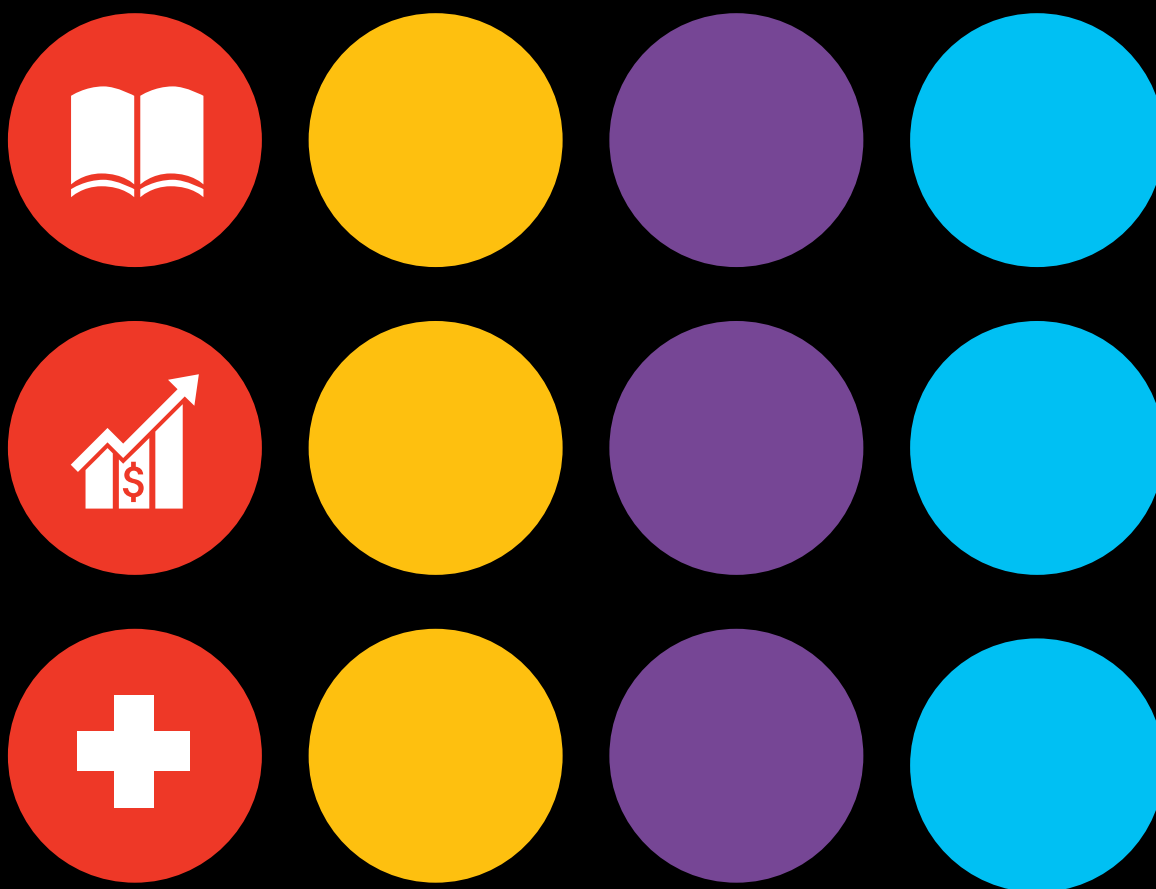
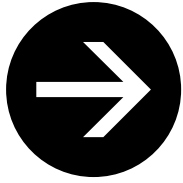




INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN INFANCIA





DIRECCIÓN EDITORIAL

Dirección

Sebastián Waisgrais, Especialista en Monitoreo y Evaluación de UNICEF
Martín Giménez Rébora, Responsable de Movilización de Recursos de UNICEF

Coordinación del proyecto

Pablo Ferreyra, Coordinador de Alianzas Corporativas

Autoría

Carolina Agrest, Especialista en Desarrollo e Inversión Social
Mariana Ahualli, Consultora de UNICEF

Revisión de contenidos

Romina Pzellinsky, Consultora de UNICEF

Edición y corrección de estilo

Guadalupe Rodríguez

Diseño y diagramación

Pablo Criscaut

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Argentina, 2012

Inversión Social Privada en Infancia. Cuadernos para la Acción.

84 páginas, tamaño A4.
ISBN: 978-92-806-4682-5

Impreso en Argentina - Primera edición, abril de 2013 - 1000 ejemplares

Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados, se asignen los créditos correspondientes y no sean utilizados con fines comerciales.

Las opiniones expresadas en esta publicación reflejan las visiones del autor y no necesariamente las políticas o puntos de vista de UNICEF.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

buenosaires@unicef.org / www.unicef.org.ar



ACERCA DE UNICEF

UNICEF está presente en la Argentina desde mayo de 1985, brindando cooperación técnica y asistencia financiera al Estado y a la sociedad argentina en diferentes áreas vinculadas al bienestar de la infancia y la adolescencia. UNICEF Argentina trabaja para promover la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes, ayudar a satisfacer sus necesidades más importantes y aumentar las oportunidades que se les ofrecen, a fin de que alcancen el pleno desarrollo de sus capacidades.

La labor de UNICEF Argentina se desarrolla en total respeto de la diversidad cultural y con enfoque de equidad de género, conjugando esfuerzos y voluntades para proteger los derechos de la niñez y la adolescencia, conjuntamente con aliados y contrapartes nacionales tanto del Estado como de la sociedad civil, la cooperación internacional y las agencias del sistema de las Naciones Unidas.

La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), la Convención para la Erradicación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y todos los tratados de derechos humanos ratificados por la Argentina, así como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), conforman el marco global de cooperación de UNICEF Argentina.





ABREVIATURAS

CDN	→	Convención sobre los Derechos del Niño
DN	→	Derechos del Niño
DDHH	→	Derechos Humanos
ISP	→	Inversión Social Privada
ISP-I	→	Inversión Social Privada en Infancia
NNyA	→	Niños, niñas y adolescentes
OSC	→	Organizaciones de la sociedad civil
RSE	→	Responsabilidad Social Empresaria
RSE-I	→	Responsabilidad Social Empresaria desde la Perspectiva de los Derechos de la Infancia
UNICEF	→	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



ÍNDICE DE CONTENIDOS

ABREVIATURAS	4
PRÓLOGO	6
INTRODUCCIÓN	9
ESQUEMA DE LECTURA DE ESTE CUADERNO	10



CAPÍTULO 1. GUÍA CONCEPTUAL 11

1.1 LOS DERECHOS DEL NIÑO	13
1.2 LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS DEL NIÑO	18



CAPÍTULO 2. CIMIENTOS DE LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN INFANCIA 21

2.1 PRINCIPIOS GENERALES DE TODA ISP-I	23
2.2 MARCO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN: DÓNDE, QUÉ Y PARA QUIÉN	26



CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN INFANCIA 33

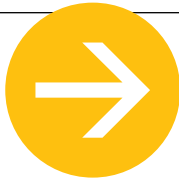
3.1 PLANIFICACIÓN	35
3.2 IMPLEMENTACIÓN	42
3.3 MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	43



LISTA DE PASOS SUGERIDOS 48



ANEXOS 51



PRÓLOGO

Queremos presentarles este Cuaderno para la Acción que hemos titulado Inversión Social Privada en Infancia. Es el primero de una serie de publicaciones que irá abordando un abanico de temáticas con el fin de cubrir los distintos impactos que las empresas tienen, cualquiera sea su tamaño o sector económico, sobre la infancia. Así, ofrecemos una herramienta útil para que las empresas promuevan sus impactos positivos y minimicen los negativos, generando mayor bienestar en los niños, niñas y adolescentes de la Argentina y del mundo.

Esta primera edición, centrada en la inversión social privada en infancia, surge de un análisis de herramientas utilizadas por UNICEF y por otras organizaciones socias en sus programas, que fueron adaptadas a las dinámicas y el lenguaje del sector privado. Hemos elegido este foco pues entre sus iniciativas de responsabilidad social, las empresas desarrollan principalmente acciones dirigidas a la comunidad. Este trabajo puede hacerse de manera más eficiente, más articulada, con un enfoque de derechos y de equidad, en articulación con las políticas públicas; es decir, potenciándose enormemente.

Avanzamos sobre la convicción de que las empresas tienen el deber respetar los derechos de la infancia y, más aún, pueden promoverlos de distintas maneras. Entre las muchas capacidades que las empresas pueden volcar en su trabajo en pos de la infancia, se encuentran las capacidades técnicas y profesionales, los recursos humanos y financieros, así como las herramientas logísticas y de lobby. Pero además, en la última década, la importancia que las empresas y otros actores (como los consumidores, los accionistas y los propios empleados) le han ido otorgando al respeto por los derechos humanos y a la promoción del desarrollo sustentable y equitativo, ha crecido de forma sostenida. La inversión social privada en infancia es una de las tantas maneras de dar respuesta a esto, pues además de ser costo-eficiente, es clave para garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia.

En este sentido, no debemos perder de vista que la Convención sobre los Derechos del Niño es el tratado de derechos humanos que reúne mayor número de Estados firmantes, alcanzando casi la totalidad de los países. El Comité sobre los Derechos del Niño es el órgano que supervisa el cumplimiento de la Convención. En sus últimos informes para la Argentina, el Comité ha destacado los avances en la implementación de las políticas dirigidas a la niñez en el país pero también ha señalado, entre otros desafíos, la preocupación por la falta de orientaciones y normas claras destinadas a las empresas, tanto nacionales como internacionales, en lo que respecta a la protección y el respeto de los derechos del niño. En esta línea, ha instado al Estado a elaborar orientaciones para el sector empresarial que contemplen la Convención, la Ley N° 26.061 y la Constitución, y a lograr progresos en la esfera de la responsabilidad social y ambiental desde una perspectiva de derechos humanos. En febrero de 2013, después de un largo trabajo consultivo, el Comité presentó un Observación General sobre las Obligaciones del Estado respecto del Impacto de las Empresas en los Derechos del niño, haciendo foco en la relación del sector privado con los cuatro principios de la Convención sobre los derechos del niño y en las obligaciones del estado de proteger, respetar, garantizar y remediar, en especial en contextos específicos donde el impacto de las empresas puede ser significativo y donde los marcos legales suelen ser insuficientes.

El momento de la niñez es ahora y el cumplimiento de sus derechos nos concierne a todos. Si este Cuaderno para la Acción inspira a las empresas a desarrollar más iniciativas dirigidas a la infancia y genera espacios para repensar los programas existentes, entonces consideraremos que esta edición ha sido un éxito.

Andrés Franco

Representante UNICEF Argentina

LO PRIMERO ES LO PRIMERO

Bernardo Kliksberg*

Malala Yousafzai es una niña paquistaní de tan sólo 14 años. Desde los 10 defiende los derechos de las niñas a estudiar. A los 13, recibió un premio nacional por su labor. Al salir de la escuela el 10 de octubre de 2012, un terrorista talibán le disparó para matarla. Su caso ha conmocionado a todo el país y al mundo entero.

Es el punto más extremo de un problema mundial. Los niños son supuestamente los primeros, según los discursos usuales, pero en la práctica muchos de ellos están padeciendo discriminaciones y exclusiones múltiples.

Según los datos de UNICEF, la excepcional institución que lucha denodadamente por los niños, 10 mil de ellos mueran actualmente por día, por desnutrición y falta de agua potable. Son 4 millones al año.

Una taza con todos los micronutrientes necesarios para alimentar un niño cuesta 0,25 centavos de dólar. El mundo gasta cada segundo 1,5 millones de dólares en armamentos.

Millones de niños no tienen acceso a vacunas. Si se vacunara el 90%, se salvarían 2 millones de niños por año.

El Primer Ministro de Noruega explicó en la ONU que en su país los niños poco después de nacer reciben un paquete de vacunas, las que necesitan para toda la vida. Cuesta sólo 20 dólares.

Si hubiera médicos o paramédicos en todos los partos, se salvarían las vidas de 1,3 millones de bebés por año. En Etiopía, sólo tienen asistencia médica el 6% de los partos.

Todos los niños deberían tener derecho a una educación, como lo establece la Convención Internacional de los Derechos del Niño, pero 215 millones trabajan, en condiciones muy duras, y son candidatos obligados a la deserción.

América Latina está avanzando, pero tiene una enorme deuda con los niños. Pese a que produce alimentos para tres veces su población, el 25% de las madres que dan a luz sufre de desnutrición, y del 42 al 57% de las muertes de niños son causadas por esta razón. El hecho de ser la región más desigual del planeta influye fuertemente en esta paradoja.

El 95% de los niños empieza hoy la escuela primaria, un importante progreso, pero el 14% no la termina, y sólo uno de cada dos que ingresan a la secundaria la finaliza. Las desigualdades son muy marcadas. En el 20% más rico de la población, finalizan la secundaria el 86% de las mujeres y el 81% de los hombres. En el 20% más pobre, sólo el 26 y el 23%, respectivamente. Entre las principales causas de la elevadísima deserción están la desnutrición, el trabajo infantil, la desarticulación familiar, las viviendas miserables.

Cuando la maestra pide a los niños que hagan los deberes, ¿dónde los van a hacer los niños de las villas miserias, las favelas, los pueblos jóvenes, los asentamientos, si no tienen ningún espacio posible en sus viviendas precarias y hacinadas?

Los Estados tienen que asumir el liderazgo para garantizar los derechos de los niños. Está en las constituciones y en las leyes de la región. Ello debe reflejarse en los presupuestos concretos, particularmente en el aumento de la inversión social en áreas como salud, educación y protección.

En muchos países, los presupuestos siguen estando a gran distancia de los necesarios. Un programa como Asignación Universal para hijos de trabajadores informales en la Argentina mostró el fundamental impacto que pueden tener las políticas públicas adecuadas. Bajo el enfoque de derechos, cubre a 3,8 millones de niños, y exige que las familias muestren que

asisten regularmente a la escuela y reciben las vacunas. Según las evaluaciones, aumentó sensiblemente la matriculación escolar de niños pobres, se redujo la deserción y se logró acercar a las familias pobres a las escuelas.

La inversión social privada, tema de esta publicación, puede ser un aliado formidable. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha dejado hoy de ser un tema de debate. Como subraya *The Economist*, la RSE ha ganado la batalla de las ideas.

Las empresas líderes tienen áreas activas de RSE, publican balances sociales, están muy atentas a cómo las percibe la comunidad. Han asumido que no hay sostenibilidad empresarial si no muestran que son ciudadanos ejemplares comprometidos con el bienestar público, y si toda la comunidad no prospera.

La pregunta es: ¿cómo hacer RSE? Se la plantearon entre otros Bill Gates y Warren Buffett, dos empresarios líderes a nivel mundial, y de su visión nacieron organizaciones potentes como la Fundación Gates centrada en salvar vidas de niños, y la iniciativa “El compromiso de dar”, que invita a los multimillonarios a donar el 50% de su patrimonio a causas de interés público. Esta sólida, rigurosa y creativa publicación de UNICEF entrega a los empresarios de la Argentina y de la región instrumentos para hacer RSE en concreto, llevando adelante acciones de inversión social en niñez, con el más alto impacto.

Sus autores van llevando a los lectores, paso a paso, por todas las etapas del diseño, la puesta en marcha y la evaluación de proyectos de inversión en este campo. Están basados en los desarrollos internacionales más actualizados, y en la amplísima experiencia que ha acumulado UNICEF.

En una Argentina con progresos, hay un extenso camino a recorrer en RSE. La empresa privada, en alianza estratégica con las políticas públicas y la sociedad civil, puede aportar junto a financiamientos muy necesarios otras contribuciones como capacidades gerenciales, canales de distribución, espacios de Internet, competencias técnicas específicas.

Como se plantea en el trabajo, entre los desafíos pendientes está el hecho de que en las provincias del norte argentino hay un 60% más de riesgo de muerte para los niños que en el resto del país, y el analfabetismo que las políticas públicas han llevado a casi cero en los años recientes, es del 11% en dichas provincias.

No hay tiempo que perder. Los discursos sobre los niños deben transformarse en hechos. Los empresarios tienen la responsabilidad de aplicar su capacidad innovadora en redoblar sus acciones de RSE, y pensar especialmente en cómo pueden contribuir a devolver la sonrisa a las caras de tantos niños afligidos por la pobreza, el trabajo infantil y las exclusiones.

* Asesor especial de la ONU/BDP, Premio Domingo Faustino Sarmiento del Senado Argentino y Gran Maestro de la Universidad de Buenos Aires. Autor de numerosas obras, entre las más recientes, *Escándalos éticos*, *Emprendedores sociales* y *Primero la gente*, escrita junto con el ganador del Premio Nobel de Economía Amartya Sen.



INTRODUCCIÓN

● ¿EN QUÉ CONSISTE ESTE CUADERNO PARA LA ACCIÓN?

Este Cuaderno presenta conceptos y herramientas destinadas a promover la Inversión Social Privada en Infancia (ISP-I) desde una perspectiva de derechos y de equidad.

● ¿POR QUÉ UNICEF PRESENTA ESTE CUADERNO?

Porque para el efectivo cumplimiento de los Derechos del Niño (DN) es necesario:

- Que los niños, niñas y adolescentes estén en un lugar preponderante de la agenda pública.
- Que el Estado realice las inversiones necesarias para garantizar el acceso equitativo a sistemas de salud, educación y protección de calidad.
- Que todos los actores sociales participen activamente en la promoción y protección de estos derechos.




Las inversiones de recursos (económicos, técnicos, humanos u otros) que realice el sector privado permitirán apalancar, complementar y monitorear los esfuerzos en favor del cumplimiento de los Derechos del Niño.

● ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

El Cuaderno está dirigido a aquellas personas que coordinan las acciones de ISP-I en empresas y fundaciones empresariales, y a todos aquellos interesados en la responsabilidad social empresarial desde un enfoque de Derechos del Niño (RSE-I) a fin de orientar y facilitar su labor diaria.

● ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO?

El Cuaderno presenta cuatro secciones:

-  1. La primera parte es conceptual y está basada en la Convención de los Derechos del Niño (CDN) y en la vinculación del sector privado con la infancia.
-  2 y 3. La segunda y la tercera parte proponen un modelo de gestión con herramientas prácticas.
-  4. La cuarta parte (anexos) introduce normativas, aclaraciones y herramientas para llevar a cabo el proyecto.

