



# LA GUÍA CENTRAL CASP



Save the Children®

EL ENFOQUE COMÚN A LOS PROGRAMAS  
FINANCIADOS CON PATROCINIO

2016

# ÍNDICE

<b>ACRÓNIMOS USADOS EN ESTE MÓDULO</b>	4
<b>¿QUÉ ES LO NUEVO?</b>	5
<b>¿CÓMO USAR ESTE MÓDULO?</b>	6
<b>PARTE 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DE PATROCINIO</b>	7
<a href="#">Patrocinio en Save the Children</a>	8
<a href="#">Dirección de 10 años de Patrocinio (2014-2024)</a>	9
<a href="#">El Enfoque Común a Programas Financiados con Patrocinio (CASP)</a>	9
<a href="#">La Ambición 2030 de Save the Children para con los Niños</a>	11
<a href="#">Teoría del Cambio de Save the Children a Nivel Mundial</a>	12
<a href="#">Operaciones de Patrocinio y Gestión Financiera de Patrocinio</a>	13
<b>PARTE 2: TEMAS TRANSVERSALES PRIORITARIOS EN PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO</b>	14
<a href="#">Sostenibilidad y Pertenencia</a>	15
<a href="#">Derechos del Niño y Participación Infantil</a>	17
<a href="#">Igualdad de Género</a>	19
<a href="#">Inclusión</a>	20
<a href="#">Estrategias transversales</a>	21
<b>PARTE 3: DESCRIPCIÓN GENERAL DE MEAL E INVESTIGACIÓN</b>	24
<a href="#">Monitoreo, Evaluación, Responsabilidad y Aprendizaje (MEAL)</a>	25
<a href="#">Monitoreo</a>	26
<a href="#">Evaluación</a>	27
<a href="#">Rendición de cuentas de los beneficiarios</a>	28
<a href="#">Aprendizaje del Programa y Gestión del Conocimiento</a>	28
<a href="#">Agendas de Aprendizaje e Investigación</a>	29
<a href="#">Evaluación de Impacto</a>	30
<a href="#">Investigación Operativa</a>	31
<a href="#">Tratamiento Ético de Seres Humanos en la Investigación</a>	32

<b>PARTE 4: GUÍA DETALLADA PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS</b>	<b>34</b>
<b>Análisis Situacional</b> (Puesta en Marcha del Programa)	40
Paso 1: Redactar una Visión de la Presencia en el Área de Impacto (VIAP)	40
Paso 2: Estudiar y Comprender el Enfoque Común de Patrocinio a Programas Financiados con Patrocinio	40
Paso 3: Realizar una Análisis Situacional para Informar el Diseño del Programa	41
<b>Diseño del Programa</b> (Puesta en Marcha del Programa)	45
Paso 4: Documentar el Diseño del Programa para Programas Financiados con Patrocinio	45
<b>Diseño Plan MEAL</b> (Puesta en Marcha del Programa)	48
Paso 5: Seleccionar los Indicadores de Resultados y documentarlos en el Plan MEAL	48
Paso 6: Seleccionar los Indicadores de Proceso y documentarlos en el Plan MEAL	50
Paso 7: Documentar otras actividades de MEAL planificadas en el Plan MEAL de Patrocinio	51
<b>Línea Base CASP</b> (Puesta en Marcha del Programa)	52
Paso 8: Establecer los Valores de la Línea Base para todos los Indicadores de Resultados Seleccionados	52
<b>Implementación &amp; Monitoreo</b> (Años 1-9)	55
Paso 9: Desarrollar el Programa (Años 1-3)	56
Paso 10: Programa de Calidad con los Socios (Años 4-6) y Evaluación Intermedia CASP (Año 5)	58
Paso 11: Transición de Propiedad de Iniciativas y Objetivos a los Socios (Años 7-9)	60
<b>Evaluación Final CASP</b> (Año 10)	61
Paso 12: Realizar una Evaluación Final de Programas Financiados con Patrocinio	61
<b>Lecciones Aprendidas de Final de Programa</b> (Año 10)	63
Paso 13: Realizar un Proceso de Lecciones Aprendidas al Final del Programa	63
<b>Después del Abandono Gradual del Programa</b> (Año 11+)	65
Paso 14: Apoyar (opcional) y Evaluar los Resultados de Sostenibilidad (requerido)	65

# ACRÓNIMOS

<b>3YP</b>	PLAN TRIENAL
<b>AD</b>	DESARROLLO DEL ADOLESCENTE
<b>BE</b>	EDUCACIÓN BÁSICA
<b>CAC</b>	CICLO DE ACCIÓN COMUNITARIA
<b>CASP</b>	ENFOQUE COMÚN A PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO
<b>CM</b>	MOVILIZACIÓN COMUNITARIA
<b>CO</b>	OFICINA NACIONAL
<b>CRC</b>	CONVENIO SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO
<b>ECCD</b>	CUIDADO Y DESARROLLO DE LA PRIMERA INFANCIA
<b>ERC</b>	COMITÉ REVISIÓN DE ÉTICA
<b>GSO</b>	OPERACIONES GLOBALES DE PADRINAZGO
<b>IR</b>	RESULTADO INTERMEDIO
<b>MEAL</b>	MONITOREO, EVALUACIÓN, RESPONSABILIDAD Y APRENDIZAJE
<b>MNCHN</b>	SALUD Y NUTRICIÓN MATERNA, DEL RECIÉN NACIDO Y DEL NIÑO
<b>MOU</b>	MEMORANDUM DE ENTENDIMIENTO
<b>NGO</b>	ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
<b>P&amp;P</b>	MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE PATROCINIO
<b>RF</b>	MARCO DE RESULTADOS
<b>SA</b>	ANÁLISIS SITUACIONAL
<b>SC</b>	SAVE THE CHILDREN
<b>SCI</b>	SAVE THE CHILDREN INTERNATIONAL
<b>SEN</b>	SALUD ESCOLAR Y NUTRICIÓN
<b>SAP</b>	PLAN ANUAL DE PATROCINIO
<b>SAR</b>	INFORME ANUAL DE PATROCINIO
<b>SIP</b>	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN RESUMIDO
<b>SO</b>	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>STWG</b>	GRUPO DE TRABAJO TÉCNICO DE PATROCINIO
<b>TA</b>	PROVEEDOR DE ASISTENCIA TÉCNICA
<b>VIAP</b>	VISIÓN PARA PRESENCIA EN EL ÀREA DE IMPACTO

# ¿QUÉ ES LO NUEVO?

Bienvenidos al Módulo Central del Enfoque Común a Programas Financiados con Patrocinio (CASP). A continuación encontrará los cambios importantes y las mejoras que se han realizado al marco CASP en 2016. Estos cambios se reflejan en este módulo así como en los módulos del programa central.

## **NOMBRE NUEVO Y NUEVO FORMATO**

Este Módulo Central conserva gran parte de la misma información contenida en el Módulo de Diseño, Monitoreo y Evaluación (DM & E) anterior, pero se ha ampliado para incluir lo siguiente:

- un resumen de los programas financiados con patrocinio en Save the Children;
- orientación sobre temas transversales clave y estrategias para integrarlos en programas financiados por patrocinios;
- un enfoque más amplio del MyE al Monitoreo, Evaluación, Responsabilidad y Aprendizaje (MEAL); y
- una guía detallada sobre la gestión del programa de patrocinio.

## **NUEVO DOCUMENTO DE PRESENCIA EN EL ÁREA DE IMPACTO**

Al entrar en una nueva área de impacto, lo primero que hará el equipo de patrocinio de la oficina nacional (CO) es preparar un breve documento que describa claramente la presencia geográfica prevista del programa de patrocinio para la totalidad de los 10 años de presencia, una implementación gradual del plan y un cronograma así como los posibles socios estratégicos.

## **NUEVAS POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA**

Esta versión 2016 de CASP también formaliza y/o presenta nuevas políticas para la gestión del programa. Dichas políticas están resumidas a continuación:

- Todos los programas centrales deben iniciarse en el área de impacto del patrocinio para el cuarto año de la presencia del patrocinio.
- Todos los programas financiados con patrocinio deben fijar objetivos para los principales indicadores de resultados, además de los objetivos ya establecidos para los indicadores de proceso y medir el progreso en relación con éstos.
- Todos los equipos del programa de patrocinio deben planificar la sostenibilidad de los resultados desde el principio y documentan los planes para lograr esto en el segundo ciclo trienal.
- Las oficinas nacionales de patrocinio pueden optar por poner en práctica un conjunto limitado de actividades específicas para respaldar la sostenibilidad de los resultados después del abandono progresivo de un área de impacto durante un período de hasta tres años (a partir del año 11).
- Se espera que todas las oficinas nacionales de patrocinio evaluarán la sostenibilidad de los resultados obtenidos después de haber dejado un área de impacto.



## CÓMO USAR ESTE MÓDULO

Este módulo de la Guía Central del Enfoque Común a Programas Financiados con Patrocinio (CASP) presenta una guía transversal que se aplica a todos los programas financiados a través del Patrocinio Infantil en Save the Children. Debe ser utilizado como un manual de referencia clave para los equipos de patrocinio y también puede ser útil para otras personas interesadas en el Patrocinio Infantil y/o la calidad del programa en Save the Children. La parte 1 de este módulo proporciona una visión general del patrocinio y cómo encaja en la organización más grande de Save the Children. La Parte 2 destaca los temas transversales que han sido priorizados por el patrocinio. La Parte 3 proporciona una visión general de Monitoreo, Evaluación, Responsabilidad y aprendizaje (MEAL) e investigación en el patrocinio, y la Parte 4 proporciona una guía detallada para la administración del programa de patrocinio durante 10 años, incluyendo el diseño, la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación, así como el aprendizaje y la rendición de cuentas durante el proceso.

Este módulo central está acompañado por otros cinco módulos que proporcionan orientación específica relacionada con cada programa central dentro del patrocinio - Salud y Nutrición Materna, del Recién Nacido y del Niño (MNCHN), Cuidado y Desarrollo de la Primera Infancia (ECCD), Educación Básica, Salud Escolar Y Nutrición (SHN) y Desarrollo del Adolescente (AD). Junto a estos módulos, todos los equipos de patrocinio también deben referirse regularmente al Manual de Políticas y Procedimientos de Patrocinio (P&P) y al Compendio de Movilización Comunitaria de Patrocinio. Todos los recursos están disponibles en OneNet.

Este Módulo Central debe ser utilizado conjuntamente con los recursos anteriores, no por sí solo. Los temas transversales de la Parte 2 de este módulo deben ser considerados e integrados en todos los programas centrales. Del mismo modo, el sistema MEAL y los requisitos descritos en la Parte 3 deben planificarse e integrarse en todos los programas financiados por patrocinio para asegurar la calidad del programa. Por último, las etapas y pasos de la Parte 4 están directamente vinculados a la orientación de los módulos centrales del programa y constituyen una hoja de ruta para todos los programas financiados con patrocinio. Usados conjuntamente para asegurar la integración del programa, todos los módulos de CASP, incluyendo este Módulo Central, proporcionan a los equipos de patrocinio la orientación necesaria para implementar programas financiados por patrocinio de alta calidad durante todo el ciclo del programa.



**PARTE 1:  
VISIÓN GENERAL DE  
PATROCINIO**

## PATROCINIO EN SAVE THE CHILDREN

El Patrocinio Infantil brinda a los donantes individuales la oportunidad de patrocinar a un niño en países donde Save the Children trabaja. El donante también conocido como patrocinador, otorga fondos a Save the Children, generalmente cada mes, en nombre de un niño específico y también tiene la oportunidad de tener contacto con ese niño por medio de cartas. Significativamente, el patrocinador sabe que los fondos que él/ella dona no van directamente al niño. En su lugar, Save the Children contribuye a que todos los niños de la comunidad, independientemente de si son patrocinados, pueden beneficiarse del programa financiado por Save the Children.

El patrocinio proporciona la mayor fuente estable de fondos para las oficinas de Save the Children en los países y apoya programas en más de 20 países. Los patrocinadores otorgan varios millones de dólares adicionales cada año en ingresos no designados y otros varios millones de dólares en fondos de emergencia. Además, el patrocinio no utiliza dólares no designados para financiar su crecimiento y cubre más de 4 millones de dólares anuales de los costos administrativos de las oficinas nacionales. Desde el punto de vista de las oficinas nacionales, el patrocinio proporciona financiamiento flexible a largo plazo y permite a los CO crear capacidad en áreas clave. Con CASP, el patrocinio ha creado un marco de programa único y una plataforma que apoya el diseño y la implementación de programas de alta calidad y permite a los equipos de programas compartir, probar y aprender de una manera que no es posible con muchas otras fuentes de financiamiento.

