preparan sus actividades de una forma anticipada y planificada, esto de alguna forma nos cargaba no solo en las actividades sino hasta mentalmente porque andábamos pensando en qué había que apoyar, qué podía salir mal y todo eso porque las actividades no se planificaban con anticipación.
CINDE Mejicanos.

Una de las actividades que se diseñaron para lograr el cumplimiento de este indicador es la elaboración de un plan de vida en los grupos de los diferentes municipios de la NNAJ. Se han observado avances en iniciativas de auto-gestión de los grupos y algunos de las y los participantes se han planteado objetivos distintos respecto a los planes de vida elaborados al inicio del proyecto. Sin embargo, hace falta reforzar mucho más este

resultado en los cuatro municipios con los grupos y los comités porque ninguno cuenta todavía con un plan de vida definido y completo.

La metodología aplicada a través de los diferentes talleres de expresiones artísticas también ha dado buenos resultados, especialmente en los talleres de teatro.

Una niña que casi no hablaba porque ha sido violentada y toda su familia trae un proceso de violencia... Bueno, que papá y mamá están muertos... (...) poco a poco ella se ha ido metiendo al taller de teatro y por medio de las técnicas ha sacado muchas de sus cosas que ha venido guardando de niña. Ha hablado más porque el año pasado solo decía sí, no, no quiero, ahora ha hablado un poco más y en sus calificaciones ha subido. Es un avance y la maestra que ha tenido nos ha mandado felicitaciones, estoy contenta.

Maestra Refuerzo Mejicanos.

Suele haber mucha documentación sobre el teatro como herramienta de transformación social, lo que permite al instructor/a adaptar e implementar diferentes metodologías y técnicas en función de los grupos. En el resto de disciplinas artísticas la documentación es mucho más reducida puesto que su utilización como estrategias de cambio es mucho más nueva. El equipo debe dedicar el tiempo para investigar de qué forma otras disciplinas artísticas como el arte circense, la batucada, las artes plásticas, la música o el cine pueden abonar a estos resultados.

Valoración del ISO 1.2.1: Suficiente

ISO 1.2.2 Para medir este indicador analizaremos la capacidad de la NNAJ de manejar el enojo, en ellos y en otras personas, y la capacidad para manejar el estrés.

Cuantitativamente, este indicador tiene un nivel alto de cumplimiento. En el año 2017 participó un 68% de la población proyectada y en el año 2018 un 118%.

Cualitativamente, en el año 2017, la mitad de la población participante, 50%, manejó sus emociones y desarrolló estrategias de afrontamiento a las situaciones estresantes del entorno y en el año 2018 un 58% (32% de los NNA de 7 a 10 años, y el 63% de los NNAJ de 11 y más años de edad) del total de la población que ha participado en el proyecto, manejó sus emociones y desarrolló estrategias de afrontamiento a las situaciones estresantes del entorno.

Ha habido un aumento en el porcentaje de cumplimiento entre los dos años de proyecto y, en el grupo de población de la NNAJ de entre 11 años y más el cumplimiento llega cualitativamente casi al nivel proyecto. Sin embargo, conviene destacar que el nivel de cumplimiento en este indicador está muy por debajo del total a alcanzar en la población de entre 7 a 10 años del proyecto. Se propone realizar una revisión de la metodología utilizada para trabajar estos temas con estos grupos etéreos y adaptarla a las necesidades de estos grupos para asegurar la eficacia de la misma.

Por lo demás, las conclusiones del análisis de este indicador son las mismas que para el indicar ISO 1.2.1.

Valoración del ISO 1.2.2: Suficiente

ISO 1.2.3 Para el medir el cumplimiento de este indicador se analizará que se haya formado un comité por municipio integrado al menos por 20 NNAJ cada uno.

Cuantitativamente, en el año 2017 se había consolidado un comité por cada municipio, integrado en Ayutuxtepeque por el 50% de la población proyectada, en Ciudad Delgado por el 45%, por el 75% en Mejicanos y por el 25% en Soyapango.

En el año 2018, se consolidan los cuatro comités en los cuatro municipios, integrados en Ayutuxtepeque por el 45% de la población proyectada, en Ciudad Delgado por el 50% de la proyección proyectada, en Mejicanos por el 65% y en Soyapango por el 20%.

Ha habido en todos los municipios, especialmente en Soyapango, una baja participación. De acuerdo con el equipo de coordinación del proyecto, esto ya fue algo que se preveía desde el inicio del proyecto y que se advirtió luego de la reformulación del proyecto.

Si bien un grupo comienza muy grande, veinticinco o treinta personas interesadas, poco a poco ese grupo se va reduciendo a diez, doce, quince máximo que es más o menos la población que tenemos en los Comités, que eso también a la hora del diseño fue una de las cosas que se intentó negociar; que veinte personas de adolescentes y jóvenes organizados en tres años de proyecto, quizá no iba a ser tan viable, que la experiencia que nosotros teníamos es que los grupos cuando se consolidan más o menos rondan por doce o quince; entonces ahí también tenemos nueva población, ahora estamos trabajando con cuarenta jóvenes y adolescentes en los comités, cuando tendríamos que estar trabajando con el doble...".

CINDE.

La baja participación es efectivamente la mayor limitante para el cumplimiento de este ISO 1.2.3. En el caso de Ayutuxtepeque, el comité sólo está formado por siete personas activas. Se han elaborado los Planes de acción de los Comités pero por la baja participación no se han podido concretizar en acciones específicas.

Es importante analizar en conjunto a qué se debe esta baja participación, si es porque la NNAJ no se siente identificada con los objetivos o agenda del comité; si se están dando liderazgos verticales dentro de estas estructuras que desaniman al resto de NNAJ a participar; si son los problemas de violencia que los que les impiden movilizarse o reunirse con integrantes de otras comunidades en su mismo municipio; si las y los jóvenes se ven obligados a migrar de la comunidad por la misma violencia lo que provoca la desertión de los grupos; si tienen problemas de logística para reunirse, en cuyo caso habría que redefinir los horarios y espacios de encuentros o si la metodología aplicada no es la adecuada para lograr este resultado y es necesario adaptarla o cambiarla.

En función del análisis y de las conclusiones de una o más causas de esta baja participación se tienen que diseñar las estrategias para incentivar y aumentar el número de integrantes activos dentro de estos comités.

Cualitativamente, la metodología establecida para el funcionamiento de estos Comités es la de liderazgo horizontal para potenciar las cualidades de todos y todas las integrantes del Comité repartiendo las responsabilidades en comisiones. Sin embargo, muchas veces, las personas integrantes de estos comités o no asumen esas responsabilidades o abandonan el grupo.

El comité se ha tenido que re-organizar varias veces. Hemos tenido que dar orientaciones para la comunicación, porque han tenido una comunicación inadecuada entre ellos, agresiva, se han desarrollado rumores. Hemos tenido que dar orientaciones específicas para resolución de conflictos entre ellos en algún momento y que no todo el comité está en un mismo nivel de proceso.
CINDE Ciudad Delgado.

Cada uno de los Comités debe diseñar una idea clara de qué es lo que se quiere hacer, en qué aspectos quieren ellos o ellas intervenir en su comunidad y cuáles son los más urgentes o prioritarios para cada Comité en concreto, de forma que las y los integrantes conciban el comité como un espacio donde pueden lograr cambios e interactuar con su comunidad, como una herramienta de cambio de sus realidades.

Los CJC recibieron un proceso de formación a lo largo del 2017 donde se implementaron diversos talleres dirigidos a las y los integrantes de estos comités en temáticas como cultura de paz y enfoque de derechos, organización comunitaria, diagnóstico comunitario, identidad individual y grupal y desarrollo de plan de trabajo comunitario. En el municipio de Soyapango, en el 2017 hubo un conflicto entre las mujeres integrantes del Comité por desacuerdos relacionados con relaciones de pareja y competitividad entre ellas, por lo que el comité se disolvió y sólo quedaron 3 participantes. El equipo del proyecto propuso que para el 2018 se desarrollaran procesos de género y empoderamiento dirigidos a todas las mujeres integrantes de los Comités.