● ¿CÓMO PUEDE UTILIZARSE?

Existen dos formas de leer este Cuaderno:

- Siguiendo su orden de presentación (sección por sección).
- O bien, haciendo un recorrido según el interés particular del lector (ver esquema de lectura a continuación).



ESQUEMA DE LECTURA DE ESTE CUADERNO

¿Ha pensado en desarrollar iniciativas de ISP-I?

SÍ

NO

¿Conoce la Perspectiva de Derechos?



Dirijase a:
Guía conceptual
(capítulo 1, p. 11)

Las empresas y los derechos del niño
(sección 1.2, p. 18)

Esperamos haberlo motivado.
Continúe conociendo la Perspectiva de Derechos.

SÍ

NO

¿Cuenta su empresa o fundación empresarial con una política institucional o estrategia definida en materia de RSE, ISP o vínculo con la comunidad?



Parta de:
Derechos del niño
(sección 1.1, p. 13)

SÍ

NO

¿Ha desarrollado o apoyado su empresa o fundación iniciativas destinadas a la promoción o protección de los Derechos del Niño?



Parta de:
Marco estratégico y análisis de situación:
dónde, qué y para quién
(sección 2.2, p. 26)

SÍ

NO



Dirijase a:
Gestión de la inversión social privada en infancia
(capítulo 3, p. 33)



Dirijase a:
Principios generales de toda ISP-I
(sección 2.1, p. 23)



Gestión de la inversión social privada en infancia
(capítulo 3, p. 33)



CAPÍTULO 1

GUÍA CONCEPTUAL

1.1 DERECHOS DEL NIÑO

1.2 LAS EMPRESAS Y LOS
DERECHOS DEL NIÑO



CONTENIDOS

→ 1.1 DERECHOS DEL NIÑO

- LOS DERECHOS HUMANOS
- LOS DERECHOS DEL NIÑO
- ENFOQUE DE DERECHOS
- IMPLEMENTACIÓN DE LA CONVENCION
SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO

→ 1.2 LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS DEL NIÑO

- FACTORES QUE IMPULSAN EL DESARROLLO
DE ACCIONES DE RSE
- INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN INFANCIA

→ 1.1 DERECHOS DEL NIÑO

La ISP-I toma como punto de partida la Convención de los Derechos del Niño (CDN), sus principios e implicancias.

→ LOS DERECHOS HUMANOS

Los Derechos Humanos son inherentes a toda persona y están fundados en el respeto a su dignidad. Son:

- **Universales**

Todas las personas son titulares de derechos sin ningún tipo de distinción (ya sea por nacionalidad, sexo, religión o cualquier otra condición).

- **Indivisibles**

Todos los derechos poseen igual jerarquía; no puede promoverse un derecho en desmedro de otro.

- **Inalienables**

Nadie puede renunciar a sus derechos ni transferirlos.

- **Sujetos a la rendición de cuentas**

Los garantes deben responder por su cumplimiento.

- **Interdependientes**

Es frecuente que para garantizar un derecho (ej. educación) deba satisfacerse primeramente otro (ej. supervivencia). Este principio no impide que una organización se focalice en promover un derecho específico, a partir de la situación de los niños, de su misión institucional, de sus competencias, siempre y cuando tenga una mirada integral.

La CDN define a los **niños, niñas y adolescentes como “...todo ser humano menor de 18 años de edad, salvo que, en virtud de la ley que le sea aplicable, haya alcanzado antes la mayoría de edad”** (artículo 1). Dado que requieren de protección y cuidados especiales, diferentes a los adultos, es que se ha establecido una convención específica para ellos.

→ LOS DERECHOS DEL NIÑO

La CDN fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989. Establece los derechos de los niños –civiles, políticos, económicos, sociales y culturales– organizados en 54 artículos (cuadro 1).¹

¹ En el año 2000, se adoptaron dos Protocolos Facultativos complementarios, referidos a la participación de niños y niñas en conflictos armados, y a la venta de niños y niñas, su explotación sexual y utilización en la pornografía, respectivamente.



DATOS DE IMPORTANCIA

La CDN es el tratado de Derechos Humanos que reúne mayor número de Estados firmantes (ha sido ratificada por todos los Estados con excepción de dos países: Estados Unidos y Somalía).



CUADRO 1. CATEGORIZACIÓN DE DERECHOS DEL NIÑO

- Medidas generales para su implementación (artículos 4, 41, 42, 44.6).
- Definición del niño (artículo 1).
- Principios generales (artículos 2, 3, 6, 12).
- Derechos y libertades civiles (artículos 7, 8, 13 a 17, 37).
- Entorno familiar y otro tipo de tutela (artículos 5, 9 a 11, 18 a 21, 25, 27, 39).
- Salud básica y bienestar (artículos 6, 18, 23 a 24, 26 a 27).
- Educación, esparcimiento y actividades culturales (artículos 28, 29, 31).
- Medidas especiales de protección (artículos 22, 23, 30, 32 a 40).

La CDN establece cuatro **principios fundamentales**² que sirven de base para la realización de todos los derechos:

● No discriminación

Todos los derechos son para todos los niños sin excepción (artículo 2).

● Interés superior del niño

Todas las acciones que involucran a niños y niñas deben considerar lo que es mejor para ellos y lo que favorezca su bienestar (artículo 3).

● Derecho a la vida, supervivencia y desarrollo

Todos los niños y niñas tienen derecho a la vida y los Estados deben garantizar en la máxima medida posible su supervivencia y su desarrollo (artículo 6).

● Derecho a expresar su opinión y que sea tenida en cuenta

Todos los niños y niñas tienen derecho a que se oigan y respeten sus opiniones acerca de las cuestiones que les afectan, en función de su edad (artículo 12).

A continuación, veremos cómo estos cuatro principios se aplican a la ISP-I.

² Ver **Anexo 1**, para acceder al texto completo de los artículos que contienen los cuatro principios fundamentales. Asimismo, podrá acceder a la versión completa de la CDN en: www.unicef.org/argentina/spanish/ar_insumos_MNcdn.pdf o www2.ohchr.org/spanish/law/crc.htm.



CUADRO 2. IMPLICANCIAS DE LOS PRINCIPIOS EN LA ISP-I

PRINCIPIOS ↘

RECOMENDACIONES A LAS EMPRESAS ↘

No discriminación

Cuestiones como la nacionalidad, sexo, idioma, impedimentos físicos, ámbito geográfico, entre otros, deben ser tenidos en cuenta por las empresas en la planificación e implementación de iniciativas equitativas e inclusivas. Por ejemplo, si una determinada problemática afecta a niños y niñas, elegir al fútbol como herramienta de intervención puede ser inadecuado si, dentro de una comunidad, el género determina quiénes pueden jugar este deporte. Si existieran niños y niñas alejados del espacio en el cual se desarrollarán las actividades, será conveniente considerar su modo de traslado o acceso para potenciar la participación de todos en las actividades.

Interés superior del niño

La ISP-I suele tener limitaciones presupuestarias, de recursos humanos, entre otras. En algunos casos, esto genera tensiones que deberán resolverse siempre tendiendo a la plena satisfacción de los DN, por sobre cualquier otra consideración, priorizando el bienestar de los niños, niñas y adolescentes en cualquier actividad y tomando en cuenta sus puntos de vista. Por ejemplo, frente a la problemática de la desnutrición, una empresa podrá considerar dos líneas de acción distintas: armar un comedor y promover huertas en los hogares. Elegir el segundo curso de acción no sólo promueve el derecho a la alimentación sino también a la vida en familia (ya que los niños no se verían obligados a salir de sus hogares para alimentarse, sino que podrían hacerlo en sus casas).

Derecho a la vida, supervivencia y desarrollo

Las acciones en materia de salud, nutrición, agua y saneamiento, educación, cultura y recreación contribuyen al desarrollo pleno del niño. La vulneración de estos derechos puede tener efectos irreversibles en los niños, y consecuentemente en las comunidades y sociedades. Por ejemplo, siempre que se realice un diagnóstico sobre la situación de los niños, se deberán tener en cuenta estos derechos.

Derecho a expresar su opinión y que sea tenida en cuenta

Este derecho, fundamental en sí mismo, también funciona como medio para alcanzar otros derechos. Se alienta a las empresas a escuchar la voz de los niños y a incorporar instancias de participación en las distintas etapas de los proyectos de ISP-I. Por ejemplo, una instancia de participación antes de decidir qué cursos de acción implementar resulta clave para todos los proyectos.

→ ENFOQUE DE DERECHOS

Este enfoque supone considerar a los niños como sujetos de derechos e implica desarrollar acciones que refuercen las capacidades o habilidades tanto de los garantes de los DN (adultos, familiares, comunidades, actores gubernamentales) como de los propios niños, niñas y adolescentes para que sean ellos quienes demanden su cumplimiento en forma efectiva.



CUADRO 3. ENFOQUES DE DERECHOS EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS

ENFOQUE DE DERECHOS ↘

Las personas son **sujetos de derechos**. Los derechos deben ser garantizados y cuando no lo son, la comunidad debe exigir su cumplimiento.

La acción de garantizar los derechos es **obligatoria**.

Los derechos son **indivisibles e interdependientes**, deben ser garantizados de manera integral.

Los destinatarios del proyecto son **participantes activos**.

Junto con técnicos y expertos, se busca **empoderar a los sujetos de derechos** para que ellos reclamen su cumplimiento y participen directamente en las decisiones relativas a su propio desarrollo.

OTROS ENFOQUES ↘

Las personas tienen **necesidades**. Cuando estas no se cubren, las personas afectadas son **objetos de caridad** y merecen ayuda.

La acción de garantizar los derechos es voluntaria y **opcional**.

Existe una **jerarquía de necesidades**, algunas más importantes que otras.

Los destinatarios del proyecto son **beneficiarios pasivos**.

Se cuenta sólo con **técnicos y expertos** que tienen el conocimiento sobre cómo actuar de la mejor manera; la opinión y el rol de los destinatarios es tenido en cuenta.

Fuentes: UNICEF, 2006; Save the Children, 2005a.

→ IMPLEMENTACIÓN DE LA CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO

El niño, en tanto sujeto de derechos, o un adulto que lo represente, puede reclamar la protección y el cuidado necesarios para su bienestar. El **Estado** es el **principal responsable de garantizar, respetar y proteger los DN**. Las familias —padres, madres y tutores— y las comunidades tienen a su cargo el cuidado de los niños. Es por ello que el Estado tiene la obligación de brindar a las familias la protección y el apoyo necesarios para que puedan asumir plenamente sus responsabilidades dentro de la comunidad y también intervenir cuando la familia se encuentre

imposibilitada para poder cumplir con sus funciones, con miras a garantizar el interés superior del niño, niña o adolescente. Para lograr la plena satisfacción de los Derechos del Niño, es necesario garantizar el acceso y el buen funcionamiento de los servicios y las instituciones que se ocupan de su cuidado.

Los Estados reconocen y aceptan los derechos contenidos en la CDN mediante su **ratificación**. De allí en más, deben adecuar su marco normativo nacional e implementar políticas públicas de protección para la infancia, para logra el cumplimiento de los DN.

Su ratificación también implica para los Estados un proceso periódico de **rendición de cuentas** en el cual deben presentar al Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas informes sobre el cumplimiento de la CDN y sobre sus esfuerzos para garantizar ese cumplimiento. El Comité examina cada informe y expresa sus preocupaciones y recomendaciones al Estado en forma de “Observaciones Finales”. En 2009, el Comité agregó a los informes una sección sobre “Derechos del Niño y el Sector Empresario” en donde analiza el rol de los Estados para lograr que las empresas respeten y promuevan los DN. La posición del Comité sobre este tema quedará plasmada en una observación general que ha comenzado a elaborarse en 2012³.



DATOS DE IMPORTANCIA

En el año 1990, la Argentina ratificó la CDN a través de la Ley 23.849. Cuatro años más tarde, fue incorporada a la Constitución Nacional en el Artículo 75, Inciso 22. En el año 2005, se sancionó la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes. Complementariamente, se sancionaron leyes específicas que regulan determinados derechos como aquellos vinculados a la educación, a la inscripción, registración y documentación, a una calidad de vida digna prohibiéndose el trabajo infantil y protegiéndose el trabajo adolescente⁴, entre otros.

La **Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer** (CEDAW, por sus siglas en inglés) y los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** son dos instrumentos adicionales vinculados a la infancia que pueden consultarse en el **Anexo 3**.

³ Para más detalle, consulte: www2.ohchr.org/spanish/bodies/crc/

⁴ Ver **Anexo 2**. Índice de Normativa Nacional vinculadas a los DN.

→ 1.2 LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS DEL NIÑO

El Estado es el principal responsable por la plena vigencia y respeto de los DN. Debe garantizar su cumplimiento y proteger a los niños contra violaciones de sus derechos por parte de terceros —entre los cuales se encuentran las empresas— mediante la adopción de normas y políticas públicas.

Sin embargo, independientemente de las obligaciones de los Estados, las empresas tienen la responsabilidad de respetar los Derechos Humanos y evitar ser cómplices de su violación, según lo establece el marco **Proteger, respetar y remediar** del Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas⁵.

En clave de derechos de la infancia, las empresas de todos los tamaños, sectores y nacionalidades, deberán:

- Garantizar que sus acciones y actividades no contribuyan a la violación de los DN.
- Establecer cuáles son los efectos reales y potenciales de sus actividades sobre los niños (debida diligencia) y tomar las medidas necesarias para evitar posibles violaciones.
- Generar mecanismos de remediación legítimos, efectivos y accesibles para todos los niños.
- Tener en cuenta que esa responsabilidad no sólo abarca las actividades propias de la empresa sino también las de otros individuos y actores con los que se relacione.

Sin embargo, el compromiso de las empresas con la infancia puede ir más allá del cumplimiento de estas obligaciones a través, por ejemplo, de sus prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

! DATOS DE IMPORTANCIA

“La RSE va más allá de la filantropía corporativa; es el compromiso por parte de la empresa con un conjunto central de valores vinculados a los Derechos Humanos —los cuales incluyen los Derechos del Niño— la cadena de valor, el medio ambiente, el empoderamiento de la comunidad y las relaciones con los empleados. Este compromiso puede traducirse en múltiples cursos de acción, tales como el establecimiento de códigos de conducta y políticas corporativas internas, la consideración del impacto de las actividades de la empresa en los derechos de la infancia, y sistemas para implementar y monitorear los resultados alcanzados.

Fuente: Unicef, *Program Policy and Procedure Manual*, capítulo 3.

⁵ Disponible en http://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/17session/A.HRC.17.31_sp.pdf

→ FACTORES QUE IMPULSAN EL DESARROLLO DE ACCIONES DE RSE

Existen varios factores que contribuyeron a ampliar la participación de las empresas en intervenciones sociales. Los cambios en el contexto económico y político, tanto mundial como nacional, principalmente en las décadas de 1980 y 1990 (globalización de la economía, nuevas tecnologías, privatizaciones, cambio en el rol del Estado, entre otros), la existencia de múltiples organizaciones de apoyo (grupos, fundaciones, institutos, asociaciones empresariales, cámaras de comercio), las demandas de las organizaciones de la sociedad civil (particularmente durante los períodos de crisis socioeconómicas), las inquietudes de los empleados, el nuevo rol de los consumidores como actores con poder de “castigar” con su compra a las empresas socialmente irresponsables, el efecto “contagio” entre pares generando un movimiento sectorial de responsabilidad social, entre otros, generaron un contexto favorable para el desarrollo de la RSE.

Desde mediados de la década del 90 se realizaron en la Argentina distintos estudios⁶ acerca de las razones por las cuales las empresas dicen llevar adelante sus acciones de RSE. Entre ellas se destacan:

- **Política de RSE:** cumplir con la responsabilidad social de la empresa.
- **Preocupación por el entorno:** mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas; responder a las expectativas de la sociedad; apoyar el bien público en general.
- **Cultura empresarial:** valores y principios rectores adoptados por cada empresa; cultura y clima organizacionales; predisposición de altos ejecutivos.
- **Intereses de la compañía:** fortalecer la imagen de la empresa; mejorar la motivación del personal y su cohesión, y promover sus capacidades.
- **Factores estructurales que afectan la decisión de la empresa a la hora de realizar acciones de RSE:** sector económico al que pertenece; tipo de producto o servicio ofrecido; tipo de cliente al que se dirige; tamaño (número de empleados); localización geográfica (necesidades de la comunidad en la que está inmersa); impacto social y ambiental de la firma; tiempo y grado de inserción en la comunidad; visibilidad ante la opinión pública; valores culturales; origen y grado de vínculo con la casa matriz.

→ INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN INFANCIA

Existen múltiples puntos de vinculación entre las empresas y los niños. Esto supone una diversidad de ámbitos donde la empresa puede maximizar sus impactos positivos sobre la infancia y reducir al mínimo sus impactos negativos. Sin embargo, este Cuaderno hace foco específicamente en la **Inversión Social Privada en Infancia (ISP-I)**.

⁶ Fuentes: Luna, 1995; Roitter, 1996; Balián, 1998; CEDES, 1998; UDESA y Gallup, 1998; Roitstein, 2003; Feinberg, 2004; Paladino, 2005; Berger et al., 2005; Fundación Arcor, 2007; Datos Claros, 2007; TNS-Gallup, 2008; ComunicaRSE, 2010; PWC, 2011.



DATOS DE IMPORTANCIA

La ISP-I es la inversión de recursos económicos, políticos y sociales de las empresas para contribuir al cumplimiento equitativo y sostenible de los DN a través de acciones concertadas y planificadas.

La Inversión Social Privada (esté o no focalizada en infancia) se distingue de la **filantropía tradicional** en la cual las empresas realizan acciones benéficas de manera reactiva. Según el Pacto Global de Naciones Unidas, “la inversión social constituye la práctica de realizar contribuciones financieras y no financieras de carácter voluntario que de una manera demostrable ayudan a las comunidades locales y a las sociedades en general a abordar sus prioridades de desarrollo”.