El patrocinio en Save the Children es también un excelente ejemplo de los miembros de Save the Children y de Save the Children International (SCI) que trabajan juntos para ofrecer un enfoque de generación de ingresos y programas de crecimiento autosostenible. El patrocinio es apoyado por varios miembros, incluyendo SC Australia, SC Italia, SC Corea, SC México y SCUS. Es administrado por el Equipo de Patrocinio Global, liderado por el Jefe de Patrocinio Global. La supervisión del Patrocinio Global recae en el Comité Directivo de Patrocinio Global (GSSC) e incluye representantes de los miembros que participan en Patrocinio y de SCI. El GSSC debe pedir cuentas al Equipo de Patrocinio Global, las oficinas nacionales, los miembros participantes, el Equipo Operativo de Patrocinio (SPOT), el Grupo de Trabajo Técnico de Patrocinio (STWG) y al Grupo de Recaudación de Fondos de Patrocinio Global a nombre de los patrocinadores.

### ¿QUIÉNES COMPONEN EL EQUIPO DE PATROCINIO?

Este módulo hace referencia frecuente a muchos actores diferentes, incluyendo el "equipo de patrocinio", el "equipo del programa de patrocinio" y a los proveedores de asistencia técnica (TA) del STWG. Tenga en cuenta que en esta guía:

- El **equipo de patrocinio** se utiliza para referirse a todo el personal de la oficina nacional que trabaja en patrocinio, ya sea pagado en su totalidad o en parte por patrocinio y si trabajan en el programa, operaciones o finanzas.
- El **equipo del programa de patrocinio** se utiliza para referirse a todo el personal de la oficina nacional que trabaja en programas financiados por patrocinio. Esto incluye al personal técnico y de gestión de programas de la oficina nacional, así como al personal técnico, coordinadores de programas y movilizadores de la comunidad (los títulos y cargos pueden variar según CO) en la(s) área(s) de impacto.
- Los **proveedores de AT de STWG** son aquellos proveedores de asistencia técnica que son financiados a través del fondo de asistencia técnica de patrocinio para apoyar los programas centrales financiados por patrocinio. Cada país de patrocinio tiene un "conjunto" designado de proveedores de TA (por ejemplo, uno para MNCHN, uno para ECCD, uno para EB, etc.).

Dado que el equipo de patrocinio y el equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional son grandes, se entiende que puede no ser posible o apropiado que todo el personal participe en cada etapa y paso del ciclo del programa. Sin embargo, es fundamental que las diferentes funciones de patrocinio sean representadas e incluidas en cada etapa del ciclo para asegurar la coordinación y la colaboración. Además, independientemente de la forma en que el equipo del programa de patrocinio pueda estar organizado (por ejemplo, por programa central o de alguna otra manera), se espera que el equipo se reúna con frecuencia y trabaje en estrecha colaboración para asegurar que los programas financiados por patrocinio estén integrados lo más posible en todas las etapas del ciclo del programa.

Esto también es cierto para los proveedores de STWG y TA que apoyan al equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional. Se espera que los ATT y STWG brinden apoyo a patrocinio de la oficina nacional a lo largo del ciclo del programa, de acuerdo con las necesidades de CO y la capacidad del CO, de tal manera que promueva la integración de todos los programas centrales (y, cuando sea pertinente, programas que no son centrales) que están siendo implementados mediante el patrocinio.

## DIRECCIÓN DE 10 AÑOS DE PATROCINIO (2014-2024)

El objetivo general de la Dirección de 10 Años de Patrocinio es posicionar el patrocinio para hacer una contribución significativa a los objetivos estratégicos de los miembros y la organización de Save the Children. Esto se logrará centrándose en el crecimiento de los ingresos, entregando resultados de los programas y liderando la innovación en los programas y recaudación de fondos.

Programáticamente, la Dirección de 10 Años desafía a todos los involucrados en patrocinio a "Transformar la vida de los niños a través de la excelencia del programa" manteniendo un enfoque estricto en los cinco programas centrales para impulsar los resultados y la Teoría del Cambio de Save the Children. También requiere un enfoque adicional en el monitoreo, la evaluación, la responsabilidad y el aprendizaje (MEAL), particularmente en lo que se refiere a nuestra capacidad de contar nuestra historia del programa de patrocinio de una manera sencilla y compleja. Los módulos CASP brindan orientación para apoyar el logro de estos objetivos de la Dirección a 10 años.

## EL ENFOQUE COMÚN A PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

Como se mencionó anteriormente, el marco que guía todos los programas en patrocinio se denomina el Enfoque Común a los Programas Financiados con Patrocinio. El CASP se centra en cinco áreas programáticas llamadas "programas centrales", cada una de las cuales está apoyada por guías documentadas:

- Salud y Nutrición Materna, del Recién Nacido y del Niño (MNCHN),
- Cuidado y Desarrollo de la Primera Infancia (ECCD),
- Educación Básica (BE),
- Salud Escolar y Nutrición (SHN) y
- Desarrollo del Adolescente (AD).



Todos los programas financiados con patrocinio deben ser implementados en un área geográfica designada, la cual se denomina "área de impacto". El equipo de patrocinio de la oficina nacional debe asegurar la capacidad de los niños patrocinados para participar y beneficiarse de los programas financiados por patrocinio junto con los niños que no son patrocinados.

Las oficinas nacionales deben invertir al menos el 75% de su presupuesto de programas de patrocinio en uno o más programas centrales. Se puede invertir hasta un 25% fuera de los cinco programas centrales, los cuales se llaman "programas no centrales". La oficina nacional decidirá en qué programas centrales y no centrales invertir. Hay muchas cosas a tener en cuenta al tomar

esta decisión, incluyendo la experiencia y experticia de las oficinas nacionales, el área de impacto y contexto del país, y la edad de los niños patrocinados, ya que es fundamental asegurar su participación en los programas financiados por patrocinio. Si bien el CO debe invertir en programas centrales, no es necesario invertir en programas que no son centrales. Por lo tanto, la guía CASP se centra en los programas centrales. Sin embargo, se espera que los programas que no son centrales sea de igual calidad que los programas centrales. Si se necesita AT para lograr esto, los equipos de los programas de patrocinio deben usar su presupuesto de programas no patrocinados para obtener esta asistencia técnica dentro o fuera de Save the Children.

Antes de la creación de CASP, que se inició en 2002, las donaciones de patrocinio se utilizaban para financiar una amplia gama de actividades. En la mayoría de los casos, la calidad y el alcance de estas actividades no estaban claras, y no había monitoreos o evaluaciones regulares de los programas financiados por patrocinio. CASP trató de abordar esta cuestión estableciendo un enfoque sistemático de los programas, incluyendo los Marcos de Resultados comunes basados en las mejores prácticas, una gama de estrategias e intervenciones para elegir y adaptarse en base al contexto local e los indicadores comunes. A través de este enfoque, se espera que los programas financiados por patrocinio se basen en- y refuercen - los sistemas operativos de CO y encarne los elementos de la calidad del programa mediante un cuidadoso diseño de programa, monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.

Un elemento fundamental de CASP es la asistencia técnica. El Grupo de Trabajo Técnico de Patrocinio está compuesto por todos los proveedores de TA que apoyan los programas financiados por patrocinio. El mandato de la STWG es apoyar la calidad del programa en los programas financiados con patrocinio mediante asistencia técnica remota y en el campo a las oficinas. El STWG se financia a través del Fondo de Asistencia Técnica de Patrocinio y se asigna un proveedor de asistencia técnica a cada programa central de país con el apoyo adicional proporcionado en la movilización comunitaria, MEAL y la investigación. La mayoría de los proveedores de asistencia técnica tradicionalmente han venido de SCUS y apoyan a programas de patrocinio y que no son de patrocinio; sin embargo, se están identificando y fomentando cada vez más las oportunidades de un mayor compromiso de los demás miembros participantes y de asistencia técnica entre COs.



La guía CASP se basa en las mejores prácticas y en la estrategia de Save the Children y se actualiza periódicamente. Dado esto, la guía proporcionada en CASP no es única para el patrocinio. Al mismo tiempo, CASP y los programas financiados por patrocinio influyen en los enfoques de los programas de Save the Children. Por lo tanto, existe una relación continua activa entre los programas de patrocinio y que no son de patrocinio de Save the Children. Dado esto, el compartir, aprender y apoyar debería estar ocurriendo regularmente entre los equipos del programa de patrocinio y los equipos de programas que no son de patrocinio en todos los niveles. El personal de patrocinio debe fomentar esta relación, asegurándose de que estén bien conectados con el liderazgo temático en su propia oficina nacional, así como a nivel mundial.

## LA AMBICIÓN 2030 DE SAVE THE CHILDREN PARA CON LOS NIÑOS

La Dirección de 10 Años de Patrocinio y CASP contribuyen directamente a la Ambición 2030 de Save the Children para con los Niños, contribuyendo a los tres Avances globales en los que Save the Children trabajará en colaboración con niños, comunidades, socios y donantes:

**SOBREVIVIR**  
**NINGÚN NIÑO O NIÑA**  
**MUERE DE CAUSAS**  
**PREVENIBLES**  
**ANTES DE CUMPLIR**  
**5 AÑOS**

**APRENDER**  
**TODOS LOS NIÑOS**  
**APRENDEN DE UNA**  
**EDUCACIÓN BÁSICA**  
**DE CALIDAD**

**ESTAR PROTEGIDOS**  
**LA VIOLENCIA**  
**CONTRA NIÑAS Y**  
**NIÑOS YA NO ES**  
**TOLERADA.**

De hecho, debido a que los programas financiados con patrocinio proporcionan a Save the Children la capacidad de asegurar una presencia a largo plazo en las oficinas nacionales alrededor del mundo, está particularmente bien posicionada para ser un activo importante para avanzar en la ambición 2030 de Save the Children para niños.

Para trabajar en pos de esta ambición, Save the Children ha identificado cinco temas globales - Educación, Salud y Nutrición, Pobreza Infantil, Protección Infantil y Gobernanza de los Derechos del Niño - cada uno de los cuales tiene dos o más subtemas, para un total de 19. Los programas centrales de patrocinio abordan diez subtemas de Save the Children directamente, al mismo tiempo brindan la oportunidad de trabajar en los otros subtemas, ya sea dentro de o adicionales a los programas centrales de patrocinio (es decir, los programas que no son centrales). Los diez subtemas abordados directamente por los programas centrales de patrocinio son: cuidado y desarrollo de la primera infancia; educación básica; salud materna, neonatal y reproductiva; salud infantil; nutrición materna, de jóvenes y niños; salud sexual y reproductiva de los adolescentes; WASH; VIH; habilidades del adolescente para transiciones exitosas; y protección de los niños contra la violencia. En vista de esto, es fundamental que los equipos de patrocinio se aseguren de que los planes de patrocinio estén bien conectados con los planes a nivel global y de las oficinas nacionales. Esto significa que es necesario que haya una comunicación regular entre los equipos de patrocinio y el liderazgo de la oficina nacional, especialmente el liderazgo temático, particularmente durante los períodos de planificación.

## TEORÍA DEL CAMBIO DE SAVE THE CHILDREN A NIVEL MUNDIAL

El logro de la Ambición 2030 para los Niños se basa en la capacidad de Save the Children como un todo para impulsar la Teoría del Cambio de Save the Children. El CASP, junto con la presencia a largo plazo del patrocinio en países de todo el mundo, significa que el patrocinio está en una posición única para apoyar a las oficinas nacionales en esto.