Se ha facilitado en el año 2018 un proceso de formación en género y empoderamiento de las mujeres del CJC y un proceso de formación en masculinidades alternativas para los hombres del CJC, además de una formación sobre abuso y violencia hacia las mujeres. Se han promovido actividades conjuntas para todos los participantes de los CJC (visitas al Teatro Nacional; debate sobre los candidatos) y se han ejecutado acciones de incidencia dentro de las comunidades.

Hay que destacar que en Mejicanos sí se cuenta con un Comité activo que supera el 50% de la población proyectada para integrarlo. Este Comité se reúne dos veces por semana, cuentan con una agenda propia de movilización y se han organizado con los horarios, espacios, puntos de agenda sin necesidad de contar con alguien de CINDE. Están implementando diferentes actividades y las juntas directivas ya los están reconociendo como Comité, invitándoles a sus reuniones.

Este Comité participa además en los CMPV de Mejicanos y forma parte de la Comisión para la actualización de la Política de juventud donde participa activamente en el proceso, liderando los grupos focales que hicieron para la actualización dentro de la comunidad como jóvenes.

Valoración del ISO 1.2.3: Bajo

Nº	Descripción	Indicadores
SO 2	SO2. Hasta finales de 2018: De los 400 madres, padres y adultos participando en el proyecto, el 70% deslegitiman el uso de la violencia como mecanismo corrector de conductas y desarrollan habilidades para el diálogo y la expresión sentimientos positivos con la NNAJ. Conocen y reconocen los derechos de sus hijos/as al desarrollo integral, la participación, el juego y la recreación.	<p>ISO 2.1. Hasta finales de 2018: De los 400 madres, padres y adultos participando en el proyecto, el 70% deslegitiman el uso de la violencia como mecanismo corrector de conductas y desarrollan habilidades para el diálogo y la expresión sentimientos positivos con la NNAJ. Conocen y reconocen los derechos de sus hijos/as al desarrollo integral, la participación, el juego y la recreación.</p> <p>ISO 2.2. Al finalizar el proyecto, 45% de las 400 madres, padres y adultos practican un estilo democrático y dialogante en la relación con la NNAJ que garantice su derecho a vivir libre de violencia y encuentran un equilibrio entre proteger a la NNAJ y promover y garantizar el ejercicio de sus derechos (al desarrollo integral, participación, juego y recreación).</p>

ISO 2.1 Para evaluar el cumplimiento de este indicador se analiza si los MPA deslegitiman el uso de la violencia como mecanismo corrector de conductas, si desarrollan habilidades para el diálogo con la NNAJ, si reconocen las habilidades que las NNAJ ha desarrollado y llevan a cabo muestras de afecto con ellos y si conocen y reconocen los derechos de la NNAJ.

Cuantitativamente, a finales del 2017 participaron en este resultado 115 MPA de las 400 proyectadas, es decir un 29% del total de la población planificada. En el año 2018 este número subió a **358** madres, padres y adultos participando en el proyecto, es decir casi un 90% de la población proyectada para este indicador.

En el año 2017 la participación fue muy baja en todos los municipios, donde había una fuerte resistencia de los MPA a participar en las jornadas comunitarias a pesar de que sí participaban en actividades lúdicas y recreativas que se realizaron para fortalecer el tejido familiar. Esta baja participación puede deberse a múltiples factores. Por un lado, las madres, padres y/o personas responsables de los y las NNAJ están inmersos en actividades laborales diversas como el comercio informal, empleos formales o el trabajo reproductivo de las mujeres en sus hogares que reducen su participación, fuera de los horarios de trabajo, en los talleres de sensibilización y jornadas propuestas por el proyecto. Por otro lado, la desconfianza de los MPA hacia el trabajo que realiza el equipo de CINDE especialmente en las comunidades donde nunca habían desarrollado procesos y dónde ninguna organización tiene intervención y los problemas de violencia en las comunidades que restringen el movimiento de la MPA en el interior de las comunidades, disminuye la participación de la MPA en este resultado.

Es importante que el equipo analice las causas de esta baja participación para poder tomarlas en cuenta a la hora de formular nuevos proyectos en la institución.

Otro condicionante es la saturación de actividades del equipo técnico del proyecto generadas por los espacios lúdico/educativos comunitarios. El equipo técnico tiene que utilizar muchas horas extras para garantizar la participación de las MPA y ejecutar las actividades de este SO.2. La formación de MPA debe darse en horarios fuera de los horarios de trabajo, tanto del equipo técnico como de los padres, lo que supone una sobre carga laboral importante.

El equipo técnico implementó una serie de estrategias para aumentar la participación de la MPA en las actividades del 2018 y cumplir con los indicadores de población meta formulados en el proyecto optimizando el uso de recursos que han resultado ser, en términos cuantitativos, muy eficaces. La población MPA alcanzada aumentó del 29% al casi un 90% en los dos años de ejecución del proyecto. Para ello, se mantuvieron las jornadas comunitarias en Mejicanos Centro, Cayalá y Refuerzo Soyapango, se realizaron alianzas con los Centros Escolares de Mejicanos y Ciudad Delgado para realizar las jornadas planeadas en el marco de las Escuelas de Madres y Padres de estos CE, de obligatoria participación en las escuelas públicas, se organizaron jornadas de sensibilización con algunos grupos de MPA de los Centros Infantiles de CINDE. Y, por último, se puso en marcha un proyecto piloto con el grupo de la Cachada Teatro con 14 MPA.

Si bien es cierto que cerca de un 50% de los MPA alcanzados no son MPA de la NNAJ que participa directamente en el proyecto, hay que destacar que se ha alcanzado a un número muy considerable de MPA que pueden además generar réplicas con otras con las que trabaja el CINDE.

No se pudieron llevar a cabo estas jornadas en el Centro Escolar de Soyapango, que tuvo que cerrar sus puertas en las mismas fechas donde se iban a desarrollar por mandato de Protección Civil ante la alerta climatológica. Tampoco se pudieron realizar en el Centro

Escolar de Ayutuxtepeque por la resistencia y desinterés del responsable del MINED en ese Municipio. Es importante retomar esas coordinaciones para el tercer año de proyecto y poder implementar las jornadas con MPA en esos centros para alcanzar el 100% de la participación en ese indicador.

Cualitativamente, en el 2017 el 30% de la población de MPA que participa en el proceso deslegitiman el uso de la violencia como mecanismo corrector de conductas, el 10% desarrollan habilidades para el diálogo y la expresión sentimientos positivos con la NNAJ y el 20% conocen y reconocen los derechos de sus hijos/as al desarrollo integral, la participación, el juego y la recreación. En el año 2018, el 62% de la población de MPA que participa en el proceso deslegitiman el uso de la violencia como mecanismo corrector de conductas; un 78,3% desarrollan habilidades para el diálogo; un 76% expresa sentimientos positivos con la NNAJ y un 63% conocen y reconocen los derechos de sus hijos/as al desarrollo integral, la participación, el juego y la recreación.

En total, y de acuerdo a las conclusiones de la línea base, hay un **94%** de cumplimiento en este indicador.

Hubo una aceptación buenísima, me atrevería a decir, por parte de los padres y madres, por las dinámicas, la forma de dar los talleres y todo. Y hubieron muchas personas que se nos acercaron al final a preguntar “Estoy haciendo esto mal, verdad?” Porque como claro estamos acostumbrados a que en las escuelas vamos a regañar a los papás, porque no pagan la cuota, porque los bichos van chucos. Y nosotros llegamos “Tranquilo, no pasa nada, es normal sentirse cansado y llegar a casa buscando la cama, a partir de esto vamos a trabajar esto y esto con los cipotes”. Pero en una hora no podías hacer mucho. Entonces era muy bonito, eso sí, que ellos se acercaran a preguntarte que ellos te dijeran “mire y será que me ayuda con esto, es que creo que estoy haciéndolo mal”.