Las siguientes características definen a la Inversión Social Privada:

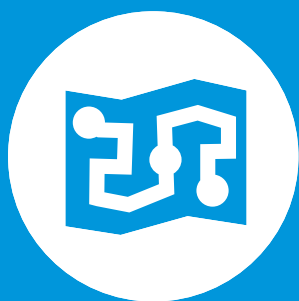
- **Es proactiva.** No responde meramente a la demanda o los pedidos que llegan desde actores externos.
- **Apalanca recursos.** Los recursos van más allá de lo financiero: ideas, tiempo, experiencia, liderazgo, herramientas tecnológicas y de gestión, capacidad de articulación.
- **Se apoya en herramientas y procedimientos profesionales.** Planifica y evalúa su accionar.
- **Genera rentabilidad social.** Crea más de lo que invierte (resultados, impactos, cambios).
- **Promueve cambios sostenibles.** Impulsa cambios que perduran en el tiempo.



CUADRO 4. DATOS DE INTERÉS DE LA ISP-I EN LA ARGENTINA

- Las empresas buscan desarrollar iniciativas vinculadas a su actividad económica, y en las cuales puedan volcar su conocimiento y experiencia.
- La sustentabilidad constituye una preocupación de las empresas, intentando despegarse de acciones asistencialistas.
- Las donaciones son la modalidad de apoyo más difundida y toman la forma de programas, de concursos o becas. Se destacan las donaciones en especie.
- Educación y salud son las áreas temáticas privilegiadas, seguidas por arte y cultura.
- Las cuestiones de género no suelen ser incorporadas al ciclo de proyectos.
- Las colaboraciones con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son habituales para el desarrollo de acciones conjuntas.
- El diálogo con la población a la que se pretende apoyar es poco frecuente.
- La instancia de evaluación es de carácter predominantemente informal y suele limitarse al proceso y los resultados.

Fuente: Empresas por la infancia (2006).



CAPÍTULO 2 CIMIENTOS DE LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN INFANCIA

2.1 PRINCIPIOS GENERALES
DE TODA ISP-I

2.2 MARCO ESTRATÉGICO
Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN:
DÓNDE, QUÉ Y PARA QUIÉN



CONTENIDOS

→ 2.1 PRINCIPIOS GENERALES DE TODA ISP-I

- A** ENFOQUE DE DERECHOS
- B** PARTICIPACIÓN DE ACTORES EXTERNOS E INTERNOS
- C** RENDICIÓN DE CUENTAS

→ 2.2. MARCO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN: DÓNDE, QUÉ Y PARA QUIÉN

- A** ¿DÓNDE SE REALIZARÁ LA ISP-I?
- B** ¿QUÉ SE REALIZARÁ?
- C** ¿PARA QUIÉN?

Esta sección presenta herramientas útiles para la ISP-I, elaboradas a partir de manuales de planificación, monitoreo y evaluación de proyectos producidos por UNICEF y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas.

→ 2.1 PRINCIPIOS GENERALES DE TODA ISP-I

Antes de iniciar el recorrido por el ciclo del proyecto, se presentan los principios generales de la ISP-I.

A ENFOQUE DE DERECHOS

- Empoderamiento
- Equidad
- Mirada integral

B PARTICIPACIÓN DE ACTORES EXTERNOS E INTERNOS

- Pertinencia
- Apropiación
- Articulación
- Alineación

C RENDICIÓN DE CUENTAS

- Orientación a resultados
- Sostenibilidad
- Escalabilidad

A ENFOQUE DE DERECHOS

Reconoce a los niños como sujetos de derechos y requiere de su participación directa en las decisiones relativas a su propio desarrollo. Al mismo tiempo, supone considerar a los DN de manera integral ya que la realización de un derecho podrá depender del cumplimiento de otros (para más información, ver la sección “Enfoque de derechos” del capítulo 1, p. 16).

Puede suceder que los programas y proyectos que desarrolla actualmente la empresa, las creencias de la comunidad o las instituciones gubernamentales no hayan incorporado este enfoque. Por ello, será necesario revisar periódicamente los principios generales que subyacen el marco estratégico, los programas y proyectos de la empresa, el contexto en el cual los desarrolla (la comunidad, políticas públicas u otros) y las herramientas utilizadas en la implementación, para verificar que estén en sintonía con estos principios generales.

- **Empoderamiento**

Reforzar las capacidades y habilidades de los sujetos de derechos para que sean ellos mismos quienes exijan el cumplimiento de los DN.

- **Equidad**

Promover para todos los niños las mismas oportunidades de supervivencia y desarrollo, sin discriminación. La inequidad surge cuando un niño es privado de recursos básicos aún disponibles para otros grupos. Puede ser el resultado de una multiplicidad de factores como la discriminación de género, por causas étnicas, discapacidades, pobreza estructural, aislamiento geográfico, normas culturales y sociales, entre otros. Las intervenciones que favorecen la equidad priorizan a los niños en situaciones de mayor vulnerabilidad con el fin de alcanzar el cumplimiento universal de los DN.

- **Mirada integral**

Las empresas pueden trabajar un derecho vulnerado en particular, de acuerdo con sus recursos, experiencia, habilidades y prioridades, pero deben tener en cuenta que los DDHH son interdependientes, es decir, que para garantizar un derecho puede ser necesario satisfacer otros y, a su vez, que su incumplimiento puede afectar a otros derechos. Asimismo, los principios de participación y no discriminación presentes en la CDN deben respetarse siempre, en cualquier actividad que se emprenda.

B PARTICIPACIÓN DE ACTORES EXTERNOS E INTERNOS

La participación de distintos tipos de actores es necesaria para lograr un efectivo enfoque de derechos. En particular, los niños tienen derecho a participar en las decisiones que los afectan. Asimismo, aumentan las posibilidades de que la iniciativa logre cambios que perduren en el tiempo. Los aspectos vinculados con la participación son:

- **Pertinencia**

Se logra a partir del conocimiento de la población con la que se trabajará, sus tradiciones, costumbres y prioridades, y sus derechos vulnerados. Permitirá diseñar iniciativas que contribuyan efectivamente a alcanzar una mejora en el cumplimiento de los DN. El principal mecanismo utilizado será la participación de los niños, sus familias y comunidades.

- **Apropiación**

Surge de otorgar a los niños, familias y comunidades un rol central en la identificación de los problemas a abordar y de las estrategias futuras para resolverlos. Hacer extensiva y representativa la participación facilitará la sostenibilidad del proyecto y permitirá empoderar y fortalecer a la población destinataria.

- **Articulación**

Supone identificar las acciones de otros actores (empresas, organismos estatales u organizaciones de la sociedad civil) y generar alianzas de trabajo con ellos para evitar superposiciones de esfuerzos y generar procesos de apalancamiento de recursos. Más aún (y en sintonía con el enfoque de derechos) se recomienda apoyar el fortalecimiento de los garantes de derechos para que cumplan con sus obligaciones.

- **Alineación**

Se sugiere abordar cuestiones vinculadas al negocio principal de la empresa y a su cultura organizacional para favorecer el compromiso y la sostenibilidad de la inversión. Por ello, será enriquecedora la participación de autoridades o empleados de la compañía en las etapas definitorias del marco estratégico y de los proyectos.

C RENDICIÓN DE CUENTAS

Todo proyecto de ISP-I deberá rendir cuentas ya sea interna o externamente: frente a las autoridades y otras áreas de la empresa, frente a actores externos involucrados, y frente a los niños y la comunidad destinataria. La rendición de cuentas deberá incluir información sobre el desarrollo del proyecto, sus resultados y su sostenibilidad. En caso de ser un proyecto piloto, deberá también dar cuenta de su escalabilidad.

La rendición de cuentas debe contemplar a los niños como un público clave, facilitando el acceso y la comprensión de la información por parte de ellos.

- **Orientación a resultados**

Las actividades planificadas deben ser necesarias y suficientes para alcanzar los resultados esperados. Estos deben identificarse desde el principio y ser consensuados entre los actores involucrados (su seguimiento también debe ser participativo y permitir que los interesados directos evalúen los progresos). Los resultados deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes.

- **Sostenibilidad**

El diseño de los proyectos deberá contemplar los recursos necesarios para que los resultados perduren en el tiempo (aun cuando la empresa decida finalizar su participación).

- **Escalabilidad**

Se recomienda iniciar las iniciativas de ISP-I a través de proyectos piloto que luego puedan ampliarse. A través de alianzas, las buenas prácticas pueden replicarse en otros lugares.

→ 2.2 MARCO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN: DÓNDE, QUÉ Y PARA QUIÉN

Antes de comenzar a trabajar en un proyecto específico, se recomienda definir un **marco estratégico** que oriente la ISP-I de la empresa y los distintos proyectos.

La **definición del marco estratégico** es fundamental para el trabajo operativo posterior, ya que promoverá:

- **Claridad** al interior de la compañía, entre los integrantes de los equipos dedicados a llevar adelante la ISP-I; y, hacia el exterior, ya que delimitará las expectativas de las organizaciones del entorno.
- **Identidad.** La empresa será conocida por su marco estratégico, creando una imagen institucional propia.
- **Resultados.** La empresa concentrará sus esfuerzos y recursos en una dirección, potenciando sus logros.

Definir el marco estratégico supone responder una serie de preguntas sobre el foco geográfico, las temáticas a abordar, la situación actual de los DN y los destinatarios. Al responderlas será necesario encontrar **un equilibrio entre el interés de la compañía, las brechas en el cumplimiento de los DN y las principales demandas de los distintos públicos.**

A ¿DÓNDE SE REALIZARÁ LA ISP-I?

Las empresas pueden priorizar un **foco geográfico** cercano a sus oficinas, fábricas o comercios. Sin embargo, la focalización geográfica debería considerar distintos elementos: por un lado, las características y el interés de la empresa; y por otro, la identificación de las zonas con mayores vulneraciones de derechos.



DATOS DE IMPORTANCIA

En la Argentina, las 9 provincias norteafricanas y Buenos Aires presentan los mayores índices de desigualdad según el Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas en Observaciones Finales del Caso Argentino: “El Comité señala con preocupación que las disparidades que afectan a las provincias del noreste y noroeste, por ejemplo, el riesgo de que los niños mueran en el primer año de vida, es un 60% mayor en esas provincias que en el resto del país, y la tasa de analfabetismo, casi nula en el resto del país, es del 11% en esas zonas”.

Fuente: Comité de derechos del niño, 2010, p. 7.

B ¿QUÉ SE REALIZARÁ?

Existen muchas **temáticas** vinculadas a la infancia. El siguiente cuadro servirá como punto de partida para comenzar a pensar sobre potenciales focos temáticos.

 CUADRO 5. FOCOS TEMÁTICOS DE UNICEF ARGENTINA			
SALUD ↘	EDUCACIÓN ↘	PROTECCIÓN ↘	MONITOREO ↘
Mortalidad materna, infantil y neonatal.	Participación adolescente.	Leyes, a nivel nacional y provincial, que aseguren la protección integral de los niños y adolescentes y su aplicación.	Análisis cuantitativo de la inversión social dirigida a la infancia.
Calidad de atención.	Educación inclusiva.	Transformaciones institucionales y culturales necesarias para la aplicación de los estándares internacionales de protección.	Eficacia y eficiencia de la inversión social.
Educación para la salud, prácticas de cuidado y atención.	Escolarización de madres adolescentes.	Protección de niños frente a violencia, abuso, explotación sexual y trabajo infantil.	Incidencia de las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresario para el mejoramiento y protección de la inversión.
Nutrición y prácticas de crianza positivas.	Atención a primera infancia.	Derecho a la identidad y documentación en forma universal, gratuita y oportuna.	Pobreza y disparidades de niños.
Salud de adolescentes.	Calidad educativa y cultura evaluativa.	Sistema de justicia para adolescentes en conflicto con la ley penal adecuados a los estándares de la CDN.	Estadísticas y monitoreo.
Embarazo adolescente.	Comunidades indígenas.		
Prevención, cuidado y tratamiento del VIH-SIDA.	Educación sexual integral.		

Fuente: <http://www.unicef.org/argentina/spanish/overview.html>.

La selección de la temática específica debe surgir de identificar **(A) aquellos DN vulnerados; (B) las brechas que existen para su cumplimiento y (C) el origen de estas brechas**. Para ello, con el foco geográfico definido, la empresa deberá preguntarse:

- ¿Qué derechos están siendo vulnerados?
- ¿Por qué? ¿Qué causa esta situación?
- ¿A quién incumbe hacer algo al respecto?
- ¿Cuáles son las capacidades ausentes que impiden que esos actores cumplan con su deber?
- ¿Cuáles son las capacidades ausentes de quienes tienen sus derechos vulnerados para reclamar su cumplimiento?

Para profundizar este análisis, se incorpora el concepto de **brechas**. Tenga en cuenta que el objetivo en esta instancia es identificar problemáticas generales (por ejemplo, *calidad educativa*), sin pensar aún en líneas de acción específicas para abordarlas (por ejemplo, *capacitación docente*).

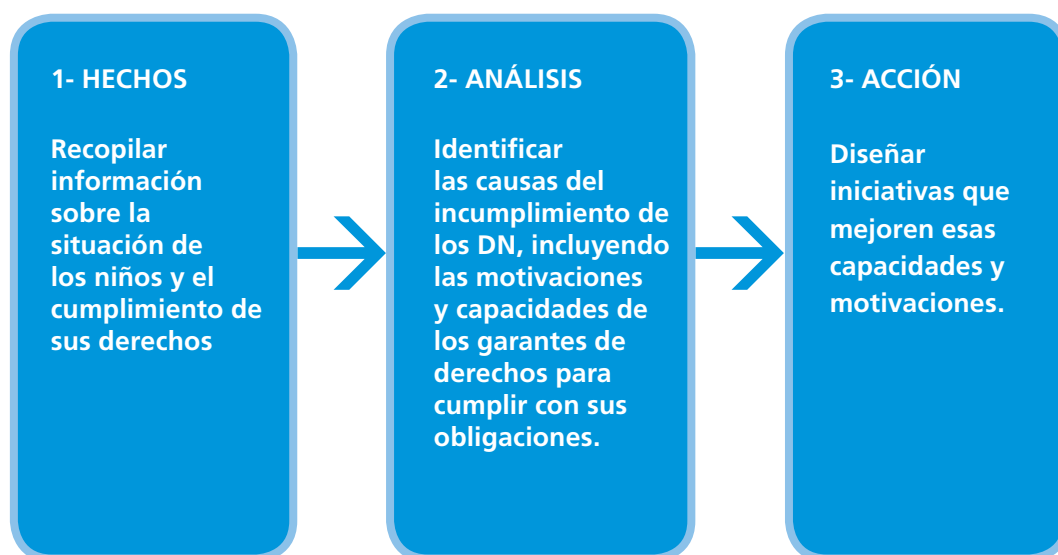
→ ¿QUÉ ES UNA BRECHA?

UNA BRECHA ES LA DISTANCIA EXISTENTE ENTRE LA SITUACIÓN IDEAL EN EL CUMPLIMIENTO DE UN DERECHO Y LA SITUACIÓN ACTUAL.

Cuando un derecho es vulnerado o inadecuadamente protegido, siempre hay personas o instituciones que no han cumplido con su deber de garantizarlo. Es por esto que las brechas pueden encontrarse en distintos niveles: en las políticas públicas, en la capacidad de las instituciones para implementarlas o en las creencias sociales y culturales.

→ ¿QUÉ IMPLICA UN ANÁLISIS DE BRECHAS?

Existen 3 pasos sugeridos para el análisis de brechas:



En líneas generales, existe un conjunto de factores que determinan el cumplimiento de los DN:

FACTORES DETERMINANTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS DN		DESCRIPCIÓN
AMBIENTE PROPIO	Normas sociales	Reglas de comportamiento ampliamente seguidas
	Legislación / Políticas públicas	Adecuación de las leyes y las políticas públicas
	Presupuesto / Inversiones	Asignación y desembolso de los recursos necesarios
	Gerenciamiento / Coordinación	Roles y rendición de cuentas / Coordinación / Alianzas
OFERTA	Disponibilidad de bienes esenciales	Bienes esenciales requeridos para dar un servicio o adoptar una práctica
	Acceso a servicios, instalaciones e información	Acceso físico a servicios, instalaciones o información
DEMANDA	Acceso financiero	Costo directo o indirecto de los servicios o las prácticas
	Prácticas y creencias tanto sociales como culturales	Creencias, concientización, conductas, prácticas y actitudes; individuales o de la comunidad
	Continuidad en el uso	Finalización o continuidad del servicio o la práctica
CALIDAD	Calidad	Adherencia a estándares de calidad requeridos (según la normativa nacional o internacional)

Fuente: UNICEF, 2011c.

➔ RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para abordar las cuestiones mencionadas podrá recurrir a:

- **Fuentes de información secundaria de diverso tipo, tales como:**
 - estadísticas, publicaciones oficiales, investigaciones realizadas por universidades, centros de investigación, organismos internacionales; artículos periodísticos, entre otros.
- **Entrevistas con actores de diferentes sectores vinculados con la infancia:**
 - niños, niñas y adolescentes;
 - representantes de la sociedad civil y del gobierno local;
 - docentes de escuelas locales, trabajadores de la salud, operadores de la justicia, etc.;
 - colegas de otras empresas;
 - empleados de la propia compañía.

Para encontrar información estadística puede consultar Devinfo, una herramienta informática gratuita que permite organizar, almacenar y presentar datos. El sistema puede descargarse o utilizarse en línea a través de www.devinfolac.org o www.devinfo.org.

Para acceder a InfoArgentina, visite el sitio web <http://infoargentina.unicef.org.ar/>.



RECOMENDACIONES

- **Asegúrese de revisar el marco legal y normativo relacionado con la temática que se ha priorizado, ya que la responsabilidad última en el cumplimiento de los derechos corresponde, en primera instancia al Estado y luego, a otros actores que puedan incidir.**
- **Elabore un documento a partir de los resultados obtenidos en la selección de temática y análisis de brechas. Este le servirá como insumo para las próximas etapas. También será útil para elaborar comunicaciones internas y externas del proceso.**

C ¿PARA QUIÉN?

El grupo **destinatario** de la ISP-I son los niños en situación de vulnerabilidad. En otras palabras, aquellos niños que:

- I) no pueden acceder, en forma constante y efectiva, a la información necesaria sobre los servicios básicos;
- II) no pueden acceder a uno o más servicios básicos de calidad;

III) son víctimas de situaciones de abuso, violencia o explotación.

