

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/320858344>

Guía para la Evaluación. Herramienta Prota-Estela. Ed. Save the Children International & Enclave de Evaluación. Lima.

Method · January 2015

CITATION

1

READS

441

1 author:



[Marta Martínez Muñoz](#)

Complutense University of Madrid

23 PUBLICATIONS 58 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



<http://www.infanciaydesahucios.enclavedeevaluacion.com/> [View project](#)



<https://infanciaconfinada.com/> [View project](#)

**GUÍA PARA LA
EVALUACIÓN
HERRAMIENTA
PROTA-ESTELA**



Evaluación y Enfoque de Derechos



Save the Children

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN. HERRAMIENTA PROTA-ESTELA

Lima, Perú
Diciembre de 2015

Elaboración de contenidos

Marta Martínez Muñoz
Lorena Cabrerizo Sanz

Coordinación de la publicación

Erika Alfageme
Mónica Kuljich

Diseño y diagramación

Jorge Kajatt

© Save the Children International

Calle La Santa María 120 - San Isidro, Lima - Perú
Teléfono: (51-1) 422 9292 / Fax: (51-1) 440 1462
www.savethechildren.net

Este material es financiado por ASDI, la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional. ASDI no comparte necesariamente las opiniones aquí expresadas. La responsabilidad del contenido es exclusivamente de los autores.

«Los éxitos que hoy compartimos no son más que el esfuerzo de las organizaciones de donde provenimos; nuestros éxitos no son solo de nosotros, sino de todos. Este éxito será sólido siempre y cuando nuestras experiencias sean sinónimo de enseñanza a las nuevas generaciones: hay que dejar huellas donde nos encontremos; huellas de éxitos y triunfos».

«Cada uno de nosotros fuimos construyendo nuestra organización».

«Identificamos que la organización era la única herramienta para ser visibilizados, escuchados y reconocidos como sujetos sociales; además, era el espacio legítimo desde el cual podíamos problematizar sobre las condiciones de vida que nos toca vivir a las minorías».

«Existe un antes y un después en la organización: la ilusión de pertenecer a un grupo en el que encuentras un sentido de pertenencia e identidad».

Estas reflexiones se produjeron en el marco de un seminario realizado en junio el año 2011, que llevaba por título **«Vida, dignidad y trabajo. Historias de vida y ponencias del primer conversatorio: jóvenes con experiencia de haber sido niñas, niños y adolescentes trabajadores organizados»**, cuyos testimonios fueron posteriormente publicados por el Instituto de Formación de Adolescentes y Niños Trabajadores - Infant, como organizador del evento.

En aquel seminario –en el que tuvimos la oportunidad de participar– se produjo un espacio de diálogo y reflexión con jóvenes que, cuando fueron niños, habían tenido una experiencia de vida asociativa y, desde la edad adulta, rememorarón lo que aquella práctica colectiva había significado en sus vidas.

En las reflexiones que las y los jóvenes hicieron desde el recordatorio de sus vivencias, se recogieron valiosos aportes

«La organización es una herramienta (y el devenir de su experiencia) ya no solo para tener fuerza social y representativa, sino como un medio de fuerzas cohesionadoras: la vinculación necesaria con las reivindicaciones de los movimientos de otras infancias».

«Los elementos de este espacio organizativo, su gente y su propuesta humanística han calado sobremanera y han hecho de mí una persona que encontró su libertad y entendió de su práctica compartiéndola con los otros; trabajando, riendo, llorando, estudiando, hablando o callando».

«Hay una discusión importante, poco explorada sino hasta después del conversatorio, que era qué tanto podríamos hacer con tanta experiencia acumulada».

relacionados con la necesidad de recoger la memoria de las organizaciones más allá de las vivencias individuales.

La guía que aquí se presenta tiene la intención de contribuir en parte a este desafío: ofrecer una herramienta que permita recoger las historias y recorrido del fortalecimiento de las organizaciones de niños, niñas y adolescentes - ONNA, con el fin de preservar de mejor forma las vidas organizativas.

ÍNDICE

- Prólogo 6
- 1** Antes de empezar a leer la guía 7
- 2** Poniendo de forma conjunta la evaluación y los derechos de la infancia 10
- 3** Una aproximación a las Organizaciones de niños, niñas y adolescentes (ONNA) 15
- 4** Hacia el fortalecimiento de las Organizaciones de niños, niñas y adolescentes (ONNA) 23
- 5** ¿Qué es Prota-Estela y para qué sirve? 28
- Anexos 59

PRÓLOGO

Hace ya algunos años, un grupo de investigadores de la Fundación Cideal trabajábamos en el desarrollo de herramientas prácticas para el fortalecimiento institucional, una de las áreas de especialización de nuestra organización. En este contexto nació la herramienta Estela, denominada así por tratarse de un modelo de referencia para la mejora de la gestión interna de las entidades que trabajan en cooperación internacional, que puede adaptarse de forma flexible en función del contexto y características de cada organización particular. Estela seleccionaba una serie de variables clave de la gestión organizativa, planteaba una serie de preguntas básicas sobre cada una de ellas y proponía algunos indicadores genéricos para que cualquier organización pudiera realizar un ejercicio de autoevaluación en diversos momentos de su trayectoria, así como constatar sus avances en el tiempo y representar gráficamente los resultados de dicho ejercicio.

Nos consta que desde que se publicó, esta herramienta se ha utilizado de diferentes maneras por algunas organizaciones para tareas de autodiagnóstico, pero cuando nos contaron que se estaba trabajando en una adaptación de esta para la evaluación del proyecto Protagonistas, y más aún, cuando supimos que había servido para que fueran los propios niños, niñas y adolescentes quienes evaluaran sus propias organizaciones, la idea nos pareció sumamente original y, cuando menos, estimulante. Que una herramienta diseñada para un «sesudo» y exhaustivo análisis

organizacional –y que, consecuentemente, en algunos momentos podía resultar enormemente árida y compleja incluso para muchos adultos– se aplicase directamente por los propios niños, niñas estaba más allá de lo que podríamos haber imaginado cuando la concebimos.

Para nosotros supone una verdadera recompensa que ese trabajo que abordamos hace ya tiempo siga teniendo cierta vigencia y haya podido resultar de utilidad en organizaciones de niños, niñas y adolescentes, que – como las autoras de este trabajo señalan– son verdaderas estelas –«cuerpos dinámicos y luminosos, cuyo rastro son las acciones de incidencia que realizan por la defensa de sus derechos»– en sus propias comunidades y en los países donde viven.

Y, sin ninguna duda, ello solo ha sido posible por la inteligente labor de interpretación y adaptación de Estela, que Marta Martínez y Lorena Cabrerizo –quienes conforman el equipo de Enclave– han realizado. Queremos felicitarlas por el esfuerzo y el resultado y, por supuesto, transmitirles nuestro agradecimiento por habernos tenido en cuenta en una iniciativa tan novedosa, esperamos sirva de referencia para el trabajo futuro con otras organizaciones.

Luis Cámara
Cideal

Antes de empezar a leer la guía

1

Desde que, en 1989, la Convención sobre los Derechos del Niño - CDN viera la luz, las distintas experiencias en torno a la participación infantil han ido evolucionando con mayor o menor impacto, desde la exigencia y demanda del derecho a la participación protagónica hacia la consecución del objetivo final del ejercicio pleno de esta.

De forma especial, la evaluación –como práctica de calidad y aprendizaje compartido– debe incorporar el derecho a la participación de niños y niñas; así como otorgarles un papel lo más relevante posible en todo el proceso evaluativo, dando cuenta de una tendencia cada vez más instaurada hacia el reconocimiento y la visibilidad de los niños y niñas, en su condición de actores y sujetos activos.

Dado que la democratización de las prácticas de evaluación debe estar asegurada desde la planificación, mediante una adecuada aplicación del enfoque de derechos, el proyecto Protagonistas y su evaluación constituían un escenario ideal, dado su liderazgo por Save the Children. Como evaluadoras que apuestan por procesos evaluativos participativos y con la confianza de integrar a los niños y las niñas en la evaluación, consideramos a esta dentro del desarrollo programático que se construye a partir de los derechos de los niños y las niñas, y que exige colocar a la infancia en un nivel que asegure el aprendizaje y conocimiento desde sus propios destinatarios.

Asimismo, la evaluación se enfrenta en muchas ocasiones a limitaciones en cuanto al diseño de sus objetivos, limitándose estos a un enunciado clásico en términos de criterios de valor, sin considerar los criterios adaptados a un enfoque de derechos de la infancia. Igualmente, es habitual que se dé una «desconexión» entre los elementos del proceso que impide la retroalimentación y la visión global de este. Ambos elementos –limitaciones y desconexión– no estaban presentes en el proyecto Protagonistas.

Por ello, y gracias a la apertura y trayectoria institucional de Save the Children, pusimos el énfasis en la aplicación de nuevos métodos para obtener información, lo que implicaba realizar una evaluación participativa basada en los derechos de la infancia y, muy especialmente, en diseñar herramientas para valorar las experiencias de organización de los niños, niñas y adolescentes - NNA. Estas experiencias están ahora más conceptualizadas con relación a su protagonismo, por lo que el componente organizativo constituye un elemento clave y relativamente novedoso en cuanto a la literatura existente.

Especialmente en contextos adversos, es cada vez más frecuente que los niños, niñas y adolescentes muestren su necesidad de organizarse ante una realidad que los excluye y pocas veces los toma en consideración. Al estar organizados, elaboran muchas experiencias de innovación,

desarrollan capacidades y lideran procesos democráticos en sus escuelas y en las comunidades en las que viven y actúan. Por ello, era muy importante rescatar esas experiencias organizativas de los niños, niñas y adolescentes.

Esta guía tiene su origen, por tanto, en la evaluación del proyecto Protagonistas¹. Nuestra experiencia en la evaluación final del proyecto² nos llevó al desafío metodológico de diseñar una herramienta que valorara – entre otros elementos, sobre la base de la lógica del proyecto– el alcance del *fortalecimiento de las capacidades de las ONNA*. Para ello, y a partir de la herramienta Estela de Cideal, rediseñamos sus dimensiones e indicadores, y la convertimos en una herramienta amigable para que fueran los propios niños y niñas quienes realizaran su autoevaluación.

Nuestro rol consistió en actuar exclusivamente como facilitadoras del proceso de aplicación, pues la evaluación fue enteramente realizada por los chicos y las chicas. Rebautizada como Prota-Estela se empleó en organizaciones de niños, niñas y adolescentes en Paraguay, El Salvador y el Perú, y el aprendizaje de su aplicación fue altamente valorado por sus principales protagonistas³. En apenas un par de horas de taller, con las pertinentes orientaciones metodológicas y de forma grupal, los representantes y miembros de base de las organizaciones realizaron la valoración de las dimensiones y obtuvieron un gráfico comparado en el tiempo, una vez finalizado el taller. Esta aplicación ha servido, por tanto, de modelo para probar la utilidad de la herramienta.

Como proyecto, Protagonistas ha sido una experiencia de gran aprendizaje en la región latinoamericana, tanto para las organizaciones que han gestionado el proyecto como para los mismos niños, niñas y adolescentes, quienes han sido parte activa de él. Fruto de ello, y considerando los indicadores de impacto del proyecto, estas experiencias organizativas han

contribuido a la conformación de ciudadanos y ciudadanas concientizados, con las capacidades necesarias no solo para contribuir al desarrollo común en los contextos donde se desarrollan sus vidas cotidianas, sino más allá de estos.

En primer lugar, porque las organizaciones de niños, niñas y adolescentes –principales sujetos de derechos a quienes Protagonistas ha contribuido a fortalecer sus capacidades– constituye una plataforma adecuada para la labor de incidencia, pues ha tomado como referencia a un colectivo, a un espacio de cooperación estable, y no única y aisladamente a sus individuos. De esta forma, cada una de las organizaciones se ha nutrido de las expectativas, aportes y sueños de los mismos niños, niñas y adolescentes que no están organizados y que, debido a ello, se encuentran en mayor situación de vulnerabilidad.

Es decir, las ONNA contribuyen, por un lado, a la dinamización de procesos múltiples, llegando a las instancias públicas de toma de decisiones y llevando su voz como colectivo, la cual representa a las de los niños, niñas y adolescentes de sus respectivas comunidades. Igualmente, la acción de las organizaciones de niños, niñas y adolescentes contribuye a revertir las relaciones de poder en los espacios en los que desarrollan sus actividades, al tener los niños y niñas una mayor presencia pública en lugares tradicionalmente dirigidos por adultos.

Por tanto, las ONNA y sus respectivas redes han incrementado la capacidad de incidencia de estas y su influencia en las agendas y espacios públicos, así como legitimado su posicionamiento –en tanto representantes de colectivos– y ampliado la cobertura de su representación, ya sea de carácter distrital, municipal, regional o internacional.

1 Proyecto «La participación de los niños, niñas y adolescentes en la construcción de una sociedad más democrática, inclusiva y con mayores capacidades para prevenir y hacer frente a las violaciones de los derechos de los niños». Financiado por la Unión Europea y ejecutado por Save the Children –enero de 2010 y diciembre de 2013–, en Perú, Paraguay y El Salvador, con un componente regional hemisférico. Se nombrará en el documento como Protagonistas.

2 Evaluación realizada en los tres países (diciembre de 2013-enero de 2014).

3 Existen diversos registros al respecto, con las narraciones de los NNA, tanto en audio como en video.

No obstante lo anterior, consideramos que no es posible fortalecer una organización (lógica colectiva) sin mejorar igualmente las capacidades de sus integrantes (lógica centrada en el sujeto). Las ONNA generan capacidades en estos (tanto en el conocimiento de sus derechos como en la identificación de las situaciones de violación de estos y en los recursos para expresarse) y han de pervivir más allá de la participación de sus integrantes.

De igual forma, esta guía puede ser útil para lograr un mayor reconocimiento de las experiencias de organización infantil por parte del mundo adulto, que permita mejorar el acompañamiento de los colaboradores, el establecimiento de alianzas, así como el diálogo y traspaso de los acompañantes y colaboradores.

La continuidad de las organizaciones integradas por niños, niñas y adolescentes es uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan las ONNA, pues debido a que sus integrantes crecen, se renuevan constantemente. Pese a los indudables avances de las experiencias sostenidas de organización

en la región latinoamericana, una de las acciones que ha de priorizarse en el trabajo con la infancia sigue siendo garantizar la sostenibilidad y la perdurabilidad de las ONNA.

En este sentido, es necesario enfrentar la renovación generacional; es decir, las diferencias que cada generación con vida orgánica tiene con respecto a una problemática concreta. Por ello, es importante rescatar su memoria histórica y sistematizar su quehacer para conseguir que estas expresiones colectivas se sigan fortaleciendo y ampliando en la región.

Finalmente, la herramienta que aquí se propone tiene como elemento novedoso que no concibe a los niños, niñas y adolescentes como objetos de evaluación –aún demasiado frecuente–, sino que los concibe como sujetos –cada vez más común, pero aún insuficiente– y, de alguna forma, como coevaluadores, dado su protagonismo en los procesos de autoevaluación de las ONNA en las que se desarrollan sus vidas asociativas.