Los programas financiados con patrocinio buscan apoyar los cuatro elementos de la Teoría del Cambio:

- El equipo de patrocinio mundial cree que todos los programas financiados con patrocinio deben estar basados en la evidencia. Esta es la base de CASP. El patrocinio también está comprometido a desarrollar y probar soluciones innovadoras a los problemas que enfrentan los niños. De hecho, los equipos de patrocinio de STWG y CO han sido fundamentales para desarrollar y probar soluciones innovadoras a nivel nacional y mundial durante casi 10 años, apoyadas en parte por el Fondo de Innovación de Patrocinio (SPIF). Ejemplos de esto incluyen la Evaluación Internacional de Desarrollo y Aprendizaje Temprano (IDELA), Fomento a la Lectura, Fomento a la Aritmética, Control de Malaria en las Escuelas, Manejo de Higiene Menstrual, Paquete de Normas de Género para Jóvenes Adolescentes (Opciones, Voces y Promesas) y el Enfoque de Programas Insignia para Niños y Niñas Adolescentes.
- Uno de los objetivos fundamentales de los programas financiados por patrocinio, resaltado en los marcos de resultados de cada programa central, es fortalecer las políticas, capacidades y recursos locales, regionales, nacionales y/o mundiales a través de la abogacía. Esto se debe a que la abogacía es una forma de compartir pruebas de los resultados de los programas, las lecciones y las implicaciones de las políticas con las diversas partes interesadas, y promover la sostenibilidad. Además, al establecer una relación entre los niños y las comunidades en las áreas de impacto de patrocinio y los patrocinadores en los países miembros de Save the Children, el patrocinio también contribuye a educar al público y a obtener apoyo para el trabajo de Save the Children en todo el mundo, así como para permitir que las voces de los niños sean escuchadas.

- Las asociaciones son fundamentales para el éxito del patrocinio, desde las asociaciones con los niños hasta las asociaciones con las comunidades a través de las actividades de movilización de la comunidad, las asociaciones con los diversos niveles de gobierno en el país de implementación y las alianzas con otras organizaciones no gubernamentales locales o internacionales. La clave del enfoque de patrocinio es el énfasis en el fortalecimiento de capacidades de los socios y la planificación para la sostenibilidad.
- El patrocinio tiene como objetivo implementar programas e intervenciones de calidad y rentables que puedan ser replicados y llevados a gran escala. El patrocinio está bien posicionado para contribuir a alcanzar la escala demostrando lo que funciona y luego implementando intervenciones exitosas en el área de impacto. Además, cualquier intervención que tenga éxito en patrocinio puede ser promovida para ser adoptada por el gobierno, el sector privado u otras ONGs más allá del área de impacto.

## OPERACIONES DE PATROCINIO Y GESTIÓN FINANCIERA DE PATROCINIO

Las operaciones de patrocinio y la gestión financiera eficaces son elementos esenciales del patrocinio, y la colaboración entre el personal del programa de patrocinio, operaciones y finanzas es fundamental para el éxito del patrocinio. En el contexto del patrocinio de Save the Children, las "operaciones" se refieren al flujo de trabajo asociado con el apoyo a la relación entre el niño y el patrocinador. Esto incluye trabajar con familias, escuelas y comunidades para identificar a los niños que pueden ser patrocinados, manteniendo un seguimiento regular de la participación de estos niños y sus familias en los programas financiados con patrocinio, preparando información para que sea compartida con patrocinadores actuales y potenciales y facilitando la comunicación escrita entre patrocinadores y niños patrocinados.

La gestión financiera de patrocinio usa los mismos estándares, prácticas y sistemas para la gestión financiera que Save the Children aplicaría a cualquier otra fuente de fondos. A través de la gestión financiera de patrocinio, Save the Children se compromete a monitorear el uso de los fondos de patrocinio, impulsando la máxima inversión posible en el campo y en los programas financiados con patrocinio y rendir cuentas ante los patrocinadores y las comunidades sobre cómo se usan los fondos.

Se puede encontrar mayor orientación en estos temas en el Manual de Patocinio (P&P) en OneNet y/o consultando con las Operaciones Globales de Patrocinio (GSO).

## SALVAGUARDA DE LA NIÑEZ

La salvaguarda de la niñez es la base de todo el trabajo de Save the Children. Es particularmente importante en el patrocinio donde existe una estrecha relación entre los niños y niñas individuales, Save the Children y los patrocinadores. Muchas políticas y sistemas se han puesto en marcha mediante el patrocinio para garantizar la protección de los niños. Estos pueden encontrarse en el Manual de Patrocinio, comenzando con la Política de Patrocinio 1 "Proteja a los niños, sus familias y nuestros patrocinadores". La guía para salvaguardar a los niños de Save the Children es otro recurso importante:

La guía establece que "Save the Children tiene **tolerancia cero** hacia el abuso y la explotación de los niños y niñas por cualquiera de nuestros representantes. Además, estamos igualmente comprometidos a hacer todo lo que esté a nuestro alcance para evitar daños no deseados o accidentes a niños y niñas como resultado de cualquiera de nuestras actividades. Save the Children **tiene que ser SEGURO para los niños y niñas**. No tenemos otra opción, ya que esto es **fundamental para nuestro trabajo** en el logro de los derechos de los niños".

Esto significa que los empleados de Save the Children y los socios que trabajan en patrocinio deben estar seguros de no hacer nada que dañe a los niños y niñas de ninguna manera, intencionalmente o accidentalmente, y deben informar inmediatamente si un niño o niña está siendo lastimado por alguien. Tenga en cuenta que la Salvaguarda de la Niñez difiere del tema global de Protección Infantil de Save the Children, que es un conjunto de actividades del programa que previenen y responden a problemas actuales y sistemáticos de seguridad infantil en la comunidad tales como niños sin cuidado apropiado o involucrados en trabajo dañino. No todos los programas incluyen actividades de Protección Infantil, pero todos los programas y el personal deben seguir las políticas y procedimientos de patrocinio y la política de salvaguarda de la niñez de Save the Children. El Manual de Patrocinio y la Política de Salvaguarda de la Niñez de Save the Children y los materiales de apoyo están disponibles en OneNet.

**PARTE 2:**  
**TEMAS TRANSVERSALES**  
**PRIORITARIOS EN PROGRAMAS**  
**FINANCIADOS CON PATROCINIO**



# TEMAS TRANSVERSALES PRIORITARIOS DE PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

## PROGRAMAS

Los temas transversales deben ser parte integral de cada programa central, complementando y dando forma a los resultados temáticos. Este módulo describe cuatro temas transversales que han sido priorizados por el patrocinio: 1) Sostenibilidad y Propiedad, 2) Derechos de los niños y participación de los niños y niñas, 3) Igualdad de género e 4) Inclusión. Los cuatro forman la manera en la que Save the Children implementa programas y apoya la estrategia global de Save the Children.

Cada tema transversal es descrito a continuación, incluyendo el resultado que busca alcanzar, las características de calidad y los recursos para obtener más información. Estas descripciones son seguidas por un conjunto de estrategias y actividades basadas en los cuatro temas transversales y describen cómo se pueden integrar en los programas financiados con patrocinio. La guía proporcionada se basa y profundiza en los principios de programas de Save the Children. La parte 4 de este módulo traduce los temas transversales en pasos prácticos dentro del ciclo de programas de patrocinio. Los temas transversales y las estrategias también se incluyen en cada módulo del programa central.

## SOSTENIBILIDAD Y PROPIEDAD

Este tema transversal tiene como objetivo lograr resultados sostenibles para los niños y niñas, más allá de la participación directa de patrocinio. Los resultados sostenibles requieren la apropiación local, la capacidad y la institucionalización. Por lo tanto, la asociación, el fortalecimiento de la capacidad y la movilización de la comunidad son enfoques para lograr resultados sostenibles para los niños y niñas. Todos los programas de patrocinio de las oficinas nacionales deben tener un plan documentado de sostenibilidad para los programas financiados con patrocinio.

## JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIONES

Como una ONG internacional, Save the Children se adhiere al principio de pertenencia al país, uno de los cinco principios de la Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda, donde los países en desarrollo establecen sus propias estrategias para reducir la pobreza, mejorar sus instituciones y combatir la corrupción. Por lo tanto, la presencia del patrocinio en un área de impacto está limitada en el tiempo y el papel del equipo del programa de patrocinio es temporal. Guiados por la Teoría del Cambio y los Avances, el equipo del programa de patrocinio debe aprovechar al máximo su presencia en el área de impacto de patrocinio para trabajar con organizaciones locales y comunidades locales para desarrollar soluciones de programas que ellos puedan poseer y sostener.

Los programas financiados con patrocinio sostenibles es en donde los resultados positivos esperados se mantienen después de que finalice el apoyo de Save the Children. La sostenibilidad requiere 1) fortalecer la capacidad de las partes interesadas (socio) para realizar intervenciones e 2) integrar las intervenciones dentro de las estructuras institucionales, para que puedan 3) mantener los beneficios deseados a través del tiempo.

Save the Children define la *asociación* como una relación a largo plazo entre dos o más organizaciones/instituciones con un conjunto de principios y responsabilidades mutuamente acordados, trabajando hacia objetivos definidos que faciliten un cambio duradero para los niños y niñas. Los equipos de patrocinio deben trabajar en estrecha colaboración con los socios y en un espíritu de aprendizaje mutuo y responsabilidad. En este proceso, los equipos de patrocinio ayudan a fortalecer la capacidad nacional de desarrollo, incluyendo a la sociedad civil y otros actores del desarrollo.

A nivel comunitario, los resultados sostenibles para los niños y niñas en la educación y la salud requieren un ambiente comunitario de apoyo donde el cambio de comportamiento individual y el cambio de las normas sociales empoderen a los niños y niñas, las familias, las comunidades y las partes interesadas gubernamentales y no gubernamentales. Mientras que la comunicación del cambio social y de conducta (SBCC) tiende a centrarse en las personas, los hogares y las instalaciones para abordar el cambio social y de conducta, la movilización de la comunidad es un proceso de fortalecimiento de la capacidad comunitaria que apunta a la acción colectiva. El cambio social y de conducta se logra mejor cuando ambos enfoques de SBCC y CCS se planifican estratégicamente de manera conjunta para reforzarse mutuamente y ambos son fundamentales para lograr resultados sostenibles a través de los programas financiada con patrocinio.



## CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD

Es importante monitorear el progreso hacia la sostenibilidad y la propiedad durante la vida de todos los programas financiados con patrocinio. De esta manera, es posible ajustar la implementación con mucha anticipación al final del período de los programas de patrocinio para asegurar que los interesados locales estén dispuestos a entregar de manera independiente resultados sostenibles para los niños y niñas. Los indicadores clave del progreso hacia la sostenibilidad y la propiedad incluyen a:

- Propiedad local: esto se puede lograr estableciendo y siguiendo hitos claves en los planes de sostenibilidad, como la identificación de la participación de las partes interesadas locales en el programa posterior al patrocinio, la capacidad de las partes interesadas para desempeñar de manera independiente esa función y cumplir las normas convenidas;
- Preparación de los socios: incluye la evaluación y el monitoreo de la capacidad y rendimiento de los socios así como el fortalecimiento de capacidades, cuando sea necesario. También podría incluir la evaluación de la satisfacción de los socios con Save the Children; y
- Preparación de la comunidad: en patrocinio, esto significa movilizar a las comunidades que utilizan el ciclo de acción comunitaria (CAC) para trabajar con individuos de la comunidad -incluyendo niños y niñas, grupos u organizaciones para planificar, llevar a cabo y evaluar actividades de manera participativa y sostenible para mejorar las necesidades de salud y educación de las comunidades ya sea por iniciativa propia o estimulada por otros; también requiere evaluar la capacidad y el rendimiento de la comunidad, así como la satisfacción de la comunidad con sus representantes, incluidos los niños y niñas.

## RECURSOS EN ONENET

Guía de sostenibilidad de patrocinio

Marco de Asociación

Guía de fortalecimiento de Capacidades de ONG

Compendio de movilización comunitaria de patrocinio

Guía de fortalecimiento de capacidades comunitarias



## DERECHOS DEL NIÑO Y PARTICIPACIÓN INFANTIL

La visión y la misión de Save the Children se inspiran en un profundo compromiso con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (CDN). Esto significa que los equipos de patrocinio deben utilizar los principios rectores de los derechos del niño para planificar, implementar y monitorear las operaciones de programas y patrocinio financiadas por patrocinio con el objetivo general de mejorar la posición de los niños y niñas para que puedan disfrutar plenamente de sus derechos y vivir en sociedades que defienden y respetan los derechos de los niños y niñas.<sup>1</sup> Estos principios rectores son:

- No son discriminatorios (Artículo 2)
- El interés superior del niño (Artículo 3)
- Derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo (Artículo 6)
- Respeto a la opinión de los niños (Artículo 12)

<sup>1</sup> Save the Children (2007) Getting it Right for Children A practitioners' guide to child rights programming

## JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIONES

Los programas de Save the Children protegen, promueven y promocionan la realización de los derechos del niño para todos los niños y niñas, con un enfoque particular en los más marginados, que a menudo incluyen a las niñas. Se espera que los programas financiados por patrocinio se guíen por los derechos del niño y garantice la participación significativa de los niños y niñas durante todo el ciclo del programa. Los programas de los derechos del niño ponen a los derechos humanos, incluidos los derechos del niño, en el centro del programa, tanto como un conjunto de metas que cumplir como un conjunto de normas a las que aspirar. Hay dos conjuntos de actores en el desarrollo basado en los derechos: los titulares de los derechos (los individuos que no gozan de pleno derecho) y los garantes (las instituciones y los actores que están obligados a cumplir los derechos de los titulares de los derechos). Un enfoque basado en los derechos tiene por objeto fortalecer la capacidad y el compromiso de los garantes para cumplir los derechos de los niños y autorizar a los titulares de derechos a reclamar esos derechos.