En el análisis de brechas se han identificado distintos grupos de niños en situación de vulnerabilidad. Por eso, será necesario definir si la empresa priorizará el trabajo con aquellos niños cuyos derechos son más críticamente vulnerados (por ejemplo, *niñas víctimas de explotación sexual infantil*) o si decidirá trabajar en pos de los derechos más ampliamente vulnerados (por ejemplo, *si existe un gran número de niños que no accede a una educación de calidad*).

● **Algunos grupos específicos que sufren con mayor frecuencia vulneraciones en sus derechos son:**

- **Niños y niñas indígenas**, con discapacidad o migrantes.
- **Niños y niñas que residen en zonas rurales** y se encuentran en situaciones de pobreza.
- **Adolescentes que viven en situación de calle** en centros urbanos.





CAPÍTULO 3 GESTIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN INFANCIA

3.1. PLANIFICACIÓN

3.2. IMPLEMENTACIÓN

3.3. MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN



CONTENIDOS

→ 3.1. PLANIFICACIÓN

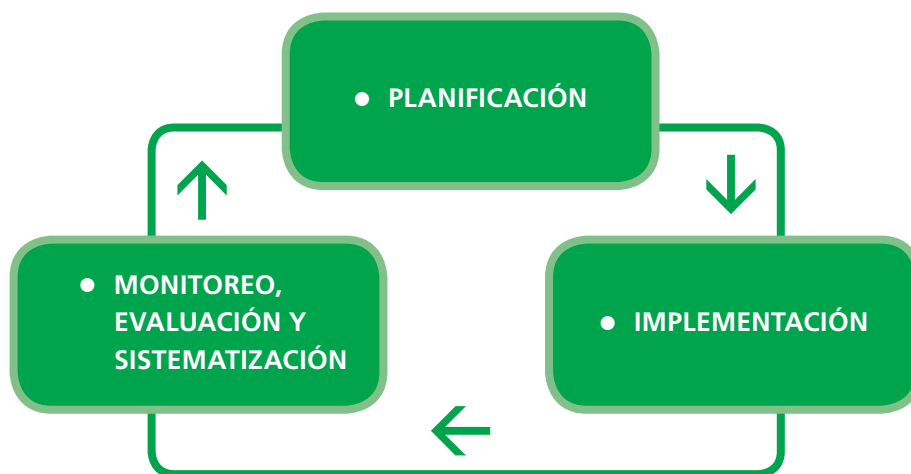
- PASO 1. INVOLUCRAMIENTO DE ACTORES RELEVANTES
- PASO 2. DISEÑO DEL PROYECTO

→ 3.2. IMPLEMENTACIÓN

→ 3.3. MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

En el marco estratégico hemos definido lineamientos generales a partir de los cuales se diseñarán los proyectos específicos. El ciclo del proyecto nos permitirá establecer las etapas necesarias para su desarrollo.

GRÁFICO 1. CICLO DEL PROYECTO



RECOMENDACIONES

- Los ejercicios que se proponen en todas las etapas del proyecto generan mejores resultados si se realizan en forma grupal, incorporando a representantes de diferentes áreas de la empresa y a otras instituciones vinculadas con la temática.
- Documentar cada paso será útil cuando se quiera sistematizar el proyecto, volver a consultar los acuerdos, elaborar comunicaciones, entre otras cosas.

→ 3.1 PLANIFICACIÓN

En esta primera etapa se validará y enriquecerá el diagnóstico ya realizado. Para ello, se convocará a los actores considerados relevantes a compartir sus percepciones sobre la situación de los niños en la zona geográfica priorizada y las modalidades de intervención más adecuadas para promover los DNA. A partir de ahí, se definirá cuál **será el foco, cómo se llevará adelante** y con **qué aliados**.



CUADRO 6. PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN

En el Capítulo 2 hemos definido el marco estratégico, identificando el foco geográfico y temático, y el público destinatario.

PASO 1 ↘

INVOLUCRAMIENTO DE ACTORES RELEVANTES

- Identificación y convocatoria de actores relevantes para:
 - Validación de diagnóstico
 - Definición del estado futuro deseado



PASO 2 ↘

DISEÑO DEL PROYECTO

- Elección de modalidad de intervención
- Identificación de curso de acción
- Redacción del proyecto

➔ PASO 1. INVOLUCRAMIENTO DE ACTORES RELEVANTES

● Identifique a los actores relevantes

Es útil identificar desde el inicio a aquellos individuos, grupos y organizaciones vinculados al tema y presentes en el lugar donde se trabajará. Esto permitirá:

- **Conocer** las iniciativas que cada actor priorizado tiene en curso.
- **Determinar** con qué actores convendría colaborar y de qué manera. Tener en cuenta posibles conflictos de intereses entre los distintos actores.
- **Empoderar** a grupos específicos, desarrollar capacidades y abordar desigualdades.

Para identificar los actores, la empresa podrá basarse en un listado genérico y adaptarlo.

GRÁFICO 2. ACTORES VINCULADOS A LA INFANCIA



Dos de estos actores tienen una importancia central:

- Los **niños destinatarios** pueden ayudarnos a identificar mejor cuáles son las problemáticas que los afectan y cuáles son las soluciones que serán más exitosas en su implementación desde su punto de vista. Ellos tienen, además, el derecho a estar informados, opinar y ser oídos sobre las cuestiones que los afectan.
 - El **sector gubernamental** que es un actor fundamental en la gestión de proyectos destinados a contribuir a la protección y respeto de los DN, pues el Estado es el garante de dichos derechos (ver “Implementación de la CDN”, p. 16).
- **Priorice el listado de actores relevantes.** Esto le permitirá seleccionar con quién trabajar y de qué manera. Para hacerlo, consulte el **Anexo 4 (herramienta 1: Actores, intereses e influencias; herramienta 2: Matriz de importancia e influencia, p. 59 y 61)**.
 - **Convoque a los actores relevantes** a una actividad para validar el diagnóstico realizado en el marco estratégico y enriquecerlo; y conocer sus percepciones sobre cómo se imaginan la comunidad si se cumplieran todos los DN.



CUADRO 7. PREGUNTAS DISPARADORAS PARA RECOGER LA OPINIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES

- ¿Le parece que la temática priorizada en el marco estratégico es relevante en la comunidad? Dentro de la temática, ¿cuáles son los principales problemas y derechos vulnerados?

Es posible que se identifiquen varios focos de trabajo. Si ese es el caso, para identificar qué foco logrará mayor apoyo de los distintos actores y ventajas comparativas en la intervención, podrá utilizar la **herramienta 3: Tabla de valor, apoyo, y capacidad y ventaja comparativa (Anexo 6, p. 62)**.

- ¿Afecta a todos los niños por igual o existen grupos más vulnerables? ¿Dónde se encuentran los niños más afectados? ¿Cuán extendido es el problema?
- ¿Por qué no se cumplen los DN? ¿Por falta de acceso a servicios sociales, por mal uso, por baja calidad de los servicios o por mal funcionamiento de las instituciones? Para enriquecer el debate, podrá utilizar la **herramienta 4: Árbol de problemas (Anexo 7, p. 64)**.



RECOMENDACIONES

Entre los actores relevantes, consulte a los niños, niñas y adolescentes

Para incorporar su voz, tenga en cuenta lo siguiente:

- La participación debe ser voluntaria y en un ambiente seguro, amigable y acorde con la edad y el desarrollo de los niños.
- El lenguaje y el material utilizados deben ser apropiados. Deje de lado tecnicismos y responda a las inquietudes de los niños.
- Respete los tiempos requeridos por los niños.
- Asegúrese de que todos tengan la misma oportunidad para expresar sus ideas.
- Los niños deben elegir a sus representantes.

Para más información sobre el tema, consultar el Anexo 4 (p. 57).

EJEMPLO. MEJORAS EN LA SALUD DE LOS NIÑOS INDÍGENAS DEL NOROESTE ARGENTINO

Una empresa que pertenece al sector de la salud decidió iniciar acciones de ISP-I. Tras definir su marco estratégico, se propuso trabajar para mejorar la salud de niños en el noroeste argentino, donde los índices de mortalidad infantil son más acuciantes. Dentro del grupo de niños residentes en dichas provincias, la empresa intentará prestar especial atención al subgrupo compuesto por niños y niñas de familias indígenas, considerado de mayor vulnerabilidad.

Del análisis de brechas realizado se concluyó que en una localidad específica de la región, gran parte de los niños sufre una determinada enfermedad que es prevenible a través del lavado de manos. A partir de una consulta con los actores relevantes se concluye que:

- 1) existe un suministro irregular de productos para la higiene de manos en los hospitales públicos;
- 2) existe escasa capacitación por parte de las autoridades sanitarias sobre dicha enfermedad y su prevención;
- 3) existe una escasa demanda por parte de padres y madres de mejores condiciones de higiene en los hospitales, baja concientización sobre la importancia del lavado de las manos en el hogar, y la información disponible está únicamente en español (sin incorporar la lengua de la comunidad indígena).

Las acciones planificadas podrán contemplar el aporte de suministros, programas de formación con agentes sanitarios y acciones de concientización con la comunidad.



RECOMENDACIONES

Para garantizar el cumplimiento de un derecho, es necesario abordar todas las causas de su incumplimiento. Si la empresa no puede hacerlo sola, será conveniente convocar a otros actores a fin de lograrlo.

Continuando con la etapa de planificación:

- **Defina el estado futuro deseado** (EFD) con los actores relevantes convocados para la actividad. Ellos deberán imaginar cómo quisieran que cambie la situación de los niños, y qué impacto tendría eso en la comunidad, el barrio, las instituciones involucradas, dentro de un período determinado (que dependerá del tipo de intervención y su alcance). El proceso participativo logrará generar una visión compartida que le dará más fuerza y apoyo al proyecto.

Para facilitar que los actores relevantes expresen su visión del EFD, se podrá utilizar elementos como imágenes, diagramas o dibujos realizados por los niños, frases que recojan los anhelos y sueños de los miembros de la comunidad, u otros.

→ PASO 2. DISEÑO DEL PROYECTO

Elija la modalidad de intervención que mejor se adecue a los problemas priorizados y sus causas. Para ello, podrá utilizar el siguiente cuadro.



CUADRO 8. POSIBLES MODALIDADES DE INTERVENCIÓN

- **MONITOREO + EVALUACIÓN + DIFUSIÓN** → Colaborar en la detección de derechos vulnerados y sus causas. Comunicar los hallazgos y compartir las herramientas.
- **ABOGACÍA** → Incidir en las instituciones responsables a favor de políticas, leyes y presupuestos dirigidos a contribuir al pleno cumplimiento de los DN. Supone interactuar con el Estado, con grupos de interés, tomadores de decisión y otras audiencias. Puede lograrse más fácilmente en alianza con otros actores para aumentar la capacidad de persuasión.
- **ASISTENCIA DIRECTA** → Aportar asistencia técnica, material, financiera a gobiernos, OSC, comunidades o familias para asegurar el acceso a servicios de calidad en salud, educación y protección.
- **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES** → Fortalecer a (1) las familias en tanto cuidadores primarios; (2) a los servicios sociales de protección, salud, educación (gubernamentales y no gubernamentales) en sus capacidades de planificación, evaluación y reclamo; (3) a la sociedad civil, las redes, los movimientos sociales, etc., en las capacidades necesarias para reclamar y el cumplimiento de los derechos.
- **DIÁLOGO SOCIAL** → Crear mecanismos de participación para que quienes no gozan del cumplimiento de derechos puedan llevar adelante acciones colectivas orientadas a la exigibilidad de esos derechos.
- **CONCIENTIZACIÓN** → Concientizar a los niños, la comunidad y los actores relacionados, sobre aspectos que facilitan el cumplimiento de los DN.

Al momento de elegir la modalidad de intervención, tenga en cuenta **cuál podrá ser el aporte de la empresa**, ya que esto podrá ser una limitación adicional. Si la hubiera, considere sumar recursos de actores aliados.

● **Recursos disponibles**

- **Recursos** humanos, económicos, de logística, de infraestructura.
- **Habilidades** de gestión, como la planificación, organización, negociación, innovación.
- **Potencial de relacionamiento** con distintos actores para ejercer influencia, abogacía y generar articulaciones.



RECOMENDACIONES

Finalice esta instancia revisando otros proyectos que hayan abordado la misma problemática (ya sea de una oficina gubernamental, organización de la sociedad civil u otra empresa). Revise documentos disponibles del proyecto, consulte por los principales logros obtenidos y los desafíos enfrentados.

- **Identifique el curso de acción** que es necesario para llevar a la práctica la modalidad de intervención seleccionada. Para hacerlo, debe completar los espacios en blanco en el siguiente cuadro. En el **Anexo 8** (p. 67), encontrará este mismo esquema (**herramienta 6**) y una guía para completarlo. Vale la pena aclarar que las flechas muestran cómo una estrategia aborda un determinado problema. Por eso, a la hora de completar el cuadro, se deberá realizar el camino inverso. La estrategia o iniciativa deberá definirse en función de los DN vulnerados (problema priorizado y analizado) y no al revés. Corrobore asimismo que la suma de las actividades sea suficiente para producir los resultados deseados.

CUADRO 9. MARCO LÓGICO

3. ESTRATEGIA	2.RESULTADOS DESEADOS	1. PROBLEMA PRIORIZADO Y ANALIZADO	4. FACTORES CONTEXTUALES, SUPUESTOS Y RIESGOS
<div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> ● Actividades 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> ● Estado futuro deseado ● Resultados a largo plazo ● Resultados a mediano plazo 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> ● Situación de los NNyA ● Brecha en la defensa y protección de los DN 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;"> </div>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Fuente: UNICEF, PPP, 2007; Kellogg Foundation, 2004 en Morra-Imas y Rist, 2009 y PNUD, 2009; IPPF/RHO, 2002; OIT, 1996.

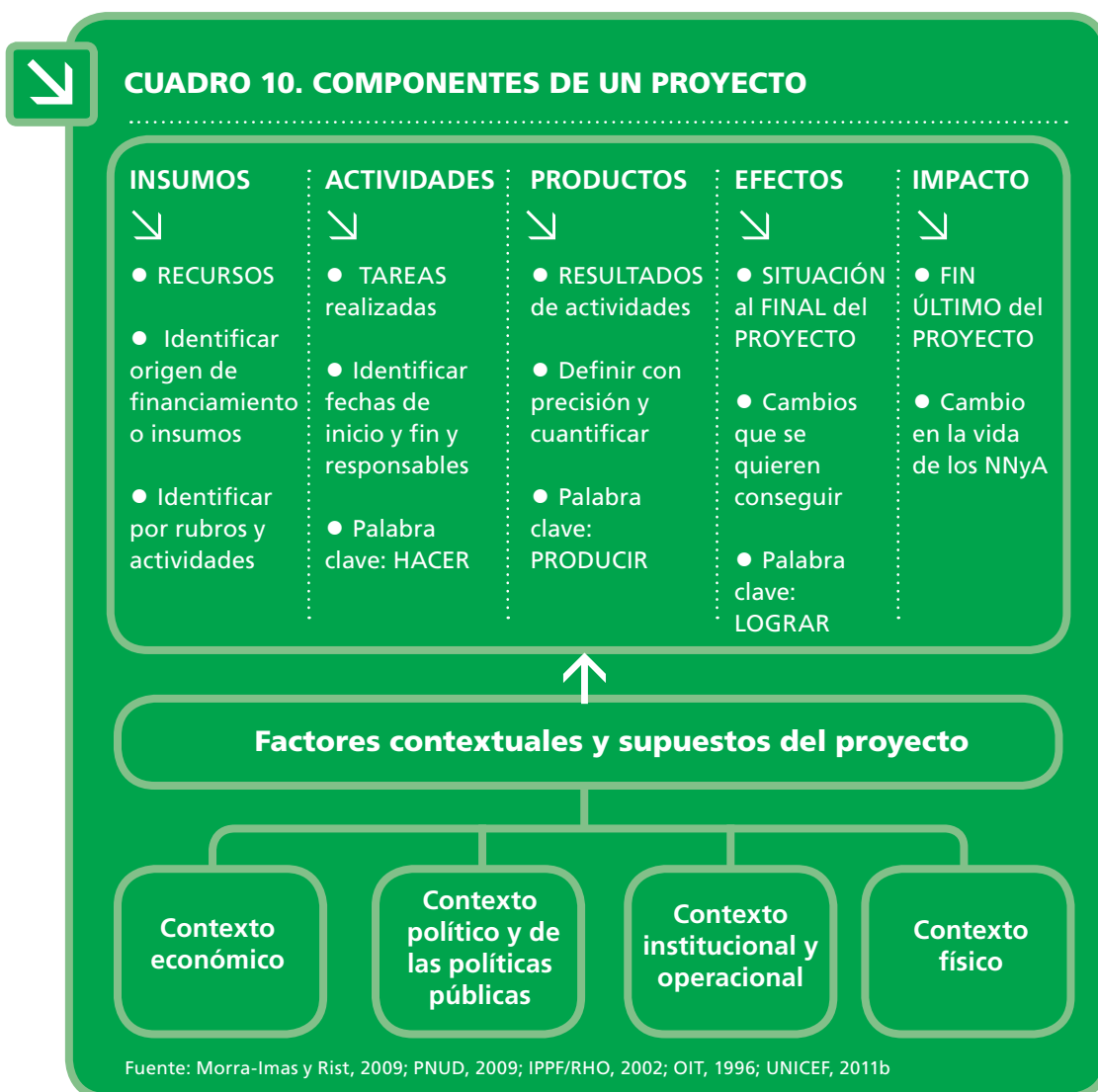
- **Redacte el proyecto** considerando todos los elementos que serán necesarios para llevar adelante el curso de acción. A continuación, se presentan los componentes a tener en cuenta.



RECOMENDACIONES

Es posible que el curso de acción seleccionado requiera de alianzas con otros actores. Esto podrá potenciar los resultados esperados y facilitar su sostenibilidad en el tiempo.

Le sugerimos consensuar el siguiente esquema con los actores aliados, antes de comenzar la redacción del proyecto.