CINDE Mejicanos

Aunque cualitativamente se ha cumplido este indicador en un 14% más de lo esperado de acuerdos con los resultados establecidos en la línea base, este análisis difiere de la percepción subjetiva del equipo técnico del proyecto. Si bien todos y todas las integrantes del equipo coinciden en subrayar que entre el año 1 y el año 2 del proyecto sí han observado un incremento significativo en la MAP en cuanto al cumplimiento de este subobjetivo, de acuerdo a su percepción y a su amplia experiencia de trabajo con los grupos, el porcentaje de cumplimiento que determina la línea base es excesivamente alto. Esto puede deberse a una mala aplicación del instrumento. Se recomienda revisar esta aplicación y hacer las correcciones necesarias para el 2019. Es importante tomar en cuenta que los resultados pueden ser inferiores a los del año 2018 en caso de que se lleve a cabo una aplicación correcta del instrumento en esta nueva medición.

Con apoyo del equipo técnico, las integrantes de la Cachada Teatro llevaron a cabo un proceso piloto de 25 jornadas con 14 madres y se trabajaron temas como la reducción de la violencia en las prácticas de crianza con resultados significativos.

Se firmó un convenio de colaboración con MasPaz para que facilitara a todo el equipo de CINDE un taller de cinco jornadas sobre Educación Afectivo-Sexual para madres y padres.

La propuesta metodológica de MasPaz fue posteriormente adaptada y replicada en las jornadas con MPA en Mejicanos y Soyapango.

Se ha realizado un proceso diferenciado en Ciudad Delgado con el objetivo de priorizar temas como la desigualdad social o las funciones de la familia más acordes y pertinentes para la situación analizada del contexto en el que se encuentran las MPA en este municipio.

Es un espacio de tiempo para convivir entre nosotras y también muchas cosas que uno ha conocido por medio de este círculo de CINDE, bastantes lugares también que hemos compartido con las demás madres, hemos salido a excursiones, hemos ido al teatro, hemos ido a la playa a San Diego, fuimos a liberar tortugas fuimos bastantes familias, algo que de antes, no verdad...

MAP Ayutuxtepeque

Ahora, hasta los adultos como ven que los jóvenes les incluyen y toda la cosa, ellos igual; entonces eso se logra a través del acercamiento. Como cuando una persona está marginada pero cuando se le toma en cuenta, todo mejora; todas esas cosas hay que valorarlas y son logros que no se dan de la noche a la mañana.

MAP Ciudad Delgado.

Aún así, es importante reforzar algunas estrategias en este indicador como la sensibilización en género mediante capacitaciones tanto al equipo técnico como a la MPA; las relaciones de los MPA con la comunidad educativa; crear más espacios de socialización y cohesión grupal; fortalecer las relaciones de madres y padres con la comunidad educativa; desarrollar jornadas socio-educativas con mayor frecuencia y realizar intervenciones a nivel comunitario con la MAP y no únicamente a nivel individual para asegurar la sostenibilidad de los grupos.

En Cayalá se organizó una reunión a la que estaban convocadas 20 personas y sólo asistieron cuatro, por lo que habría que analizar porqué se dio una tan baja participación.

Valoración del ISO 2.1: Alto

ISO 2.2 Para evaluar el cumplimiento de este indicador se analiza en qué medida la MPA toman en consideración las sugerencias de los integrantes del núcleo familiar para establecer acuerdos que benefician a las NNAJ y si la MPA lleva a cabo conductas que permitan un equilibrio entre proteger a la NNAJ y promover y garantizar el ejercicio de sus derechos.

Cuantitativamente, en el 2017 participó el 20% de la población proyectada para este resultado mientras que en el año 2018 la población subió al 90%.

Cualitativamente, a finales de 2017, 5% de la población que participó en el proyecto practican un estilo democrático y dialogante en la relación con la NNAJ que garantice su

derecho a vivir libre de violencia, y un 10% encuentran un equilibrio entre proteger a la NNAJ y promover y garantizar el ejercicio de sus derechos (al desarrollo integral, participación, juego y recreación).

A finales de 2018, **32%** de la población practica un estilo democrático y dialogante en la relación con la NNAJ que garantice su derecho a vivir libre de violencia y encuentran un equilibrio entre proteger a la NNAJ y promover y garantizar el ejercicio de sus derechos (al desarrollo integral, participación, juego y recreación).

Ha habido un aumento considerable en el cumplimiento de este indicador en estos dos años de proyecto que es proporcional al aumento experimentado en el cumplimiento del ISO 2.1. En este SO2, se busca que los MPA primero logren deslegitimar la violencia como mecanismo corrector de conductas, desarrollen habilidades de diálogo con la NNAJ, reconocer sus habilidades y conozcan y reconozcan sus derechos para, después, en una segunda fase, promover y garantizar el ejercicio de esos derechos y practicar un estilo democrático y dialogante en la relación con la NNAJ que garantice su derecho a vivir una vida libre de violencia.

Valoración del ISO 2.2: Suficiente

Nº	Descripción	Indicadores
SO 3	80 personas significativas/actores claves para el desarrollo comunitario de los 4 municipios del AMSS se implican en la construcción de espacios lúdico/educativos para una convivencia libre de violencia de NNAJ.	<p>ISO 3.1. En el primer año del proyecto (2017) se articulan con la participación del 80% de las 80 personas significativas para el desarrollo comunitario 4 Comisiones de Protección de los Derechos de NNAJ, y diseñan un Plan de Acción en las 12 comunidades para la ejecución de acciones a favor de la promoción de los derechos de NNAJ.</p> <p>ISO 3.2 En el segundo año (2018), las Comisiones de Protección de los Derechos de NNAJ ejecutan el plan de acción que incluya la construcción y mantenimiento de espacios lúdico/educativos para la convivencia libre de violencia de la NNAJ.</p>

		ISO 3.3 Al finalizar el proyecto (finales de 2019), existen al menos 8 espacios lúdico/educativos promovidos por el proyecto y sostenidos por las Comisiones de Protección de los Derechos de NNAJ en igual número de comunidades de los 4 Municipios (2 por municipio).
--	--	--

ISO 3.1 Para evaluar el cumplimiento de este indicador se analizó si las personas significativas/actores clave para el desarrollo comunitario se han articulado en Comisiones de Protección de los Derechos de las NNAJ y han diseñado un plan de acción en las 12 comunidades para promover los derechos de las NNAJ.

Cuantitativamente, en el año 2017 no se habían logrado identificar las personas significativas/actores clave dentro de las comunidades. En el año 2018, se identifican 9 personas en los diferentes municipios, lo que representa un 11.2% del total de la población que se proyecta alcanzar; no se han articulado en las comisiones de protección de los derechos de las NNAJ ni se han diseñado los planes de acción en las doce comunidades.

Cualitativamente, en el año 2017 se realizaron contactos con las Juntas Directivas de todas las comunidades y se firmaron convenios con las juntas directivas de Villa de Jesús y Urbanización La Paz en Soyapango, en comunidad La Aurora en Ciudad Delgado y en Veracruz y Villa Guadalupe en Mejicanos. Se realizaron varias jornadas de sensibilización con la MAP en las que se identificaron a posibles candidatos y candidatas pero no se materializó en ninguna participación concreta.

Una de las limitantes de este subobjetivo es efectivamente la desintegración del tejido social en las comunidades, donde los adultos ya no sólo no participan en la vida y organización comunitarias sino que rehuyen estos espacios de participación por temor a represalias de pandillas. Es fundamental que el equipo diseñe las estrategias necesarias para asegurar que las y los posibles participantes se sientan en un espacio seguro, posibilitando, por ejemplo, las reuniones de los comités en espacios fuera de la comunidad; estableciendo canales de comunicación más fluidos con las personas que ya son líderes o lideresas en sus comunidades; implementando procesos formativos que sean atractivos y lúdicos y que sirvan para formar y para atraer a aquellas personas que puedan estar interesadas en promover los derechos de la NNAJ. Otra posible estrategia es pensar y diseñar una estructura diferente para estos comités. Se suelen replicar los modelos de organización de las Adescos en las comunidades, modelos que en muchas ocasiones no suelen funcionar, por las relaciones de rivalidad y de poder que se generan en esas estructuras verticales. Las y los integrantes de estas comisiones tienen además que conocer, reconocer y promover los derechos de la NNAJ para poder articular un plan de acción efectivo en las doce comunidades. Los procesos formativos tienen que ir encaminados tanto al conocimiento y apropiación de estos derechos como a la creación de espacios seguros que generen cohesión de grupo.