Save the Children describe la *participación de los niños* como "niños y niñas y jóvenes que tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista, influyen en la toma de decisiones y logran cambios en áreas que afectan sus vidas. La participación de los niños es la participación informada y voluntaria de los niños y niñas, incluidos los más marginados y los de diferentes edades y capacidades, en todos los asuntos que les conciernen".<sup>2</sup>

## CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD

Los derechos del niño deben ser considerados e integrados en los programas y operaciones financiados con patrocinio en cada etapa del ciclo del programa. Las características de la consideración e integración exitosa de los derechos del niño incluyen:

- *Participación de los niños*: implica involucrar a los niños durante todo el ciclo del programa para que sus opiniones se tengan en cuenta y puedan participar activamente en el diseño y la ejecución de los programas; también implica rastrear y monitorear la calidad de la participación significativa de los niños en cada etapa del ciclo del programa;
- *Responsabilidad con los niños*: esto significa integrar los roles de los niños en el plan de patrocinio MEAL y responder a las opiniones de los niños y las preocupaciones expresadas a través de los mecanismos de queja y retroalimentación del programa;
- *Ser la voz*: esto implica abogar por y con los niños, tanto al nivel del área de impacto como a nivel nacional, e incorporar evidencia en cualquier influencia externa.
- *Significativo, ético, inclusivo y seguro*: implica la adhesión a los nueve requisitos básicos de la participación de los niños (transparentes e informativos, voluntarios, respetuosos, relevantes, amigables con los niños, inclusivos, respaldados por la formación para adultos, seguros y sensibles al riesgo; responsable).

### RECURSOS EN ONENET

Requisitos básicos para la participación de la niñez

Gobernanza de los derechos del niño

Salvaguarda de la niñez y programas seguros

Participación de la niñez en el análisis, planificación y diseño de programas. Una guía para el personal de Save the Children (Centro de Recursos de Save the Children)

Kit de herramientas para monitorear y evaluar la participación de la niñez (Centro de Recursos de Save the Children)

## IGUALDAD DE GÉNERO

La igualdad de género está inextricablemente ligada a los derechos humanos y, en todo el mundo la discriminación de género produce graves violaciones de los derechos humanos para niños y niñas y adultos. Es esencial que los equipos de patrocinio identifiquen y aborden las necesidades específicas de niñas, niños, mujeres y hombres a lo largo del ciclo del programa si Save the Children cumple su visión de un mundo donde cada niña y cada niño alcance su igual derecho a la supervivencia, protección, desarrollo y participación. Este proceso de integración de la igualdad de género, a menudo llamado transversalidad de género, puede conducir a resultados positivos y transformadores y es fundamental para un desarrollo efectivo y sostenible.

### JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIONES

La desigualdad de género y la discriminación basada en el género es la causa de muchas barreras para el desarrollo sostenible en todo el mundo y es un obstáculo para cumplir la visión de Save the Children y los avances para todos los niños. La igualdad de género es un derecho básico para todas las personas, incluidas las niñas y los niños.

*El género* se refiere a los roles, comportamientos, actividades y atributos socialmente construidos que una sociedad determinada considera apropiados para niñas, niños, mujeres y hombres. La discriminación de género se refiere a cualquier exclusión o restricción hecha sobre la base del género que crea obstáculos para que las niñas, los niños, las mujeres y/o los hombres reconozcan, disfruten o ejerzan sus derechos humanos plenos e iguales.

La *igualdad de género* se refiere a la ausencia de discriminación basada en el sexo. Para Save the Children, la igualdad de género es cuando un sexo no es rutinariamente privilegiado o priorizado sobre el otro, y todas las personas son reconocidas, respetadas y valoradas por sus capacidades y potencial como individuos y miembros de la sociedad. Además, la igualdad de género es cuando las niñas, los niños, las mujeres y los hombres tienen iguales derechos, obligaciones y oportunidades para la seguridad y la buena salud; un medio de vida viable y un trabajo digno; el cuidado del hogar y los miembros de la familia dependientes; participación activa en la vida pública y política; aprenden y participan en la educación pertinente; y llevan una vida libre de violencia. La programación sensible al género es cuando las intervenciones aseguran que las diferentes necesidades, capacidades y oportunidades de las niñas, niños, mujeres y hombres son identificadas, consideradas y representadas dentro del programa.

### CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD

Save the Children ha establecido como un estándar mínimo que todos sus programas deben ser sensibles al género y transformadores de género siempre que sea posible. Teniendo esto en cuenta, se espera que todos los programas financiados con patrocinio cumplan con la norma mínima “sensible al género” de Save the Children y que muchos también tratarán de ser “transformadores de género”. Los elementos a considerar en apoyo a los programas sensibles al género son los siguientes:

- *Desglose de datos:* asegurar que todos los datos de los programas de patrocinio de los individuos se dividan por sexo y edad;
- *Acceso y participación equitativos:* se trata de la medición y supervisión de la participación de las niñas, los niños, las mujeres y los hombres en los programas financiados con patrocinio y el acceso a la toma de decisiones, los recursos del programa y los servicios del programa por parte de niñas, niños, mujeres y hombres;
- *Equilibrio entre personal y socios y capacidades:* son determinantes fundamentales de la sensibilidad de género de nuestros programas e implican medir y monitorear los cambios en Save the Children, el patrocinio y el personal de los socios, así como la capacidad de los equipos de programas de patrocinio para incorporar enfoques con igualdad de género.

#### RECURSOS EN ONENET

Principios para la Igualdad de Género de Save the Children

Guía y kit de herramientas del Programa de Igualdad de Género

Marcador de Igualdad de Género de Save the Children

## INCLUSIÓN

Referido como "Discapacidad e Inclusión" en la Ambición 2030 de Save the Children, este tema transversal tiene como objetivo garantizar que los programas de Save the Children sean impartidos de manera equitativa y reconociendo el hecho de que los derechos del niño son aplicados a todos los niños y niñas. Para patrocinio, esto significa que todos los programas financiados con patrocinio deben buscar llegar a los niños y niñas más necesitados, lo que requerirá un esfuerzo específico para acomodar a aquellos que son más difíciles de alcanzar y enfrentan discriminación en los sistemas de salud y educación.

## JUSTIFICACIÓN

Tomando su mandato de la CDN, Save the Children reconoce que cada niño y niña tienen el derecho de aprender, desarrollarse y ser saludables. Esto incluye a niños y niñas de todas las edades, niños con discapacidades, niños de poblaciones remotas o nómadas, niños de minorías lingüísticas, étnicas o culturales, niños que trabajan o viven en la calle, niños afectados por el VIH/SIDA, niños afectados por crisis y conflictos y niños de otros grupos desfavorecidos.

Las personas con discapacidad son la minoría más grande del mundo - se estima que representan el 15 por ciento de la población mundial<sup>3</sup>- que, sin embargo, han sido considerablemente abandonados en desarrollo hasta la fecha. Los avances en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio durante la primera parte del siglo XXI fueron desiguales y un número desproporcionado de los que aún están en riesgo en los sectores de la salud y la educación son los niños con discapacidad.

Los programas financiados con patrocinio podrían no ser capaces de afrontar todas las barreras que afectan a los niños y niñas, pero todos los programas de patrocinio pueden afrontar algunas barreras. Si bien las actividades variarán, la no discriminación y la inclusión de todos los niños y niñas deberían guiar la forma de diseñar e implementar los programas financiados con patrocinio, y se debe promover la inclusión activa de los más necesitados y marginados en el área de impacto del patrocinio.

## CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD

Durante el monitoreo regular de los indicadores del programa central en patrocinio, es importante considerar la inclusión de las actividades para asegurar que los beneficios del programa sean proporcionados equitativamente a todos los niños y niñas. Los siguientes son dos enfoques clave:

- *Desglose de datos*: en la medida de lo posible, todos los datos a nivel de beneficiarios que se recogen para el patrocinio deben ser desglosados por los grupos con mayor riesgo de discriminación en educación y salud en el área de impacto (género, discapacidad, etnia, grupos lingüísticos, etc.). Esto permitirá al equipo del programa de patrocinio identificar si los servicios del programa están alcanzando equitativamente a los niños y niñas más necesitados.
- *Inclusión de servicios*: además de desglosar los datos de los beneficiarios, los equipos de los programas de patrocinio también deberían medir la inclusión del ambiente escolar y/o de salud. Esto puede hacerse a través de grupos focales y observaciones, que pueden ser especialmente eficaces cuando son dirigidos por la propia comunidad. En educación, existen dos herramientas para medir la inclusividad de los servicios: el Entorno de Aprendizaje de Calidad Inclusiva (QLE) y el Índice de Inclusión (ver el Manual de Educación Inclusiva para más detalles).

**RECURSOS EN ONENET**  
Manual de Educación Inclusiva

Recursos de capacitación a maestros en Educación Inclusiva

## **ESTRATEGIAS TRANSVERSALES**

Los esfuerzos para abordar los cuatro temas transversales prioritarios en los programas financiados con patrocinio suelen superponerse y reforzarse mutuamente. Por lo tanto, las siguientes estrategias describen cómo combinar los temas transversales para asegurar que los programas financiados por patrocinio puedan abordarlos de manera eficiente y eficaz.

### **ASOCIACIÓN Y PROPIEDAD**

La experiencia y la investigación en programas de desarrollo internacional, incluyendo el patrocinio, demuestran que varios factores apoyan y promueven una mayor sostenibilidad. Éstos se dividen en tres categorías principales: 1) entorno social y político; 2) diseño e implementación del programa y 3) fortalecimiento de capacidades. Como estrategia, la asociación y la propiedad deben ser integradas en el diseño del programa desde el principio, de manera que el diseño reconozca el entorno social y político. También deben ser incorporados en los planes trienales que guíen el patrocinio en todo el período de programación de 10 años, con hitos de la transferencia gradual de la propiedad del programa tan pronto como sea posible.

El ritmo de transición de la propiedad se determina en gran medida por la fuerza de las alianzas con los actores locales y por sus capacidades. Por lo tanto, esta estrategia incluye la determinación del alcance y la evaluación de los socios para asegurar que se seleccionen los socios adecuados. Lo anterior más un ámbito de trabajo de los socios ayudan a determinar las capacidades de los socios a ser apoyados y los riesgos a mitigar. Los principios de asociación y los estándares esenciales de Save the Children deben guiar las relaciones de patrocinio con los socios estratégicos y de implementación.

Todas las asociaciones de Save the Children están basadas en el valor. Los equipos de programas de patrocinio, por tanto, no deben ser reacios a realizar la salvaguarda de los niños y niñas, los derechos del niño, la participación de los niños, la igualdad de género y los principios fundamentales de inclusión y expectativas en todas las asociaciones. Como muchos socios son proveedores de servicios, esta estrategia también se vincula a la cuarta estrategia, servicios e instituciones responsables (véase más adelante).

Las actividades ilustrativas para la asociación y la propiedad en los programas financiados por patrocinio incluyen a los siguientes:

- El alcance y la evaluación de los socios, para asegurar que se seleccionen los socios adecuados
- Definir los roles de socios, en sub-contratos o en memorandos de entendimiento (MOU)
- Planificación de la sostenibilidad para trabajar con los socios en definir sus funciones en los programas después de que termine el apoyo al patrocinio de la zona de impacto
- Fortalecimiento de capacidades y sensibilización para ayudar a los socios y las comunidades a dominar las funciones que se les ha designado desempeñar
- Integrar las intervenciones en las estructuras institucionales para fomentar la sostenibilidad

### **MOVILIZACIÓN COMUNITARIA INCLUSIVA**

Este es un complemento esencial de la asociación; un sentido de propiedad del programa debe ser igualmente experimentado por los socios que prestan los servicios así como los actores comunitarios que ayudan a fomentar la demanda de servicios. Al mismo tiempo, la movilización de la comunidad no debe reflejar simplemente las estructuras de poder existentes en las comunidades, sino proporcionar un proceso continuo para empoderar y comprometer a todos los grupos, incluidos los grupos actualmente marginados o excluidos por razones socioeconómicas, étnicas, discapacidad, edad, etc. La participación es uno de los elementos más fundamentales de la movilización comunitaria. Como tal, es importante asegurarse de que los programas centrales de patrocinio promuevan la participación comunitaria inclusiva.