En el **Anexo 9** (p. 69) encontrará recomendaciones para completar el cuadro anterior y en el **Anexo 10** (p. 75), sugerencias para redactarlo. Este documento será un elemento fundamental, no sólo durante la gestión del proyecto, sino también para la comunicación externa y la rendición de cuentas.

→ 3.2 IMPLEMENTACIÓN

En la implementación se ejecutan las actividades que fueron planificadas. Para facilitar el seguimiento de esta etapa, sugerimos elaborar un plan de trabajo que detalle las actividades necesarias para el logro de los resultados, estableciendo **fechas de inicio y fin (cronograma)**, al igual que las **personas**, grupos e instituciones a cargo de cada una de ellas, **costos, financiación** y provisión de los **insumos** necesarios (dinero en efectivo, provisiones, contratos, viajes, personal, etc.).

El **Plan de trabajo** brinda una visión completa del proyecto que permite verificar la coherencia de la planificación. Debe ser consensado con todas las partes involucradas y constituye la confirmación del compromiso de desarrollar las actividades.

A la hora de elaborar un **Plan de trabajo**, puede utilizar el siguiente cuadro.



CUADRO 11. PLANILLA DEL PLAN DE TRABAJO CON ACTIVIDADES, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA

Líneas de actividad del proyecto	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		INVERSIÓN TOTAL		INVERSIÓN TOTAL
	E	OA	E	OA	E	OA	E	OA	E	OA	
1. Línea de actividad:											
1.1.											
1.2											
1.3											
1.4											
Subtotal 1											
2. Línea de actividad:											
2.1											
2.2											
2.3											
2.4											
Subtotal 2											
3. Línea de actividad:											
3.1											
3.2											
3.3											
3.4											
Subtotal 3											
TOTAL											

Fuente: UNICEF, 2010. Referencias: E: Empresa, OA: Organización aliada.



RECOMENDACIONES

- Incluya en el Plan de trabajo los procesos de seguimiento (visitas de campo, recolección de datos, realización de estudios necesarios para el monitoreo y la evaluación). Será importante acordar qué actividades serán monitoreadas, por quiénes y cómo se utilizarán los resultados obtenidos.
- Puede efectuar cambios en el Plan de trabajo cuando sea necesario a partir de revisiones programadas (cuatrimestrales o semestrales). Las modificaciones podrán surgir si:
 - Cambia el contexto (por ejemplo, si surgen nuevas causas).
 - Se invalidan supuestos importantes (por ejemplo, si un aliado no cumple con lo pautado).
 - No se logran alcanzar los resultados esperados (por ejemplo, cuando la hipótesis de causa-efecto no se cumple).
- Evite las alteraciones frecuentes del plan de trabajo.
- Asegúrese de que las personas que tomarán decisiones relevantes estén comprometidas antes de empezar.
- Si la ejecución se realiza con un aliado, es bueno programar el desembolso de fondos en períodos definidos a partir de informes de avance para ir evaluando, en momentos clave, el desarrollo del proyecto y posibles ajustes.
- Tenga en cuenta factores contextuales o potenciales emergencias.

→ 3.3 MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

El monitoreo y la evaluación permiten verificar la implementación del proyecto, el logro de los resultados y la generación de impacto. Posibilitan procesos de toma de decisión con más información, y la eventual reorientación o discontinuidad de los proyectos.

El monitoreo y la evaluación se deben prever en el diseño del proyecto sabiendo de antemano cuándo se llevarán adelante y qué información se medirá.

El **monitoreo** es una revisión de carácter periódica de la implementación del proyecto que permite:

- Identificar los avances en el logro de los productos y el surgimiento de dificultades.
- Realizar ajustes al diseño inicial.
- Obtener insumos para la evaluación final.
- Contar con información para tareas de comunicación y rendición de cuentas de la inversión realizada.

Las visitas de campo, las entrevistas con actores relevantes y los informes constituyen algunas herramientas de seguimiento de uso frecuente. Los **informes de logro y de alertas tempranas** son herramientas sencillas para realizar el seguimiento de un proyecto (**Anexo 11, herramientas 11 y 12, p. 79**).

- **Informes de logro**

Se planifican para la terminación de cada producto.

- **Informes de alertas tempranas**

Se realizan a partir de alguna dificultad o retraso en las actividades.



CUADRO 12. PREGUNTAS GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

- ¿Se están generando los productos como fueron planificados?
- ¿Se están realizando las actividades en tiempo y forma?
- ¿Se dispone de los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades?
- ¿Los actores involucrados están participando en el proyecto tal como fue estipulado en la fase de diseño?
- ¿Continúan siendo pertinentes los productos para alcanzar los efectos? ¿Los efectos siguen siendo pertinentes para generar el impacto?
- ¿Se presentaron acontecimientos externos al proyecto que impiden o facilitan alcanzar los efectos o impactos buscados?
- ¿Cuáles han sido los aprendizajes en esta etapa?

Fuente: Elaborado a partir de PNUD, 2009 y OIT, 1996, p. 47.



RECOMENDACIONES

Deberá quedar claro quién estará a cargo de la elaboración de los informes y a quiénes serán entregados.

Sería conveniente que todos los actores involucrados en el proceso de gestión los reciban, favoreciendo la comunicación y la transparencia del proyecto.

La **evaluación** constituye una valoración de los impactos del proyecto. Busca comprobar que los objetivos han sido alcanzados en forma eficiente y que se han desarrollado los cambios en los hogares, los niños y las instituciones destinatarias del proyecto. La evaluación también explicará, en la medida de lo posible, por qué los cambios han sucedido y comprobará si éstos han sido generados a partir de la iniciativa.

Es importante que la evaluación considere las perspectivas de las diversas partes involucradas. Esto requiere una **participación** amplia —especialmente de los niños destinatarios y de los actores directamente involucrados—, ya sea en la identificación de preguntas, la selección de métodos, el relevamiento de percepciones y en la toma de decisiones que pudieran surgir a partir de la evaluación.

Existen distintos elementos que deben ser considerados en la evaluación. Algunos de ellos son:

- **Enfoque de equidad**

¿La evaluación hace foco en los niños en situación de mayor vulnerabilidad? ¿La evaluación incorpora la voz de los niños promoviendo su empoderamiento? ¿Los evaluadores conocen las diferencias culturales y las costumbres locales, con el fin de asegurar un trato respetuoso y ético? ¿Se incluye también información sobre niños en situaciones más favorecidas con el fin de analizar las desigualdades?

- **Atribución**

¿Los cambios generados en los niños son resultado del proyecto en cuestión? ¿Existen factores externos que influyeron sobre los resultados?

- **Pertinencia**

¿Cuál es la relación entre los resultados del proyecto y las prioridades y demandas de los niños destinatarios, del Estado y de los organismos o comunidad internacional?

- **Sustentabilidad**

¿El cumplimiento de los DN se mantendrá una vez finalizado el proyecto? ¿Cuán factible es que la iniciativa pueda replicarse o escalarse? ¿Se utilizaron los recursos (tiempo, fondos, experiencia, etc.) de la mejor manera posible? ¿Existen estrategias alternativas más convenientes para abordar el problema priorizado?

Entre los **métodos de recopilación** de datos existen cuestionarios, entrevistas en profundidad, observación participante, entrevistas grupales, informantes clave, paneles de expertos, casos de estudio, entre otros. Se recomienda realizar una **triangulación**, es decir, utilizar más de un método y comparar los resultados obtenidos para validar la información.



CUADRO 13. PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

PASO 1. INICIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN ↘

Verificar si el proyecto se encuentra preparado para la evaluación.
Establecer su factibilidad:

- Se dispone de un marco de resultados esperados elaborado en la instancia del diseño y éste sigue vigente.
- Se recopilaron datos durante el seguimiento (visitas de campo, informes de logro y avance).
- Las partes involucradas tienen interés en llevar adelante una evaluación.
- Se dispone de recursos para llevarla adelante.

PASO 2. PREPARACIÓN ↘

- Establecer los roles y las funciones del equipo a cargo de la evaluación.
- Estipular el alcance y las expectativas del proceso de evaluación. Definir qué se quiere evaluar, por qué, quién debe participar y qué información quiere obtenerse. Elaborarlo en consulta con todos los actores involucrados, incluidos los destinatarios de la iniciativa a evaluar.
- Reunir la información relevante del proyecto que se entregará al equipo de evaluación: documentos producidos en la instancia de planificación, plan de trabajo, informes de seguimiento, etc.
- Seleccionar a los evaluadores, priorizando el conocimiento de la temática y de la realidad local.

PASO 3. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN ↘

- Brindar asistencia al equipo de evaluación.
- Revisar el borrador del informe de evaluación. Deberá describir qué se está evaluando y por qué, explicar cómo se llevó a cabo y cómo se convocaron a los distintos actores relevantes en el proceso, presentar los hallazgos basados en evidencia e indicar las limitaciones (basadas en la disponibilidad de datos, los métodos utilizados, etc.), establecer recomendaciones.

PASO 4. UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ↘

- Compartir los resultados con todos los actores involucrados y contemplar la posibilidad de incorporar cambios posteriores.
- Incorporar las lecciones aprendidas en el rediseño de este u otro proyecto.

Fuente: PNUD, 2009.

A continuación, se sintetiza el proceso de evaluación, identificando una serie de etapas claves. Muchos proyectos operan correctamente mientras los actores que los lideran trabajan de manera activa en ellos. Sin embargo, los resultados pueden decaer cuando el proyecto o financiamiento finalizan. Es por esto que es importante continuar con el monitoreo del cumplimiento de los DN abordados por el proyecto, aun cuando este haya finalizado.

A partir de la evaluación de los resultados obtenidos, el equipo de gestión puede realizar una **sistematización**. Esto es, documentar y extraer enseñanzas, buenas prácticas o innovaciones sugeridas del proyecto. Esto favorece el aprendizaje y la memoria organizacional, la generación de nuevas ideas y el fortalecimiento del modelo de intervención. Un proceso de documentación efectivo resultará en gran medida de su planificación.

Una iniciativa no necesita ser considerada “exitosa” para poder extraer enseñanzas de ella. Se podrán obtener aprendizajes valiosos de ciertos aspectos del proyecto. Es útil distinguir tres categorías:

● **Innovación**

Práctica que se encuentra en una instancia piloto, que no ha sido validada a través de una evaluación formal ni escalada más allá de su alcance inicial, pero que es vista como exitosa y con potencial de generar impacto.

● **Buenas prácticas**

Aquellas que poseen resultados demostrables. Deberán contar con una evaluación formal y con evidencia que promueva su escalamiento y replicabilidad.

● **Lecciones aprendidas**

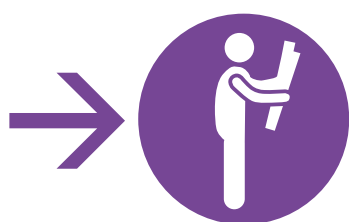
1) Práctica que ha sido escalada y ha trascendido su instancia de proyecto piloto. Podrán extraerse lecciones para compartir basadas en evidencia concreta; 2) Práctica que ha sido discontinuada debido a la evidencia sobre su impacto. Las lecciones aprendidas podrán estar vinculadas a cuestiones operativas, técnicas o contextuales (ubicación, recursos, capacidades).



RECOMENDACIONES

Identifique el objetivo de la documentación y sus destinatarios, pues no es lo mismo presentar información para ser utilizada como memoria institucional, como guía de acción, como documento de investigación, entre otros.





LISTA DE PASOS SUGERIDOS

Utilice este listado para verificar que ha cumplido con las etapas y las actividades sugeridas por este Cuaderno.

ETAPAS Y ACTIVIDADES	UBICACIÓN EN EL CUADERNO
<ul style="list-style-type: none"> ● Conozco la perspectiva de derechos de la infancia. 	Sección 1.1 y 1.2
<ul style="list-style-type: none"> ● Mi organización cuenta con un marco estratégico alineado con los principios generales de enfoque de derechos, articulación, evaluación y sostenibilidad. 	Sección 2.1
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He definido un foco geográfico. 	Sección 2.2
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He definido un foco temático, utilizando herramientas como el análisis de brechas. 	Sección 2.2
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He definido los grupos destinatarios. 	Sección 2.2
<ul style="list-style-type: none"> ● He realizado la planificación específica de los proyectos. 	Sección 3.1
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He identificado e involucrado a los actores relevantes 	Sección 3.1 Anexo 4
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He validado con ellos el análisis de situación 	Sección 3.1 Anexo 6 Anexo 7
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He definido un estado futuro deseado junto con los actores relevantes 	Sección 3.1
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He definido una modalidad de intervención considerando los recursos disponibles (actuales y potenciales, en función de las alianzas que se llevarán adelante) 	Sección 3.1
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He identificado el curso de acción 	Sección 3.1 Anexo 8
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He redactado el diseño del proyecto identificando aspectos específicos clave que facilitarán la implementación. 	Sección 3.1 Anexo 9 Anexo 10

<ul style="list-style-type: none"> ● He preparado la implementación de los proyectos. 	<p>Sección 3.2</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He desarrollado un plan de trabajo en el que identifiqué el detalle de las actividades, el cronograma, las personas responsables, etc. Para hacerlo, he incluido los procesos de seguimiento y el cronograma de desembolso de fondos. 	<p>Sección 3.2</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● He diseñado y realizado el monitoreo, la evaluación y la sistematización de los proyectos. 	<p>Sección 3.3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● En el transcurso de la implementación, he desarrollado informes de logro según fue planificado y siguiendo preguntas clave vinculadas con cada etapa. 	<p>Sección 3.3 Anexo 11</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He desarrollado informes alertivos cuando hubo dificultades o retrasos en las actividades. 	<p>Sección 3.3 Anexo 11</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He planificado el proceso de evaluación. 	<p>Sección 3.3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He desarrollado la evaluación final del proyecto teniendo en cuenta los criterios de enfoque de equidad, atribución, pertinencia, sustentabilidad, y el análisis de estrategias alternativas. 	<p>Sección 3.3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ● He definido los objetivos, la sistematización del proyecto (ya sea en carácter de innovación, lecciones aprendidas o buenas prácticas), los usos que se le dará y el público a quien estaría dirigido. 	<p>Sección 3.3</p>



ANEXOS



CONTENIDOS

- ANEXO 1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LOS DERECHOS DEL NIÑO
- ANEXO 2. NORMATIVA NACIONAL VINCULADA A LOS DN
- ANEXO 3. CONVENCIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN CONTRA LA MUJER Y OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO
- ANEXO 4. PARTICIPACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES
- ANEXO 5. ANÁLISIS DE ACTORES RELEVANTES ETAPAS DEL ANÁLISIS
- ANEXO 6. EL MODELO ANALÍTICO: VALOR, APOYO Y CAPACIDAD
- ANEXO 7. ANÁLISIS DE PROBLEMAS
- ANEXO 8. MARCO LÓGICO
- ANEXO 9. DISEÑO DE UN PROYECTO
- ANEXO 10. REDACCIÓN DE UN PROYECTO
- ANEXO 11. INFORMES DE LOGRO Y DE ALERTAS TEMPRANAS

➔ ANEXO 1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LOS DERECHOS DEL NIÑO

➔ NO DISCRIMINACIÓN, ARTÍCULO 2:

- **1.** Los Estados Partes respetarán los derechos enunciados en la presente Convención y asegurarán su aplicación a cada niño sujeto a su jurisdicción, sin distinción alguna, independientemente de la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional, étnico o social, la posición económica, los impedimentos físicos, el nacimiento o cualquier otra condición del niño, de sus padres o sus representantes legales.
- **2.** Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para garantizar que el niño se vea protegido contra toda forma de discriminación o castigo por causa de la condición, las actividades, las opiniones expresadas o las creencias de sus padres, o sus tutores o de sus familiares.

➔ INTERÉS SUPERIOR DEL NIÑO, ARTÍCULO 3:

- **1.** En todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño.
- **2.** Los Estados Partes se comprometen a asegurar al niño la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la ley y, con ese fin, tomarán las medidas legislativas y administrativas adecuadas.
- **3.** Los Estados Partes se aseguran de que las instituciones, servicios e establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada.

➔ DERECHO A LA VIDA, SUPERVIVENCIA Y BIENESTAR, ARTÍCULO 6:

- **1.** Los Estados Partes reconocen que todo niño tiene el derecho intrínseco a la vida.
- **2.** Los Estados Partes garantizarán en la máxima medida posible la supervivencia y el desarrollo del niño.

➔ RESPETO A LAS OPINIONES DEL NIÑO, ARTÍCULO 12:

- **1.** Los Estados Partes garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propio el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de la edad y madurez del niño.
- **2.** Con tal fin, se dará en particular al niño oportunidad de ser escuchado en todo procedimiento judicial o administrativo que afecte al niño, ya sea directamente o por medio de un representante o de un órgano apropiado, en consonancia con las normas de procedimiento de la ley nacional.

➔ ANEXO 2. NORMATIVA NACIONAL VINCULADA A LOS DN

A la hora de planificar su ISP-I, seleccionando la temática que se abordará, puede resultarle útil consultar la legislación nacional vinculada a la misma. No olvide consultar también la legislación provincial que pudiera existir en la materia.

- Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes y sus Decretos 415 y 416/2006 (Ley 26.061).
- Ley de Protección contra la Violencia Familiar (24.417) y su Decreto Reglamentario 235/96.
- Ley de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable (Ley 25.673).
- Ley de Migraciones (Ley 25.871).
- Ley del Programa Nacional de Educación Sexual Integral (Ley 26.150).
- Ley de Educación Nacional (Ley 26.206).
- Ley del Consejo Federal de la Juventud (Ley 26.227).
- Ley de Centros de Desarrollo Infantil (Ley 26.233) y su Decreto Reglamentario 1202/2008.
- Ley de Prevención y Sanción de la Trata de Personas y Asistencia a sus Víctimas (Ley 26.364).
- Ley de Prohibición del Trabajo Infantil y Protección del Trabajo Adolescente (Ley 26.390).
- Ley del Registro del Estado Civil y Capacidad de Personas (Ley 26.413) y Decreto Reglamentario 90/2009.
- Ley de Modificación al Código Civil. Equiparación de Mujeres y Hombres para Contraer Matrimonio a los 18 años (Ley 26.449).
- Ley de Modificación al Código Penal, Procesal Penal de la Nación y Ley de Ejecución de la Pena Privativa de la Libertad. Detención domiciliaria para mujeres embarazadas o con hijos menores de 5 años (Ley 26.472).
- Ley de Protección Integral a las Mujeres (Ley 26.485).
- Ley de Modificación al Código Civil. Mayoría de Edad a los 18 años (Ley 26.579).