2

Poniendo de forma conjunta la evaluación y los derechos de la infancia

Desde finales de los noventa y durante esta primera década del siglo XXI, Save the Children, junto a otras organizaciones especializadas en la protección y promoción de los derechos de la infancia y muy especialmente en los derechos de participación, ha publicado diferentes guías y manuales sobre el enfoque basado en derechos humanos – EBDH, y más específicamente sobre la programación de los derechos del niño y el ciclo estratégico de los proyectos.

Al mismo tiempo, la evaluación, como disciplina y como práctica, ha experimentado una notable transformación, evolucionando hacia enfoques más participativos y priorizando el cambio social por encima del control. Algunos reconocidos autores van más allá de lo participativo –que implica, por supuesto, considerar las voces de los niños, niñas y adolescentes– y plantean un nuevo paradigma evaluativo, que pasa por la coproducción de la evaluación con la sociedad civil, lo que se conoce también como evaluación de quinta generación o evaluación democrática.

Si a estos cambios en la familia evaluativa se le suman los producidos en materia de derechos de la infancia, y sobre todo el debate derivado tras 25 años de existencia de la Convención sobre los Derechos del Niño (Naciones Unidas, 1989) –que insta a ahondar más aún en su espíritu y a reconocer a los niños, niñas y adolescentes, y a sus respectivas organizaciones con capacidades colectivas y portadoras de aire fresco para sus comunidades–,

«La evaluación del fortalecimiento de las ONNA ha de ser capacitadora e iluminadora para seguir avanzando, pues busca, en la experiencia y el conocimiento colectivos, ejemplos concretos y argumentaciones que expliquen mejor los resultados alcanzados. Facilita, además, el crecimiento y el desarrollo de los NNA que intervienen en el fortalecimiento de la organización».

disponemos de dos buenos ingredientes para seguir mejorando las herramientas que incorporan los derechos de la infancia a los procesos participativos de estos nuevos enfoques en evaluación y, por lo tanto, concretar los derechos también como un referente metodológico.

Además, ese debate sobre los desafíos de la Convención –en el aniversario de su plena juventud– debe servir para ofrecer más y superiores orientaciones sobre cómo diseñar, acompañar y facilitar procesos de evaluación que tomen en cuenta no solo los derechos de la infancia en sus diferentes fases, sino a sus propios protagonistas, con apuestas incluso que contemplan a los niños, niñas y adolescentes como principales defensores de sus propias evaluaciones.

Pese a estas nuevas posibilidades, no olvidemos que aún conviven en las lógicas evaluativas elementos contradictorios en torno a debatir entre una dimensión por el control y la evaluación como elemento de la transformación social; el que igualmente se vuelve un dilema –para el mundo adulto– en las expresiones de participación que involucra a los niños y niñas. Precisamente, la existencia de dichas contradicciones exige, tanto a los profesionales como a los niños, niñas y adolescentes seguir ahondando en el ejercicio de sus derechos y en nuevas formas creativas para realizar sus evaluaciones.

2.1. Características y principios de la evaluación

Más allá del enfoque evaluativo que se adopte en general, existe una serie de **características** que son inherentes a todo proceso de evaluación. Veamos cuáles son estas particularidades.

La evaluación debe ser un **proceso continuo y programado**: implica, por lo tanto, que ha de ser una tarea permanente, prevista desde el diseño de los proyectos o campañas que se inicien y, por supuesto, de la planificación de las organizaciones.

La evaluación debe ser un **proceso de reflexión sobre la acción**: supone un momento para detenerse, otro para tomar cierta «distancia» de lo que se

está haciendo o de lo que se ha hecho, y valorar si se va bien, identificando las oportunidades que aparezcan y los logros obtenidos.

• En síntesis

La evaluación debe ser un proceso:



1. Evaluar significa además **pensar sobre el hacer** de la ONNA para identificar errores y problemas que dificultan la acción colectiva, con el fin de mejorar la gestión, para aprender de lo realizado e introducir correcciones. Asimismo, funciona como un reconocimiento social del esfuerzo realizado y de los niños, niñas y adolescentes participantes que lo llevaron a cabo. Cuando evaluamos la ONNA y vemos lo avanzado, podemos compartir y ampliar ese reconocimiento social (sobre esto volveremos más adelante).
2. La evaluación debe ser un **proceso basado en pasos ordenados**: implica el desarrollo de una adecuada metodología, y de técnicas para la recolección y análisis de la información relevantes que alimenten la reflexión.
3. La evaluación es un **proceso que emite juicios de valor que deben ser fácilmente comunicables**. Por ello, implica atribuir un valor, medir o apreciar no solo si se ejecutan las actividades previstas, sino si los resultados son acordes a los objetivos de la organización y si se mejora la situación de los destinatarios/as finales de las acciones.
4. La evaluación es un **proceso que debe formular recomendaciones**, que faciliten la toma de decisiones que permitan ajustar las acciones presentes y mejorar las futuras. Los cambios de rumbo deberán llegar con las acciones de mejora propuestas. Sistematizar las lecciones aprendidas y brindar, a partir de ellas, las recomendaciones pertinentes constituye uno de los fundamentos de la evaluación.
5. Evaluar debe ser una **acción transformadora** que contribuya a modificar las situaciones de adversidad, vulnerabilidad o inequidad en que se encuentran ciertos grupos poblacionales –en nuestro caso, los niños, niñas y adolescentes. De igual modo, muestra de qué manera las acciones desplegadas para producir estas transformaciones son o no las adecuadas y qué cambios se aconsejan en la forma de proceder. Entender la evaluación como una **acción para la transformación** implica también asegurar un proceso que genere aprendizajes e integre, dentro de un nuevo esquema, lo mejor de las estructuras, las actividades y los recursos existentes en la organización, modificando aquello que ya no resulta útil, correcto o eficaz, y aprendiendo de la experiencia realizada.

Así, es relevante la contribución de la evaluación a los procesos de aprendizaje institucional, puesto que resulta prioritario comprometer y reconocer a quienes integran estas asociaciones.

Los integrantes de las ONNA, al estar de alguna manera familiarizados con la planificación de Derechos del Niño, se apropian con facilidad de los propósitos que toda evaluación con enfoque de derechos debe perseguir:

1. **Facilitar el aprendizaje de la organización y fortalecer sus acciones.** La evaluación debe registrar y conocer en detalle la historia de una organización para ofrecer información continuada y sistemática que permita evaluar la magnitud de los cambios. Debe ser útil a todas las personas comprometidas en el proceso y respetar sus valores, y debe ser viable; es decir, realizable en un tiempo determinado. Igualmente, debe realizarse con procedimientos adecuados, con el fin de proveer información confiable.
2. **Utilizar opciones múltiples.** La evaluación debe incluir una gama de técnicas dirigidas a las principales interrogantes del programa o proyecto, desde un enfoque multidisciplinario.
3. **Diseñar y planificar para que se aplique a problemas reales.** Los esfuerzos de evaluación deben estar contextualizados –es decir, basados en las circunstancias, realidades y temáticas locales– para identificar problemas y oportunidades, y proporcionar al personal del programa o proyecto, así como a las partes interesadas, información confiable.
4. **Favorecer la flexibilidad en el diseño, implementación y modificación de los programas y proyectos.** Son esfuerzos complejos de amplio alcance, encaminados a lograr cambios comunitarios sistémicos. Se debe evitar las evaluaciones rígidas tipo «receta», pues será difícil documentar los cambios que se presenten.
5. **Ser un proceso participativo.** Las mejores evaluaciones consideran las perspectivas múltiples e involucran a todos los interesados. La evaluación participativa prepara a las organizaciones para aprovechar sus resultados como una función continuada de su administración.

6. **Capacitar a los agentes**, prestando atención a las habilidades, conocimientos y perspectivas adquiridas por los involucrados en el proyecto; apoyando la autorreflexión de todos los involucrados, y dedicando tiempo a pensar y discutir la manera en la que los supuestos y creencias personales afectan a la evaluación. También, reflexionando sobre los valores y políticas incluídas, examinando cómo estos factores influyen en nuestra decisión respecto a qué le ponemos atención y qué descuidamos –a quién escuchamos y a quién no; la manera en que se realizan las interpretaciones; a qué conclusiones se llega, y la manera en que estas se presentan–.

Finalizamos este apartado recordando que la evaluación constituye una forma de ver avances concretos en las acciones, una ocasión para repensar las estrategias, introducir opiniones y valoraciones de diferentes actores, así como para generar un intercambio continuo de aprendizaje en la ONNA, que conlleve la producción de nuevos conocimientos.

2.2. La evaluación participativa y sus beneficios

La participación de un grupo de personas en un determinado proyecto u organización –entendida como un proceso que les permite la articulación de sus necesidades e intereses para tener parte en la realización de esta– es una contribución voluntaria. Además, es la expresión de uno de los derechos con mayor capacidad multiplicadora, que permite estar presente en la toma de decisiones de los asuntos que afectan a casi todos los niños, niñas y adolescentes.

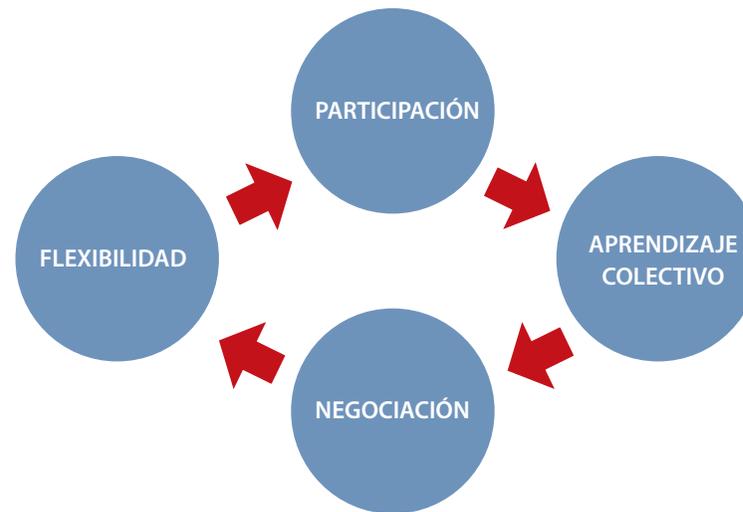
La evaluación participativa trata, entonces, de explicar para entender más y mejor a los actores y su acción. También, debe buscar una aplicación concreta –utilizando los datos conseguidos para mejorar las acciones presentes y futuras– e implicar a los protagonistas de las organizaciones, directos e indirectos –empleando la evaluación como un medio para fortalecer su capacidad de movilización social–.

La evaluación participativa permite además enriquecer las valoraciones con las perspectivas de todos los chicos y chicas integrantes y, gracias a

ello, alcanzar mayor legitimidad para otros actores sociales, debido a la generación de un conocimiento muy útil. Para ello, es necesario que las ONNA respalden firmemente el hecho de incorporar la evaluación cotidianamente en la gestión de sus proyectos o programas para garantizar una mayor flexibilidad al contexto de la acción, así como a sus principales destinatarios. Sin embargo, la aún tímida cultura evaluativa de las organizaciones adultas en general, y de las ONNA en particular, no suele posibilitar la ejecución de estos procesos de manera sistemática.

En definitiva, algunos de los *beneficios* que se obtienen al incorporar una cultura cotidiana de evaluación en las ONNA son:

PARTICIPACIÓN	...aumenta las posibilidades de que se contemple la implicación activa de todas las partes interesadas en la evaluación, así como de hacerla y encontrar nuevos asociados.
APRENDIZAJE	...la evaluación en las ONNA es una práctica de aprendizaje sobre las acciones; además, se trata de una experiencia educacional en la que los NNA se hacen más consciente de sus posibilidades, su realidad social, sus visiones y perspectivas del desarrollo, etcétera.
NEGOCIACIÓN	...la evaluación puede ser también entendida como un proceso social para lograr una mayor negociación entre las diferentes alianzas, redes, sus expectativas y sus visiones del mundo.
FLEXIBILIDAD	...la herramienta que se presente puede ser adaptada (en sus indicadores) en función de la naturaleza, la trayectoria y la misión de cada ONNA.



2.3. ¿Con quién podemos compartir los resultados?

Los resultados de la evaluación pueden ser una excelente oportunidad para obtener mayor credibilidad sobre la fortaleza de las ONNA; para ello, sería

muy útil identificar con quiénes se pueden compartir los avances a los que se llega. Dejamos aquí algunas sugerencias:

TITULARES DE OBLIGACIONES	SUJETOS DE DERECHOS	TITULARES DE RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Con los formuladores de políticas de infancia en nuestro distrito, región o país y con los responsables políticos: para que se acorten las distancias sobre sus visiones adultocéntricas de las ONNA. 	<ul style="list-style-type: none"> Con otros niños, niñas y adolescentes que no están organizados –a quienes se quiere llegar para lograr nuevas adhesiones– y niños, niñas y adolescentes potenciales. Con los niños, niñas y adolescentes que se incorporan a la ONNA, con quienes asumen el traspaso de responsabilidades. Con otras ONNA de la región, del país o de los espacios regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Con los equipos de evaluadores externos que acuden a evaluar, por ejemplo, proyectos o programas en los que las ONNA participan. Con la dirección y personal técnico responsable del servicio o programa, así como otros expertos del sector con los que la ONNA interactúa y tiene interés de alianzas. Con el conjunto de la ciudadanía, sociedad y comunidad, en general. Con nuevos donantes potenciales.



3

Una aproximación a las Organizaciones de niños, niñas y adolescentes (ONNA)

3.1. Caracterización de las ONNA

Sin ánimo de dar una definición concluyente, entendemos que la ONNA es una organización, colectivo o movimiento, conducido y liderado por los mismos niños, niñas y adolescentes, que se agrupan en torno a intereses comunes y conducen la defensa de sus propios derechos. Desde el punto de vista organizativo, se trata de agrupaciones singulares que difieren de otras formas asociativas, en las que han sido tradicionalmente los adultos quienes han liderado las acciones.

Existen diferentes tipos de ONNA. Estas operan de forma articulada – nacional y regionalmente– y reclaman un reconocimiento público desde los municipios escolares; una experiencia de ciudadanía desde las escuelas en el Perú, así como las experiencias de comunicadores –como No Apto para Adultos - NAPA en el Perú⁴, organizaciones de niños artesanos y proyectos productivos, movimientos de niños y adolescentes trabajadores - NAT, agrupaciones de redes ecológicas, asambleas legislativas infantiles –por ejemplo, en Bolivia– u organizaciones de cultura, ocio y tiempo libre, entre otras.

Frente a las organizaciones de adultos, las ONNA han entrado en la arena política introduciendo nuevas formas de hacer y de organizarse –en sus estilos, en su gramática, en sus discursos–; *con un aire fresco* en sus formas comunicativas, mediante las que han conseguido ofrecer soluciones, visibilizar conflictos y obtener una gran legitimidad en los últimos años. Estas reclaman en las agendas de estas organizaciones un mayor reconocimiento de sus derechos y han demostrado una gran capacidad para actuar desde los espacios cotidianos – escuelas, comunidades, municipalidades– hasta los más globales –en buena medida, gracias al uso de las redes sociales–, articulándose con otras organizaciones de niños, niñas y adolescentes, y otros sectores que se defienden de injusticias similares a las que se cometen contra ellos.