La movilización comunitaria inclusiva implica tanto a los procesos como a las estructuras. Muchos miembros de la comunidad pueden contribuir al desarrollo inclusivo como los líderes religiosos, Organizaciones de Personas con Discapacidad (OPDs), ancianos de la comunidad, padres e hijos. El usar los recursos humanos y materiales disponibles localmente cuando se diseña un programa ayuda a desarrollar



vínculos entre las escuelas, los centros de salud, las familias y las comunidades, así como promover la propiedad compartida de los desarrollos inclusivos. Un punto de partida clave para afrontar las barreras de género y discapacidad es ayudar a los grupos comunitarios a identificar quiénes son los niños y niñas que no tienen acceso a la educación y los servicios de salud y las barreras que les impiden participar.

Actividades ilustrativas de movilización comunitaria inclusiva en los programas financiados con patrocinio incluyen a las siguientes:

- Ayudar a las comunidades a convertirse en socios igualitarios en los programas financiados con patrocinio
- Consultas comunitarias con grupos inclusivos y representativos, así como reuniones específicas con representantes de los grupos más desfavorecidos
- Adaptar nuestro enfoque para asegurar la participación significativa de diferentes grupos/miembros de la comunidad, pueden requerirse consideraciones especiales debido a la edad, el idioma y la capacidad
- Análisis de género e inclusión social para identificar qué grupos son los más desfavorecidos
- Fortalecimiento de la capacidad comunitaria y sensibilización en torno a los tipos de privación e inclusión
- Representación de la comunidad en las estructuras de programas o servicios, incluidas las mujeres y los marginados

## EMPODERAMIENTO DE NIÑOS

Basada en el compromiso de Save the Children con los derechos del niño, esta estrategia busca fortalecer todas las capacidades de los niños y niñas para que reclamen y ejerzan sus derechos. Los enfoques clave incluyen la participación y representación de los niños, la no discriminación y la inclusión y la incorporación de la transversalidad de género. La CDN reconoce que los niños y niñas no son meramente receptores pasivos, tienen derecho a la protección de los adultos. Más bien, son sujetos de derechos que tienen derecho a participar, de acuerdo con sus capacidades en evolución, en las decisiones que les afectan, y tienen derecho a ejercer una creciente responsabilidad en las decisiones en que ellos pueden tomarlas por sí mismos.

El empoderamiento de los niños involucra a intervenciones que aumentan la conciencia y las capacidades de todos los niños y niñas, que los involucren en las estructuras comunitarias y de servicios y garanticen la inclusión equitativa de todos, sin importar el género u otras características.

Actividades ilustrativas para el empoderamiento de los niños y niñas en los programas financiados por patrocinio:

- Trabajar con el personal y los socios para crear un entorno propicio para la participación ética y significativa de los niños y niñas
- Representación y participación de los niños y niñas en estructuras comunitarias y de servicios
- Apoyar iniciativas dirigidas por niños
- Empoderar a los niños y niñas, especialmente a los más necesitados y marginados, con habilidades, conocimientos y confianza para afirmar sus derechos e influir en las decisiones que los afectan
- Mejorar el acceso de los niños y niñas a la información (incluida la información relacionada con los derechos, la salud, la educación y otros)
- Abordar los estereotipos, la discriminación y los prejuicios
- Involucrar a los niños e integrar las consideraciones de transversalidad de género en el diseño, implementación y monitoreo de los programas
- Abogar con los niños para promover la inclusión activa de los más necesitados y marginados

## **SERVICIOS E INSTITUCIONES RESPONSABLES**

Esta estrategia implica aumentar la voz de los titulares de derechos y los clientes en los servicios e instituciones que les prestan servicios y operacionalizar la rendición de cuentas a los beneficiarios que Save the Children enfatiza en el enfoque MEAL - no sólo en la programas financiados con patrocinio sino, más importante, en la estructuras permanentes que configuran la vida de los niños. Un enfoque para esto es fortalecer las organizaciones de la sociedad civil y sus capacidades para abogar por los derechos de los niños, con el fin de monitorear a los gobiernos y otros encargados. Otro enfoque consiste en exigir la rendición de cuentas de los garantes de derechos o de las instituciones de los Estados que son signatarios de la Convención de los Derechos del Niño y, por lo tanto, los principales garantes de los derechos del niño. Los gobiernos nacionales y locales y otros garantes tienen la responsabilidad de garantizar que las leyes, las políticas, las instituciones y los recursos contribuyan a la realización de los derechos del niño. Cada módulo del programa central de patrocinio pone atención a las políticas sectoriales pertinentes que deben adoptar los garantes de derechos o que las organizaciones de la sociedad civil pueden defender.

Esta estrategia también es un complemento a la estrategia de Empoderamiento de los Niños y busca garantizar que los servicios e instituciones se comprometan a asegurar la inclusión de calidad de todos los niños y niñas, no sólo en términos de acceso y matriculación, sino también a través la prestación de servicios de calidad, receptiva y sensible al género. Es igualmente importante que los programas de patrocinio vinculen las actividades centradas en el acceso con el apoyo a los maestros y los profesionales de la salud, para que estén preparados en apoyar a los niños y niñas excluidos una vez que comiencen a acceder a los servicios. Además, es necesario garantizar que las opiniones de los niños y niñas sean tomados con seriedad y que puedan estar activamente involucrados en el monitoreo y evaluación de los servicios e instituciones.

Actividades ilustrativas de los programas financiados con patrocinio incluyen a las siguientes:

- Establecer mecanismos de rendición de cuentas
- Desarrollar y socializar los estándares de calidad del servicio
- PDQ –calidad definida por el socio, con la que el proveedor de servicios y los clientes dialogan en torno a las expectativas de calidad
- Fortalecimiento de capacidades de los proveedores de servicios, administración
- Promover las políticas de igualdad del personal



**PARTE 3:**

**DESCRIPCIÓN  
GENERAL DE MEAL E  
INVESTIGACIÓN**

# DESCRIPCIÓN GENERAL DE MEAL E INVESTIGACIÓN

Es importante que el patrocinio tenga evidencia de que los programas financiados por patrocinio están haciendo una diferencia positiva y duradera en las vidas de los niños y niñas. También es importante que los equipos del programa de patrocinio y los socios aprendan continuamente de la programación existente para desarrollar una programación nueva e innovadora para el futuro. Save the Children lo hace a través de MEAL y la investigación, a lo largo de todos sus programas, incluyendo los programas financiados con patrocinio.

## MONITOREO, EVALUACIÓN, RESPONSABILIDAD Y APRENDIZAJE (MEAL)

MEAL significa Monitoreo, Evaluación, Responsabilidad y Aprendizaje y Save the Children ha estado usando el término "MEAL" desde que el piloto de lanzamiento de MEAL comenzó en 2013. Los programas financiados por patrocinio también han pasado a utilizar MEAL y están adoptando formalmente este enfoque en esta edición de la guía CASP. El monitoreo del programa (M) y la evaluación (E) son enfoques estándar para la administración del programa para Save the Children y sus organizaciones similares, socios y donantes. Al incluir la responsabilidad (rendición de cuentas) (A) y el aprendizaje (L) junto con el M y E, Save the Children pone énfasis intencional en nuestro compromiso de rendir cuentas a los beneficiarios del programa y promover una cultura de aprendizaje en toda la organización. El enfoque MEAL pretende enfatizar la recolección y uso de datos para apoyar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua.

Varios recursos relacionados con MEAL están disponibles en OneNet y algunos de ellos se indican en este módulo. La mayor parte de la información está en inglés, pero algunos de los materiales están disponibles en otros idiomas, como el árabe, el francés y el español.

Si el personal de Save the Children tiene preguntas acerca de MEAL en el patrocinio, debe consultar a las siguientes personas, comenzando con los primeros contactos en la lista y siguiendo en la lista según sea necesario:

- Persona de contacto de MEAL en patrocinio
- Proveedores de asistencia técnica (STWG)
- Oficina Nacional MEAL y dirección PDQ
- Oficina Regional MEAL y dirección PDQ

Las siguientes secciones ofrecen mayor detalle en cada componente de MEAL – Monitoreo, Evaluación, Responsabilidad y Aprendizaje – en patrocinio.

## EL MARCO ORGANIZACIONAL MEAL

En base a las lecciones aprendidas de la implementación del enfoque MEAL desde 2013, se está desarrollando un nuevo marco organizacional MEAL que ayudará a aclarar la ambición de Save the Children para entregar evidencia de alta calidad que no solo nos relate una historia clara y obligatoria sobre la magnitud y los resultados de nuestro trabajo, sino también apoye la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua. El marco organizacional ayudará a definir las mejores prácticas de MEAL así como a evaluar la capacidad e identificar las lagunas en los diferentes niveles de una oficina nacional. Es importante que los equipos de los programas de patrocinio mantengan vínculos y sigan la guía del personal de MEAL y PDQ ya que el marco se lanza para que pueda aplicarse a los programas financiados por patrocinio.

## MONITOREO

El monitoreo es un proceso sistemático usado para rastrear si las actividades del programa y las intervenciones se están llevando a cabo y se están implementando como estaba planeado. Los datos de monitoreo pueden utilizarse para la toma de decisiones del programa, la mejora del programa y la presentación de resultados. El monitoreo del programa se lleva a cabo de manera sistemática, de acuerdo con un plan de monitoreo, utilizando formularios o plantillas preparadas para rastrear datos específicos relacionados con las actividades, productos finales y resultados del programa. La interacción regular con los beneficiarios del programa, los socios en la implementación y las visitas a los sitios de implementación es fundamental para obtener datos oportunos y útiles del monitoreo del programa.

En patrocinio, los datos de monitoreo del programa se recolectan anualmente a través del Informe Anual de Patrocinio (SAR). El SAR brinda a las oficinas nacionales la oportunidad de documentar los logros del programa y los desafíos ocurridos en el año anterior y, a su vez, toman decisiones informadas, dialogan sobre la mejora del programa y comunican los resultados del programa. El SAR se completa en enero y febrero de cada año calendario e incluye los siguientes elementos, cada uno de los cuales tiene una plantilla para que sigan los equipos del programa de patrocinio:

- Informe de Indicadores de Proceso - un informe de datos que registra el progreso hacia los objetivos anuales establecidos para todos los "indicadores de proceso" que se planearon para el año y las explicaciones de los objetivos incumplidos. Un ejemplo de un indicador de proceso es el "Número de facilitadores capacitados de club de lectura".
- Informe de Indicadores de Resultados - un informe de datos que registra el progreso en todos los "indicadores de resultados" del programa. Los indicadores de resultados miden resultados que se espera que sucedan debido a las actividades y resultados del programa. Un ejemplo de un indicador de resultados es "% de escuelas con instalaciones WASH de calidad".
- Informe narrativo: este informe se utiliza para resumir y explicar los logros y retos generales del programa durante el año anterior.
- Informe de alcance total del patrocinio - el número total estimado de niñas, niños, mujeres y hombres alcanzado por el programa en el último año. El alcance total debe calcularse de acuerdo con la metodología de Alcance Total Global de Save the Children. (Información disponible en OneNet.)
- Herramienta de Evaluación del Programa: una breve evaluación que permite al equipo de la oficina nacional evaluar el desempeño de cada programa central durante el año anterior.

Como se menciona anteriormente, cada uno de los elementos de SAR tiene una plantilla o documento guía para que los equipos de patrocinio sepan lo que se espera de ellos en los informes.