→ ANEXO 3

→ CEDAW

La CEDAW fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979. Es un documento internacional que enumera los derechos de todas las niñas y mujeres, y que defiende la igualdad entre las niñas/mujeres y los niños/hombres. Está conformada por un preámbulo y 30 artículos, a través de los cuales define qué constituye una discriminación en contra de las niñas y mujeres, y propone una agenda para la acción a nivel nacional con el fin de combatir esa discriminación.

La Convención define a la discriminación en contra de las mujeres como "...toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los Derechos Humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera."

Al 2012, 187 Estados han ratificado la CEDAW, comprometiéndose a llevar adelante una serie de medidas para combatir todas las formas de discriminación en contra de las niñas y mujeres incluyendo:

- La incorporación del principio de equidad entre hombres y mujeres en su sistema legal, aboliendo todas las leyes discriminatorias que pudieran tener y adoptando las que correspondan para prohibir la discriminación en contra de la mujer.
- Establecer entre los tribunales y otras instituciones públicas la obligación de asegurar una protección efectiva en contra de la discriminación contra las mujeres.
- Asegurar la eliminación de todos los actos de discriminación en contra de la mujer por todas las personas, organizaciones y empresas.

Los Estados que han ratificado la CEDAW están legalmente obligados a ponerla en práctica y a presentar reportes nacionales sobre las medidas que han tomado para cumplir con las obligaciones de la Convención.

Fuentes: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

→ OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

En el año 2000, los representantes de los 189 Estados miembros de las Naciones Unidas se reunieron para reflexionar acerca del destino común de la humanidad. Con el propósito de comenzar a dar respuesta a las situaciones de crisis y principales desafíos identificados, elaboraron la Declaración del Milenio. Esta consiste en una serie de prioridades colectivas en materia de paz y seguridad, lucha contra la pobreza, el medio ambiente y los derechos humanos. Establecieron también una serie de objetivos sujetos a plazos, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), cuyo vencimiento está fijado para el año 2015. Los objetivos cuentan con metas e indicadores específicos:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud maternal.
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Aunque los ODM abarcan a toda la humanidad, se refieren principalmente a la **infancia**. Esto se debe a que:

- 1) seis de los ocho objetivos se refieren directamente a la infancia y el logro de los dos últimos también traerá aparejadas mejoras fundamentales en las vidas de los niños y niñas;
- 2) la conquista de los ODM reviste la mayor importancia en el caso de la infancia dado que los niños son más vulnerables en situaciones de incumplimiento de derechos;
- 3) la lucha contra la pobreza comienza con la infancia, y ayudar a que los niños y niñas desarrollen su pleno potencial también constituye una inversión en el progreso de toda la humanidad.

El desafío pendiente es no sólo lograr los ODM, sino lograrlos con equidad, es decir, alcanzando a todos y todas, y disminuyendo las desigualdades.

Fuente: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

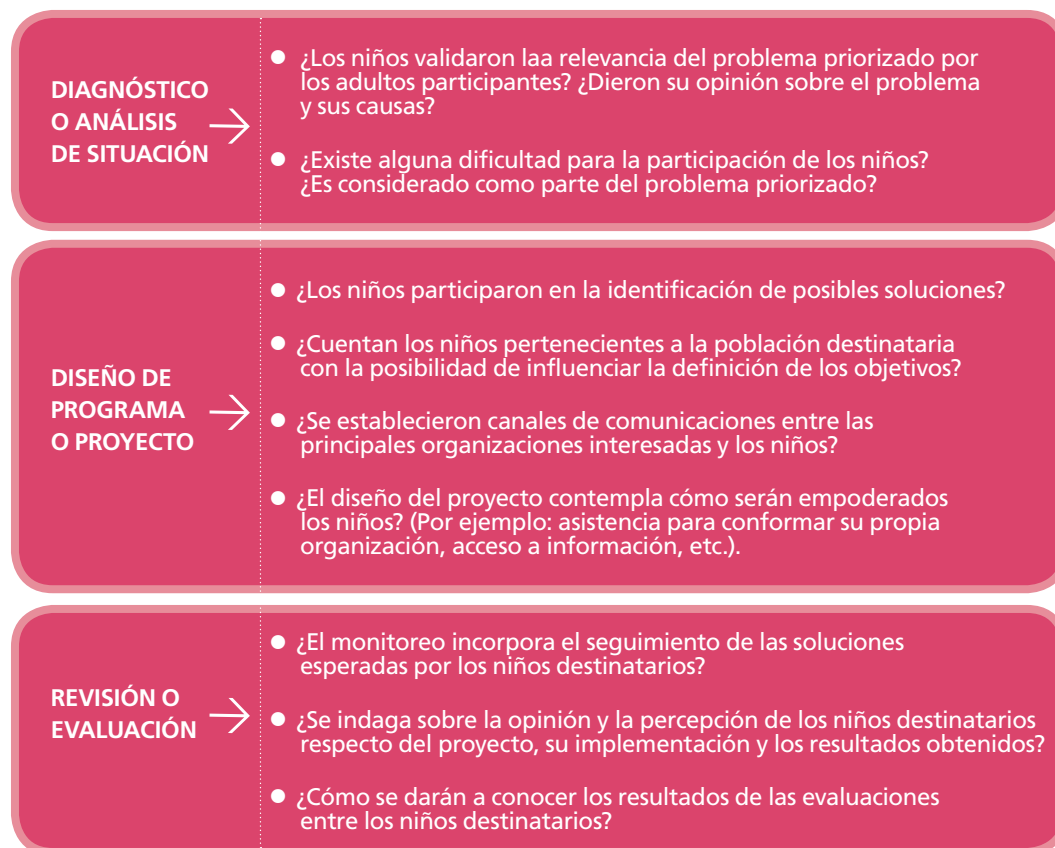
→ ANEXO 4. PARTICIPACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES⁷

La participación de los niños es crucial para la gestión de iniciativas desde la perspectiva de Derechos del Niño. Constituye un derecho en sí mismo y también contribuye a la satisfacción de otros derechos. Por ejemplo, los niños pueden:

- determinar si una prestación en el campo de la salud responde a sus necesidades,
- explicar por qué ellos o sus pares dejan la escuela, o
- explicitar qué campaña de comunicación en materia de educación sexual y reproductiva tendrá mejor llegada entre sus pares.

En la medida de lo posible, la participación debería institucionalizarse, generando oportunidades en los hogares, escuelas o comunidades, y no constituir un “evento” particular que sucede en algún momento del ciclo de proyectos. Se propone un enfoque sistemático de la participación que comience en la instancia diagnóstica y concluya con la evaluación de la iniciativa emprendida (Gráfico 3). Además, desde una perspectiva de Derechos del Niño, la participación podrá desarrollarse en cinco áreas fundamentales.

GRÁFICO 3. LA PARTICIPACIÓN EN LAS DIFERENTES INSTANCIAS DEL CICLO DE PROYECTOS



⁷ Anexo basado en UNICEF, 2007, sección “Guidance Note on Promoting Participation of Children and Young People”.

Algunas consideraciones que deberán ser tenidas en cuenta al incorporar la participación de los niños al proceso de gestión de proyectos son:

- Informar a los niños sobre sus roles.
- Adecuar la participación a la edad y desarrollo de los niños.
- No exponer a los niños a riesgos y asegurar la confidencialidad. Dar a conocer los mecanismos establecidos para asegurar dicha confidencialidad.
- Evitar reforzar los patrones de exclusión existentes en una comunidad. Realizar esfuerzos en pos de la inclusión de grupos sensibles a cuestiones de género, divergencias según ingresos o edades, u otras condiciones que afectan su situación de vulnerabilidad.
- No generar expectativas poco realistas.

Existen diversas “puertas de entradas” a la participación. Recurrir a estructuras e instituciones locales como familias, escuelas, organizaciones estudiantiles o de jóvenes, comités escolares, comunitarios, clubes, grupos musicales o teatrales, etc., podrán ser útiles. Establecer nuevos ámbitos de participación podrá resultar costosos e insumir considerable tiempo.

Por último, para incorporar esta práctica en todo el ciclo del proyecto será útil generar una estructura formal como un comité de asesoramiento integrado por niños que genere insumos a lo largo del proceso.

→ ANEXO 5. ANÁLISIS DE ACTORES RELEVANTES

→ ETAPAS DEL ANÁLISIS

- **PASO 1.** Identificación de los individuos, grupos u organizaciones con interés en infancia.
- **PASO 2.** Identificación de los intereses de cada individuo, grupo u organización.
- **PASO 3.** Determinación de la influencia de cada individuo, grupo u organización sobre el proyecto.



HERRAMIENTA 1. ACTORES, INTERESES E INFLUENCIA

PASO 1 ↘	PASO 2 ↘		PASO 3 ↘
ACTORES (*)	a. INTERÉS	b. NATURALEZA DEL INTERÉS (+ o -)	INFLUENCIA (Escala de 1 a 5; 5= más alta)
Niños			
Niñas			
Docentes, agentes de salud y/o justicia			
Representantes de Ministerios			
Otras empresas			
ONG			
Agrupación juvenil			
Universidad			
Líder político			
Representante del gobierno local			
Representante del Concejo Deliberante			

(*) En esta ocasión se listan a modo de ejemplo un conjunto de actores vinculados a la cuestión de infancia. Fuente: PNUD, 2011, p.25 y Miekle, 2002.

➔ RECOMENDACIONES PARA COMPLETAR LA HERRAMIENTA 1

● PASO 1. ACTORES

- Listar el conjunto de actores con interés en la temática general que cubrirá el proyecto.
- Listar todos aquellos que podrían verse afectados positiva o negativamente, como también aquellos que podrían ejercer influencia, ya sea a través de su apoyo o rechazo.
- Listar otros actores que considera que deberán ser escuchados.
- Incorporar a todos los actores que poseen obligaciones o trabajan en infancia así como también aquellos que disponen de recursos clave en dicha materia, tales como recursos económicos, experticia, información, etc.
- Tener en cuenta algunas condiciones que puedan afectar a grupos con apariencia homogénea, con el fin de considerar todas las perspectiva pertinentes (de género, de grupos por edad, etnia, nacionalidad, localización, u otros).

● PASO 2a. INTERESES

- Describir la relación de los actores con la temática vinculada al marco estratégico que defina la empresa, desde una perspectiva general.
- Tener en cuenta cómo podría verse afectado el actor si se realiza un proyecto en infancia impulsado por la firma:
- ¿Se beneficiaría el actor X con la realización de un proyecto en infancia, impulsado por la firma Y?
- ¿Los intereses de X podrían entrar en conflicto con un proyecto en infancia?
¿De qué manera?
- ¿Cómo es la relación de X con los otros actores listados?

● PASO 2b. NATURALEZA DEL INTERÉS

- El interés será positivo (+) si la parte interesada apoyaría el proyecto y negativo (-) si podría obstaculizar su desarrollo.
- Algunos grupos podrían presentar intereses mixtos (+) y (-). En estos casos, se recomienda desagregar dicho grupo, identificando quiénes brindarían apoyo y quiénes rechazo. Ello ayudará a abordar cada actor de una manera particular.

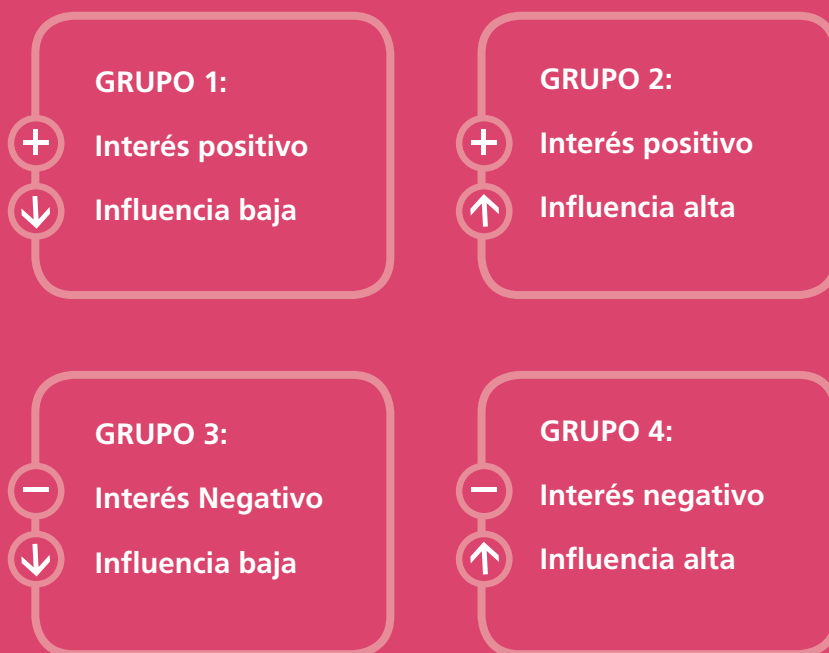
● PASO 3. INFLUENCIA

- Asignar la importancia relativa, en una escala de 1 (más baja) a 5 (más alta).

Una vez completado el listado (**herramienta 1**) completar la **herramienta 2**.



HERRAMIENTA 2. MATRIZ DE IMPORTANCIA E INFLUENCIA



Fuente: PNUD, 2011, p. 24.

→ RECOMENDACIONES SEGÚN GRUPO:

- **GRUPO 1:** apoyar sus intereses.
- **GRUPO 2:** generar una estrecha relación de colaboración.
- **GRUPO 3:** seguimiento, baja prioridad.
- **GRUPO 4:** prestar especial atención.

Recuerde que nuevos actores podrán ser incorporados más adelante en caso de considerarse oportuno, y otros podrán retirarse en caso de que la iniciativa que se desarrolle no resulte de su interés.



ANEXO 6. EL MODELO ANALÍTICO: VALOR, APOYO Y CAPACIDAD



HERRAMIENTA 3. TABLA DE VALOR, APOYO, Y CAPACIDAD Y VENTAJA COMPARATIVA

VALOR ↘	APOYO ↘	CAPACIDAD Y VENTAJA COMPARATIVA ↘
<p>Ubicar en esta columna los problemas cuya resolución aporte un valor significativo a la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Constituyen una prioridad de los gobiernos nacional, provincial o local. ● Contribuiría al cumplimiento de la CDN. ● Se estima que habrá apropiación y sentido de pertenencia si se trabajan estos temas. 	<p>Ubicar en esta columna los problemas para los cuales encontrará apoyo para resolverlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En línea con el marco estratégico de la compañía en materia comunitaria. ● Las principales partes interesadas quieren participar, incluidos el sector gubernamental y representantes de niños. ● Tendrá apoyo de actores que cuentan con poder de decisión y recursos de diverso tipo. 	<p>Ubicar en esta columna aquellos problemas para los cuales tendrá capacidad y ventaja comparativa para resolverlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta con los recursos necesarios para actuar. ● Estima que podrá abordar el problema de manera eficaz y eficiente. ● Cuenta con recursos (económicos, técnicos, de recursos humanos, etc.) que otros actores no disponen.
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

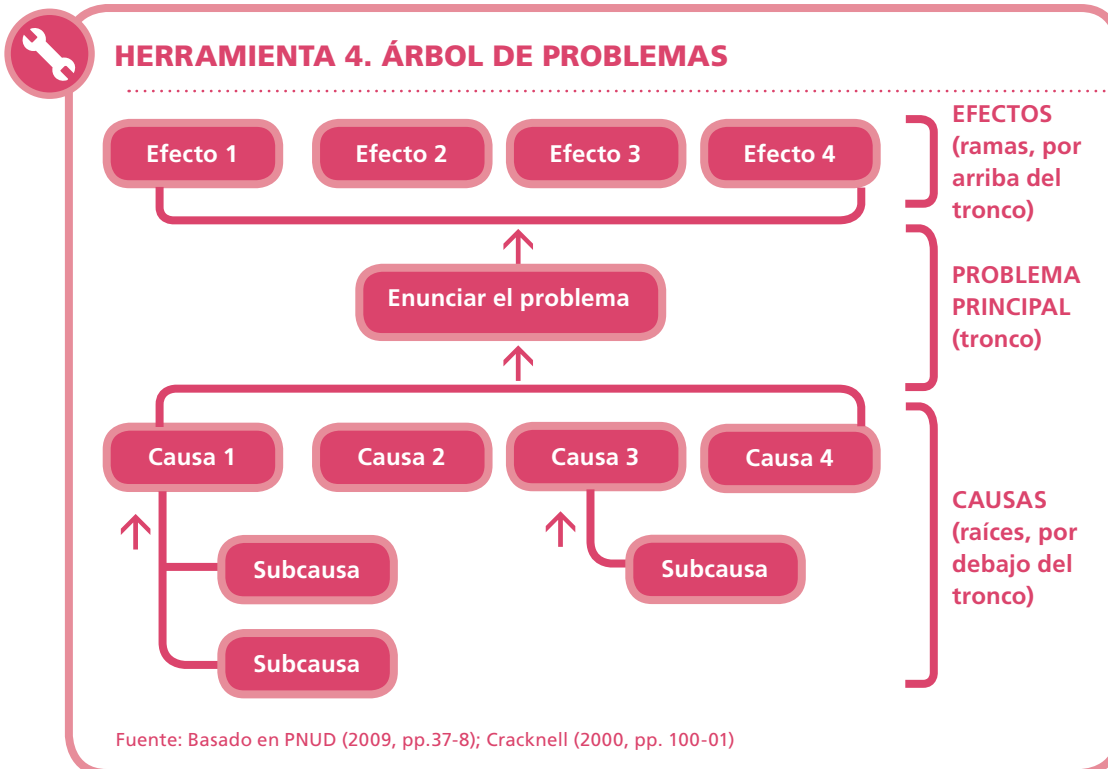
Fuente: PNUD, 2009, pp. 34-5.