Esto ha implicado que una población no activa tradicionalmente haya cobrado más visibilidad y empoderamiento social en los asuntos públicos. Este protagonismo tiene una doble vertiente; por un lado, un *protagonismo convivencial*, al interior de sus propias organizaciones, y un *protagonismo político*, en el que interactúan con la finalidad de conseguir cambios que mejoren sus vidas cotidianas.

4 No Apto para Adultos: <http://napa.com.pe/>.

Uno de los logros de la organización es la confrontación generacional; cada generación que va pasando tiene una mirada distinta con respecto a una problemática, la cual, además, se va renovando. El reto del movimiento [y, por extensión, de las ONNA] es saber hacia dónde va lo que han logrado. Hasta ahorita es muy interesante, pero ¿y dentro de cinco años?

El protagonismo al interior de las ONNA constituye, a su vez, un reto en las organizaciones lideradas por los mismos niños, niñas y adolescentes. Una de las principales singularidades de las organizaciones conducidas por estos es que sus integrantes están en proceso de desarrollo y crecimiento; por lo tanto, la vida organizativa en una organización infantojuvenil no va más allá de entre 8 a 10 años, considerando que se ingresa a ella entre los 8 y 10 años de edad). Cuando los adolescentes cumplen 18 años o cuando dejan la escuela –si este es el espacio de organización–, generalmente dejan de formar parte de la organización⁵, al menos de manera orgánica, dado que suelen seguir vinculados de una u otra forma: como colaboradores o asesores, o participando en actividades o foros puntuales⁶. Algunas organizaciones en la región están ampliando la edad de pertenencia (o en proceso de reflexión) más allá de los 18 años para apuntalar, de esta forma, el liderazgo, así como garantizar un mayor sostenimiento a las organizaciones y a su ejercicio de ciudadanía política.

5 Es el caso, por ejemplo, de la Coordinadora Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes Trabajadores - Connat en Paraguay, que ha ampliado la edad de sus integrantes, de 18 a 26 años.

6 Un ejemplo interesante para conocer cómo continúa la vida de estos chicos y chicas fue –en el caso de la organización de chicos trabajadores– el seminario «Vida trabajo y dignidad», que tuvimos ocasión de presenciar y que fue organizado por el Instituto de Formación de Adolescentes y Niños Trabajadores - Infant del Perú –en junio de 2010–. Este evento concluyó con los testimonios de nueve chicos y chicas que se pueden ver en: AA. VV. (2011). Vida, dignidad y trabajo. Historias de vida y ponencias del primer conversatorio: jóvenes con experiencia de haber sido niñas, niños y adolescentes trabajadores organizados. Serie Materiales de trabajo, núm. 4. Lima: Infant. Esta publicación está disponible, en formato pdf, en el sitio web del Infant (<http://www.infant.org.pe/>).

«A partir de mi proceso organizativo, siento una gran pasión por la política, porque de ella dependen los cambios sociales a los cuales aspiramos. Nuestros pasos en ella [en la organización] requieren de poner en concurso nuestra pulcritud, honestidad, transparencia, solidaridad, y poner como interés superior el bien común en lugar de nuestro bienestar personal».*

* AA. VV. (2011). Vida, dignidad y trabajo. Historias de vida y ponencias del primer conversatorio: Jóvenes con experiencia de haber sido niñas, niños y adolescentes trabajadores organizados. Serie Materiales de Trabajo, núm. 4. Lima: Infant.

Las trayectorias de vida de los niños, niñas y adolescentes, tras su paso por una experiencia organizativa, son un elemento que aún no está lo suficientemente estudiado⁷. Si bien existen algunas publicaciones o entrevistas puntuales, es un tema de agenda pendiente para quienes trabajamos procesos de participación infantil. Nuestro acompañamiento solidario nos permite afirmar que una buena parte de los chicos y chicas que han tenido la oportunidad de estar organizados durante su adolescencia suelen continuar sus trayectorias, de una u otra forma, en otras organizaciones –de carácter juvenil o comunitario–, o se vinculan a temáticas concretas en las que encuentran su compromiso. Las experiencias existentes han demostrado un gran poder transformador, el cual no siempre es sencillo de medir.

Esta renovación natural de sus integrantes conlleva elementos muy interesantes: por un lado, en comparación con las organizaciones adultas, se evita que permanezcan en las organizaciones por largos años. Por otro, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener y garantizar su propia historia. Un elemento de fortaleza y debilidad al mismo tiempo que garantiza su consolidación, pues los hace tener un dinamismo permanente.

7 Al respecto, recomendamos la siguiente lectura: Cussiánovich, A. (2008). Para una historia del pensamiento social de los niños, niñas y adolescentes trabajadores organizados del Perú, 1976-2008 (ensayo mimeografiado). Lima: lfejant.

Cuando cumplí la mayoría de edad me puse a reflexionar sobre el nuevo trayecto de mi vida y opté por una carrera que tuviera que ver con una dedicación al servicio social.

«La historia no viene con uno mismo, siempre hay un estadio que nos precede».
Norberto Liwski

Este elemento de renovación natural está estrechamente ligado con el *ejercicio de la representación y el traspaso*, cuando se renuevan los delegados o representantes –porque corresponde temporalmente o se cumple la edad tope de permanencia en la organización–. Dicho traspaso suele conllevar la entrega de una memoria del pasado y otra del futuro, a fin de que se prepare para seguir actuando. Este elemento permite además situarse en una perspectiva colectiva de la construcción de grupo y no considerar la participación por méritos individuales o autoreferenciados (lo cual dota de mayor sentido al ejercicio del protagonismo colectivo).

Este elemento no solo está ligado con el traspaso. Cuando una niña, niño o adolescente ingresa por primera vez a una organización, necesita conocer también la trayectoria y quehacer institucional de esta y, por lo general, las organizaciones no suelen registrar su historia⁸. En la mayor parte de las ocasiones, la vida y trayecto de los grupos infantiles descansan en las vivencias de los propios chicos y chicas; es decir, es posible rescatarla mediante la narración oral de sus historias de vida, o de las publicaciones y fuentes de verificación de las organizaciones no gubernamentales - ONG que suelen acompañarlos solidariamente.

8 Pocas de ellas disponen de un sitio web ad hoc, aunque casi todas tienen fan pages en Facebook.

Estos elementos contribuirían a la sobrevivencia de las experiencias organizativas y evitarían la fragmentación de las experiencias personales, fortaleciendo la integración colectiva de las experiencias de niños, niñas y adolescentes al saber que son parte de un colectivo con capacidad de liderazgo. Es decir, suele existir, al inicio de ingresar a una organización, una mayor conciencia colectiva de ser sujetos de derecho que una conciencia individual, por lo que cobra mayor sentido salvaguardar la conciencia colectiva. Dicho con palabras de Norberto Liwski, «la historia no viene con uno mismo, siempre hay un estadio que nos precede⁹».

Por lo tanto, entenderíamos que la conciencia crítica de ser sujeto de derechos con capacidad protagónica aumenta a medida que cada niño o cada niña experimenta su vivencia asociativa en el seno de la organización¹⁰. En los últimos años, han sido varios los proyectos que han centrado su actividad en el fortalecimiento de capacidades y habilidades de las ONNA, especialmente en:

- Acciones de exigibilidad: acciones para la satisfacción de los derechos.
- Acciones de vigilancia: acciones para la observación y análisis del estado de los derechos.
- Acciones de incidencia: acciones para influir en las políticas públicas y las decisiones de asignación de recursos, en los ámbitos local, nacional e internacional con relación a la garantía de sus derechos.

Prota-Estela pretende ser un mecanismo que permita medir y salvaguardar el flujo de beneficios de las organizaciones.

Pese a ese creciente protagonismo, se trata aún de un fenómeno [el de las ONNA] de características y discurso relativamente alternativo, aunque de desarrollo aún embrionario, que necesita enfrentar algunos de los retos que los niños, niñas y adolescentes tienen para escribir la historia de sus organizaciones. Como el sentido etimológico de la palabra infancia (el que no tiene voz, el que no habla), las ONNA tienen que hacer el esfuerzo de recoger sus vidas de forma escrita. (Cussiánovich, 2008).

3.2. Desafíos que enfrentan las ONNA

Sin ánimo de dar una definición concluyente, entendemos que la ONNA es una organización, colectivo o movimiento, conducido y liderado por los mismos niños, niñas y adolescentes, que se agrupan en torno a intereses comunes y conducen la defensa de sus propios derechos. Desde el punto de vista organizativo, se trata de agrupaciones singulares que difieren de otras formas asociativas, en las que han sido tradicionalmente los adultos quienes han liderado las acciones.

Pese a los numerosos logros conseguidos, el estado del ejercicio de la participación infantil en la región latinoamericana presenta, en sus avances, luces y sombras en cuanto a su real cumplimiento y exigibilidad.

Un panorama sobre cuáles son los elementos –internos y externos– que facilitan o dificultan el crecimiento de las organizaciones se obtuvo en el Coloquio regional (2013)¹¹, y fue realizado por los propios niños, niñas y adolescentes. Ofrecemos un cuadro sintético en el que se muestran las respuestas literales de los niños, niñas y adolescentes, las cuales han sido reorganizadas sobre la base de las dimensiones e indicadores diseñados para Prota-Estela:

9 Conferencia realizada en Lima, en el marco del Coloquio regional: «Participación para todas las infancias: un espacio para el análisis y la reflexión», del 18 al 20 de noviembre de 2013.

10 Un buen ejemplo de este hecho lo puede constituir la siguiente vivencia personal de una de las autoras. En una ocasión y en el marco de una serie de entrevistas que estábamos realizando en 2004, le preguntamos a un miembro del Manthoc qué era lo que más le había llamado la atención el primer día que acudió a la sede. Su respuesta fue haber visto su nombre escrito en un listado de tareas colectivas, que incluía su colaboración en labores de limpieza. Unos ocho años después, le recordamos aquella vivencia al mismo chico y le sorprendió haber elegido aquel ejemplo, ante lo cual expresó entre carcajadas: «púchica, ¿entonces mi conciencia de ser sujeto estaba por el piso, no?». Hoy es un comprometido joven educador que trabaja en una organización por la defensa de los derechos de la infancia.

11 «Participación para todas las infancias: un espacio para el análisis y la reflexión». Coloquio celebrado en Lima –del 18 al 20 de noviembre de 2013– con la presencia de ONNA de Bolivia, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Paraguay y Perú, en el marco del proyecto Protagonistas y del proyecto Children Lead the Way, de Save the Children - Canadá. Una de las autoras de la guía asistió como participante a este coloquio.

ELEMENTOS INTERNOS	ELEMENTOS DEL CONTEXTO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Desempeño (participación protagónica)</p> <ol style="list-style-type: none"> Liderazgo, compromiso y empoderamiento de los NNA organizados Conocimiento y praxis de NNA en incidencia. Reconocimiento por la sociedad civil de las ONNA, en su promoción e inclusión de participación. La autogestión e independencia de las organizaciones (liderada). <p>Estrategia (alianzas-socios)</p> <ol style="list-style-type: none"> Presencia de organizaciones y redes y movimientos sociales de NNA. Capacidad de movilización y de formular propuestas. <p>Desempeño (evaluación participativa de logros)</p> <ol style="list-style-type: none"> Propuestas políticas por parte de los NNA. <p>Estrategia (misión y visión)</p> <ol style="list-style-type: none"> Convencimiento de la validez de la participación <p>Gestión y organización (procedimientos de trabajo)</p> <ol style="list-style-type: none"> Disponibilidad de datos e investigaciones para mostrar la incidencia. Existencia de materiales didácticos, metodología y herramientas con enfoque de derechos. 	<p>Desempeño (participación protagónica)</p> <ol style="list-style-type: none"> Existencia de acuerdos internacionales y organismos de integración regional y global. Incidencia para que se aprueben leyes para NNA. Impacto en la sociedad (movilización). Apertura de algunos gobiernos hacia los NNA. <p>Estrategia (alianzas-socios)</p> <ol style="list-style-type: none"> Instituciones aliadas a las organizaciones de NNA. Articulación con redes a nivel nacional. Mayor intercambio regional. Redes sociales y algunos medios de comunicación alternativos. Vínculos con la universidad que estudia los derechos de la infancia y adolescencia. Alianzas políticas estratégicas con autoridades. <p>Desempeño (evaluación participativa de logros)</p> <ol style="list-style-type: none"> Monitoreo (base) de avances. Mayor democracia en la región. Mayor oportunidad de algunas organizaciones ante la participación. Mayor compromiso para la implementación de espacios de participación de NNA. Existencia de espacios consultivos: son pocos y susceptibles de manipulación.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Gestión y organización (Procedimientos de trabajo)</p> <ol style="list-style-type: none"> Limitación para sistematizar la historia de las ONNA (apropiación-identidad). Falta de documentación de incidencia (documentaciones de factibilidad). Debilidad en el monitoreo. <p>Desempeño (participación protagónica)</p> <ol style="list-style-type: none"> Deserción de integrantes. Acceso: legitimidad y representatividad. Falta de participación de primera infancia. Falta de participación de NNA indígenas, afrodescendientes y de otras infancias. Falta de espacios de participación. <p>Seguimiento y difusión de actividades y desempeño (evaluación participativa de logros)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mayor énfasis en productos que en procesos. <p>Gestión y organización (procedimientos de trabajo)</p> <p>Desempeño (participación protagónica)</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de visión política Visión adultocéntrica de los NNA. Escuela como espacio para promover la participación. Falta de identidad orgánica de los NNA en las organizaciones. 	<p>Estrategia (alianzas y socios)</p> <ol style="list-style-type: none"> Aislamiento de las ONNA dentro de los movimientos sociales. <p>Desempeño (participación protagónica)</p> <ol style="list-style-type: none"> Retrocesos normativos y programáticos con relación a la Convención de los Derechos de la Infancia y Adolescencia. Estigma de la imagen de los NNA. Visión adultocéntrica. Políticos no favorables y criminalización de la lucha social. Violencia diversa en diferentes contextos. Utilización de la participación decorativa. Involucración de NNA en organizaciones ilícitas violentas. Retroceso hacia culturas de doctrina irregular. El contexto no permite la expresión de NNA por inseguridad. <p>Desempeño (relevancia)</p> <ol style="list-style-type: none"> Prohibición a las familias para que sus hijos se organicen. No están institucionalizados los procesos de participación. <p>Gestión y organización (recursos)</p> <ol style="list-style-type: none"> Retiro de la cooperación por crisis y contextos. Acceso débil o limitado a los medios por parte de las ONNA. No están institucionalizados los procesos de participación.

Los procesos de evaluación deben ser institucionalizados poco a poco en las organizaciones, de forma tal que las agencias internacionales, nacionales y organizaciones de la sociedad civil no vean la participación protagónica de los niños, niñas y adolescentes como dependiente de proyectos con un inicio y un fin, sino como una que tiende a la autosustentación y sostenibilidad de las propias organizaciones. Ello con énfasis en el ejercicio de su participación protagónica y con el objetivo de contribuir a la construcción de un cambio estructural y social del rol y las formas de relacionarse de la sociedad con los niños, niñas y adolescentes, entendiendo a la infancia como parte de la estructura social.