Otra de las limitantes que señala el equipo técnico son las dificultades logísticas para coordinar los espacios de reunión y formación. Generalmente las y los actores clave de las comunidades tienen horarios laborales poco flexibles y la gran mayoría sólo pueden reunirse por las noches o los fines de semana. El control de las pandillas en los territorios impide la libre movilización del equipo técnico, especialmente en horas de noche, por lo que el equipo técnico tendría que pensar en desarrollar las reuniones y procesos de formación en los días sábado o domingo.

Otra limitante identificada es la falta de recursos humanos y de recursos financieros para llevar a cabo este subobjetivo. El equipo técnico tiene efectivamente una sobre carga importante de trabajo y estos procesos organizativos requieren tiempo para la planificación, ejecución y monitoreo. En Ciudad Delgado ya se ha puesto en marcha un grupo compuesto por autoridades significativas de las dos comunidades y autoridades del centro escolar. El equipo técnico de la zona resalta que se ha trabajado en las dos reuniones que se han llevado a cabo la cohesión grupal con buenos resultados. Y destaca una lección aprendida que es importante retomar: a través de las reuniones con estos grupos se conoce mejor a la comunidad.

Es fundamental dedicar el tiempo y los recursos humanos y financieros a la consecución de este objetivo porque de él depende en alguna medida la sostenibilidad del proyecto. El equipo técnico tiene que dedicar tiempo para pensar en qué estrategias implementar para atraer a las personas ya identificadas en los grupos de la Cachada, juntas directivas, autoridades de los centros escolares y en cómo diseñar una metodología lúdica para su formación en los derechos de la NNAJ que ellos y ellas tienen que promover y proteger.

Valoración del ISO 3.1: Bajo

ISO 3.2 y ISO 3.3 no se pueden cumplir hasta que no haya un porcentaje de al menos un 50% de cumplimiento del ISO 3.1, por lo que por el momento, no se pueden evaluar.

Nº	Descripción	Indicadores

<p>SO 4</p> <p>Diseñadas y aplicadas Políticas Municipales de Protección a los Derechos de la NNAJ.</p> <p>Autoridades municipales adoptan Políticas Locales de Protección de NNAJ y ejecutan acciones que las hacen efectivas con la asignación de recursos humanos y financieros, en los 4 Municipios.</p>	<p>1. 2017: se elabora un plan de acción en todos los Municipios que contemple la elaboración de la Política Local de Protección a la NNAJ, asumido por las unidades organizacionales municipales ya existentes, o conformando las unidades necesarias para tal fin.</p>
	<p>2018: en al menos 3 de los 4 Municipios se ha construido y aprobado una Política de Protección a la NNAJ.</p>
	<p>3. Al finalizar el proyecto (2019): al menos 3 de los 4 Municipios han asignado recursos humanos y financieros para la implementación de la Política Local de Protección de la NNAJ.</p>

ISO 4.1 Para evaluar el cumplimiento de este indicador analizaremos si se ha realizado un plan de acción por cada uno de los Municipios que contemple la elaboración de la Política Local de Protección a la NNAJ, asumido por las unidades organizacionales municipales ya existentes, o conformando las unidades necesarias para tal fin.

Cuantitativamente, se elaboró un plan de acción en todos los municipios que contemplaba

la elaboración de la Política Local de Protección a la NNAJ, por lo que se logró un 100% de cumplimiento cuantitativo de este indicador.

Cualitativamente, en el año 2017, CINDE se incorporó a los espacios de participación política de las municipalidades como los Comités Municipales de Prevención de Violencia (CMPV) y desde esos espacios realizó incidencia para incorporar en los planes de acción de las mesas y del CMPV actividades encaminadas a promover el goce y ejercicios de derechos de la NNAJ y la elaboración de las Políticas Locales de Protección a la NNAJ.

Algunos de los principales logros de este resultado fue la creación del Consejo Juvenil de Jóvenes, con representación de CJC Comunitarios del proyecto que es el encargado de revisar la política de juventud en Mejicanos; la incorporación del equipo de CINDE en la facilitación del diagnóstico previo para la elaboración de la política de niñez de Soyapango y el apoyo del equipo técnico en la revisión de la política de juventud en Ciudad Delgado.

Valoración del ISO 4.1: Alto

ISO 4.2 Para evaluar el cumplimiento de este indicador analizaremos si se ha elaborado y publicado una política pública de protección de la NNAJ en tres de los cuatro municipios.

Cuantitativamente, en tres de los cuatro municipios se ha construido pero no se ha publicado una Política Pública de Protección de la NNAJ.

Cualitativamente, los cambios de gobierno municipal en las elecciones a inicios de 2018 en Soyapango y Ciudad Delgado han paralizado la publicación e implementación de las Políticas Públicas de Protección de la NNAJ diseñadas. El equipo técnico, en sinergia con otras organizaciones afines, tiene que diseñar una estrategia de incidencia para desbloquear la publicación de estas políticas.

En la sostenibilidad eso depende de la forma en la que manejen todos los implicados. Por ejemplo en el tema de juventud, es imprescindible la publicación de esa política, porque la política, sin ser publicada y aplicada, es como que no existiera.

CINDE Ciudad Delgado.

En Mejicanos, la Política de juventud está en proceso de actualización y en este proceso participa activamente el Comité Juvenil del proyecto, liderando incluso los grupos focales que hicieron para la actualización dentro de la comunidad como jóvenes.

Valoración del ISO 4.2: Suficiente

ISO 4.3 Las actividades para el cumplimiento del indicador ISO 4.3 todavía no se han llevado a cabo por lo que no puede evaluar este indicador.

Tabla . Evaluación del grado de cumplimiento cualitativo de los indicadores

Resultado	ISO	Nivel de cumplimiento cualitativo según proyecto	Nivel de cumplimiento cualitativo 2018
SO.1	1.1	70%	48% (75% (NN de 7 a 10 años) y 43% de los NNAJ de 11 y más años de edad)
	1.2	70%	48% (93% de los NN de 7 a 10 años Y el 39% de los NNAJ de 11 y más años de edad)
SO.1.2	1.2.1	80%	63% (63% de NNA de 7 a 10 años, y el 63% de NNAJ de 11 y más años de edad)

	1.2.2	80%	58% (32% de los NNA de 7 a 10 años, y el 63% de los NNAJ de 11 y más años de edad)
	1.2.3	4 CJC, uno por cada municipio, conformados por 20 NNAJ cada uno	4 CJC activos integrados por 9 NNAJ en Ayutuxtepeque, 10 en Ciudad Delgado, 13 en Mejicanos y 4 en Soyapango.
SO.2	2.1	80%	94%
	2.2	45%	32%
SO.3	3.1	80% de las 60 personas se articulan en CPD de las NNAJ y diseñan plan de acción	No hay articulación ni se ha diseñado plan de acción. 0%
	3.2	CPD ejecutan plan de acción que incluya construcción y mantenimiento espacios lúdicos y recreativos.	No se han ejecutado planes de acción. 0%
	3.3	Existen al menos 8 espacios lúdico/ recreativos sostenidos por las CPD	SÍ existen al menos 8 espacios lúdico/educativos promovidos por el proyecto pero NO están siendo sostenidos por las CPD. 0%
SO.4	4.1	Se elabora plan de acción que contemple elaboración de Política Local de Derechos NNAJ en todos los municipios.	100%
	4.2	En al menos 3 de los 4 Municipios se ha construido y aprobado una Política de Protección a la NNAJ.	En 3 de 4 municipios SI se ha construido pero NO se ha aprobado una Política de Protección a la NNAJ 50%
	4.3	Al menos 3 de los 4 Municipios han asignado recursos humanos y financieros para la implementación de la Política Local de Protección de la NNAJ.	Ningún municipio ha asignado recursos. 0%

La Eficacia se ha evaluado como Satisfactoria

Participación

En este criterio se evalúa el grado y tipo de participación tanto de los NNAJ como de los MPA en el proyecto.