### RECURSOS EN ONENET

Sistema de Monitoreo Global

Módulo de capacitación en línea de la cobertura total

M&E en Educación

M&E en Salud y Nutrición

Puntos de referencia de calidad

## PUNTOS DE REFERENCIA DE CALIDAD

Como parte de la implementación MEAL a nivel global, Save the Children está promoviendo la institucionalización del monitoreo de la calidad del programa a través del desarrollo y seguimiento de "Puntos de referencia de calidad". Los puntos de referencia de calidad permiten a los equipos del programa determinar si las actividades del programa se están llevando a cabo de acuerdo con las normas acordadas. Cada oficina nacional es responsable de desarrollar su propio conjunto de puntos de referencia de calidad, basados en los estándares actuales de la industria de Save the Children. La oficina nacional MEAL y la dirección temática de la Unidad PDQ son los responsables de liderar el proceso de desarrollo de puntos de referencia de calidad, así como determinar si el personal central de MEAL o el personal del programa MEAL será el encargado de monitorear los puntos de referencia de calidad. Los puntos de referencia de calidad elaborados para los programas centrales financiados con patrocinio deben estar en línea con el CASP y deben ser desarrollados con la contribución del proveedor apropiado de AT y STWG. Como mínimo, todos los parámetros de referencia de calidad pertinentes deben ser compartidos con los proveedores correspondientes de asistencia técnica.

## EVALUACIÓN

La evaluación es una oportunidad para hacer una valoración rigurosa y sistemática de un programa o una intervención y sus logros planificados así como los no planificados. El requisito básico para los programas financiados con patrocinio es una "Evaluación de Desempeño", la cual se llama Evaluación CASP y está compuesta por una evaluación de línea base, media y final CASP. Una evaluación de desempeño examina el desempeño del programa y se recomienda un diseño de comparación de antes y después para patrocinio. Por lo tanto, no se requiere un grupo de comparación o control separado para este tipo de evaluación.

En patrocinio, las evaluaciones de desempeño investigan tres preguntas generales:

- ¿Se han logrado los objetivos de los indicadores de resultados?
- Si los objetivos de los indicadores no se han logrado, ¿cuál fue el motivo?
- ¿Qué opinan los socios del programa?

Se pueden buscar otras preguntas de evaluación como el tiempo, la experiencia técnica, el financiamiento y la necesidad de información.

La evaluación de desempeño CASP de patrocinio se basa en lo siguiente:

- Medición regular de todos los indicadores de resultados que deben ser monitoreados a lo largo de la vida del programa de patrocinio, de acuerdo con la frecuencia de medición prescrita para cada indicador (por ejemplo, anual, cada 2 años o cada 5 años). El valor inicial de cada indicador se denomina valor de línea base.
- Recopilación regular de datos cualitativos (especialmente a través de entrevistas o grupos focales de discusión) que pueden mejorar la comprensión de las mediciones de los indicadores de resultados y que pueden proporcionar una visión de las perspectivas, expectativas, motivos o percepciones de los beneficiarios del programa. En patrocinio, los datos cualitativos con el fin de evaluar el desempeño deben ser recolectados en tres puntos clave del programa: línea base CASP (Inicio del Programa), Intermedia (Año 5) y Final (Año 10).

Puede encontrar más información sobre cómo llevar a cabo una evaluación de desempeño CASP de patrocinio en la Parte 4 de este módulo (Guía detallada).

También se pueden realizar evaluaciones de desempeño a corto plazo de intervenciones específicas en el contexto del patrocinio. Esto puede hacerse tomando medidas "pre" y "post" en un grupo específico de beneficiarios del programa, es decir, midiendo uno o más resultados de interés antes de que el grupo comience a participar en la intervención y después de la participación. Un ejemplo podría ser una evaluación del desempeño de un plan de estudios de 8 meses sobre la salud sexual y reproductiva de los adolescentes que tiene como objetivo cambiar los conocimientos, actitudes y prácticas de los participantes con respecto a su salud sexual y reproductiva. A los participantes del programa se les podría dar una breve encuesta sobre la práctica de la actitud del conocimiento (KAP) antes de comenzar el plan de estudios y otra nuevamente al finalizar el plan de estudios. La encuesta KAP también podría complementarse con entrevistas, grupos focales, actividades de monitoreo amigables con los niños u otros datos cualitativos.

Para obtener información sobre las "Evaluaciones de Impacto", un tipo de investigación que busca establecer una relación causa-efecto entre una o más intervenciones y uno o más resultados de interés, consulte la sección de Investigación a continuación.

### RECURSOS EN ONENET

Manual de Evaluación de  
Save the Children

Kit de Herramientas para  
Monitorear y Evaluar la  
Participación de los Niños  
(Centro de Recursos de  
Save the Children)

## RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS BENEFICIARIOS

La rendición de cuentas es uno de los valores fundamentales de Save the Children, que refleja el compromiso de usar nuestros recursos de manera eficiente, lograr resultados medibles y rendir cuentas a nuestros patrocinadores, a nuestros socios y, sobre todo, a los niños y niñas y comunidades con quienes y para quienes Save the Children está trabajando. Para poner esto en práctica, los niños y las niñas y las comunidades deben tener una voz, así como una oportunidad para influir en las decisiones de programas que afectan en cómo el patrocinio trabaja con ellos. Con la implementación de MEAL, Save the Children ahora está trabajando a nivel de las oficinas nacionales para mejorar la rendición de cuentas a los beneficiarios a través de la creación de Mecanismos de Reclamos y Retroalimentación (CFM). Se espera que las oficinas nacionales creen y apliquen uno o más mecanismos para recopilar y responder a la retroalimentación y los reclamos de los beneficiarios del programa. La dirección de la oficina nacional y la dirección de MEAL son los responsables de liderar este proceso. Se espera que se establezcan MFCs en cada área de impacto de patrocinio bajo la guía a nivel de las oficinas nacionales.

Una vez establecidos los sistemas para recopilar, administrar y analizar los datos de rendición de cuentas, el equipo del programa de patrocinio debe utilizar los datos de rendición de cuentas junto con otros datos de monitoreo del programa para informar sobre la toma de decisiones del programa así como la mejora del programa.

Además de los CFM, la rendición de cuentas de los beneficiarios también debe ponerse en práctica a nivel de programa mediante el intercambio de información periódica, oportuna y accesible y una mayor participación de los beneficiarios de patrocinios en las discusiones, la toma de decisiones y el trabajo conjunto. Los programas de patrocinio deben seguir utilizando los métodos existentes para involucrar a los niños y niñas y las comunidades y compartir información, como se describe en el Compendio de Movilización de la Comunidad y el Ciclo de Acción Comunitaria.

## APRENDIZAJE DE PROGRAMAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El patrocinio está comprometido con el aprendizaje basado en la evidencia. Los datos recolectados a través de mecanismos regulares de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas del programa de patrocinio deben usarse para aprender sobre éxitos, desafíos, problemas y oportunidades. El aprendizaje es parte de una cultura de mejora continua, y debe suceder en muchos momentos a lo largo de los programas financiados con patrocinio. Un lugar para hacer esto es durante la revisión de resultados (dos veces por año) que se incorpora en el ciclo anual de planificación y presentación de informes de patrocinio. Más detalles sobre esta y otras oportunidades de aprendizaje del programa se incluyen en la Parte 4 de este módulo.

Relacionado con el aprendizaje de programas es el conocimiento - "lo que sabemos que funciona para los niños" - y la gestión del conocimiento. A través de la gestión del conocimiento Save the Children asegura que lo que funciona para los niños es:

- Informados/definidos en parte por los propios niños,
- Capturado como evidencia,
- Almacenado para un acceso eficiente,
- Sintetizado en apoyo del aprendizaje organizacional,
- Compartido con los audiencias más relevantes, y
- Re-aplicado para informar sobre futuros desarrollo de programa y práctica.

Los equipos de patrocinio deben seguir la guía de Save the Children y CO para el aprendizaje del programa y la gestión del conocimiento, en asociación con los proveedores de TA y STWG. Los equipos de patrocinio y STWG también deben buscar oportunidades para compartir conocimiento ampliamente a través de la oficina nacional y en toda la organización de Save the Children.

### RECURSOS EN ONENET

Rendición de cuentas

Guía de Rendición de Cuentas de Save the Children

Compendio de Movilización Comunitaria

### RECURSO EN ONENET

Gestión del Conocimiento

## AGENDAS DE APRENDIZAJE E INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso riguroso y sistemático de recopilación y análisis de datos para responder a una o más preguntas sobre un programa o intervención. La investigación se lleva a cabo en Save the Children para promover las agendas de aprendizaje de Save the Children -que pueden existir a nivel global, a nivel de oficina nacional o a nivel de programa- y lograr los avances de Save the Children. El patrocinio está comprometido a desarrollar y probar soluciones innovadoras a los problemas que enfrentan los niños en todo el mundo y ha estado invirtiendo intencionalmente en innovación y construyendo la base de evidencia desde 2009. Como tal, muchos enfoques de programas innovadores han sido desarrollados y probados a través del patrocinio y replicados y/o ampliados a lo largo de Save the Children y más allá. Esto ha llevado a que el patrocinio sea reconocido como una "incubadora" exitosa para la innovación y el aprendizaje de programas en Save the Children.

Si bien el contexto de programas de patrocinio brinda muchas oportunidades para que los equipos técnicos del programa de CO y STWG avancen las agendas de aprendizaje de Save the Children e investigen las preguntas de investigación, es fundamental asegurar la entrega de programas financiados por patrocinio de alta calidad antes de emprender nuevas investigaciones. Durante los primeros años de implementación, se deben tener en cuenta las posibilidades de contar con experiencia técnica (interna o externa a Save the Children), financiamiento (de fondos de patrocinio y/o socios de investigación) y tiempo del personal (en SCI y/u oficinas miembros). Cuando se cuenta con estos elementos, los equipos de programas de patrocinio están motivados a invertir en innovación e investigación.

Es más probable que los programas de patrocinio persigan los siguientes dos tipos de investigación: Evaluación de Impacto e Investigación Operativa.

### EVALUACIÓN DE IMPACTO

Una evaluación de impacto busca una relación causa-efecto entre una o más intervenciones y uno o más resultados de interés. Una evaluación de impacto requiere una situación de contraste rigurosa para mostrar lo que habría sucedido sin la intervención, haciendo así que la intervención sea la única razón de los resultados obtenidos.

Para establecer una relación causal directa entre un cambio (aumento o disminución) en un indicador de resultados y un programa o intervención, es necesario evaluar qué cambio ocurriría en el indicador de resultados sin la implementación de ningún programa o intervención. Por lo tanto, las evaluaciones de impacto estudian dos grupos: 1) un grupo real (intervención) y 2) un grupo simulado alternativo (no intervención). Las evaluaciones de impacto pueden proporcionar evidencia directa de "lo que funciona" y también "qué tan bien funciona".

El diseño de evaluación de impacto más riguroso es un ensayo controlado aleatorio (RCT), que es un verdadero experimento ya que se basa en una asignación aleatoria de la intervención a algunas personas y no a otras. Sin embargo, también hay diseños cuasi-experimentales que se aceptan comúnmente como formas de establecer la atribución entre una intervención y un resultado. Las evaluaciones de impacto son complejas y por lo tanto solo se deberían realizar cuando se han cumplido los siguientes criterios:

- Se ha realizado una planificación cuidadosa con un experto en evaluación de impacto (Save the Children o externo)
- Se ha asegurado un presupuesto suficiente para apoyar la recopilación de datos, análisis y reportes
- La evidencia de la evaluación será importante para la "ampliación" de una intervención o programa
- Se lleva a cabo una evaluación del riesgo y se cumplen las políticas de salvaguarda de la niñez
- La evaluación de impacto es totalmente apoyada por las partes interesadas
- La evaluación de impacto identificará y utilizará indicadores y herramientas de recopilación de datos válidos y confiables para medir los resultados

Se espera que los equipos del programa de patrocinio lleven a cabo al menos una evaluación de impacto durante el período de 10 años de presencia en el área de impacto. Esto se suma a la evaluación del desempeño CASP (línea base, intermedia, final) descrita anteriormente, que no es una evaluación de impacto. Por ejemplo, el equipo puede medir el conocimiento de los alumnos de quinto grado sobre la pubertad al comienzo del año escolar y nuevamente al final del año escolar para averiguar los efectos de un nuevo plan de estudios de la pubertad. Podría utilizarse un diseño cuasiexperimental de diferencias en diferencias, en el que se recopilarían datos de los estudiantes de las escuelas con el plan de estudios y otras escuelas muy similares sin el plan de estudios. Otras posibles evaluaciones de impacto incluyen la medición de los efectos del Fomento de la Lectura o el Fomento de la Aritmética en las habilidades de lectura o matemáticas de los estudiantes de la escuela primaria.