Una construcción que en todo momento deberá ser colectiva bajo el consenso y el ejercicio de la participación protagónica, que incluye el trabajo conjunto y que deberá revisar la imagen y representación social de la infancia como presente activo –y no como futuro–, con intereses propios de cualquier actor social y no únicamente como personas susceptibles de ser protegidas por terceros y reducidos, tradicionalmente, a la esfera de lo privado o familiar. La infancia debe ser considerada como un asunto público, y su bienestar debe garantizarse a través de políticas públicas.

Veamos ahora, en el siguiente capítulo, algunos aspectos relacionados con el fortalecimiento y la evaluación de la participación, para después continuar con el paso a paso de la aplicación de Prota-Estela.

4

Hacia el fortalecimiento de las Organizaciones de niños, niñas y adolescentes (ONNA)

Toda actividad humana organizada (desde la formación de piezas de barro hasta el envío de una persona a la Luna) plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.

Henry Mintzberg. (1984). *La estructuración de las organizaciones*.

4.1. ¿Qué es el fortalecimiento organizacional?

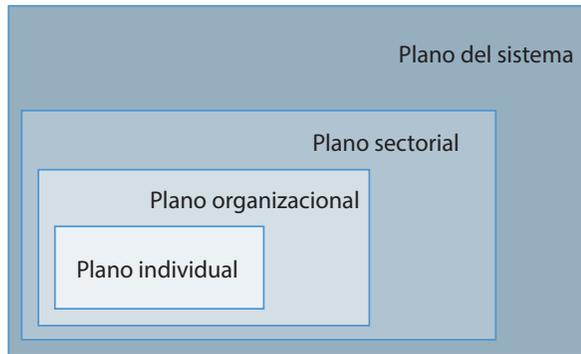
La creación o fortalecimiento de capacidades es un proceso clave para que las organizaciones y grupos de personas que comparten objetivos comunes sean protagonistas de sus propios procesos de desarrollo, de manera autónoma e independiente.

De acuerdo con Cideal¹², se puede definir el concepto de capacidad como el «conjunto de habilidades técnicas y organizativas de individuos, grupos, organizaciones y sistemas más amplios para desarrollar sus funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible, y fijar objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo».

Por tanto, se puede hablar de distintos planos del fortalecimiento:

- Plano individual, referido a la creación de capacidades en una persona concreta.
- Plano organizacional, que toma como unidad básica de análisis a entidades u organizaciones para promover en ellas el desarrollo de capacidades diversas –coordinación, gestión y administración de recursos, comunicación, igualdad de género, manejo de tecnología, relaciones con otras organizaciones, entre otras–.
- Plano sectorial, referido a aspectos como la coherencia, coordinación, complementariedad y concertación de actuaciones entre diversas organizaciones o actores de distintos sectores –salud, educación, infancia, justicia, etcétera–.
- Plano institucional o del sistema, que representa el contexto más amplio en el que se inserta la organización y que comprende las «reglas del juego» –representación y participación política, normas, acuerdos, valores sociales y culturales, alianzas, entre otras–.

12 Cideal. 2008. Fortalecimiento institucional de entidades de Cooperación al desarrollo. El modelo Estela.



Todos estos planos conforman un sistema cuyo éxito, eficacia, calidad y buen desempeño depende, a su vez, del éxito, calidad, eficacia y desempeño de las partes que lo integran. Las organizaciones, las asociaciones, las redes y agrupaciones funcionan según las competencias de las personas que las conforman, y la capacidad de estas depende de que se den ciertas condiciones organizativas que las motiven. Asimismo, las características del sector, y en última instancia del entorno más general donde se insertan las organizaciones, influirá positiva o negativamente en el desempeño de estas y en su capacidad para interactuar con otras organizaciones. En cualquier caso, el fortalecimiento de uno de los planos no garantiza el logro de efectos significativos en los demás, si no se aseguran condiciones que permitan activar su integración.

4.2. Pero ¿por qué fortalecerse?

Las organizaciones sanas y vibrantes constituyen un ingrediente esencial para el desarrollo de un país, y la mejora de su desempeño es una pieza importante del rompecabezas que define la efectividad de ese desarrollo.

Las organizaciones y los grupos que las comprenden son, hoy en día, «sistemas abiertos», pues reciben la influencia de fuerzas externas en las que, a su vez, tratan de influir, tratando constantemente de adaptarse, sobrevivir, desempeñar sus funciones e influir.

Los principales motivos para que una organización se fortalezca son:

1. Un entorno local, regional e internacional en constante y rápida evolución, en el que las organizaciones tienen que ser capaces de adaptarse, para seguir dando sentido a su existencia y asegurar su supervivencia.
2. La exigencia de la «rendición de cuentas», entendida en un triple sentido, para:
 - contribuir a la obtención de resultados significativos;
 - disponer y proporcionar información oportuna y transparente de los resultados obtenidos, y
 - asegurar una utilización racional y eficiente de los recursos que los ciudadanos les confían a las organizaciones –fondos públicos– o su base social.
3. La conveniencia de que las organizaciones sean vistas como parte de un sistema más amplio. Por ello estas, además de satisfacer las necesidades de sus integrantes, deben contemplarse otros objetivos dirigidos a los actores externos que también forman parte de ese sistema.
4. La existencia de nuevas formas de organización –horizontales, descentralizadas, en red, etcétera–, y muy especialmente aquellas integradas por niños, niñas y adolescentes, requieren que los integrantes de una organización desarrollen nuevas habilidades, tanto técnicas como relacionales, y de comunicación.
5. La necesidad de promover el aprendizaje y la evaluación organizacional de manera permanente.

Y para comprender mejor qué es lo que deben cambiar y en qué deben influir para mejorar su capacidad de desempeño, el diagnóstico organizacional sistemático o la autoevaluación es una parte importante de este proceso.

4.3. ¿Cómo evaluar el desempeño de las organizaciones?

La medición del desempeño de las organizaciones es, en sí misma, un proceso de aprendizaje y mejora de sus capacidades, dirigido a su permanencia y relevancia en las sociedades donde actúan.

Según el modelo de Lusthaus¹³, la evaluación organizacional consiste en realizar un estudio de los factores que influyen en el desempeño de las organizaciones e identificar sus puntos fuertes y débiles, considerando cuatro grandes dimensiones:

MOTIVACION ORGANIZACIONAL	Constituye la personalidad subyacente de la organización, lo que impulsa a sus miembros a actuar. Cada organización tiene una visión, una misión y una cultura diferenciadas. Se refiere a cuestiones tales como la historia, la visión, la misión y la cultura de la organización.
ENTORNO EXTERNO	Es el entorno particular donde se encuentra la organización, el cual aporta múltiples contextos que influyen en ella y en su desempeño. Se refiere a cuestiones tales como normas, leyes, historia del lugar, valores culturales, condiciones económicas, políticas, sociales, ambientales, demográficas y tecnológicas.
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Es la habilidad de una organización para emplear sus recursos en la realización de actividades. Es la base del desempeño de una organización. Se refiere a cuestiones tales como el liderazgo, la estructura de la organización, los recursos humanos y materiales, la gestión de proyectos y programas, o los vínculos con otras organizaciones.
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Es el cumplimiento de los mandatos asociados a la misión, los objetivos y las metas de la organización, con una utilización aceptable de los recursos, mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo.

El desempeño organizacional se define así como una función del entorno institucional, la capacidad y la motivación organizacional:

$$\text{Desempeño} = f(\text{entorno, capacidad, motivación})$$

Así, el «buen desempeño» significa que el trabajo se realiza de forma efectiva y eficiente, y que mantiene su relevancia para los interesados directos.

En función del mandato de cada organización, las distintas dimensiones contemplarán unos elementos u otros, y su medición usará indicadores específicos. Y en el caso de las ONNA, la participación protagónica cobra especial importancia, ya que su mandato último es la promoción, exigencia y defensa de los derechos de la infancia.

De este modo, para la evaluación que realizamos del proyecto Protagonistas, esto es, para medir su objetivo final y, por tanto, su contribución a la «consolidación de la participación de las ONNA en los espacios públicos institucionales de elaboración, aplicación y monitoreo de políticas públicas relacionadas con sus derechos», se diseñó una batería de indicadores cuya relación con estas grandes dimensiones se puede establecer como sigue:

13 Lusthaus, Charles; Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalvan. (2002). Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

INDICADORES DE EVALUACIÓN- PROYECTOS PROTAGONISTAS		DIMENSIÓN
INDICADORES DE MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> Número de organizaciones que tienen definido su propósito, mediante estatutos, enunciados de misión u otros documentos que proporcionan la «razón de ser» de la organización. Número de organizaciones que tienen definidas metas programáticas, objetivos y actividades. Número de organizaciones que hacen seguimiento del cumplimiento de sus metas funcionales. 	MOTIVACIÓN
INDICADORES DE PARTICIPACIÓN/ VIDA ORGÁNICA	<ol style="list-style-type: none"> La institución ha facilitado a los niños toda la información relevante referida a la acción que propicia su participación en formatos accesibles. Identificación de barreras de acceso (internas): sociales, culturales, políticas, jurídico-normativas. Realización de (auto) diagnósticos de las ONNA y redes. Los niños participan en la evaluación del desempeño de los promotores. Los niños participan en la evaluación de los resultados del proyecto. Los niños participan en la evaluación del logro del propósito del proyecto. 	CAPACIDAD
INDICADORES DE TOMA DE DECISIONES	<ol style="list-style-type: none"> Número de organizaciones que incorporan mecanismos de consulta a los niños para la elaboración de las propuestas. Número de organizaciones que realizan un trabajo compartido con las niñas y los niños en la elaboración de las propuestas. Los niños participan proponiendo actividades en la ejecución del proyecto, y estas son incorporadas a la ejecución. Los niños participan en el seguimiento de los avances del proyecto. Los niños son consultados y participan en las decisiones sobre posibles reajustes del proyecto. Las actividades del proyecto son organizadas, conducidas y ejecutadas por los niños, con el acompañamiento de adultos. 	CAPACIDAD

INDICADORES DE EVALUACIÓN- PROYECTOS PROTAGONISTAS		DIMENSIÓN
INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	16. Número de ONNA que cuentan con apoyo de programas gubernamentales. 17. Número de ONNA que cuentan con fondos suficientes para su funcionamiento (y origen de los fondos). 18. Número de ONNA que cuentan con tecnología suficiente para su funcionamiento.	CAPACIDAD
INDICADORES DE ARTICULACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES / ACTORES	19. Número de instituciones, organizaciones o grupos identificados con los que se relaciona o se podría esperar que lo haga. 20. Número de organizaciones que han sido identificadas como influyentes o importantes para los responsables de formular políticas relacionadas con los derechos de los NNA. 21. Número de organizaciones que han identificado otras organizaciones que complementan sus objetivos. 22. Existencia de socios, convenios, acuerdos con otras organizaciones de similar temática, tanto de NNA como de adultos. 23. Grado de sistematización y difusión de la experiencia (en versiones adultas y amigables).	ENTORNO
INDICADOR DE PARTICIPACIÓN PROTAGÓNICA	24. Número de ONNA que participan en foros, audiencias, comunicados y manifiestos sobre temáticas y debates oportunos, en materia de participación y derechos.	DESEMPEÑO

Sin embargo, para contribuir a esta finalidad de manera completa – considerando a todas las ONNA participantes– fue necesario que previamente se midiera el fortalecimiento de las ONNA de manera individual.

Para llevar a cabo esta medición, se diseñó Prota-Estela: una herramienta sencilla de autoevaluación que se explica en el capítulo siguiente.

5

¿Qué es Prota-Estela y para qué sirve?

Prota-Estela, como ya se ha dicho, es una herramienta de (auto)evaluación que permite valorar el avance en el fortalecimiento de las organizaciones, de manera gráfica y sencilla. Sean estas redes –por ejemplo, la Red Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes - Rednna en el Perú, la Red Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes - Renaes en El Salvador, o la Red de Niños, Niñas y Adolescentes de América Latina y el Caribe - Rednnyas–; coordinadoras –como la Coordinadora de Municipios Escolares - Codeme en el Perú–; movimientos sociales de infancia o movimientos de infancia trabajadora –tales como los Niños, Niñas y Adolescentes Trabajadores - NAT, el Movimiento Latinoamericano y del Caribe de Niñas, Niños y Adolescentes Trabajadores - Molacnat y otras organizaciones similares–. Permite evaluar la evolución del desempeño organizacional en cuanto a la participación protagónica de las ONNA y a su capacidad para la incidencia y otras acciones en materia de defensa de sus derechos.

Está basada en la herramienta Estela para el fortalecimiento institucional de entidades de cooperación al desarrollo, creada por una fundación llamada Cideal¹⁴. Tal y como se señala en la primera página de su manual, Estela significa «señal o rastro que deja en el aire un cuerpo luminoso en movimiento».

En este sentido, las ONNA son cuerpos dinámicos y luminosos cuyo rastro son las acciones de incidencia que realizan por la defensa de sus derechos, las cuales se llevan a cabo en sus comunidades más inmediatas, en sus países y en la región latinoamericana, tal y como se ha dado en el marco del proyecto Protagonistas, y en los diferentes eventos y encuentros que han celebrado.

5.1. Prota-Estela paso a paso

Con la herramienta Prota-Estela se puede hacer un balance de la ONNA en dos sentidos:

- Midiendo el fortalecimiento actual de la ONNA, diagnóstico, determinar qué dimensiones están más debilitadas, reflexionando sobre las causas a fin de diseñar acciones para su mejora.
- Midiendo el crecimiento de la ONNA a lo largo del tiempo y comparándolo con los resultados de años anteriores, determinar si la ONNA se ha fortalecido.

14 Cámara, L, M. U. Gómez-Galán, y H. Sainz Ollero. (2008). Fortalecimiento institucional de entidades de cooperación al desarrollo. El modelo Estela. Cideal: <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/102>.

Prota-Estela mide el fortalecimiento por medio de cuatro dimensiones que comparten generalmente todas las organizaciones. Estas grandes dimensiones se pueden definir de la siguiente forma:

<p>1. ESTRATEGIA</p>	<ol style="list-style-type: none"> Esta dimensión se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo de la ONNA y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión. Está relacionada igualmente con la visión; es decir, con las ideas y acciones que la hacen única. La estrategia son las metas que se fija la ONNA de forma clara, hacia las cuales dirige claramente los esfuerzos de sus integrantes y de otros actores interesados en su cumplimiento. Por lo tanto, la estrategia es la capacidad de la ONNA para influir en sus integrantes y en otros actores externos para que las apoyen en sus objetivos organizacionales, creándose alianzas o socios.
<p>2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> Por gestión y organización se entiende la capacidad de la ONNA para dividir la ejecución de actividades y asignar funciones y responsabilidades a sus integrantes o grupos, de manera coordinada y participativa, fomentando la consulta sobre las actividades que promueve (procedimientos de trabajo y normas de funcionamiento participativos). Además, la ONNA debe ser capaz de obtener los insumos o recursos suficientes para mantener en el tiempo su actividad de incidencia, así como rendir cuentas de su uso de manera transparente, tanto a los organismos que la apoyan como a sus integrantes.
<p>3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> La ONNA debe disponer de registros de información y documentación sobre sus actividades y resultados más significativos; para ello debe realizar un seguimiento continuo y responsable. Además de sistematizar sus actividades, la ONNA debe difundir las enseñanzas derivadas de sus actuaciones con otros actores de su entorno y medir el impacto que provoca en los distintos medios o canales que utiliza.
<p>4. DESEMPEÑO</p>	<ol style="list-style-type: none"> El desempeño de una ONNA es su capacidad para conseguir los objetivos que se plantea; para lo cual debe seguir satisfaciendo las necesidades de sus integrantes, así como conseguir el apoyo de estos y el de otros actores influyentes de su entorno (relevancia). Además, la ONNA debe promover la participación de sus integrantes y otros actores influyentes en la evaluación de sus actividades para identificar posibles mejoras. Atendiendo al sentido último de las ONNAS como actores de incidencia, su desempeño debe dirigirse hacia la participación protagónica, esto es, ofreciendo propuestas en los distintos espacios públicos y privados de debate y toma de decisiones que estén su área de influencia.