La **participación de la NNAJ** en las actividades previstas para ejecutar los subobjetivos del proyecto es más baja a la proyectada en la formulación del proyecto. Hay que destacar los esfuerzos por parte del equipo técnico para diseñar y aplicar estrategias destinadas a aumentar la participación de la NNAJ y su flexibilidad a la hora de adaptar metodologías o formas de trabajo.

La flexibilización de los rangos de edad de participación en todos los municipios permitió no sólo aumentar la población meta del proyecto sino garantizar en una mayor medida la participación de las niñas y adolescentes encargadas del cuidado de estos menores y que veían limitada su participación por este hecho. Esta flexibilización implica que el equipo técnico tiene que adaptar las metodologías elaboradas a los diferentes grupos y rangos de edad.

El año pasado, se abordó el tema de enfermedades de transmisión sexual y había una niña que no entendía nada. Lo ideal sería distribuir según la edad la temática a impartir. Como le digo para los jóvenes si un tema es importante, ellos están activos pero los niños están en otro mundo y lo mismo va a pasar si vienen y hablan de un tema relacionado a los niños, los otros más mayores se van a descuidar no le van a poner atención.

Centro de refuerzo escolar Soyapango.

A nivel comunitario, se firmaron acuerdos con las juntas directivas de las comunidades de intervención creando alianzas con las juntas directivas de Villa de Jesús y la Paz en Soyapango, Buenos Aires y Finca Argentina en Mejicanos, San Pedro en Ayutuxtepeque y la Aurora en Ciudad Delgado y con los promotores de los Centros de Alcance apoyados por USAID (Florenia, Buenos Aires). La Junta Directiva de la comunidad de La Paz ha tenido cambios en su estructura de la Junta Directiva y el CINDE ha encontrado dificultades para articularse con esta nueva Junta. Se sugiere incrementar las relaciones interinstitucionales con las Juntas Directivas de las diferentes comunidades para que apoyen e incentiven la participación de la NNAJ en el proyecto.

Algunas de las actividades se realizan en los centros de refuerzo de CINDE que ya existían en Soyapango o Mejicanos, lo que permite alcanzar a la población que llega a estos centros a clases de refuerzo. Es importante mejorar las relaciones entre las maestras encargadas de estos centros de refuerzo y el equipo técnico del proyecto creando mecanismos de comunicación efectivos (reuniones informativas sobre los objetivos/ estrategias/ resultados esperados del proyecto; reuniones periódicas de planificación dentro o fuera del espacio entre equipo y maestras; reuniones de evaluación para obtener insumos para mejorar la intervención en un ambiente seguro y horizontal).

Es importante reforzar la participación de la MPA de la NNAJ en las actividades del proyecto, porque muchas veces son las madres, padres o adultos responsables de la NNAJ quienes desaniman la participación de la NNAJ en las actividades.

“Mi mamá muchas veces no me deja ir a los talleres porque tengo que cuidar de mi sobrina o hacer la limpieza de la casa o ir a hacer algunos mandados”.

NNAJ Mejicanos.

A lo largo de estos dos años de ejecución del proyecto ha habido una mayor apertura de la MPA a las intervenciones del proyecto y se ha logrado una gran afluencia de población en las actividades familiares o lúdicas como los Festivales que se realizan en las comunidades. El equipo técnico tiene que desarrollar estrategias y metodologías lúdicas que atraigan e incentiven la participación de la NNAJ, como festivales, fiestas comunitarias, actividades deportivas, que fomenten un acercamiento entre las personas adultas de la comunidad y los equipos de trabajo del proyecto.

Los espacios comunitarios donde se desarrollan los talleres y atención psicosocial son a veces precarios y dificultan la realización eficaz de las actividades programadas. En el caso de Ciudad Delgado, en 2018 no se pudo replantear la intervención en San Antonio Las Vegas ya que los espacios comunitarios estaban ocupados con materiales de construcción de proyectos previos y suponían un riesgo para la integridad de las NNAJ, y la casa comunal de Villa de Jesús, en Soyapango, no cuenta con los servicios básicos de agua potable y servicios sanitarios.

La casa comunal antes estaba ocupada por “los chicos malos” y nosotros como ADESCO la recuperamos para los diferentes talleres juveniles. Pero resulta que la casa es propiedad de un banco y como hoy que ya está arreglada la han puesto a la venta y ya lograron cliente y nosotros prácticamente nos quedamos en el aire y sin espacio”.

MAP Ciudad Delgado.

Es destacable el esfuerzo y los logros del equipo CINDE para mantener los espacios de trabajo en las diferentes comunidades a lo largo de estos dos años de proyecto a pesar de todas las limitantes del entorno y la gran flexibilidad del equipo a la hora de adaptarse y adaptar las metodologías para trabajar y dar continuidad a los lugares de implementación de los talleres.

La participación irregular de la NNAJ en las actividades es otra de las limitantes identificada. En cada taller, se incorporan personas nuevas en los grupos lo que obliga a instructores y técnicos a reformular la metodología a cada paso y a reestructurar los grupos, retrasando la eficacia a la hora de conseguir los resultados. Sería aconsejable diseñar de forma participativa entre equipo técnico, instructores y maestras de refuerzo una plan de inducción para la NNAJ nueva que se vaya incorporando a los talleres. Además del diseño de este protocolo, sería recomendable que el equipo técnico fomente el seguimiento a las y los participantes del proyecto, estableciendo, por ejemplo y si los tiempos del proyecto lo permiten, una rutina de llamadas una jornada o dos antes de cada taller para monitorear la participación de las NNAJ.

En el equipo técnico también se da seguimiento, individual y grupal, a NAJ embarazadas, brindando el acompañamiento necesario y asegurando, en la medida de lo posible, su continuidad dentro de las actividades del proyecto.

En los centros educativos, la firma de convenios con Centros Escolares de Soyapango, Ciudad Delgado y Mejicanos permite asegurar la participación de un mayor número de NNAJ en las actividades del proyecto optimizando los recursos. Es fundamental, sin embargo, fomentar las relaciones entre el equipo técnico y el equipo docente de los centros escolares, creando canales efectivos de comunicación, organizando reuniones periódicas para informar sobre los objetivos, resultados y logros del proyecto o actividades lúdico-recreativas que puedan acercar a las y los docentes a las actividades del proyecto.

Hay que destacar las estrategias del equipo técnico para incrementar la **participación de la MPA en el proyecto**: convenios con centros educativos para desarrollar las jornadas de sensibilización en el marco de las Escuelas de Padres y Madres obligatorias en estos centros escolares; jornadas de sensibilización en los centros Cindes y procesos intensivos con 14 MPA a cargo de la Cachada Teatro.

Es importante retomar las coordinaciones con los Centros Escolares de Ayutuxtepeque y en el Centro Escolar de Soyapango el próximo año 2019 para poder alcanzar la meta establecida en el proyecto. Y planificar bien las jornadas que se imparten en el marco de las Escuelas de Padres y Madres para poder lograr el mayor grado de efectividad en los resultados. Muchas veces los puntos de agenda son tan numerosos en estas asambleas que la MPA llega cansada al momento de iniciar la actividad.

La Participación se ha evaluado como Satisfactoria

Sostenibilidad

En este criterio se evalúa la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la proyecto una vez retirada la financiación externa.

Sostenibilidad interna:

Uno de los esfuerzos más destacados que se está realizando en cuanto a sostenibilidad es el fortalecimiento de conocimientos y capacidades del personal técnico del proyecto. Se han llevado a cabo durante estos dos años de proyecto capacitaciones continuas en varios temas: Introducción a la LEPINA; Enfoque de Género y Derechos de las Mujeres; Atención a Víctimas de Violencia; Primeros Auxilios; Construcción de Protocolo de Seguridad; Inclusión Educativa; Metodologías de Ludotecas; Disciplina Positiva; Liderazgo Transformativo; Masculinidades Alternativas, Marco Conceptual de Uso de la Fuerza de la PNC y Educación Afectivo Sexual.