Estas evaluaciones de impacto son comunes en el contexto de Patrocinio desde 2012 y por lo tanto pueden ser bien apoyadas por el personal de Save the Children (STWG o personal de la oficina nacional). También se alienta a los equipos a llevar a cabo evaluaciones de impacto sobre otras intervenciones de interés, siempre y cuando se cumplan los criterios anteriores. El equipo del programa de patrocinio y el STWG deben decidir la cantidad de evaluaciones de impacto que deben realizar, basándose en la necesidad de pruebas, el presupuesto disponible y el compromiso correcto de apoyo técnico dentro y/o fuera de Save the Children.

La mayoría de las evaluaciones de impacto ocurren a lo largo de 1, 2 o 3 años dentro de los 10 años de presencia del patrocinio en el área de impacto. Los equipos deben pensar en cuándo realizar una evaluación de impacto en consulta con sus proveedores de TA y STWG. Algunos factores a considerar incluyen a los siguientes:

1. La fidelidad de la(s) intervención(es) estudiada(s) - no es útil buscar el impacto si la intervención de interés no está funcionando fluidamente o según su diseño.
2. La disponibilidad de un tamaño de muestra lo suficientemente grande para cumplir con los parámetros determinados para el tamaño del efecto, poder estadístico, significancia estadística y/o intervalo de confianza - incluso si el impacto está presente, puede no detectarse si la muestra es demasiado pequeña. Consulte con un experto en investigación y estadística para todos los cálculos de tamaño de muestra relacionados con una evaluación de impacto.
3. La disponibilidad de un grupo de comparación relevante - ¿existe un grupo de no intervención que pueda servir como un punto de comparación relevante, similar al grupo de intervención en tantas formas como sea posible?
4. Implicaciones de la recopilación de datos de los participantes que no intervengan - ¿el patrocinio tendrá la obligación de proporcionar programación al grupo de comparación como resultado de su participación en la evaluación del impacto? y, si fuera el caso, ¿cómo encaja esto con el presupuesto de patrocinio y los límites geográficos del área de impacto?
5. Otros procesos que se llevan a cabo en el marco de los programas financiados por patrocinio -por ejemplo, si se están planificando otros estudios y/o programas que han entrado en el último ciclo trienal y/o si se está planeando una nueva intervención en otra área de impacto, no es aconsejable llevar a cabo una evaluación de impacto adicional o nueva.

Como se señaló anteriormente, es muy importante recibir el apoyo técnico adecuado para el diseño e implementación de una evaluación de impacto. Asegúrese de consultar con expertos dentro y/o fuera de SC para todas y cada una de las evaluaciones de impacto en patrocinio. En todos los casos, el (los) proveedor (es) de AT y STWG que apoya el programa debe ser al menos informado sobre cualquier evaluación de impacto.

### RECURSOS

[Manual de Impacto de Evaluación:](#)

[Principles for Impact Evaluation: <http://www.oecl.org/dac/evaluation/dedndep.37671602.pdf>](#)

3ie impact evaluation resources: <http://www.3ieimpact.org/en/evaluation/resources/impact-evaluation-resources/>

## LA IMPORTANCIA DE TENER UN GRUPO DE COMPARACIÓN EQUITATIVO

La mayoría de las evaluaciones de impacto realizadas en patrocinio utilizan un grupo de comparación. Esto es diferente de un grupo de control, que es el término para describir un diseño experimental en el cual algunas personas, escuelas o centros son asignados aleatoriamente para recibir una intervención (grupo de tratamiento) y otros no (grupo de control). Por otro lado, se selecciona intencionalmente un grupo de comparación con el objetivo de que sea lo más similar posible al grupo de intervención, de modo que la única diferencia entre los grupos es que un grupo recibe la intervención y el otro no. Por ejemplo, si la evaluación de impacto trata sobre si los estudiantes de las escuelas que participan en el Fomento de la Lectura obtienen mayores avances en las habilidades de lectura que aquellos que no lo hacen, querríamos estar seguros de que los estudiantes en las escuelas de intervención y comparación tengan aproximadamente el mismo acceso a los libros en el hogar, procedentes de hogares con la misma situación socioeconómica, tengan igual acceso a la educación de la primera infancia, hablen el mismo idioma, y que las escuelas tengan recursos similares en relación con la infraestructura, materiales de enseñanza y aprendizaje, La proximidad a las ciudades y la distrital de educación, etc. Se sabe que estos son factores que tienen una influencia en las habilidades de lectura de los niños, por lo que si no son muy similares a través de los grupos de intervención y comparación, será muy difícil determinar qué diferencia real el fomento a la lectura estaba produciendo. Es posible utilizar el análisis estadístico para controlar las diferencias si es necesario, pero es preferible tener grupos muy similares.

## INVESTIGACIÓN OPERATIVA

La investigación operativa ocurre mientras se implementa un programa e investiga cómo mejorar las intervenciones del programa para lograr mejores resultados durante la implementación del programa. Si los datos del programa revelan que las intervenciones del programa financiado por patrocinio no están logrando los objetivos planificados del proceso o de los indicadores de resultados - que pueden ser conocidos durante las revisiones de los resultados del patrocinio dos veces por año, por ejemplo- la investigación de operaciones puede ser necesaria. Esto implica la identificación de preguntas de aprendizaje, que suelen ser específicas y están dirigidas a identificar cuellos de botella en la implementación o identificar una mejor manera de entregar programas (por ejemplo, ¿por qué la participación de las niñas es baja en el distrito A en comparación con el distrito B del área de impacto del patrocinio? ¿Qué hicieron de diferente estas comunidades para contribuir a los resultados observados?). La investigación operativa brinda la oportunidad de responder a estas preguntas sin tener que esperar hasta la Evaluación Intermedia o Evaluación Final CASP. Obsérvese que la investigación operativa se refiere a veces como investigación operacional y también como investigación de implementación debido a la forma en que se utiliza para informar a los programas durante la implementación.

### RECURSOS EN ONENET

Guía de Investigación Operativa:

[http://www.who.int/hiv/pub/operational/or\\_guide\\_el.pdf](http://www.who.int/hiv/pub/operational/or_guide_el.pdf)

Guía de Investigación de Implementación

[http://who.int/alliance-hpsr/alliancehpsr\\_irpguide.pdf](http://who.int/alliance-hpsr/alliancehpsr_irpguide.pdf)

## ESTUDIOS LONGITUDINALES EN PATROCINIO

Un estudio longitudinal se define como un estudio en el que los datos se recogen repetidamente en el tiempo de los mismos individuos. El intervalo de tiempo entre los puntos de recolección de datos puede ser relativamente corto - meses o un año - a muy largo - cinco años y más. Debido a que el patrocinio está presente en cada área de impacto durante aproximadamente 10 años, la oportunidad de participar en un estudio longitudinal que abarca varios años - incluso más allá de la presencia del patrocinio - es factible, si se mantienen buenos registros administrativos. Esta puede ser una perspectiva interesante para los equipos de patrocinio

Existen tres razones generales para llevar a cabo un estudio longitudinal en el contexto del patrocinio. Las dos primeras razones se refieren a los programas en curso financiados por patrocinio:

- Reunir una serie de historias personales de niños o niñas que pasen por las diversas edades y etapas de los programas financiados por el patrocinio. Esto debe hacerse de una manera que capacite e involucre a los niños directamente en la investigación y la recolección de datos.
- Investigar el impacto de una o más intervenciones financiadas por patrocinio en un grupo (séquito) de niños.

La tercera razón no se relaciona con los programas en curso financiados por patrocinio, pero puede informar futuros programas (incluyendo programas fuera del patrocinio o incluso fuera de Save the Children):

- Observar los factores y las condiciones en un lugar determinado y/o grupo de población objetivo a fin de comprender de mejor forma qué tipo de intervenciones o asistencia de desarrollo pueden ser más eficaces. Dos ejemplos de estudios longitudinales que se están llevando a cabo por esta razón son el estudio Young Lives (<http://www.younglives.org.uk/>) y Global Early Adolescent Study (<http://www.Geastudy.org/>)

Los equipos interesados del programa de patrocinio deben primero consultar con sus proveedores de AT y STWG. Para todos los estudios longitudinales que se lleven a cabo en el contexto del patrocinio, es imperativo que se consulten a los expertos internos y/o externos de Save the Children para el diseño del estudio y que se aseguren suficientes recursos financieros, técnicos y de personal durante toda la duración prevista de el estudio.



## TRATAMIENTO ÉTICO EN SERES HUMANOS EN LA INVESTIGACIÓN

Las normas internacionales para la protección de los seres humanos en la investigación se desarrollaron por primera vez con respecto a la investigación médica y un importante documento fundamental es la Declaración de Helsinki de 1964 creada por la Asociación Médica Mundial (AMM). Los mismos principios éticos articulados allí también se aplican a la investigación social, conductual y educativa que involucra a los seres humanos. Las áreas clave de enfoque en el tratamiento ético de los seres humanos en la investigación son las siguientes:

- Reconocer la autonomía de las personas y proteger a las personas con menor autonomía
  - » Obtener el consentimiento informado de los participantes de la investigación
- Maximizar los posibles beneficios de la investigación y minimizar los posibles daños de la investigación
  - »» Evaluar los riesgos y beneficios de la investigación
- Considerar cómo se distribuirán los beneficios y las cargas de la investigación
  - »» Selección consciente de los participantes del estudio

Las normas jurídicamente vinculantes relativas a la investigación con seres humanos pueden variar de un país a otro. Para los programas financiados por patrocinio, Save the Children está siguiendo la Política de Ética de Investigación y Evaluación de SCUS de 2015, la cual fue redactada con base en las normas internacionales y las regulaciones de los Estados Unidos. Los programas financiados con patrocinio se rigen por esta política porque SCUS es uno de los miembros que apoya el patrocinio.

La política establece que todas las actividades que involucren interactuar con individuos (niños o adultos) para recolectar datos e información con fines de investigación deben someterse a una revisión ética. La recolección de datos podría tomar la forma de una encuesta (en persona o en línea), una entrevista en profundidad, un grupo focal, o cualquier otro tipo de interacción con individuos, ya sea conducida por Save the Children u otra entidad que trabaje con Save the Children. La definición de "investigación" que sigue SCUS proviene del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos (HHS) y se declara lo siguiente: "una investigación sistemática, incluyendo desarrollo de investigación, pruebas y evaluación, diseñada para desarrollar o contribuir al conocimiento generalizable. "

#### RECURSOS EN ONENET

Árbol de decisión de Revisión Ética

Plan de Estudio (Protocolo) Plantillas

Plantillas de Formulario de Consentimiento/Aceptación

Como regla general, las siguientes actividades de recopilación de datos en el patrocinio deben ser revisadas por el Comité de Revisión Ética del SCUS porque implican el contacto con seres humanos:

- Análisis situacional
- Estudio de línea base CASP (al comienzo del programa)
- Evaluación intermedia CASP (Año 5)
- Evaluación final CASP (Año 10)
- Todas las evaluaciones de impacto realizadas a lo largo de los 1 del programa
- Cualquier otro estudio en el contexto de patrocinio que cumpla definición de investigación mencionada anteriormente

Todos los Investigadores Principales de las anteriores instancias de recolección de datos deben presentar las versiones finales de los siguientes documentos, en inglés, a un miembro relevante de STWG que esté apoyando la actividad de recopilación de datos en cuestión:

1. Plan de estudio - Un plan de estudio, también conocido como protocolo de investigación, es un documento que presenta los detalles del estudio (es decir, los objetivos del estudio, las preguntas, los métodos, el muestreo, la dotación de personal, etc.).
2. Consentimiento Informado y/o Formularios de Aceptación - La palabra "aceptación" se usa para describir el proceso de obtener el consentimiento de los niños y niñas para participar en la recolección de datos. Esto se debe a que tienen un estatus legal como menores y por lo tanto no se consideran capaces de proporcionar el consentimiento informado.
3. Herramientas de recolección de datos - ejemplos incluyen cuestionarios de hogares, guías de grupos focales, encuestas KAP, evaluaciones de aprendizaje, etc.
4. Llenado de todas las preguntas del Formulario de Presentación de Revisión de Ética.

El miembro de STWG facilitará a su vez la presentación de todos los documentos en la plataforma de presentación de ERC en línea de SCUS. Tenga en cuenta que algunas herramientas de recolección de datos regularmente utilizadas con planes de estudio asociados y formularios de consentimiento (para una evaluación de alfabetización, por ejemplo) pueden ser designados con una aprobación permanente del ERC para todos los usos posteriores una vez que hayan pasado por el ERC para su aprobación. Los proveedores de AT y STWG deben consultar con la dirección del programa central de SCUS y/o miembros de ERC antes de enviar los documentos para la aprobación de ERC para confirmar la necesidad de una revisión de ERC. Sin embargo, incluso si no es necesaria una revisión del ERC, los equipos siempre deben tener la documentación de un plan de estudio, formularios de consentimiento y herramientas de recolección de datos para cualquier actividad de recopilación de datos que se realice de manera que esté clara antes, durante y después de la recolección de datos de lo que se hizo/hace/hará.