Para valorar el fortalecimiento de una ONNA, hay que dar tres pasos:

- > *Paso 1: Leer y puntuar las dimensiones.*
- > *Paso 2: Conocer el diagnóstico o el avance de la ONNA.*
- > *Paso 3: Conocer el formato de Prota-Estela «guardar como».*

Paso 1: Leer y puntuar las dimensiones

- Para valorar el fortalecimiento de la ONNA, hay que leer atentamente cada dimensión y cada uno de los cinco valores y afirmaciones posibles.
- Después, se selecciona el valor que describe mejor a la ONNA. Estos niveles se presentan en lógica de «semáforo» –el nivel más bajo es de color rojo y el más avanzado, de color verde).
- Para cada variable se leerá detenidamente las afirmaciones incluidas en cada casilla y se determinará en qué nivel –muy bajo, bajo, aceptable, alto y muy alto– se encuentra la ONNA.
- Es importante considerar que para elegir una puntuación de la columna –1, 2, 3, 4 y 5– deben ser comprobadas todas las afirmaciones expresadas en la casilla. Si solo se cumplen algunas afirmaciones, se deberá tomar en cuenta la puntuación de la columna que está inmediatamente a su izquierda.
- Para apoyar el proceso de evaluación en esta etapa, se presenta una lista de comprobación que debe tomarse en cuenta para determinar el nivel de fortalecimiento en el que la ONNA se encuentra. Esta lista es orientativa, por lo que cada ONNA deberá indicar en la columna de «lista de comprobación» aquellos documentos o afirmaciones que justifican la puntuación señalada.

DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA

DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA/RED		VALOR ASIGNADO POR LA ONNA/RED						
		MUY BAJO	BAJO	ACEPTABLE	ALTO	MUY ALTO	AÑO 1	AÑO 2
		1	2	3	4	5	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas	Nuestra ONNA/red no ha realizado nunca un análisis estratégico para identificar la visión y misión, ni se tienen claros los objetivos y aspiraciones a largo plazo.	En nuestra ONNA/red tenemos establecida la visión y misión y hemos realizado la definición básica de nuestra estrategia, pero no disponemos de un documento de plan estratégico, o similar, que recoja los objetivos y estrategias principales de nuestra organización.	En nuestra ONNA/red disponemos de un documento estratégico elaborado, pero solo es conocido por unos pocos internamente y es escasamente utilizado en el día a día para diseñar planes operativos, de trabajo y de actividades.	En nuestra ONNA/red disponemos de un documento estratégico conocido interna y externamente, que nos sirve para la elaboración participativa de los planes operativos, de trabajo y de actividades. Además, monitoreamos el cumplimiento de los planes con respecto al documento estratégico.	En nuestra ONNA/red disponemos de un documento estratégico conocido interna y externamente, que nos sirve para la elaboración participativa de los planes operativos, de trabajo y de actividades. Además, monitoreamos el cumplimiento de los planes con respecto al documento estratégico y actuamos en consecuencia. Nos articulamos con otros actores de la comunidad en el proceso.		
	Alianzas / socios	En nuestra ONNA/red no hemos realizado una identificación de instituciones, organizaciones o grupos con los que nos relacionamos o nos podríamos relacionar.	En nuestra ONNA/red sí hemos realizado una identificación de instituciones, organizaciones o grupos con los que nos relacionamos o nos podríamos relacionar.	En nuestra ONNA/red sí hemos realizado una identificación de instituciones, organizaciones o grupos influyentes o importantes para los responsables de formular políticas relacionadas con los derechos de los NNA.	En nuestra ONNA/red sí hemos identificado otras organizaciones que comparten y complementan sus objetivos.	En nuestra ONNA/red existen socios, convenios, acuerdos con otras organizaciones de similar temática, tanto de NNA como de adultos, con las que trabajamos de forma conjunta habitualmente		
	Total Estrategia						0,0	0,0

La lista de comprobación de referencia para la dimensión de Estrategia incluye elementos como:

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento en el que se establece la visión, misión, principios, objetivos y estrategia principal de la ONNA. 2. Número y tipo de planes estratégicos, operativos y de trabajo. 3. Mecanismos de difusión del plan estratégico y demás documentos. 4. Reuniones de monitoreo de cumplimiento de los planes/metás. 5. Reuniones con actores externos de la comunidad. 6. Otros (indicar cuáles). 	
	Alianzas/asocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento que identifique otros actores, grupos de interés y otras organizaciones influyentes o importantes. 2. Documentos de acuerdos, socios, convenios. 3. Otros (indicar cuáles). 	

DIMENSIÓN 2: GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA/RED		VALOR ASIGNADO POR LA ONNA/RED						
		MUY BAJO	BAJO	ACEPTABLE	ALTO	MUY ALTO	AÑO 1	AÑO 2
		1	2	3	4	5	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Recursos disponibles para actividades	En nuestra ONNA/red solo disponemos puntualmente y por cortos periodos de tiempo de recursos (materiales, refrigerios, traslados, salas, etc.) que provienen de proyectos. No tenemos una sede de trabajo formalmente establecida. No disponemos de equipamiento propio.	En nuestra ONNA/red solo disponemos puntualmente y por cortos periodos de tiempo de recursos (materiales, refrigerios, traslados, salas, etc.) que provienen de proyectos. Nuestro espacio físico de trabajo y el equipamiento resulta insuficiente o inadecuado.	En nuestra ONNA/red tenemos varias fuentes de recursos (materiales, refrigerios, traslados, salas, etc.) pero de un solo tipo (por ejemplo, cooperación internacional). Nuestras instalaciones y el equipamiento son suficientes y adecuados.	En nuestra ONNA/red tenemos una base permanente de fuentes de recursos (materiales, refrigerios, traslados, salas, etc.) de distintos tipos (cooperación internacional, municipio, comercios y empresas). Nuestro equipamiento e instalaciones son suficientes y adecuados, y en nuestras asambleas rendimos cuentas.	En nuestra ONNA/red tenemos una base permanente de fuentes de recursos (materiales, refrigerios, traslados, salas, etc.) de distintos tipos (cooperación internacional, municipio, empresas). Nuestro equipamiento e instalaciones son suficientes y adecuados, y en nuestras asambleas rendimos cuentas. Se realiza una gestión de los recursos pensando en la sostenibilidad de nuestra ONNA/red.		

DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA/RED	VALOR ASIGNADO POR LA ONNA/RED							
	MUY BAJO	BAJO	ACEPTABLE	ALTO	MUY ALTO	AÑO 1	AÑO 2	
	1	2	3	4	5	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Procedimientos de trabajo/normas de funcionamiento participativos	En nuestra ONNA/red no hay roles ni responsabilidades a nivel individual establecidos. Las tareas a realizar cambian a menudo y se comunican de manera verbal exclusivamente. No se conoce internamente la estructura organizativa ni los principales mecanismos internos (coordinación, comunicación, asambleas, etc.).	En nuestra ONNA/red los roles y responsabilidades a nivel individual están establecidos y se conoce internamente la estructura organizativa. Además, existe información disponible y amigable sobre actividades y acciones en los que participa la ONNA/red.	En nuestra ONNA/red los roles y responsabilidades a nivel individual están establecidos y se conoce internamente la estructura organizativa. Existe información disponible y amigable sobre actividades y acciones en los que participa la ONNA/red, y además existen mecanismos de consulta a los NNA para la elaboración de los planes y propuestas de acción.	En nuestra ONNA/red los roles y responsabilidades a nivel individual están establecidos y se conoce internamente la estructura organizativa. Existe información disponible y amigable sobre actividades y acciones en los que participa la ONNA/red y mecanismos para la participación de los NNA en la elaboración de los planes y propuestas de acción.	En nuestra ONNA/red los roles y responsabilidades a nivel individual están establecidos y se conoce internamente la estructura organizativa. Existe información disponible y amigable sobre actividades y acciones en los que participa la ONNA/red y todas las actividades de la ONNA/red son organizadas, conducidas y ejecutadas por los NNA.		
	Total Gestión y Organización						0,0	0,0

La lista de comprobación de referencia para la dimensión de Gestión y organización incluye elementos como:

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Recursos disponibles para actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de los proyectos de la ONNA (documentos técnicos y financieros). 2. Identificación de una sede o registro. 3. Inventario de recursos tecnológicos. 4. Procedimientos de gestión contable. 5. Identificación de fuentes de recursos (sistemas de alarmas). 6. Existencia de un espacio web/blog/ Facebook/Twitter. 7. Publicación de las cuentas y resultados de la ONNA. 8. Otros (indicar cuáles). 	
	Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama. 2. Relación de cargos y funciones. 3. Normas de funcionamiento. 4. Mecanismos de comunicación interna y coordinación. 5. Mecanismos de participación y toma de decisiones (espacios asamblearios). 6. Otros (indicar cuáles). 	

DIMENSIÓN 3: SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN

DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA/RED	VALOR ASIGNADO POR LA ONNA/RED							
	MUY BAJO	BAJO	ACEPTABLE	ALTO	MUY ALTO	AÑO 1	AÑO 2	
	1	2	3	4	5	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	
3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	Registro y seguimiento de actividades	En nuestra ONNA/red no recolectamos datos ni llevamos un registro/ archivo de nuestras actividades.	En nuestra ONNA/red sí recolectamos datos y llevamos un registro/ archivo de nuestras actividades, pero no realizamos labores de seguimiento de los avances.	En nuestra ONNA/red sí recolectamos datos y llevamos un registro/ archivo de nuestras actividades, y además realizamos labores de seguimiento de los avances.	En nuestra ONNA/red sí recolectamos datos y llevamos un registro/ archivo de nuestras actividades, realizamos labores de seguimiento de los avances, y además proponemos medidas para enfrentar las dificultades en su ejecución.	En nuestra ONNA/red sí recolectamos datos y llevamos un registro/ archivo de nuestras actividades, realizamos labores de seguimiento de los avances y proponemos medidas para enfrentar las dificultades en su ejecución. Además, elaboramos documentos de sistematización de nuestra experiencia.		
	Difusión	En nuestra ONNA/red no disponemos de información y documentación amigable y oportuna sobre nuestras actividades y resultados más significativos.	En nuestra ONNA/red disponemos de información y documentación amigable y oportuna sobre nuestras actividades y resultados más significativos.	En nuestra ONNA/red disponemos de información y documentación amigable y oportuna sobre nuestras actividades y resultados más significativos, y además tenemos un plan para su difusión.	En nuestra ONNA/red disponemos de información y documentación amigable y oportuna sobre nuestras actividades y resultados más significativos, y además la difundimos por distintos medios.	En nuestra ONNA/red disponemos de información y documentación amigable y oportuna sobre nuestras actividades y resultados más significativos, la difundimos por distintos medios y además monitoreamos su impacto.		
	Total Seguimiento y Difusión						0,0	0,0

La lista de comprobación de referencia para la dimensión de Seguimiento y difusión incluye elementos como:

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	Registro y seguimiento de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listados, bases de datos o registros (físicos o digitales). 2. Otros (indicar cuáles). 	
	Difusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materiales para la difusión (publicaciones, informes, fotografías, registro audiovisual). 2. Equipo de comunicación. 3. Redes sociales y páginas web/blog/Facebook/ Twitter. 4. Relación de medios aliados. 5. Plan de comunicación y difusión. 6. Mecanismo de monitoreo. 7. Otros (indicar cuáles). 	

DIMENSIÓN 4: DESEMPEÑO, NUESTROS LOGROS

DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA/RED		VALOR ASIGNADO POR LA ONNA/RED						
		MUY BAJO	BAJO	ACEPTABLE	ALTO	MUY ALTO	AÑO 1	AÑO 2
		1	2	3	4	5	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)
4. DESEMPEÑO, NUESTROS LOGROS	La relevancia para nuestra comunidad	En nuestra ONNA/red no tenemos definidos nuestros objetivos colectivos ni las necesidades y expectativas que persiguen los miembros y NNA a los que representamos	En nuestra ONNA/red tenemos definidos nuestros objetivos colectivos y las necesidades y expectativas que persiguen los miembros y NNA a los que representamos.	En nuestra ONNA/red tenemos definidos nuestros objetivos colectivos y las necesidades y expectativas que persiguen los miembros y NNA a los que representamos, y además tenemos identificados otros colectivos de NNA a los que podemos llegar.	En nuestra ONNA/red tenemos definidos nuestros objetivos colectivos y las necesidades y expectativas que persiguen nuestros miembros y NNA a los que representa, y además realizamos actividades para llegar a más NNA.	Los objetivos y resultados logrados por nuestra ONNA/red son importantes y adecuados a las necesidades y expectativas de los principales miembros y NNA a los que representamos, y además hemos crecido en número de NNA.		
	Evaluación participativa de nuestros logros	En nuestra ONNA/red no disponemos de mecanismos para la evaluación participativa de nuestras actividades, proyectos y logros.	En nuestra ONNA/red disponemos de mecanismos para la evaluación participativa de nuestras actividades, proyectos y logros pero los utilizamos puntualmente y sin regularidad.	En nuestra ONNA/red disponemos mecanismos para la evaluación participativa de nuestras actividades, proyectos y logros, y además los utilizamos habitualmente.	En nuestra ONNA/red disponemos y utilizamos habitualmente mecanismos para la evaluación participativa de nuestras actividades, proyectos y logros. Además, compartimos/colectivizamos los resultados, las experiencias y las mejoras.	En nuestra ONNA/red disponemos y utilizamos habitualmente mecanismos para la evaluación participativa de nuestras actividades, proyectos y logros. Compartimos/colectivizamos los resultados, las experiencias y las mejoras, y además formulamos y ejecutamos planes de mejora.		