Se ha realizado además un proceso formativo facilitado por el docente de la Maestría de Investigación Social de la Universidad de El Salvador durante cinco meses para todo el equipo técnico en construcción de Línea de Base (instrumentos, manejo de programas informáticos para el procesamiento de información, análisis de información y elaboración de informes de Línea de Base). A pesar de que para la mayoría del personal técnico este tema era completamente nuevo se ha logrado una gran apropiación de los conceptos que se ha plasmado en la elaboración, por parte del equipo técnico, de los informes de línea base con los principales resultados en función de cada uno de los indicadores de los subobjetivos del proyecto.

Sostenibilidad económica:

Una limitante para lograr la sostenibilidad de este proyecto es el bajo cumplimiento por el momento de los indicadores del SO.3. Es fundamental que el equipo técnico dedique los recursos humanos, financieros y de tiempo al cumplimiento de este objetivo, clave para asegurar el mantenimiento de al menos ocho espacios lúdico/educativos en los cuatro municipios.

Una de las mayores debilidades a la hora de asegurar la sostenibilidad es que el propio proyecto en sí mismo ha necesitado para la ejecución y el logro de los objetivos de una gran inversión por parte de la Asociación CINDE adicional, tanto en materiales (infraestructuras, vehículos, equipo técnico), como económicos y unas sinergias estratégicas con otras instituciones u organizaciones afines que trabajan con NNAJ en los mismos territorios.

Aún así, es importante destacar los logros que se han alcanzado en relación con la construcción de Políticas Públicas de Protección de Derechos de la NNAJ en los cuatro municipios. El equipo del proyecto ha tenido presencia en los CMPV en todas las municipalidades y, hasta la fecha, se ha logrado la construcción de una Política Pública de protección de los Derechos de la Niñez en tres de los cuatro municipios de intervención del proyecto. Los cambios de administración por las elecciones municipales que se celebraron a inicios de 2018 paralizaron la publicación e implementación de estas leyes en los Municipios de Soyapango y de Ciudad Delgado. En Mejicanos se está llevando a cabo una actualización de la Ley de la Juventud y el CJC de Mejicanos creado en el proyecto interviene activamente en este proceso de actualización.

Hay que destacar las alianzas y sinergias que CINDE ha desarrollado a lo largo de los dos años de proyecto con centros educativos, Juntas directivas de la comunidad, universidades, organizaciones afines que trabajan en los mismos territorios y que se han plasmado en la firma de convenios y en el intercambio de conocimientos a través de talleres y capacitaciones. Esto permite posicionar no sólo a la institución sino la metodología implementada en el proyecto para futuras intervenciones de otras organizaciones en otros espacios.

Sostenibilidad estructural:

Este proyecto también ha abierto espacios en comunidades donde antes nadie entraba por la violencia y por el control del territorio de las pandillas. Han logrado con su

intervención que haya una apertura por parte de la comunidad y que entren otras personas de fuera de la comunidad.

Por último, es importante resaltar que las y los participantes NNAJ y MPA del proyecto se “llevan puesto” todo lo aprendido e interiorizado en los talleres de las diferentes expresiones artísticas, en las jornadas de atención psico-social, en las salidas lúdico-recreativas, en los campamentos, en los Comités Juveniles y que seguramente tendrá un impacto positivo en sus vías y en sus entornos más cercanos. La NNAJ ha empezado a ocupar el espacio público en sus comunidades al que antes no tenían acceso; se han formado, en los Comités Juveniles, nuevos líderes y lideresas en las comunidades fundamentales para reconstruir el tejido social tan debilitado; la MAP ha comenzado a relacionarse entre sí y en sus comunidades; algunas expresiones artísticas comienzan a ser vistas como posibles fuentes de ingresos.

El año pasado casi todas las semanas protagonizaba una pelea con alguien, ahora es como un niño zen. El año pasado veías cuando se enfadaba que se empezaba a poner rojo y ya se daba un golpe con alguien. Ahora no. Lo he visto solo una vez se puso rojo de rabia, pero se sale, se está un rato fuera y después entra, tranquilo.
CINDE Ayutuxtepeque.

Antes los niños estaban todos tímidos y no salían a la calle. Salían solo al pasajito y de ahí ya no se retiraban. No iban ni a la casa comunal ni a nada de eso. Ahora, si usted les viera, corren por todos lados. Entonces, eso sí, bastante están aprendiendo con esa su autoestima.
CINDE Ayutuxtepeque.

Como yo le digo al profe Jesús lo que más me gusta es que están despertando líderes que la comunidad necesita. Porque solo los mismos viejitos de siempre ya aburren y lastimosamente a veces a los jóvenes no les gusta compartir con la gente adulta, pero es una cosa comprensible por las ideas, porque uno mismo ha creado ese mito “Cipotes que no saben nada”.
MAP Ciudad Delgado.

Está generando cambio tanto en los papás que tenemos más confianza de dejar a los niños; porque cuando vino CINDE en varias veces hasta la policía entraba y tiraba balazos. Hoy no. Hoy hasta la policía hoy entra, gracias a Dios ya no entra haciendo esas disparaciones; y las mamás ya vienen y van ver cómo están los hijos y ya tenemos más confianza en dejarlos salir y ya hay más comunicación entre nosotras.
MAP Ayutuxtepeque.

Nosotros podríamos seguir si CINDE se va. Sí, o sino, pasar pidiendo una Cora por toda la comunidad para hacer películas, pedir otra “cora” para la entrada. Y con ese dinero, traer a trabajadores para hacer columpios y que hicieran un mini-parque allá arriba.

NNAJ Mejicanos.

La Sostenibilidad se ha evaluado como Moderadamente Satisfactoria

Tabla 5 . Valoración de criterios evaluados

Criterios	Excepcionalmente Satisfactoria	Muy Satisfactoria	Satisfactoria	Moderadamente satisfactorio	Insatisfactoria
Pertinencia					
Coherencia					
Eficiencia					
Eficacia					
Participación					
Sostenibilidad					

8. OTROS FACTORES QUE INCIDEN EN LA INTERVENCIÓN

Los factores externos que están incidiendo en la ejecución del proyecto tienen que ver principalmente con la situación de violencia generalizada que se vive en los cuatro municipios donde se desarrolla el proyecto. El control territorial que ejercen las pandillas en las comunidades afecta, por un lado, a la población directa del proyecto y, por otro, al equipo técnico y talleristas que implementan las actividades directamente relacionadas con el mismo. La población tiene poca capacidad de movilidad tanto al interior como al exterior de sus comunidades, lo que condiciona su participación en las actividades del proyecto. El tejido social está muy debilitado y la población adulta no participa en las actividades de la comunidad y las juntas directivas están desarticuladas. El vivir además en una u otra comunidad controlada por una u otra pandilla supedita también la organización de las salidas lúdico-recreativas, de los encuentros y actividades lúdico-artísticas o de los campamentos de los CJC. Desde el proyecto se han implementado algunas estrategias para tratar de superar estas limitantes, como planificar las salidas diferenciadas en función de las comunidades que participen o planificar las reuniones en horarios que faciliten la movilidad de la población.

El equipo técnico también ve afectada su capacidad de ejecución y tiene que implementar varias medidas de seguridad. Desde CINDE se ha realizado una alianza con la Red de Defensoras de Derechos Humanos para la creación de un Protocolo Institucional de Seguridad. Hasta la fecha se han llevado a cabo varios talleres para su construcción pero

todavía no se cuenta en la institución con este Protocolo. Es fundamental retomar y finalizar esta actividad para el año 2019.