→ RECOMENDACIONES SOBRE LA LECTURA DE LA HERRAMIENTA 3

- Un problema será **prioritario** si es ubicado en las tres columnas, es decir, si le asigna valor a la comunidad, si se cuenta con apoyo para resolverlo y si se dispone de capacidad y ventaja comparativa para abordarlo.
- Si un problema genera valor y se dispone de capacidad y ventaja comparativa, seguramente **valdrá la pena abordarlo**, pero el equipo de gestión deberá concentrar sus esfuerzos en generar apoyo, fomentar vínculos y relaciones de colaboración con las partes interesadas.
- Aquellas problemáticas para las cuales la empresa cuenta con capacidad y ventaja comparativa para actuar y también el apoyo necesario, pero que no aporten valor significativo deben ser **abordadas con especial cuidado**. La alineación a la agenda de desarrollo de la comunidad constituye principios importantes que deben ser considerados.
- Finalmente, en el caso de aquellas problemáticas para las cuales no se dispone de capacidad ni ventaja comparativa, sería prudente **no abordarlas directamente**, trasladándolas a otra organización u agencia gubernamental para un mejor tratamiento.

➔ ANEXO 7. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Para analizar las causas de los problemas identificados en materia de defensa y protección de los DN en profundidad, se alienta a todos los actores involucrados —incluidos los potenciales destinatarios del proyecto— a participar en la elaboración de un Árbol de problemas. A continuación, se presenta la herramienta y una guía sobre cómo utilizarla.

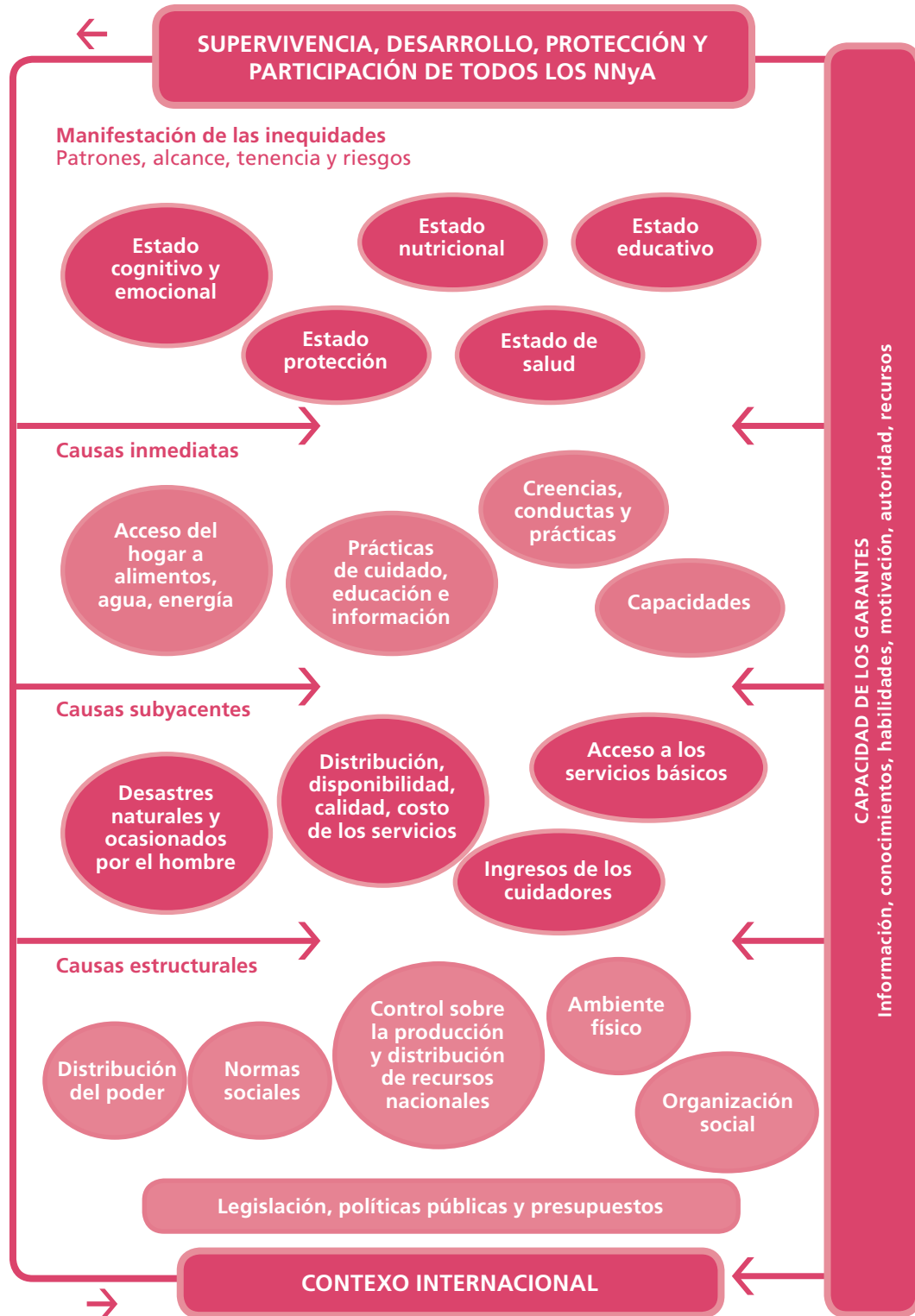


➔ GUÍA PARA LA UTILIZACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS (HERRAMIENTA 4) APLICADO A DERECHOS DEL NIÑO

- Una vez identificado el problema que se quiere abordar, deberá ubicarlo en el centro del esquema. Este constituirá el **tronco** del árbol.
- El paso siguiente será identificar las causas del problema. Estas se plantarán en la porción inferior del esquema, componiendo sus **raíces**. La **herramienta 5** presenta causas genéricas para pensar un problema que lo ayudará a formular las preguntas acertadas y considerar todos los posibles factores contribuyentes. Luego de identificar una causa, vuelva a preguntarse por qué ha ocurrido, para identificar las subcausas.
- El paso final será reconocer sus efectos. Se los colocará en la sección superior, y serán las **ramas** del árbol. Intente pensar si los problemas generados afectan a niños, niñas y adolescentes por igual. Considere diferencias o particularidades según edad, género, ingreso, localización, etnia, u otras condiciones como aquellas vinculadas a la discapacidad.



HERRAMIENTA 5. MODELO CONCEPTUAL DE RELACIONES CAUSALES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS DN



Fuente: UNICEF, 2011c.



Nota: Las brechas en las capacidades pueden afectar a los diferentes garantes (los cuidadores primarios, la familia, la comunidad y sus grupos, el gobierno nacional, provincial y local), e incluir falta de información, conocimiento, habilidades, deseos o motivaciones, o recursos financieros o materiales. Los garantes podrán no estar al tanto de sus responsabilidades, o pueden no estar provistos de la autoridad necesaria o apoyo para ejercerlas.



CUADRO 14. TABLA DE ANÁLISIS DE ROLES Y BRECHAS EN LAS CAPACIDADES

GRADO DE OBLIGACIÓN ↓	ANÁLISIS DE ROLES ↓	ANÁLISIS DE CAPACIDAD ↓		
		Motivación ¿Los portadores de obligaciones aceptan su responsabilidad? Si no lo hacen, ¿por qué?	Autoridad ¿Los portadores de obligaciones tienen la autoridad para cumplir su rol? Si no la tienen, ¿por qué?	Recursos ¿Los portadores de obligaciones tienen el conocimiento, las habilidades, y los recursos organizacionales, humanos y materiales? Si no los tienen, ¿por qué?
Definido en relación con la problemática específica y la situación local	¿Quién debería hacer qué para solucionar el problema?			
Cuidadores inmediatos				
Hogares				
Grupo comunitario				
Gobierno local				
Gobierno nacional				
Internacional				

Fuente: UNICEF, 2011c.

→ ANEXO 8. MARCO LÓGICO

La calidad del diseño de su proyecto dependerá de la descripción de los resultados. Resultados mal expresados son difíciles de ser medidos. Esto llevará a desarrollar estrategias poco claras, distribuciones de funciones incompletas, y dificultades en los procesos de monitoreo, evaluación y reporte.

Los resultados deben estar redactados utilizando un lenguaje de **CAMBIO** y **NO** de **ACCIÓN**. El lenguaje de cambio describe las modificaciones en la vida de los niños, en el suministro de un servicio, en la distribución de recursos, en la existencia de políticas u otro cambio observable. Los resultados deben expresarse desde la **perspectiva de la población destinataria**.

La **herramienta 6** presenta un modelo sencillo de **Marco lógico** que lo ayudará a pensar en los distintos niveles de resultados. Podrá ingresar la información correspondiente a su proyecto en los cuadros con fondo blanco. Las flechas muestran cómo una estrategia aborda un determinado problema. Sin embargo, a la hora de completar el cuadro, deberá realizar el camino inverso. **La estrategia o iniciativa deberá definirse en función de los DN vulnerados (problema priorizado y analizado) y no al revés.**



→ GUÍA PARA COMPLETAR EL MARCO LÓGICO (HERRAMIENTA 6)

- Defina cuál será el DN vulnerado que se buscará hacer efectivo.
- Identifique qué resultados espera alcanzar. Estos se encuentran asociados al estado futuro deseado consensuado entre los actores relevantes.
- Piense en el conjunto de actividades que puede desarrollar para alcanzar el resultado y ubíquelo en la celda correspondiente a la estrategia.
- Reflexione acerca de los factores que deberían darse para que la iniciativa pueda alcanzar los resultados identificados. Sería interesante que determine aquellos factores del contexto, externos al proyecto, con relevancia para su éxito. Estos pueden ser de carácter positivo o negativo.



RECOMENDACIONES

Asigne cuatro tarjetas en blanco a cada individuo que participe de la elaboración del Marco lógico. Conceda tiempo necesario para que cada uno elabore su versión. Reúna las tarjetas, y dé lugar al intercambio a fin de arribar a un marco consensuado. Recuerde dar lugar a la participación de los niños.

➔ ANEXO 9. DISEÑO DE UN PROYECTO

Para diseñar su proyecto identifique los distintos componentes (la **herramienta 7** muestra los cuadrados con fondo blanco que deberá completar). El diseño se deberá llevar a cabo de atrás para adelante, es decir, comenzando por el último componente (impacto). El proceso de diseño requerirá de ajustes y modificaciones sugeridas por las diversas partes interesadas hasta llegar a la versión definitiva y consensuada entre las partes.

HERRAMIENTA 7. COMPONENTES DE UN PROYECTO

INSUMOS

ACTIVIDADES

PRODUCTOS

EFFECTOS

IMPACTO

- RECURSOS
- Identificar origen de financiamiento
- Identificar por rubros y actividades

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- TAREAS realizadas
- Identificar fechas de inicio y fin y responsables
- Palabra clave: HACER

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- RESULTADOS de actividades
- Definir con precisión y cuantificar
- Palabra clave: PRODUCIR

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- SITUACIÓN al FINAL del PROYECTO
- Cambios que se quieren conseguir
- Palabra clave: LOGRAR

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- FIN ÚLTIMO del PROYECTO
- Cambio en la vida de los NNyA

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FACTORES CONTEXTUALES Y SUPUESTOS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fuente: Morra-Imas y Rist, 2009; PNUD, 2009; IPPF/RHO, 2002; OIT, 1996.

→ IMPACTO

El **impacto** constituye el cambio general buscado. Es el fin último del proyecto, e intenta ser una modificación en la vida de los niños.

- ¿Qué cambios vinculados al cumplimiento de los DN se quieren lograr?
- ¿Cuál es la meta última que se quiere alcanzar?

Para responderlas, podrá volver al estado futuro deseado. Existen factores externos que podrán afectar el impacto buscado.

Para su redacción puede consultar la **tabla 1**.

 TABLA 1. REDACCIÓN DEL IMPACTO				
	Verbos claves	Condiciones en las que viven los niños asociadas a sus DN	Destinatarios (*)	Ubicación geográfica
	↘	↘	↘	↘
El proyecto ha	mejorado... incrementado... aumentado... fortalecido... revertido... reducido...	Vinculadas a: 1. Salud básica y bienestar. 2. Educación, esparcimiento y actividades culturales. 3. Protección del niño.	Niños Niñas Adolescentes	Nombre del barrio, comunidad o zona

(*) Destacar determinadas características cuando sea necesario: niños con discapacidad, en situación de calle, indígenas, etc.

Fuente: PNUD, 2009; IPPF/RHO, 2002; OIT, 1996

→ EFECTO

El **efecto** constituye el resultado inmediato o de corto plazo. Conformar la situación que el proyecto desea **generar** una vez finalizada la iniciativa. Su logro depende del accionar de los actores involucrados. Estos objetivos deben ser realizables y cuantificables. Se refieren a cambios en la vida de los niños, o a algún tipo de desempeño o comportamiento institucional con incidencia sobre la vida de los niños. Las siguientes preguntas podrán guiarlo en la identificación del efecto:

- ¿Qué cambio queremos generar en el futuro cercano?
- ¿Qué cambio necesitamos lograr para poder generar un impacto?

La **tabla 2** identifica los elementos principales que deberá incluir en la redacción de su objetivo inmediato o efecto.

↓ **TABLA 2. REDACCIÓN DEL EFECTO**

PLAZO	A QUIÉN SE LLEGARÁ	CAMBIO QUE SE LOGRARÁ		UBICACIÓN GEOGRÁFICA
↓	↓	↓		↓
Al final del proyecto, ... Para fines del primer año, ... Durante un período de dos años, ... Al final de un proyecto de cuatro años, ...	niños niñas adolescentes	habrán...	disminuido... aumentado... fortalecido... mejorado... realzado...	Nombre del barrio, comunidad o zona

Fuente: PNUD, 2009; IPPF/RHO, 2002; OIT, 1996.

→ PRODUCTOS

Los **productos** son los resultados de las actividades que lleva adelante el proyecto. Puede ser necesario más de un producto para un efecto. Las siguientes preguntas podrán guiarlo en la identificación de los productos:

- ¿Qué producirá la iniciativa?
- ¿Podrán ser producidos por el proyecto en sí mismo durante el período de tiempo estipulado?
- ¿Se encuentra relacionado con el efecto o resultado inmediato que se quiere generar?

Los **productos** deben redactarse en forma precisa y, en lo posible, cuantificados. Deben incluir un verbo que describa cambio. Algunos ejemplos son:

- 34 docentes **capacitados** para dar cursos sobre...
- Estudio sobre violencia de género en niñas y adolescentes **completado y difundido** entre organizaciones vinculadas a la niñez del municipio X.
- Encuentro de escuelas públicas de los municipios que conforman la región norte de la provincia X para tratar la temática de los derechos del niño **realizado**...

→ ACTIVIDADES

Las **actividades** son las acciones que se realizarán para generar los productos. Es frecuente que para obtener un producto deban realizarse un conjunto de actividades, contando con los insumos necesarios y a cargo de actores responsables.

Para su redacción conviene ordenarlas cronológicamente, indicando la fecha de su realización. Las siguientes preguntas podrán guiarlo en la identificación de las acciones:

- ¿Qué tareas necesitamos realizar para obtener un producto?
- ¿Podrán ser realizadas en el tiempo disponible?
- ¿Contaremos con los insumos necesarios para llevarlas adelante en forma efectiva?

La redacción de las actividades debe comenzar con un verbo de acción, tales como: **desarrollar, realizar, preparar, organizar, contratar, publicar, convocar, determinar, analizar**, etc.

→ INSUMOS

Los **insumos** son todos los apoyos que se brindarán a los distintos actores para desarrollar las actividades necesarias. Pueden ser recursos (económicos, humanos, logísticos, de infraestructura, etc.), **habilidades de gestión y capacidad de relacionamiento** con otros actores (ver 2.2. "Punto de inicio: marco estratégico y análisis de situación"). Se recomienda elaborar listas separadas de insumos según cada actividad, indicando qué actor estará a cargo de su suministro.

→ FACTORES CONTEXTUALES Y SUPUESTOS

Los **factores externos** son situaciones, decisiones o hechos que pueden afectar positiva o negativamente al proyecto, pero que están fuera del control de las partes involucradas. Es importante identificarlos, y tenerlos en cuenta para elaborar una iniciativa más ajustada a la realidad.

Los **supuestos** son las condiciones y los acontecimientos que permitirán que se ponga en marcha la relación causa-efecto entre los distintos niveles de la cadena de resultados. Para identificarlos se deberá conocer el servicio, el nivel de asistencia de los destinatarios, etc.

Además de los componentes del proyecto mencionados, también es importante tener en cuenta los indicadores.

→ INDICADORES

Los **indicadores** son "elementos de prueba" que ponen en evidencia en qué medida se va generando (o no) el cambio.

Permiten rastrear al **desempeño** del proyecto y su **proceso**. Contribuirán a medir avances y logros, efectuar cambios o ajustes que se estimen convenientes, mejorar la toma de decisiones, evaluar a los actores a cargo del proceso de implementación y rendir cuentas (**tabla 3**).

Los indicadores deben ser:

TABLA 3. EFECTOS E IMPACTOS SMART (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)

S	Específicos: los resultados están claramente establecidos y utilizan un lenguaje de cambio.
M	Medibles y monitoreables: a través de una evaluación es posible determinar si los resultados han sido logrados o no.
A	Asequibles: los resultados deben estar correlacionados con objetivos que son factibles de ser alcanzados por los socios del programa. Todos los recursos necesarios son identificados y presupuestados.
R	Pertinentes: los resultados planificados representan un hito en una cadena de resultados, que contribuye a la concreción de logros relacionados con los ODM y las prioridades nacionales.
T	Limitados por el tiempo: el logro del resultado sucederá posiblemente durante el transcurso del proyecto. Tiene una fecha de cumplimiento estimada, usualmente durante el ciclo del proyecto.

Fuente: PPP, 2007.

Los indicadores pueden ser **cuantitativos o cualitativos (tabla 4)**. Podrá seleccionar varios por cada nivel de resultado, pero no se exceda; es preferible pocos pero buenos.

TABLA 4. INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
<p>Medidas estadísticas que miden resultados en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje ● Índice (ej. tasa de nacimiento-nacimientos por cada 1000 habitantes). ● Ratio (ej. proporción por sexo-número de hombres por número de mujeres). 	<p>Proviene de percepciones, opiniones, experiencias y explicaciones. Miden resultados en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción con... ● Calidad de... ● Grado de... ● Nivel de...

Fuente: PNUD, 2009, p. 61.