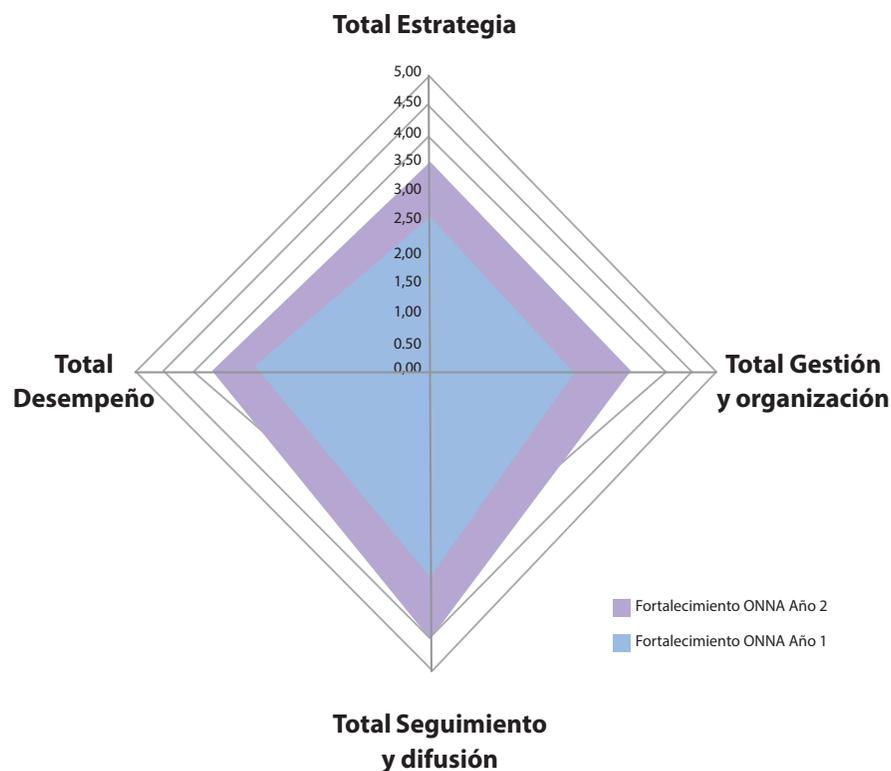
DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA/RED	VALOR ASIGNADO POR LA ONNA/RED							
	MUY BAJO	BAJO	ACEPTABLE	ALTO	MUY ALTO	AÑO 1	AÑO 2	
	1	2	3	4	5	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	VALORACIÓN (1 - 5 puntos)	
4. DESEMPEÑO, NUESTROS LOGROS	Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones	En nuestra ONNA/red no participamos en espacios de debate y toma de decisiones.	En nuestra ONNA/red tenemos identificados espacios de debate y toma de decisiones y las barreras sociales, culturales, políticas y normativas que obstaculizan nuestra autonomía y participación protagónica.	En nuestra ONNA/red tenemos identificados espacios de debate y toma de decisiones y las barreras sociales, culturales, políticas y normativas que obstaculizan nuestra autonomía y participación protagónica. Además, tenemos un plan de acción para participar en los espacios de debate y toma de decisiones.	En nuestra ONNA/red participamos en los espacios de debate y toma de decisiones y en actividades relacionadas con la formulación de presupuestos participativos y actos de monitoreo/vigilancia de nuestros derechos.	En nuestra ONNA/red participamos en los espacios de debate y toma de decisiones y en actividades relacionadas con la formulación de presupuestos públicos y actos de monitoreo/vigilancia de nuestros derechos, y además presentamos nuestras propuestas sobre políticas propias.		
	Total Desempeño, Nuestros Logros						0,0	0,0

La lista de comprobación de referencia para la dimensión de Desempeño incluye elementos como:

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
4. DESEMPEÑO, NUESTROS LOGROS	La relevancia para nuestra comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de objetivos colectivos, necesidades y expectativas. 2. Registro de membresía. 3. Plan de acción para incrementar la membresía. 4. Otros (indicar cuáles) 	
	Evaluación participativa de nuestros logros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de evaluación. 2. Planes de mejora. 3. Actas de reuniones. 4. Otros (indicar cuáles). 	
	Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 5. Relación de espacios de debate y toma de decisiones. 6. Propuestas presentadas. 7. Otros (indicar cuáles). 	

Paso 2: Conocer el diagnóstico o el avance de la ONNA

- Cuando se haya puntuado cada dimensión en el programa Excel, la herramienta Prota-Estela se mostrará de forma automática en un gráfico por medio de un diagrama de araña o red.
- Este gráfico permitirá conocer, en una sola vista, los puntos fuertes y débiles de la gestión de la ONNA. En el caso de que se realice una comparativa entre años sucesivos, por ejemplo:



Paso 3: Conocer el formato de Prota-Estela

- Prota-Estela se ha construido en el programa Excel, en el que los archivos se llaman «libros» y cada uno de ellos tiene, a su vez, «hojas o pestañas».
- Prota-Estela está protegido para que se pueda utilizar sin temor a equivocarse. Esto significa que se pueden realizar cambios en las casillas de valoración sin que se modifique el resto de la herramienta original.
- Para guardar las valoraciones, se recomienda guardar el nuevo archivo/libro con un nombre diferente (por ejemplo, con el nombre que identifique a la ONNA: Prota-Estela_Nombre ONNA.xls).

5.2. Aplicación práctica en una evaluación

Para ver la aplicación práctica de la herramienta, a continuación se presenta:

1. El caso práctico de una de las organizaciones que participaron en Protagonistas.
2. Los resultados globales de su aplicación en 11 ONNA, y el análisis de estos vinculados con los indicadores de evaluación propuestos.

5.2.1. El caso de JIES

La asociación Juventud Integral El Sauce es una ONNA radicada en el departamento de Sonsonate, El Salvador, cuyo origen se remonta al año 2003. Está conformada por voluntarios y voluntarias que tienen como objetivo la generación de espacios de integración y promoción de valores para la juventud y niñez, fomentando la participación y el liderazgo juvenil mediante la educación y la convivencia. A lo largo de estos doce años, han conseguido formarse como líderes con valores y sensibilidad social, para ser un aporte importante a la sociedad, así como capaces de dirigir sus vidas y desarrollar un cambio en su entorno¹⁵.

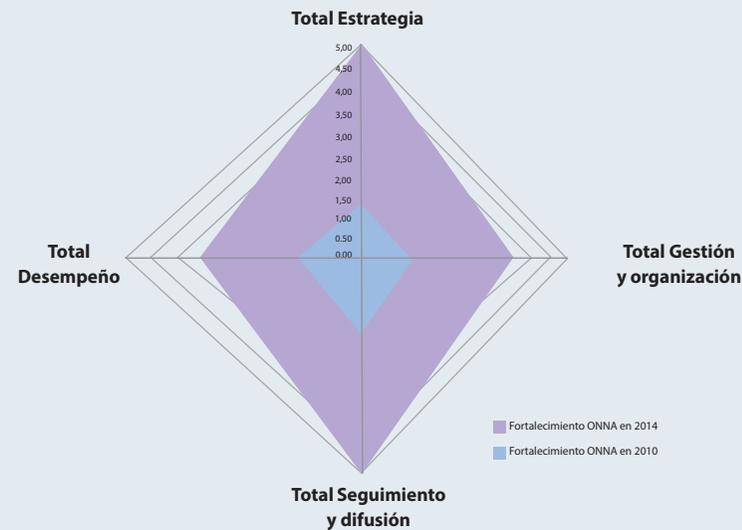
PAÍS: EL SALVADOR. LOCALIDAD: SONSONATE, SONZACATE ONNA: JUVENTUD INTEGRAL EL SAUCE - JIES. AÑO DE CONFORMACIÓN: 2003				
DIMENSIÓN	2010	2014	INCREMENTO FORTALECIMIENTO	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
DIMENSIÓN: ESTRATEGIA				
Visión, misión y metas	2,0	5,0	+ 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, en 2011 se reafirmó el documento que establece todo ello. 2. Sí, se han elaborado un plan estratégico y tres planes operativos de los años 2011, 2012, 2013, y se ha continuado en este año 2014. 3. Sí, se han hecho actividades, como talleres, para socializar estos planes, y se han reproducido con material didáctico para los integrantes. 4. Si, se le da seguimiento y planificación semanalmente a las actividades de la organización. 5. Sí, se han realizado reuniones y actividades en conjunto, en el marco del plan de acción.
Alianzas/asocios	1,0	5,0	+4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí existe un mapeo de las organizaciones existentes de la comunidad, de las cuales se solicita apoyo, dependiendo de la acción. 2. Se han hecho acuerdos con alcaldía, algunas asociaciones y la directiva de la comunidad para brindar apoyo.
TOTAL ESTRATEGIA	1,5	5,0		+ 3,5

<p>Recursos disponibles para actividades</p>	<p>1,0</p>	<p>2,0</p>	<p>+ 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, existe un registro digital de todos los documentos de las actividades, incluyendo la solicitud de recursos. 2. Sí, porque existe una sede propia perteneciente al espacio de la niñez y juventud de la comunidad. 3. Se tiene la documentación resguardada en la PC de la organización y en la de algunos de sus integrantes. 4. Existe un mecanismo sencillo de manejo de recursos que llevan dos integrantes de JIES. 5. Sí existe una pequeña base de datos de benefactores; sin embargo, falta estructurar un verdadero plan financiero. 6. Se cuenta con un sistema de difusión e información en Facebook, correo electrónico y Twitter. 7. Sí se actualiza más de tres veces a la semana, por medio de plataforma interna y externa de Facebook, con lo que se publican las actividades
<p>Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos</p>	<p>1,0</p>	<p>4,0</p>	<p>+3</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un organigrama circular que incluye la conformación de comités. 2. Cada comité tiene claro las funciones y se ejecutan las actividades con el apoyo de estos. 3. Existe un estatuto y la generación de un reglamento interno para darle formalidad al funcionamiento. 4. Se da por medio de asambleas semanales y por redes sociales. 5. Asambleas generales y reuniones de los comités.
<p>TOTAL GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN</p>	<p>1,0</p>	<p>3,0</p>	<p>+ 2,0</p>	

Registro y seguimiento de actividades	3,0	5,0	+ 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un registro de los listados de los talleres, organizados por cada taller realizado en el año y en digital, incluyendo las fotografías. 2. Se cuenta con un registro de todos los temas y metodologías de los talleres.
Difusión	1,0	5,0	+4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se da un informe de las redes sociales sobre toda las actividades, además se difunde mediante de afiches, carteles, volantes, trípticos, etcétera. 2. No se cuenta con equipo audiovisual, el cual es proporcionado en ocasiones por compañeros del grupo. 3. Se tiene Facebook, correo, Twitter y, recientemente, YouTube. 4. No tenemos muchas alianzas con medios de comunicación, ya que en nuestro sector no existen muchos y estos no proporcionan cobertura a los temas que nos interesan. 5. Existe un plan de comunicación que está en revisión para un mayor impacto e incidencia. 6. En asambleas, se van monitoreando las actividades realizadas y, cada tres meses, se revisa el plan de trabajo y las actividades que se desarrollarán.
TOTAL SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	2,0	5,0	+ 3,0	
La relevancia para nuestra comunidad	1,0	4,0	+3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizan algunas actividades internas, como el FODA e identificación de necesidades en la comunidad. 2. No se tiene exacto un registro de la membresía, pero se da seguimiento a los miembros activos. 3. En el nuevo plan de comunicación se está intentado incrementar la membresía. Actualmente, se desarrollan algunas actividades para ello.

Evaluación participativa de nuestros logros	2,0	4,0	+ 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí existen evaluaciones internas en la asamblea general. 2. Se da por medio del mejoramiento del plan de trabajo en reuniones de monitoreo trimestrales. 3. No hay existentes, se está trabajando para elaborarlo en este 2014.
Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones	1,0	3,0	+2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se han presentado diversas propuestas en los espacios comunitarios de toma de decisiones, se cuenta con un miembro del consejo directivo escolar y las propuestas presentadas se han tomado en cuenta 2. Se han presentado varias propuestas de trabajo a la alcaldía municipal y candidatos a la alcaldía y no en todas se ha hecho eco puesto el tema es desconocido y se tiene miedo de lo que significa la participación de la niñez
TOTAL DESEMPEÑO	1,3	3,7		+ 2,3
TOTAL	5,8	16,7		10,9

n 2014



5.2.2. Prota-Estela y los indicadores de evaluación

El resultado de la aplicación cruzada entre Prota-Estela y los indicadores de evaluación permitió a la evaluación realizar una valoración global del fortalecimiento organizacional de las once ONNA participantes en el proyecto Protagonistas.

Partiendo del análisis cuantitativo de los resultados de la autoaplicación de la herramienta Prota-Estela, que se muestran en las siguientes tablas, se

pudo inferir un alto grado de fortalecimiento de todas las ONNA y redes que participaron en la medición bajo esta técnica –un 37% del total de organizaciones beneficiadas por el proyecto–.

En la tabla que viene a continuación, se indica la valoración realizada por los niños, niñas y adolescentes para el año 2010:

TABLA INTEGRADA PUNTUACIONES POR ONNA Y DIMENSIONES DE LA PROTA - ESTELA 2010												
DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA		2010										
		PERÚ		PARAGUAY		EL SALVADOR						REGIONAL
		ONNA 1	ONNA 2	ONNA 1	ONNA 2	ONNA 1	ONNA 2	ONNA 3	ONNA 4	ONNA 5	ONNA 6	ONNA 1
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas	2	2	2	3	1	2	1	1	1	3	4
	Alianzas/ socios	1	3	3	5	1	1	1	1	1	3	3
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Recursos disponibles para actividades	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3
	Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos	1	4	4	2	1	1	1	1	1	3	4
3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	Registro y seguimiento de actividades	2	2	5	1	2	3	1	1	1	4	3
	Difusión	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3
4. DESEMPEÑO	El crecimiento de nuestra organización: la relevancia en nuestra comunidad	2	3	4	3	2	1	1	1	1	3	3
	Evaluación participativa de nuestros logros	1	2	5	3	1	2	1	1	1	4	3
	Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones	2	3	3	5	2	1	1	1	1	3	4

En la siguiente tabla, se indica la valoración realizada por los niños, niñas y adolescentes en el año 2014:

TABLA INTEGRADA PUNTUACIONES POR ONNA Y DIMENSIONES DE LA PROTA - ESTELA 2014												
DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA		2014										
		PERÚ		PARAGUAY		EL SALVADOR						REGIONAL
		ONNA 1	ONNA 2	ONNA 1	ONNA 2	ONNA 1	ONNA 2	ONNA 3	ONNA 4	ONNA 5	ONNA 6	ONNA 1
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5
	Alianzas/ socios	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Recursos disponibles para actividades	2	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4
	Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5
3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	Registro y seguimiento de actividades	5	4	5	3	5	5	3	3	3	5	5
	Difusión	5	4	5	3	5	5	2	2	2	4	4
4. DESEMPEÑO	El crecimiento de nuestra organización: la relevancia en nuestra comunidad	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5
	Evaluación participativa de nuestros logros	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5	4
	Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones	5	5	2	4	4	3	3	3	4	4	5

Para hacer un ejercicio de valoración previo (2010¹⁶) y posterior (2014) a Protagonistas sobre el fortalecimiento de las ONNA, la evaluación definió unos valores de cumplimiento mínimo para cada dimensión de la herramienta (sobre la base de la escala 1-5 de Prota-Estela), para obtener un diagnóstico inicial y uno final sobre la base de un estándar prefijado, a partir

de cual se establezcan los porcentajes de incremento en el número de ONNA. De esta manera, la evaluación trató de mitigar el factor de heterogeneidad de las ONNA en cuanto a su nivel de organicidad inicial, considerando que no todas ellas tienen la misma historia y trayectoria. Estos valores mínimos de cumplimiento se han establecido según la siguiente tabla:

16 Es necesario indicar –como nota metodológica– que la valoración que se hace del año 2010 estaría basada en el recuerdo que las ONNA y sus integrantes tienen, debido a que Prota-Estela se ha aplicado, para ambos años, al finalizar el proyecto Protagonistas.