A partir de la larga experiencia en campo de CINDE en las comunidades, se han desarrollado varias estrategias de seguridad que las y los técnicos tienen la obligación de ejecutar en sus actividades. Siempre se asegura el transporte y acceso del equipo técnico e instructores a las comunidades; el equipo técnico e instructores tienen que vestir y llevar signos identificativos de la institución; se trabajan las relaciones con las juntas directivas con el objetivo de que se conviertan en aliadas en caso de conflicto al interior de las comunidades; Todos los integrantes del proyecto tienen que comunicar en la mayor brevedad posible cualquier conflicto que se haya producido al interior de la comunidad a la responsable de proyecto y a la institución. Es importante que toda la institución revise y amplíe estas medidas de seguridad en base al análisis actualizado de los contextos donde desarrollan la intervención y de las experiencias de estos dos años de proyecto.

Otro de los fenómenos que está incidiendo en la ejecución del proyecto es la migración forzada. La violencia generada por las pandillas, por las fuerzas de seguridad del estado y por el crimen organizado y la exclusión socioeconómica obliga a miles de familias a salir de las comunidades por causas ajenas a su voluntad. Esto ocasiona la deserción de las y los participantes NNAJ y MPA en las actividades del proyecto.

En el camino se nos fueron quedando por cambio de domicilio y porque muchas personas abandonaron el lugar de residencia por las pandillas. Nunca se nos había visto esto que nos afectara, pero dejaron de venir muchos niños porque los papás estaban amenazados y tuvieron que cambiar de residencia.

Maestra Refuerzo Mejicanos.

Otro de los factores que afecta el desarrollo de las actividades del proyecto en las comunidades es la actuación represiva de las fuerzas de seguridad del estado en estos territorios.

Nos paran por gusto la policía, nos registran, nos revisan los teléfonos, en las escuelas también entrar a revisar. Me siento incómodo, como decepcionado. A veces cuando lo piden para revisármelo, se lo di a la profesora porque es más seguro la policía se lo queda.

Nos revisan porque piensan que tenemos cosas malas.

NNAJ Mejicanos.

El equipo de CINDE ha implementado estrategias para evitar el enfrentamiento directo con las fuerzas de seguridad del estado y se ha optado, en casos de conflicto, por seguir canales de comunicación más institucionales para tratar de solucionar cualquier incidente antes que dar pie a un enfrentamiento directo que podría poner en peligro tanto al equipo técnico como a la propia población. Las relaciones institucionales con las fuerzas de seguridad en estos contextos son complejas y requieren de múltiples estrategias que varían de un municipio a otro. Para ello, es fundamental la gran experiencia que tiene CINDE de trabajo en los territorios que permite a la institución tener una gran

conocimiento del terreno y de los contextos, cambiantes, que se dan en los municipios de intervención.

En un inicio se puso en contacto con nosotros la policía comunitaria para entrar con nosotros a la comunidad y acompañarnos al proceso del proyecto. El primer año se les dejó claro que eso no lo podíamos hacer por criterios de seguridad y sí no hubo una buena relación a nivel institucional por eso. Ya el segundo año en algunos municipios si se ha podido hacer una combinación interinstitucional (...) y ya no se piensa desde la comunidad que podemos estar teniendo algún tipo de alianza. Como ya se ha ganado la confianza en algunos espacios sí se puede pero en otros no. Por ejemplo, eso no lo puedes hacer en la Montreal; no te puedes parar a hablar con un policía, porque definitivamente las dinámicas ahí son distintas.
CINDE.

Hay que destacar también la gran capacidad del equipo técnico del proyecto para adaptarse tanto al contexto como a las condiciones de los espacios donde se desarrollan las actividades del proyecto. Casas comunales que carecen de servicios básicos de agua y baños, espacios llenos de ripio y materiales de construcción que ponen en peligro la integridad de la NNAJ y del equipo técnico, espacios al aire libre que tienen que compartirse con otras actividades deportivas son algunos de los factores externos que limitan la ejecución de las actividades del proyecto. El equipo técnico ha buscado alternativas en todos estos casos para lograr un mejor desarrollo de la ejecución de las actividades.

Por último, otros de los factores que ha incidido en la ejecución de este proyecto han sido los cambios de administración en dos de los municipios de intervención. Las elecciones municipales que se celebraron a inicios de 2018 conllevaron cambios en las administraciones de los gobiernos locales de Soyapango y Ciudad Delgado, lo que supuso la reorganización de las unidades organizacionales de la municipalidad y cambios en el personal directivo y operativo. Algunas de las actividades del proyecto, sobre todo las relacionadas con el SO.4 “Diseñadas y aplicadas Políticas Municipales de Protección a los Derechos de la NNAJ. Autoridades municipales adoptan Políticas Locales de Protección de NNAJ y ejecutan acciones que las hacen efectivas con la asignación de recursos humanos y financieros, en los 4 Municipios” se retrasaron o paralizaron por los cambios de gobierno. Las encuestas para las elecciones presidenciales de febrero 2019 dan como ganador por mayoría abrumadora a Nayib Bukele, que se presenta en estos comicios a través del partido GANA, en los cuatro municipios de intervención del proyecto. Esto puede generar un clima grande de inestabilidad que puede afectar al trabajo del equipo técnico en las comunidades.

9. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LECCIONES APRENDIDAS

Sobre el planteamiento del proyecto:

La propuesta de intervención del proyecto se desarrolla en un contexto creciente de violencia y estigmatización de la población NNAJ, y a la vez de cambios e iniciativas relevantes a nivel de la institucionalidad pública. Un primer aspecto de necesario reconocimiento es la apuesta del proyecto por trabajar en territorios de alta vulnerabilidad y peligrosidad social, y por plantearse la construcción y la implementación de propuestas metodológicas alternativas que garanticen, bajo un enfoque de derechos y psicosocial, el goce de los tres derechos de la NNAJ priorizados en el proyecto: el derecho al desarrollo integral, el derecho a la participación y el derecho a la recreación y al juego.

Del análisis de los criterios de coherencia y pertinencia en el proyecto se desprende:

- El objetivo del proyecto es pertinente con el contexto de la intervención y con la situación de vulnerabilidad y desprotección de derechos de la NNAJ los municipios de intervención.
- Existen vínculos lógicos entre el objetivo, los subobjetivos y los indicadores previstos.
- La relación causal que se establece entre las actividades y subobjetivos está bien definida.
- El diseño y la formulación del proyecto están armonizados con los marcos jurídicos nacionales e internacionales y responde a los enfoques de trabajo de CINDE y TDH-Alemania.

Las limitantes que se han identificado y que serán necesario revisar de cara a lo que queda de proyecto o para futuras formulaciones de proyectos son dos. Por un lado, la necesidad de realizar un sondeo de necesidades participativo que incorpore instrumentos de consulta diferenciados y que se aplique a todos los municipios de intervención.

Recomendamos, para futuros proyectos, destinar los recursos humanos, financieros y de tiempo necesarios para realizar el diseño y ejecución de esta herramienta de sondeo participativa.

Por otro lado, el recurso humano del proyecto es claramente insuficiente y muy poco coherente con el número de actividades previstas en la formulación para el cumplimiento de los objetivos y subobjetivos del mismo. Es fundamental que CINDE redefina y acuerde junto con la financiadora del proyecto TDH nuevas cifras de población meta que se pretenden alcanzar para el cumplimiento de los indicadores de los SO 1.1; SO 1.2 y SO 2, tomando en cuenta que queda un año de ejecución del proyecto y que el equipo técnico presenta un alto grado de sobre carga laboral que afecta tanto a la calidad como a la eficacia de los resultados obtenidos.

Sobre la eficiencia del proyecto:

Otro punto fundamental a destacar en el proyecto es que el equipo técnico ha realizado un esfuerzo muy considerable para llevar a cabo los resultados previstos en el proyecto que no resultan coherentes con los recursos asignados. Han gestionado de forma eficiente los recursos y han diseñado estrategias que les han permitido alcanzar mayor población con igual asignación presupuestaria. Han realizado además sinergias y coordinaciones con otras instituciones para articular trabajo en los territorios, implementar procesos de

formación, lograr espacios para las salidas recreativas y para los campamentos, coordinar la participación de estudiantes en prácticas, gestionar espacios para la atención psicosocial con la finalidad de optimizar el uso de los recursos disponibles.