Los indicadores deben redactarse en forma neutral, sin precisar dirección de cambio alguna. También deberán ser claros y precisos. El **cuadro 15**, presentado a continuación, destaca cómo redactar un indicador, a través de un ejemplo mal redactado y su corrección.



CUADRO 15. REDACCIÓN DE INDICADORES

Indicador mal redactado

- El porcentaje de gente joven que conoce tres modalidades de transmisión del VIH.

Este indicador no precisa el denominador. ¿A quiénes se refiere con gente joven? ¿Es el total de gente joven del país, comunidad, barrio, escuela?

Tampoco precisa datos de referencia que permitirá detectar cambios resultantes de las intervenciones (si el indicador antes de la capacitación es 75% y después es 70%, estaremos frente a un problema).

Indicador bien redactado

- El porcentaje de gente joven que conoce tres modalidades de transmisión del VIH a partir de la sesión de capacitación.

En esta versión se especifica el denominador (total de jóvenes que participó de la sesión de capacitación) y obliga a verificar la vinculación con el proyecto específico en cuestión.

Fuente: IPPF/RHO, 2002, p. 17.

Finalmente, debe considerar los **medios de verificación**, es decir, de dónde obtendrá la información para comprobar que los resultados están siendo alcanzados. Las fuentes deben ser fiables, viables y eficientes. Si un proyecto con un presupuesto determinado contempla la realización de una evaluación a gran escala cuyo costo es el doble o triple de lo invertido en el proyecto en sí, será necesario analizar si la fuente de verificación es la más apropiada y conveniente.

→ ANEXO 10. REDACCIÓN DE UN PROYECTO

El documento constará de las siguientes secciones. Recuerde redactarlas en forma conjunta con sus organizaciones aliadas.

→ 1. PORTADA [UNA PÁGINA]

Contendrá: el título del proyecto (seleccione un título corto, atractivo y que brinde una idea de lo que se realizará), el o los resultados esperados por la iniciativa en cuestión, el presupuesto total asignado, las fuentes de financiación y su duración. Resultará útil dejar espacio para la firma de los responsables de la empresa y de las principales organizaciones involucradas.

→ 2. RESUMEN EJECUTIVO [UNA PÁGINA, OPCIONAL]

Presentación de una síntesis de lo presentado en el documento. Se recomienda incorporarlo en el caso de iniciativas complejas.

→ 3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN [UNA O DOS PÁGINAS].

Describa la situación que dio origen al proyecto, detallando —en la medida de lo posible— las características sociales, económicas y demográficas de los niños destinatarios, la situación de los DN y las problemáticas que se decidieron abordar. Puede incorporar una copia del Árbol de problemas (**herramienta 4**). Explique por qué fue seleccionada esa problemática.

Las preguntas que podrán guiarlo en la narración son:

- ¿Cuál es la situación que da origen al proyecto?
- ¿En qué contexto socioeconómico se desarrollará? Describa los fenómenos más relevantes del territorio por grupos de población, según sexo, edad, localización, ingreso, etnicidad, etc.
- ¿Cuál es la situación de los DN en la comunidad focalizada? ¿Cuáles son las problemáticas focalizadas o brechas en el acceso a los DN que atenderá la iniciativa?
- ¿Cuáles son las instituciones y actores portadores de obligaciones vinculadas a los DN sobre los que actuará la iniciativa?
- ¿Cuál es la situación, al comienzo del proyecto, de las capacidades de los portadores de obligaciones en relación al problema que se abordará?

→ 4. ANTECEDENTES [UNA PÁGINA]

Resuma las experiencias anteriores desarrolladas por la empresa y otras instituciones para abordar la problemática focalizada. Presente brevemente las consultas realizadas en caso de tratarse de iniciativas nuevas. Puede agregar referencias bibliográficas o citas de estudios o documentos para evitar extenderse en la redacción de esta sección. Incluya también una referencia al marco estratégico de la ISP-I diseñado por la empresa que dé mayor coherencia al proyecto.

→ 5. LECCIONES APRENDIDAS [UNA PÁGINA, OPCIONAL]

Incorpore aquellos aprendizajes relevantes de iniciativas vinculadas al proyecto.

→ 6. MARCO DE RESULTADOS Y POBLACIÓN DESTINATARIA [UNA PÁGINA]

Vuelque en esta sección las definiciones alcanzadas en el **Anexo 10**. Detalle el **impacto, el efecto o resultado inmediato, los productos, las actividades, los insumos, los factores contextuales y supuestos, y los indicadores**. Puede incluir una tabla que resuma la información:



HERRAMIENTA 8. MARCO DE RESULTADOS

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE VERIFICACIÓN	PERSONA RESPONSABLE	FACTORES CONTEXTUALES Y SUPUESTOS
↙					
Impacto:					
Efecto:					
Producto:					
Actividades:					

En segundo lugar, presente y describa a la población destinataria, es decir, los niños cuyos derechos serán promovidos por la ISP-I. En la descripción, no olvide destacar aquellas particularidades más salientes (en función de edad, género, situación económica, localización geográfica y educación de la población, si se trata de niños, niñas, migrantes, discapacitados, adolescentes, indígenas, u otros), número aproximado o preciso y, en caso de no tratarse directamente de niños, su relación con ellos.

➔ 7. MODALIDAD DE INTERVENCIÓN PROPUESTA, ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL, SOSTENIBILIDAD DE LOS APORTES DEL PROYECTO [UNA PÁGINA]

Modalidad de intervención propuesta

Aclarar brevemente la modalidad de intervención seleccionada (monitoreo, evaluación y difusión, abogacía, asistencia directa, fortalecimiento de capacidades, diálogo social, concientización).

Articulación interinstitucional

Presentar las organizaciones que participarán directa e indirectamente del proyecto. Idealmente, se concentrará la atención en aquellos actores portadores de obligaciones con los DN que abordará el proyecto. Se podrá detallar su rol en cada etapa del proyecto. También se incluirá la relación con otras áreas dentro de la empresa que participarán, colaborarán o serán consultadas a lo largo del proyecto.

Sostenibilidad de los resultados del proyecto

Abordar brevemente cómo se mantendrán vigentes los resultados del proyecto una vez retirado el apoyo, explicitando los supuestos, estrategias y mecanismos planificados.

➔ 8. COORDINACIÓN Y GESTIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN E INFORMES [UNA PÁGINA]

Detalle las responsabilidades asignadas a cada actor involucrado (las distintas áreas de la empresa, niños destinatarios, otras organizaciones). Especifique sus contribuciones en cada etapa del proyecto, incluyendo responsabilidades, coordinación y supervisión.

Especifique también si los niños y el resto de la población destinataria desempeñarán un rol en el proyecto y cuál será. Detalle información de contacto para todos los actores involucrados.

Recorra a tablas para presentar la información institucional clave. Estas podrán resultarle útiles y simplificar la redacción. A continuación, se ofrecen dos propuestas.



HERRAMIENTA 9. MARCO INSTITUCIONAL. ACTORES INVOLUCRADOS

ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO (grupos, instituciones)	ÁREAS QUE PARTICIPAN (sección, departamento, oficina, gerencia, etc.)	RESPONSABLE/S A CARGO	DATOS DE LA PERSONA DE CONTACTO	PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN	DATOS DE CONTACTO DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN
.....
.....



HERRAMIENTA 10. MARCO INSTITUCIONAL. RECURSOS, HABILIDADES Y CAPACIDADES

ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO (personas, grupos, organizaciones)	INSTANCIA DEL PROYECTO EN LA QUE PARTICIPAN (implementación, monitoreo, evaluación)	ACTIVIDADES EN LAS QUE PARTICIPAN	CONTRIBUCIONES FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS (en especie, suministros, asistencia técnica, etc.)
.....
.....

Defina cómo, cuándo y quién llevará a cabo las tareas de monitoreo y evaluación (revisiones conjuntas del proyecto a través de reuniones presenciales, visitas de campo conjuntas, etc.; informes de avance y de alertas tempranas).



CUADRO 16. PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

- ¿Qué deberá ser monitoreado y evaluado?
- ¿Quiénes estarán a cargo de realizar el monitoreo y la evaluación? ¿Serán realizadas por las partes intervinientes o se contratará a consultores externos e independientes?
- ¿Qué rol desempeñará la población beneficiaria en el monitoreo y la evaluación? ¿Y qué rol desempeñarán los niños?
- ¿Cuándo estima oportuno realizar el monitoreo y la evaluación?
- ¿Qué métodos se utilizarán para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación?
- ¿Qué recursos financieros y humanos serán necesarios y quiénes los suministrarán?
- ¿Se contempla el enfoque de equidad, la atribución, la pertinencia y la sustentabilidad como principios en la evaluación?

Fuente: PNUD, 2009, p. 81.

→ 9. ACUERDOS PARA LA GESTIÓN DE LOS FONDOS [MEDIA PÁGINA]

Incorporar detalles sobre la transferencia de fondos. Especificar modalidad de transferencia, monto y frecuencia de desembolsos de acuerdo con el cronograma de actividades, y alcance y frecuencia de las revisiones de ejecución financiera.

→ 10. PLAN DE TRABAJO

Describir en detalle cada actividad utilizando las indicaciones de la sección 3.2. y el cuadro 11 (p. 42).

→ ANEXO 11. INFORMES DE LOGRO Y DE ALERTAS TEMPRANAS



HERRAMIENTA 11. INFORME DE LOGRO

A:

De:

Proyecto: (título)

Actividad: Identifique la actividad y los logros (en términos de cantidad, calidad y tiempo). Compare el logro con la planificación efectuada. Si fuera necesario, agregue algún tipo de explicación al respecto.

Estado del proyecto: Analice brevemente el estado de implementación del proyecto y las próximas decisiones que deben ser tomadas. Indique si los plazos acordados y presupuestos siguen vigentes, o si deben realizarse modificaciones.

Acciones: Identifique acciones en curso para la próxima toma de decisiones. Indique si se requiere tomar decisiones para futuras acciones y mencione los plazos.

Próximo informe de logro: Indique cuándo será entregado el próximo informe de logro.

Fuente: EVO/BID, 1997, p. 90.



HERRAMIENTA 12. INFORME DE ALERTAS TEMPRANAS

A:

De:

Proyecto: (título)

Actividad: Identifique el evento o actividad que no puede lograrse en la cantidad, calidad y el tiempo previsto.

Problema: Indique la naturaleza del problema y su origen.

Alternativas: Presente alternativas de solución, y ventajas y desventajas de cada una de ellas. Recomiende la que considere mejor.

Acciones: Especifique acciones ya tomadas. Solicite acciones adicionales a las personas que toman la decisión e indique fechas en que habría que tomarlas.

Fuente: EVO/BID, 1997, p. 90.

→ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agüero, F. (2002): *La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami.

Asamblea General de Naciones Unidas (1989): *Convención sobre los Derechos del Niño*. Disponible en: <http://www.unicef.org/argentina/spanish/7.-Convencionsobrelosderechos.pdf> (Acceso: 22-06-2011).

Balián de Tagtachian, B. (1998): *Pobreza y Filantropía Empresarial*, en Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, Pontificia Universidad Católica Argentina.

Berger, G. et al. (2005): *Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en Argentina – Año 2005. Informe Final*. Buenos Aires: UDESA/Gallup.

Berger, G. (2006): "Enfoque Estratégico de la Inversión Social Privada", en: GDF VI Jornada Anual GDF 2006. *Una Visión Estratégica de la Inversión Social*. Serie Estudios de Inversión Social Privada. Disponible en: <http://www.gdfe.org.ar/>.

Berger, G. y C. Agrest (2007): *The New Alliance for Progress: Patterns of Business Social Engagement in Latin America - Country Case: Argentina*. UdeSA, Mimeo.

Clark, C. (1996): *UNICEF for Beginners*, Writers and Reader Publishing, Inc.: New York. Disponible en: http://www.unicef.org/about/history/files/UNICEFBeginners_web.pdf (16-06-11).

Comité de Derechos del Niño (mayo de 2010): *Examen de los informes presentados por los Estados Partes. Observaciones Finales: Argentina*.

Cracknell, B. E. (2000): *Evaluating Development Aid. Issues, Problems and Solutions*. Londres: Sage Publications.

CEDES (1998): *Responsabilidad Social de las Empresas. Estudio sobre las actividades hacia la comunidad desarrolladas por empresas asociadas a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina*, Informe Final.

ComunicaRSE (2010): *Nace el Persumidor = Persona+Consumido*. Disponible en http://comunicarseweb.com.ar/?Nace_el_Persumidor___Persona_Consumidor&page=ampliada&id=2713&_s=&_page=buscar (Acceso: 12/09/11)

Empresas por la infancia (2006): *Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina*. Disponible en <http://www.empresasxlainfancia.org/category/publicacionessugeridas/>

EVO/BID (1997): *Evaluación: Una Herramienta de Gestión para mejorar el Desempeño de los Proyectos*. Washington D.C EVO/BID.

Feinberg, A. L. (2004): *La RSE como Consecuencia de Nuevas Formas de Autoridad Privada. Estudio Exploratorio sobre los Incentivos e Influencias que tienen las Empresas para Poder Adoptar Programas de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires, Universidad de San Andrés.

Fundación Arcor (2007): *Empresa, Fundación y Comunidad: Vínculos y Arreglos Institucionales*, Resumen Ejecutivo, RedEAmérica. Disponible en https://www.fundacionarcor.org/esp_binvest.asp?op=&page=2

Fundación Arcor, Fundación C&A y Save the Children (2008): *¿Cómo trabajar por los chicos? Guía para la acción empresaria desde los derechos de la infancia*. Disponible en: http://www.empresasxlainfancia.org/imagenes/notas/guiaaccionempresaria_4hvw.pdf (Acceso: 19-05-2011).

GDFE (2010): *Estudio sobre Inversión Social Privada en Argentina 2008*, Serie de Estudios de Inversión Social Privada. Disponible en: <http://www.gdfe.org.ar/>.

GDF (2005): *Guía de Inversión Social Privada*. Córdoba: Comunic-arte Editorial.

Giménez Rébora, M. (2011): *Design and implementation of a Corporate Engagement Toolkit. Contributions to the development and understanding of UNICEF Corporate Engagement initiatives*. Mimeo.

Giménez Rébora, M. (2010): "Empresas por los Niños", en revista *Tercer Sector*, septiembre-octubre 2010 N° 78, Fascículo Responsabilidad Social Empresaria, Columna 'El Especialista', p. 16.

IPPF/RHO (2002): *Guía Práctica para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas*. Nueva York: IPPF/RHO.

Luna, E. (1995): "La Filantropía Empresaria en Argentina", en: E. Luna (Comp.): *Fondos Privados Fines Públicos. El Empresariado y el Financiamiento de la Iniciativa Social en América Latina*. Buenos Aires: GADIS, Espacio Editorial.

Miekle, S. (2002): *Stakeholder Analysis*. Londres: Mimeo, Development Planning Unit, University College.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos de Humanos (2006): *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Nueva York y Ginebra.

OIT (1996): *Diseño, Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos de Cooperación Técnica. Manual de Capacitación*. Ginebra: OIT.

Paladino, M. (2005): "De la Filantropía a la Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad" en: M. Paladino: *Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel.

PNUD (2009): *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York: PNUD.

PWC (2011): *Segunda Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina*. www.pwc.com/ar/sustainability.

Ruggie, J. (2010): "Informe del Representante Especial del Secretario General sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales", en John Ruggie: *Empresa de derechos humanos: nuevas medidas para la puesta en práctica del marco "proteger, respetar y remediar"* A/HRC/14/27.

Roitstein, F. (2003): *La Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades*. Instituto Universitario IDEA, Documentos de Investigación.

Roitter, M. (1996): *La Razón Social de las Empresas. Una investigación sobre vínculos entre empresa y sociedad en Argentina*. Documento CEDES/115.

Save the Children (2005): *Estándares para la Participación de la Niñez*. Londres: Save the Children Reino Unido.

Save the Children Suecia (2005): *Programación de los Derechos del Niño: Incluye nuevas secciones como "Convertirse en una organización con Enfoque de Derechos del Niño"*. Disponible en http://www.savethechildren.org.ar/images/stories/publicaciones/Derechos_del_nino/programacion_derechos_ninios.pdf (Acceso 23-05-2011).

The United Nations Global Compact (s/f): *Principles for Social Investment*. Disponible en: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/PSI.pdf (Acceso: 20-05-2011).

TNS-Gallup Argentina (2008): *Monitor RSE*. Buenos Aires.

Universidad de San Andrés y Gallup (1998): *Estudio de Filantropía Empresaria*. Informe, UDESA. Basado en una muestra de 150 empresas líderes con sede en el país, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Centro-de-Innovacion-Social/Cartelera> (Acceso: 19-05-09).

UNICEF, The Global Compact y Save the Children (2011): *La Iniciativa de los Principios sobre los Derechos de la Infancia y las Empresas. Resumen Ejecutivo sobre el Esquema de los Vínculos entre las Empresas y los Derechos de la Infancia*. Mimeo.

UNICEF (2011b): *How to design and manage Equity-focused evaluations*. Nueva York: Evaluation Working Papers.

UNICEF (2011c): *Guidance on Conducting a Situation Analysis of Children's and Women's Rights*. Division of Policy and Practice.

UNICEF (junio 2010): *Sharpening UNICEF's equity focus*. Note for Discussion, Draft, Mimeo.

UNICEF (2010): *Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Mujeres. Compendio Legislativo Internacional y Nacional para la Protección de sus Derechos*. Buenos Aires: Unicef-Oficina Argentina.

UNICEF (2009): *Estrategias prioritarias de UNICEF para el período 2010-2014*.

UNICEF (2009): *UNICEF strategic framework for partnerships and collaborative relationships (E/ICEF/2009/10)*. Disponible en [http://www.unicef.org/corporate_partners/files/N0928210\(1\).pdf](http://www.unicef.org/corporate_partners/files/N0928210(1).pdf) (Acceso: 09-09-11)

UNICEF (2007): *Programme Policy and Procedure Manual*. Nueva York.

UNICEF (2006): *Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía*. Comunicación, Desarrollo y Derechos. Argentina.

SITIOS WEB CONSULTADOS

www.unicef.org

www.unicef.org/argentina

www.empresasxlainfancia.org



unicef 
únete por la niñez