DIMENSIÓN		VALOR DE CUMPLIMIENTO MÍNIMO POR DIMENSIONES ¹⁷
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas	<p>ACEPTABLE: 3</p> <p>En nuestra ONNA/red disponemos de un documento estratégico elaborado, pero solo es conocido internamente por unos pocos y escasamente utilizado en el día a día para diseñar planes operativos, de trabajo y de actividades.</p>
	Alianzas/ socios	<p>BAJO: 2</p> <p>En nuestra ONNA/red sí hemos realizado una identificación de instituciones, organizaciones o grupos con los que nos relacionamos o nos podríamos relacionar.</p>
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Recursos disponibles para actividades	<p>BAJO: 2</p> <p>En nuestra ONNA/red solo disponemos, puntualmente y por cortos periodos de tiempo, de recursos (materiales, refrigerios, traslados, salas, etc.) que provienen de proyectos. Nuestro espacio físico de trabajo y el equipamiento resulta insuficiente o inadecuado.</p>
	Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos	<p>ACEPTABLE: 3</p> <p>En nuestra ONNA/red los roles y responsabilidades a nivel individual están establecidos y se conoce internamente la estructura organizativa. Existe información disponible y amigable sobre actividades y acciones en los que participa la ONNA/red, y además existen mecanismos de consulta a los niños, niñas y adolescentes para la elaboración de los planes y propuestas de acción.</p>

¹⁷ La herramienta Prota-Estela ofrece una valoración de 1 a 5 para cada uno de los ítems, en la que 1 equivale a muy bajo y 5, a muy alto.

3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	Registro y seguimiento de actividades	<p>ACEPTABLE: 3</p> <p>En nuestra ONNA/red sí recolectamos datos y llevamos un registro/ archivo de nuestras actividades, y además realizamos labores de seguimiento de los avances.</p>
	Difusión	<p>ACEPTABLE: 2</p> <p>En nuestra ONNA/red disponemos de información y documentación amigable y oportuna sobre nuestras actividades y resultados más significativos, y además tenemos un plan para su difusión.</p>
4. DESEMPEÑO: NUESTROS LOGROS	Relevancia para nuestra comunidad	<p>BAJO: 2</p> <p>En nuestra ONNA/red tenemos definidos nuestros objetivos colectivos, así como las necesidades y expectativas que persiguen los miembros y niños, niñas y adolescentes a los que representamos.</p>
	Evaluación participativa de nuestros logros	<p>ACEPTABLE: 3</p> <p>En nuestra ONNA/red disponemos mecanismos para la evaluación participativa de nuestras actividades, proyectos y logros, y además los utilizamos habitualmente.</p>
	Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones	<p>En nuestra ONNA/red tenemos identificados espacios de debate y toma de decisiones, así como las barreras sociales, culturales, políticas y normativas que obstaculizan nuestra autonomía y participación protagónica. Además, tenemos un plan de acción para participar en los espacios de debate y toma de decisiones.</p>

Según las puntuaciones de las tablas consolidadas, las cuales están debidamente justificadas en las «listas de comprobación» que se adjuntaron para la realización de los talleres con los niños, niñas y adolescentes, se observó que efectivamente el nivel de partida no era homogéneo, ya que algunas de las ONNA –4– que sí fueron conformadas¹⁸ en el marco del proyecto –2010– otorgaron a todas las dimensiones valores de partida por debajo del valor de cumplimiento mínimo asignado por la evaluación para cada dimensión/indicador. Asimismo, se observó que, al menos en una de

las dimensiones, todas las ONNA habían alcanzado el valor máximo, «muy alto» –5– al concluir el proyecto, en 2014.

Para evaluar de manera global la mejora en los niveles de organización y participación protagónica de las ONNA, las dimensiones de Prota-Estela se vincularon a la propuesta de indicadores de evaluación mencionada en el capítulo anterior:

INDICADORES DE EVALUACIÓN	DIMENSIÓN ASOCIADA PROTA - ESTELA
INDICADORES DE MOTIVACIÓN	ESTRATEGIA Visión, misión y metas
	SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN Registro y seguimiento de actividades
INDICADORES DE PARTICIPACIÓN / VIDA ORGÁNICA	GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos
	DESEMPEÑO Relevancia en nuestra comunidad Evaluación participativa del nuestros logros

18 Esto no quiere decir que no se partiera de una base de NNA que, de alguna forma, estaban en niveles incipientes de organización; es decir, que estaban previamente vinculados a las organizaciones socias a través de otros programas o proyectos.

INDICADORES DE EVALUACIÓN	DIMENSIÓN ASOCIADA PROTA - ESTELA
INDICADORES DE ARTICULACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES/ ACTORES	ESTRATEGIA Alianzas/ socios
	SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN Difusión
INDICADORES DE TOMA DE DECISIONES	GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos
INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN Recursos disponibles para actividades
INDICADORES DE PARTICIPACIÓN PROTAGÓNICA	DESEMPEÑO Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones

Atendiendo a estos indicadores de evaluación formulados y articulados a las dimensiones, y considerando los valores de cumplimiento mínimo para cada uno de ellos¹⁹, se obtuvieron los siguientes resultados:

19 Como puede observarse, cada dimensión de Prota-Estela lleva asociados más de un indicador en función del grado de desarrollo del aspecto que mida.

CUMPLIMIENTO DE VALOR MÍNIMO						
INDICADORES DE EVALUACIÓN	DIMENSIÓN ASOCIADA PROTA - ESTELA	VALOR DE CUMPLIMIENTO MÍNIMO: INDICADORES	NÚMERO DE ONNA QUE ALCANZAN EL VALOR DE CUMPLIMIENTO MÍNIMO		INCREMENTO DE NÚMERO DE ONNA QUE ALCANZAN EL VALOR DE CUMPLIMIENTO MÍNIMO (B)-(A)/(11)	NIVEL DE FORTALECIMIENTO: NÚMERO DE ONNA QUE HAN ALCANZADO Y SUPERADO EL VALOR DE CUMPLIMIENTO MÍNIMO (B)/(11)
			2010 (A)	2014 (B)		
INDICADORES DE MOTIVACIÓN						
Número de organizaciones que tienen definido su propósito, mediante estatutos, enunciados de misión u otros documentos que proporcionan la «razón de ser» de la organización.	ESTRATEGIA Visión, misión y metas.	3 Aceptable	3	11	73%	100%
Números de organizaciones que tienen definidas metas programáticas, objetivos y actividades.		4 Año	2	9	64%	82%
Número de organizaciones que hacen seguimiento del cumplimiento de sus metas funcionales.	SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN Registro y seguimiento de actividades.	3 Aceptable	4	11	64%	100%

INDICADORES DE PARTICIPACIÓN/VIDA ORGÁNICA						
Número de organizaciones que tienen definido su propósito, mediante estatutos, enunciados de misión u otros documentos que proporcionan la «razón de ser» de la organización.	GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos	2 Bajo	5	10	45%	91%
Identificación de barreras de acceso (internas): sociales, culturales, políticas, jurídico-normativas.		2 Bajo	7	11	64%	100%
Realización de (auto)diagnósticos de las ONNA y redes.	DESEMPEÑO El crecimiento de nuestra organización: la Relevancia en nuestra comunidad.	3 Aceptable	5	11	64%	100%
Los niños participan en la evaluación del desempeño de los promotores.	DESEMPEÑO Evaluación participativa de nuestros logros.	3 Aceptable	3	11	73%	100%
Los niños participan en la evaluación de los resultados del proyecto.		3 Aceptable	3	11	73%	100%
Los niños participan en la evaluación del logro del propósito del proyecto.		3 Aceptable	3	11	73%	100%

INDICADORES DE ARTICULACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES/ACTORES						
Número de instituciones, organizaciones o grupos identificados con los que se relaciona, o se podría esperar que lo haga.	ESTRATEGIA Alianzas/ socios.	2 Bajo	5	11	55%	91%
Número de organizaciones que han sido identificadas como influyentes o importantes para los responsables de formular políticas relacionadas con los derechos de los NNA.		3 Aceptable	5	11	55%	100%
Número de organizaciones que han identificado otras organizaciones que complementan sus objetivos.		4 Alto	2	11	82%	100%
Existencia de socios, convenios, acuerdos con otras organizaciones de similar temática, tanto de NNA como de adultos.		5 Muy alto	2	8	55%	73%
Grado de sistematización y difusión de la experiencia (en versiones adultas y amigables).	SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN Difusión.	3 Aceptable	1	8	64%	73%

INDICADORES DE TOMA DE DECISIONES						
Número de organizaciones que incorporan mecanismos de consulta a los niños para la elaboración de las propuestas.	GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos.	3 Aceptable	4	11	64%	91%
Número de organizaciones que realizan un trabajo compartido con los niños en la elaboración de las propuestas.		4 Alto	3	11	73%	100%
Los NNA participan proponiendo actividades en la ejecución del proyecto, y estas son incorporadas a la ejecución.		4 Alto	3	11	73%	100%
Los NNA participan en el seguimiento de los avances del proyecto.		4 Alto	3	11	73%	100%
Los NNA son consultados y participan en las decisiones sobre posibles reajustes del proyecto.		4 Alto	3	11	73%	100%
Las actividades del proyecto son organizadas, conducidas y ejecutadas por los NNA con el acompañamiento de adultos.		5 Muy alto	0	6	55%	55%

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL						
Número de ONNA que cuentan con apoyo de programas gubernamentales.	GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN Recursos disponibles para actividades.	2 Bajo	5	11	55%	100%
Número de ONNA que cuentan con fondos suficientes para su funcionamiento (y origen de los fondos).		3 Aceptable	5	7	18%	64%
Número de ONNA que cuentan con tecnología suficiente para su funcionamiento.		4 Alto	0	5	45%	45%
Número de ONNA que participan en foros, audiencias, comunicados y manifiestos sobre temáticas y debates oportunos, en materia de participación y derechos.	DESEMPEÑO Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones.	3 Aceptable	5	10	45%	91%

Para evaluar de manera global la mejora en los niveles de organización de las ONNA, así como la generación de relaciones entre niños, niñas, adolescentes y adultos que promuevan la participación, la evaluación analizó las cuatro dimensiones –basadas en las familias de indicadores establecidos en la matriz de evaluación–, según el número de ONNA que alcanzaron el valor de cumplimiento mínimo y el incremento en el número de ONNA que figuran en la tabla anterior, estableciendo las siguientes conclusiones:

- **Motivación:** respecto a la motivación, el mayor crecimiento experimentado –73 %– en el número de ONNA se refiere a la definición de su propósito y estrategia, y al reflejo en documentos institucionales, tales como estatutos y planes estratégicos. Si bien todas las ONNA han terminado el proyecto incorporando el seguimiento de las grandes metas funcionales establecidas en estos documentos, no todas las ONNA –algo más del 80%– tienen un mayor desarrollo programático de estas.
 - **Vida/participación orgánica:** con relación a la vida y participación al interior de la ONNA, el mayor incremento en el número de ONNA –73 %– se ha experimentado en la participación de los miembros de la ONNA en el seguimiento y evaluación del propio proyecto Protagonistas. Finalizado este, el porcentaje de ONNA cuyos integrantes han participado asciende al 100 %. El mismo porcentaje se observa en el número de ONNA que han realizado un autodiagnóstico y han identificado barreras de acceso, si bien los niveles de partida eran mayores y, por tanto, el incremento experimentado en el número de ONNA no es tan elevado (55 y 36 %, respectivamente). Por último, el número de ONNA que han facilitado información del proyecto en formatos amigables no alcanza el 100 %, si bien igualmente el porcentaje del 91 % es muy elevado.
 - **Articulación con otras organizaciones/actores:** en cuanto al grado de articulación de las ONNA, el 100 % de estas han finalizado el proyecto teniendo identificadas a otras organizaciones/actores influyentes o importantes, así como a aquellas que tienen objetivos complementarios. Si bien no todas las ONNA –73%– afirman tener establecidos socios, convenios o acuerdos, hay que considerar que a lo largo del proyecto se ha pasado de 2 a 8 ONNA, un crecimiento importante, dada la dificultad que entraña la firma de compromisos por parte de las instituciones u organizaciones de adultos con organizaciones de niños, niñas y adolescentes. Este resultado indica que Protagonistas ha generado relaciones entre niños, niñas, adolescentes y adultos que promueven la participación.
- **Toma de decisiones:** en lo que se refiere a su rol protagónico en la toma de decisiones, se observa que en el 100 % de las ONNA, los niños, niñas y adolescentes han sido consultados y han participado en las decisiones sobre posibles reajustes del proyecto Protagonistas. Considerando que los integrantes de solo tres ONNA lo eran desde el principio, el elevado incremento experimentado da cuenta de la apropiación gradual del objetivo del proyecto por parte de las organizaciones socias acompañantes. No obstante, solo 6 de las 11 ONNA participantes han permitido que las actividades del proyecto sean exclusivamente organizadas, conducidas y ejecutadas por los niños con el acompañamiento de adultos.
 - **Sostenibilidad institucional:** en cuanto a los recursos disponibles para su desempeño, los porcentajes no han experimentado incrementos sustanciales, salvo el número de ONNA que cuentan con apoyo de programas gubernamentales. Por su parte, un 64 % afirma contar con recursos suficientes para su funcionamiento, si bien el crecimiento experimentado es apenas un 20 %. Ello indica que el porcentaje anterior está referido fundamentalmente al apoyo del propio proyecto Protagonistas y no a proyectos futuros, lo cual amenaza la sostenibilidad de las ONNA. Con relación a la tecnología, un 45 % de las ONNA –5– afirma contar con recursos suficientes al finalizar el proyecto, si bien ninguna de ellas contaba con estos recursos al inicio, por lo que el grado de fortalecimiento al respecto se puede considerar elevado.
 - **Participación protagónica:** en lo que se refiere a esta dimensión, vinculada al objetivo último del proyecto, un 91 % –10– de las ONNA participa en foros, audiencias, comunicados y manifiestos sobre temáticas y debates oportunos en materia de participación y derechos; el incremento en el número de ONNA es atribuido a Protagonistas –45 %–.

5.3. Validación de la herramienta

Finalizados los talleres de la aplicación de Prota-Estela –durante la evaluación del proyecto Protagonistas–, realizamos una valoración final con los niños, niñas, adolescentes y los/as colaboradores con el fin de validar la pertinencia metodológica de la herramienta, a modo de prueba piloto. Se preguntó

primeramente sobre la utilidad de Prota-Estela –¿Para qué les ha servido?– y luego sobre sus sentimientos al respecto –¿Cómo nos hemos sentido?–. A continuación, se muestra una síntesis de las respuestas recibidas en los talleres realizados en los tres países. Como puede observarse, resultan altamente positivas.