El nivel de ejecución presupuestaria es alta y, del total de las actividades del proyecto, el 26% tienen un retraso en su ejecución, el 57% se encuentran en ejecución y el 17% ya se ha ejecutado su cumplimiento.

La coordinación del proyecto es altamente satisfactoria, se mantienen canales regulares de comunicación con la financiadora, ha aumentado la visibilidad de CINDE como institución en varios espacios, se han realizado oportunamente las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Recomendamos:

- Reasignar más presupuesto para el cumplimiento del SO.3, clave para la sostenibilidad de este proyecto.
- Ampliar el equipo técnico y contratar al menos a una persona que asuma las funciones logísticas de las diferentes actividades del proyecto; a una persona técnico que asuma la coordinación de las actividades del proyecto en las comunidades del municipio de Ayutuxtepeque y una persona educadora social que apoye y acompañe en la ejecución y logística de actividades a los técnicos sociales referentes.
- Unificar y aplicar el Protocolo de Seguridad
- Contratar a una consultora externa para el diseño de instrumentos para realizar evaluaciones de desempeño al interior del equipo. Las evaluaciones que se han realizado hasta la fecha se basan en apreciaciones sobre todo de carácter personal y en datos y observaciones en campo.
- Diseñar un buen proceso de formación para las personas que integren los equipos del proyecto, dónde las y los miembros del equipo se capaciten sobre las metodologías a aplicar y elaborar un manual de funciones que establezca con claridad las funciones, objetivos y resultados esperados de cada integrante del equipo en función de su cargo y las sanciones administrativas y legales en caso de incumplimiento de contrato.
- Mejorar la eficiencia a la hora de completar la base de datos en línea administrativa y técnica interna del proyecto: se recomienda la compra tanto de los equipos técnicos como del ancho de banda necesarios para asegurar la adecuada eficiencia de este sistema. De lo contrario, este sistema digital se convierte en un lastre, en una carga, que no cumple con las funciones de monitoreo asignadas.
- Diseñar nuevos espacios para el auto-cuido del equipo y construir espacios de intercambio y de diálogo entre las y los integrantes del equipo que permitan expresar las situaciones de malestar, incomodidad o frustración que se produzcan de una forma asertiva y en un ambiente seguro y horizontal.

Sobre la eficacia del proyecto:

Ha habido un incremento significativo en la participación de la NNAJ y de la MAP entre los dos años del proyecto.

Cualitativamente, también ha habido un aumento considerable en los porcentajes de cumplimiento de los indicadores en la mayoría de subobjetivos entre los el año 1 y el año 2 del proyecto lo que indica el buen resultado de las estrategias implementadas hasta la fecha para corregir algunas deficiencias identificadas por el equipo.

Pero en algunos de los indicadores planificados en el proyecto el cumplimiento es todavía algo bajo, por lo que **se recomienda**, para aumentar la eficacia en la ejecución del proyecto en el año 2019:

- Desarrollar procesos de capacitaciones dirigidos al equipo técnico e instructores en género, manejo de conflictos, planificación, diseño de herramientas y metodología y técnicas de monitoreo y evaluación.
- El equipo técnico y el equipo de instructores no se articulan lo suficiente y funcionan, sobre todo en temas de planificación, como “islas” o “silos”, es decir de forma totalmente aislada. Es importante generar mecanismos de comunicación y coordinación entre ambos equipos para lograr una buena armonización y una mayor eficacia-
- Para lograr una mayor eficacia en los resultados, ambos equipos tienen que realizar una planificación conjunta anual por municipio de intervención de todas las actividades que se van a llevar a cabo para lograr el cumplimiento de los SO1 y SO.1.2.1 y SO 1.2.2, detallando los objetivos que se quieren alcanzar en cada jornada, metodologías y técnicas que se van a implementar, resultados esperados y recursos que necesitan a cabo para realizar todas las actividades programadas.
- Socializar con el resto del equipo estas planificaciones y abrir un espacio de debate para incorporar sugerencias y aportes para incrementar la apropiación del proyecto y objetivos en todo el personal involucrado en la ejecución del proyecto.
- Valorar y ponderar las capacidades pedagógicas en la selección de las y los instructores de las diferentes disciplinas artísticas.
- Desarrollar metodologías diferenciadas y adaptadas a cada grupo en función de su edad y del municipio.
- Analizar en equipo las causas de la baja e irregular participación de la NNAJ en los Comités Juveniles y diseñar las estrategias para incentivarla y planificar nuevas estructuras de funcionamiento de los CJC junto con las y los integrantes de los mismos.
- Acordar con la financiadora TDH-A nuevas cifras de población meta que se pretenden alcanzar para el cumplimiento de este indicador y ajustarlas a la realidad del equipo técnico disponible y al tiempo pendiente de ejecución del proyecto. El equipo técnico tiene que utilizar muchas horas extras para garantizar la participación de las MPA y ejecutar las actividades de este SO.2. La formación de MPA debe darse en horarios fuera de los horarios de trabajo, tanto del equipo técnico como de los padres, lo que supone una sobre carga laboral importante.
- Destinar recursos humanos, técnicos y financieros para el cumplimiento del SO 3, clave en la sostenibilidad del proyecto.

- Diseñar y aplicar estrategias de incidencia que permitan desbloquear la publicación y ejecución de las Políticas Públicas en Soyapango, Ciudad Delgado y Ayutuxtepeque.

En **la comunidad**, reforzar las relaciones con las juntas directivas y, sobre todo, con la MPA de la NNAJ que participa en los talleres. Es necesario involucrar a los MPA en el desarrollo de los talleres y de la atención psico-social a través de charlas, encuentros lúdico-festivos, comunicación más personalizada con los MPA (mediante llamadas o visitas a las casas) para establecer relaciones de cercanía que aseguren una continuidad en la participación de la NNAJ en los procesos.

En los **centros escolares** también es importante afianzar las relaciones del equipo técnico y talleristas con las y los maestros para que apoyen la participación de la NNAJ del centro en las actividades del proyecto. Diseñar estrategias a nivel de equipo que integren al personal docente en algunas de las actividades del proyecto de forma más proactiva, para generar más cercanía y generar mayor confianza sobre los objetivos y resultados que quiere alcanzar el proyecto. Reforzar las coordinaciones y alianzas con los Centros Educativos de Soyapango y de Ayutuxtepeque para lograr acuerdos que permitan ejecutar las jornadas de sensibilización de la MPA en el marco de la Escuelas de Madres y Padres de esos centros.

En los **espacios de refuerzos escolares** de CINDE, no ha habido una buena armonización entre el equipo técnico y las maestras responsables del refuerzo escolar. Se tienen que fortalecer las relaciones entre el equipo técnico y las maestras de refuerzo, estableciendo reuniones periódicas entre ambos equipos dentro o fuera de los espacios para compartir los objetivos del proyecto y los avances y articular mecanismos de retroalimentación que permitan a ambos grupos aportar sugerencias o cambios.

Sobre la sostenibilidad del proyecto:

Uno de los esfuerzos más destacados que se está realizando en cuanto a sostenibilidad es el fortalecimiento de conocimientos y capacidades del personal técnico del proyecto.

Hay que destacar las alianzas y sinergias que CINDE ha desarrollado a lo largo de los dos años de proyecto con centros educativos, Juntas directivas de la comunidad, universidades, organizaciones afines que trabajan en los mismos territorios y que se han plasmado en la firma de convenios y en el intercambio de conocimientos a través de talleres y capacitaciones. Esto permite posicionar no sólo a la institución sino la metodología implementada en el proyecto para futuras intervenciones de otras organizaciones en otros espacios.

Para lograr una efectiva sostenibilidad del proyecto **recomendamos:**

- Reasignar recursos financieros y humanos para asegurar el cumplimiento de la construcción y mantenimiento por parte de las CPD de al menos ocho espacios lúdico/recreativos en los cuatro municipios de intervención.
- Destinar recursos financieros y humanos para el diseño de estrategias de incidencia y articulación con otras organizaciones y actores políticos clave para empujar la publicación y ejecución de las Políticas Públicas de Protección de Derechos de la NNAJ ya construidas.