1. ¿PARA QUÉ NOS HA SERVIDO?	2. ¿CÓMO NOS HEMOS SENTIDO?
<p>Sobre la propia herramienta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta muy valiosa. • Otra dimensión. • Expresar derechos. • Conocer otras realidades. • Desenvolverse mejor y más experiencias. <p>Avances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar cuánto avanzamos. • Conocer cómo hemos estado trabajando. • Qué mejorar y qué nos falta. • Conocer las fortalezas y debilidades de las bases. • Tomar conciencia de lo aprendido. <p>Identificar alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración con otras organizaciones. • Tener mayores aliados. <p>Fortalecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis organizacional. • Mejorar estrategias y planes. • Autoanálisis. <p>Cultura de registro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar en documentos. • Recopilar experiencias. 	<p>Sentimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para recordar. • Sorprendidos. • Asustados. • Trascendental en mi vida (el proyecto Protagonistas). • Experimentados. • Positivos. • Experiencia bonita y linda. • Amigables. • Feliz por mi organización. • Triste y feliz –porque termina el proyecto–. • Con ganas de solucionar problemas. • Orgulloso e identificado. • Qué poseo por derechos • Fresco y sorprendido. • Emocionado. • Perfectamente bien. • «Recontrarchimega» bien. • Me sentí muy bien y emocionado, hemos visto las alegrías.

Fuente: Síntesis de las respuestas obtenidas en los talleres realizados en El Salvador, Paraguay y el Perú, por parte de los colaboradores que participaron en los talleres, igualmente expresaron su satisfacción con la herramienta e indicaron que les había permitido «identificar mejor las necesidades y mejoras para los próximos años», para que la organización sobresalga con sus logros; visualizar con más claridad la «contribución de Protagonistas, actualmente y en el pasado» como «experiencia significativa», así como «debatir y construir la historia y recordar a chicos de varios años», lo que supuso un momento de «nostalgia y satisfacción».

ANEXO 1

Lista de comprobación para puntuar cada dimensión en Prota-Estela

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento en el que se establece la visión, misión, principios, objetivos y estrategia principal de la ONNA. 2. Número y tipo de planes estratégicos, operativos y de trabajo. 3. Mecanismos de difusión del plan estratégico y demás documentos. 4. Reuniones de monitoreo de cumplimiento de los planes/metras. 5. Reuniones con actores externos de la comunidad. 6. Otros (indicar cuáles). 	
	Alianzas/asocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento que identifique otros actores, grupos de interés y otras organizaciones influyentes o importantes. 2. Documentos de acuerdos, socios, convenios. 3. Otros (indicar cuáles). 	

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Recursos disponibles para actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de los proyectos de la ONNA (documentos técnicos y financieros). 2. Identificación de una sede o registro. 3. Inventario de recursos tecnológicos. 4. Procedimientos de gestión contable. 5. Identificación de fuentes de recursos (sistemas de alarmas). 6. Existencia de un espacio web/blog/ Facebook/Twitter. 7. Publicación de las cuentas y resultados de la ONNA. 8. Otros (indicar cuáles). 	
	Procedimientos de trabajo/ normas de funcionamiento participativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama. 2. Relación de cargos y funciones. 3. Normas de funcionamiento. 4. Mecanismos de comunicación interna y coordinación. 5. Mecanismos de participación y toma de decisiones (espacios asamblearios). 6. Otros (indicar cuáles). 	

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	Registro y seguimiento de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listados, bases de datos o registros (físicos o digitales). 2. Otros (indicar cuáles). 	
	Difusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materiales para la difusión (publicaciones, informes, fotografías, registro audiovisual). 2. Equipo de comunicación. 3. Redes sociales y páginas web/blog/Facebook/ Twitter. 4. Relación de medios aliados. 5. Plan de comunicación y difusión. 6. Mecanismo de monitoreo. 7. Otros (indicar cuáles). 	

DIMENSIÓN		LISTA DE COMPROBACIÓN ORIENTATIVA	NUESTRA ONNA DISPONE DE:
4. DESEMPEÑO, NUESTROS LOGROS	La relevancia para nuestra comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de objetivos colectivos, necesidades y expectativas. 2. Registro de membresía. 3. Plan de acción para incrementar la membresía. 4. Otros (indicar cuáles) 	
	Evaluación participativa de nuestros logros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de evaluación. 2. Planes de mejora. 3. Actas de reuniones. 4. Otros (indicar cuáles). 	
	Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 5. Relación de espacios de debate y toma de decisiones. 6. Propuestas presentadas. 7. Otros (indicar cuáles). 	

ANEXO 2

Manual de instrucciones para la herramienta Prota-Estela

Queridas chicas y queridos chicos:

Hemos diseñado una herramienta muy sencilla que hemos llamado Prota-Estela... Ahora verán por qué.

Esta herramienta está basada en la herramienta Estela para el fortalecimiento institucional de entidades de cooperación al desarrollo, y fue creada por una fundación llamada Cideal²⁰. Tal y como se señala en la primera página de su manual, Estela significa señal o rastro que deja en el aire un cuerpo luminoso en movimiento.

En este sentido, creemos que las organizaciones de niños, niñas y adolescentes (ONNA) son cuerpos dinámicos y luminosos. Su rastro son las acciones de incidencia que realizan por la defensa de sus derechos. Las llevan a cabo tanto en sus comunidades más inmediatas, como en la región latinoamericana, y cuando se encuentran con chicos y chicas de otras organizaciones en diferentes eventos, encuentros, proyectos, etcétera.

1. ¿Qué es Prota-Estela?

Prota-Estela se ha diseñado para:

1. Valorar el avance en el fortalecimiento de sus ONNA (redes, coordinadoras e instancias similares), permitiendo una mirada a través del tiempo.
2. Facilitar una herramienta que puede ser adaptada y utilizada por las ONNA durante su propia vida orgánica.

Para conseguir estos objetivos, la herramienta Prota-Estela se ha construido pensando en la realidad de cada organización y en su grado de desarrollo institucional.

20 Cámara, L.; Gómez-Galán, M. U. y Sainz Ollero, H. 2008. Fortalecimiento institucional de entidades de cooperación al desarrollo. El modelo Estela, en: <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/102>.

2. ¿Cómo se utiliza Prota-Estela?

Prota-Estela se rellena en un documento Excel. A fin de valorar la mejora en el fortalecimiento de las ONNA, se han establecido las dimensiones claves de un modelo organizativo. Para ello, en el documento de Word 1. Prota-Estela Lista comprobación.docx, miren la primera columna y las variables que las definen (segunda columna):

DIMENSIONES	
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas
	Alianzas/asocios
2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	Recursos disponibles para actividades
	Procedimientos de trabajo/normas de funcionamiento participativos
3. SEGUIMIENTO Y DIFUSIÓN	Registro y seguimiento de actividades
	Difusión
3. DESEMPEÑO	Relevancia
	Evaluación participativa del desempeño
	Participación protagónica en espacios de debate y toma de decisiones

Para valorar el fortalecimiento de una ONNA, hay que dar dos pasos:

Paso 1: Leer y puntuar las dimensiones.

Paso 2: Conocer el avance de la ONNA.

Les explicamos ahora con detalle.

Paso 1: Leer y puntuar las dimensiones (del 1 al 5)

DIMENSIÓN FORTALECIMIENTO ONNA/RED	VALOR ASIGNADO POR LA ONNA/RED					MOMENTO 1	MOMENTO 2	
	MUY BAJO	BAJO	ACEPTABLE	ALTO	MUY ALTO	AÑO X	AÑO X	
	1	2	3	4	5	VALORACIÓN (1 - 5 puntos) LOGROS	VALORACIÓN (1 - 5 puntos) LOGROS	
1. ESTRATEGIA	Visión, misión y metas	Nuestra ONNA/red no ha realizado nunca un análisis estratégico para identificar la visión y misión, ni se tienen claros los objetivos y aspiraciones a largo plazo.	En nuestra ONNA/red tenemos establecida la visión y misión y hemos realizado la definición básica de nuestra estrategia, pero no disponemos de un documento de plan estratégico, o similar, que recoja los objetivos y estrategias principales de nuestra organización.	En nuestra ONNA/red disponemos de un documento estratégico elaborado, pero solo es conocido internamente por unos pocos y es utilizado de manera escasa en el día para diseñar planes operativos, de trabajos y de actividades.	En nuestra ONNA/red disponemos de un documento estratégico conocido interna y externamente, que nos sirve para la elaboración participativa de los planes operativos, de trabajo y de actividades. Además, monitoreamos el cumplimiento de los planes con respecto al documento estratégico.	En nuestra ONNA/red disponemos de un documento estratégico conocido interna y externamente, que nos sirve para la elaboración participativa de los planes operativos, de trabajo y de actividades. Además, monitoreamos el cumplimiento de los planes con respecto al documento estratégico y actuamos en consecuencia. Nos articulamos con otros actores de la comunidad en el proceso.	2,0	4,0
	Alianzas / socios	En nuestra ONNA/red no hemos realizado una identificación de instituciones, organizaciones o grupos con los que nos relacionamos o nos podríamos relacionar.	En nuestra ONNA/red sí hemos realizado una identificación de instituciones, organizaciones o grupos con los que nos relacionamos o nos podríamos relacionar.	En nuestra ONNA/red sí hemos realizado una identificación de instituciones, organizaciones o grupos influyentes o importantes para los responsables de formular políticas relacionadas con los derechos de los NNA.	En nuestra ONNA/red sí hemos identificado otras organizaciones que comparten y complementan sus objetivos.	En nuestra ONNA/red existen socios, convenios, acuerdos con otras organizaciones de similar temática, tanto de NNA como de adultos, con los que trabajamos habitualmente de forma conjunta	2,0	5,0
Total Estrategia						2,0	4,5	

Para valorar el fortalecimiento de tu ONNA, lean atentamente cada dimensión y cada uno de los cinco valores y afirmaciones posibles. Seleccionen el valor que creen que describe mejor a sus ONNA, antes y ahora. Estos niveles se presentan en lógica de «semáforo» (**el nivel más bajo es de color rojo y el más avanzado, de color verde**). Para cada variable, deben leer detenidamente las afirmaciones incluidas en cada casilla, y determinar en qué nivel (**muy bajo, bajo, aceptable, alto y muy alto**) se encuentra su ONNA.

- Es importante saber que para elegir una puntuación de la columna (1, 2, 3, 4 y 5) deben ser ciertas todas las afirmaciones expresadas en la casilla. Si solo se cumplen algunas afirmaciones, deben tomar en cuenta la puntuación de la columna inmediatamente a su izquierda. Ver la flecha en el dibujo anterior («Valoración» en color azul para el año o momento 1 y en violeta para el año o momento 2). Por ejemplo, avances al cabo de dos o tres años; primero en 2015, y luego en 2017.

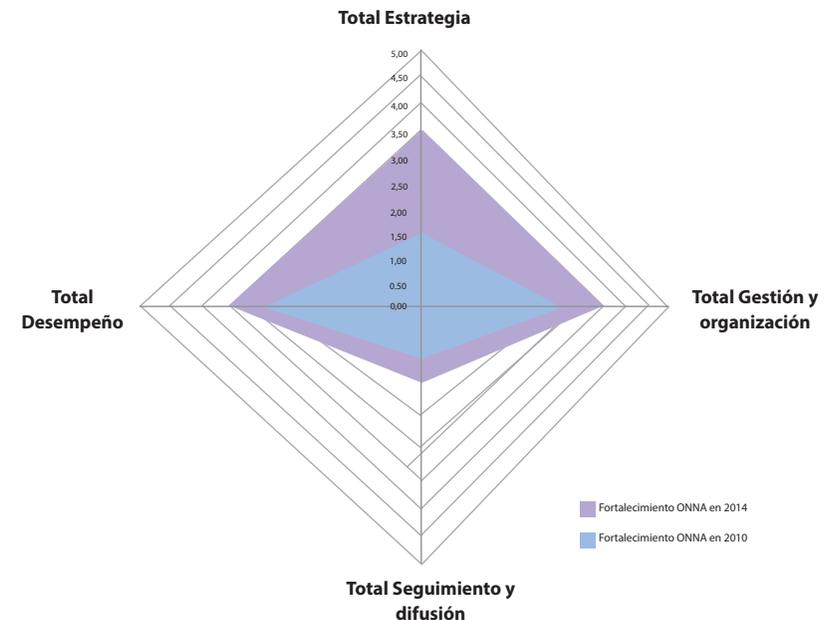
Con la finalidad de apoyar el proceso de evaluación en esta etapa, se presenta una **lista de comprobación** (hoja o pestaña 3) que deben tomar en cuenta para determinar el nivel de fortalecimiento en el que consideran que se encuentra. Esta lista es orientativa, por lo que cada ONNA deberá indicar en la columna «lista de comprobación» aquellos documentos o afirmaciones que justifican la puntuación señalada. Para facilitar esta tarea, se recomienda usar otro documento Word: **Prota-Estela Lista comprobación.docx**.

Paso 2. Conoce el avance de tu ONNA

Cuando hayan puntuado cada dimensión en el pasado y en el presente, la herramienta Prota-Estela mostrará automáticamente un diagrama de araña o red. Este gráfico (hoja o pestaña 2) te permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de la gestión de sus ONNA. Así que «Salta de pestaña y mira la araña...».

- El año X o momento 1 representa como estaban ANTES de los procesos llevados a cabo y en el marco de los diferentes proyectos.
- El año X o momento 2 representa como están AHORA, después de los procesos llevados a cabo y en el marco de los diferentes proyectos.

Ejemplo de cómo puede salir dibujada la araña del fortalecimiento de sus ONNA:



En resumen... ¿para qué nos sirve Prota-Estela?

Con la herramienta Prota-Estela podemos hacer un balance de nuestra ONNA en dos sentidos:

1. **Medir el fortalecimiento actual** de nuestra ONNA y determinar qué dimensiones están más debilitadas, reflexionando sobre las causas, a fin de que podamos diseñar acciones para su mejora.
2. **Medir el crecimiento de nuestra ONNA a lo largo del tiempo (momentos 1 y 2).** Conocer CUÁNTO LES HA AYUDADO UN PROYECTO que están evaluando, comparar los resultados de años anteriores y determinar si nuestra ONNA se ha fortalecido. O simplemente medir sus avances como organización año a año, como instrumento de medición permanente.

¡Sin miedo y a entrar en la herramienta!

Prota-Estela se ha construido en el programa Excel, en el que los archivos se llaman «libros» y cada uno de ellos tiene, a su vez, «hojas o pestañas».

Prota-Estela está protegido para que se pueda utilizar sin temor a equivocarse. Esto significa que solo pueden realizar cambios en las casillas de valoración sin que se modifique el resto de la herramienta original.

Para guardar las valoraciones que realicen, **recomendamos guardar el nuevo archivo/libro con un nombre diferente** (por ejemplo, con el nombre que identifique su ONNA: Prota-Estela_Rednnyas.xls). Así pueden recordar todas las mediciones y los avances que van realizando a lo largo de sus vidas en la organización y dispondrán de un mecanismo sencillo de medición del fortalecimiento de sus organizaciones, que pueden compartir con nuevos miembros, los socios con los que trabajan, las organizaciones aliadas, etcétera.

Muchísimas gracias por su colaboración y esperamos que esta herramienta les sea útil.