La recopilación de datos no debe comenzar hasta después de que se haya realizado una revisión ética y se haya aprobado la misma. En los casos en que el ERC de SCUS determine que las actividades de recolección de datos representan más que un riesgo mínimo de daño, el ERC le informará que los materiales de estudio serán sometidos a una Junta de Revisión Institucional (IRB) externa a Save the Children.

Los equipos del programa de patrocinio deben estar en contacto con el STWG y con la dirección de la oficina nacional con cualquier pregunta sobre la ética de la investigación para asegurar que todas las actividades de recopilación de datos sigan la política de SCUS, las regulaciones locales y las normas internacionales para el tratamiento ético de seres humanos en investigación

**PARTE 4:**

**GUÍA DETALLADA PARA LA  
GESTIÓN DE PROGRAMAS**



# GUÍA DETALLADA PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS

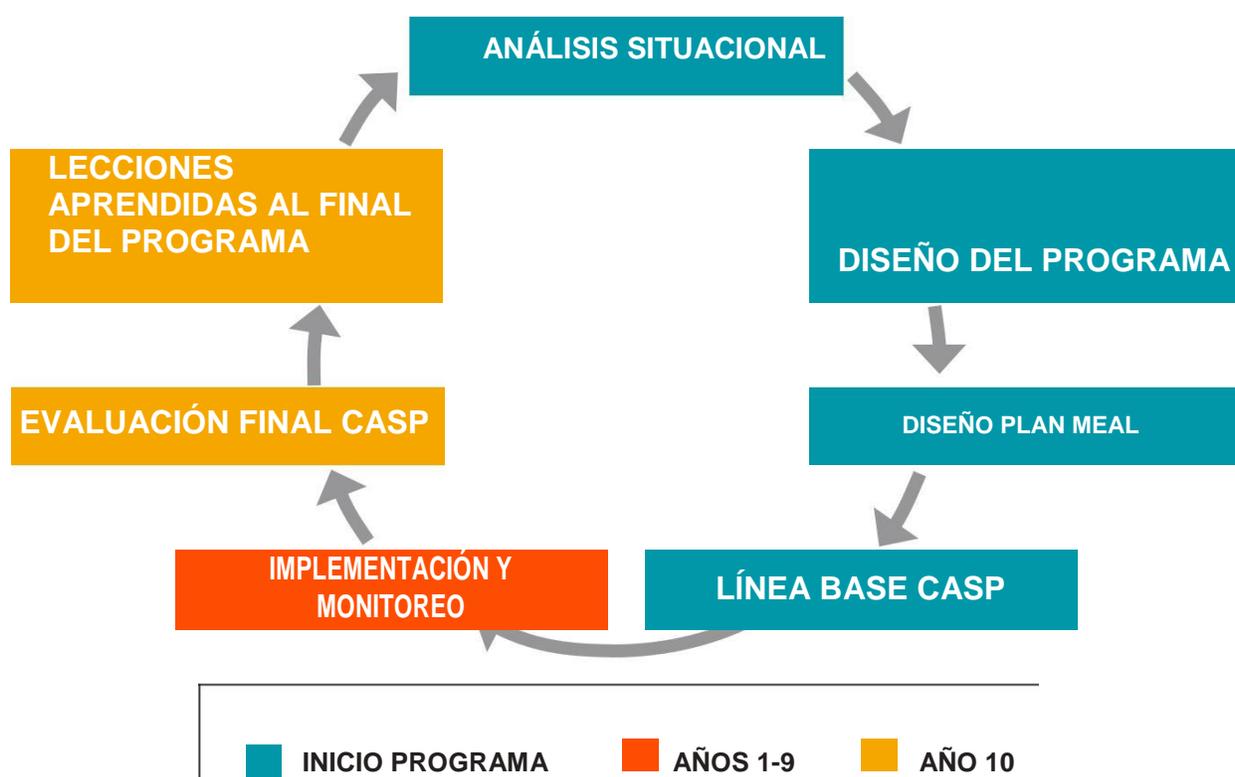
Una de las cosas que diferencia el patrocinio de otras fuentes de financiamiento es que permite a Save the Children establecer una presencia a largo plazo en el programa, tanto a nivel de país como del área de impacto. En el ámbito del área de impacto, el patrocinio permite planificar hasta 10 años. A nivel de país, el patrocinio permite un proceso de fase de un área de impacto a otra, lo que puede proporcionar una presencia consistente de Save the Children en un país determinado durante varias décadas. Esta presencia a largo plazo apoya la capacidad de Save the Children de comprender realmente lo que funciona y lo que no funciona para los niños y niñas desde el nacimiento hasta los 18 años de edad, para asegurar que nuestro enfoque de programación esté bien integrado, para construir relaciones con socios estratégicos y para centrarse en el fortalecimiento de capacidades para lograr resultados sostenibles con los niños y niñas y las comunidades. Esta guía detallada y la guía de los módulos del programa central ayudarán a guiar a los equipos de patrocinio de la oficina nacional a aprovechar al máximo la presencia de 10 años de patrocinio en un área de impacto determinada.

En el corazón de la gestión del programa CASP se encuentra el ciclo de programas de 7 etapas:

1. Análisis situacional
2. Diseño del programa
3. Diseño de Programa MEAL
4. Línea base CASP
5. Implementación & Monitoreo
6. Evaluación Final CASP
7. Lecciones Aprendidas al final del programa

Sin embargo, las siete etapas del ciclo del programa no se distribuyen uniformemente a través de los 10 años de programas de patrocinio. De hecho, la mayoría de las etapas (es decir, las etapas 1-4) tienen lugar durante el inicio del programa, mientras que la mayor parte del tiempo de patrocinio en el área de impacto se emplea en la quinta etapa del ciclo del programa - Implementación y Monitoreo. Esto se muestra en el siguiente gráfico, donde el período de 10 años se asigna al ciclo de programa de 7 etapas.

## CICLO DE PROGRAMAS DE PATROCINIO



La guía detallada de esta sección describe los pasos que los equipos del programa deben tomar durante cada etapa del ciclo del programa. La siguiente tabla resume estos pasos. Es de vital importancia que cada uno de los pasos no sea llevado a cabo de manera aislada por cada equipo central del programa. Todos los programas centrales (y no centrales) financiados por patrocinio constituyen la presencia de la programación de 10 años en el área de impacto y deben integrarse al máximo posible.

	PASOS DEL PROGRAMA	PRODUCTOS FINALES	QUIÉN
<b>PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>		
	Paso 1: Redactar la Visión de la Presencia en el Área de Impacto (VIAP)	VIAP	El equipo de patrocinio de la oficina nacional (programas y operaciones), con la activa participación de la dirección temática de la oficina nacional y con estrecha colaboración con la comunidad y los representantes del gobierno.
	Paso 2: Estudiar y comprender el Enfoque Común de Patrocinio de Programas Financiados con Patrocinio	Todo el personal de patrocinio conoce acerca de CASP.	El equipo de patrocinio de la oficina nacional (programas y operaciones)
	Paso 3: Realizar un Análisis Situacional para informar el Diseño del Programa	Informe del Análisis Situacional para todos los programas	El equipo del programa de patrocinio con estrecha colaboración con la comunidad y los representantes de provisión de servicios gubernamentales así como los niños y niñas.
	<b>DISEÑO DEL PROGRAMA</b>		
Paso 4: Documentar el Diseño del Programa para los Programas Financiados con Patrocinio	Herramienta Resumida de Análisis Situacional  Marcos de Resultados  Borrador Inicial del Primer Plan Trienal  Plan de Implementación Resumido para el primer año del programa de actividades	El equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional y los coordinadores temáticos de la oficina nacional, con la contribución de partes interesadas clave de la comunidad y el gobierno así como los niños y niñas.	

DISEÑO DEL PLAN MEAL			
PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA	Paso 5: Seleccionar los Indicadores de Resultados y documentarlos en el Plan MEAL	Sección RIPT del Plan MEAL	El equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional, apoyado por el equipo MEAL de la oficina nacional.
	Paso 6: Seleccionar los Indicadores de Proceso y documentarlos en el Plan MEAL	Sección PIT del Plan MEAL	El equipo del programa de patrocinio, apoyado por el equipo MEAL de la oficina nacional.
	Paso 7: Documentar otras actividades planificadas de MEAL durante la vida del programa en el Plan MEAL	Plan MEAL completado	El equipo del programa de patrocinio, apoyado por el equipo MEAL de la oficina nacional.
	LÍNEA BASE CASP		
	Paso 8: Establecer los valores de la Línea Base para los Indicadores de Resultados Seleccionados	Informe de Línea Base Plan MEAL actualizado con los valores y objetivos de línea base incluidos.	El equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional en alianza con un consultor externo u organización con experiencia en evaluación; asegurar la contribución de las partes interesadas clave de la comunidad y el gobierno.
IMPLEMENTACIÓN & MONITOREO			
AÑOS 1-9	Paso 9: Desarrollar Programas (Años 1-3)	Requisitos anuales Primer Plan Trienal, actualizado Investigación y/o estudio de impacto, según sea necesario o útil	El equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional con las comunidades, incluyendo a niños y niñas y socios locales y del gobierno.
	Paso 10: Programa de Calidad con los Socios (Años 4-6) y Evaluación Intermedia CASP (Año 5)	Requerimientos anuales Segundo Plan Trienal Informe de la Evaluación Intermedia Plan de Acción de la Evaluación Intermedia Plan de Sostenibilidad Investigación y/o estudio de impacto, según sea necesario o útil	El equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional con comunidades, gobierno, socios locales; trabajo con un consultor externo u organización con experiencia para la Evaluación Intermedia.

<b>AÑOS 1-9</b>	Paso 11: Transición de Propiedad de Iniciativas y Objetivos a los Socios (Años 7-9)	<p>Requerimientos anuales</p> <p>Tercer Plan Trienal con la planificación incluida</p> <p>Plan y propuesta transferida al área de impacto</p> <p>Investigación y/o estudio de impacto, solo si es necesario</p>	Comunidades, socios locales y gobiernos con apoyo del equipo de programa de patrocinio.
	<b>EVALUACIÓN FINAL CASP</b>		
<b>AÑO 10</b>	Paso 12: Realizar una Evaluación Final de Programas Financiados con Patrocinio	Informe de Evaluación Final	El equipo de patrocinio con los coordinadores temáticos de la oficina nacional o consultor externo u organización con experiencia en evaluación; asegurar la contribución de las partes interesadas clave de la comunidad y el gobierno, incluidos niños y niñas.
	<b>LECCIONES APRENDIDAS AL FINAL DEL PROGRAMA</b>		
	Paso 13: Realizar un Proceso de Lecciones Aprendidas al Final de Programa	Informe de Lecciones Aprendidas al Final del Programa	El equipo de patrocinio con comunidades, gobierno, socios locales y niños y niñas.
<b>DESPUÉS DEL ABANDONO GRADUAL DEL PROGRAMA</b>			
<b>AÑO 11 +</b>	Paso 14: Apoyar y Evaluar los Resultados de Sostenibilidad	<p>SIP y/o el Plan Trienal para la antigua área de impacto (opcional).</p> <p>Informe de Evaluación de Sostenibilidad, incluidos los aprendizajes clave (requerido).</p>	El equipo de patrocinio, en apoyo de comunidades, socios y gobierno que continúen dirigiendo las actividades, como está planificado en el plan de sostenibilidad.

## ANTES DE QUE COMIENZE EL CICLO DEL PROGRAMA

Hay varios pasos que la oficina nacional de patrocinio debe lograr antes de que comience el ciclo del programa. El primer paso es que la oficina nacional trabaje con las Operaciones de Patrocinio Global (GSO) y el STWG para finalizar la selección del área de impacto, incluyendo si el programa tendrá lugar en un contexto rural, periurbano y/o urbano. Después de que se haya seleccionado el área de impacto, los pasos posteriores incluyen el decidir qué programas centrales serán los primeros en comenzar, entendiendo que el presupuesto al comienzo del patrocinio es demasiado pequeño para iniciar los cinco programas centrales de una sola vez. Luego, el personal debe ser contratado y capacitado adecuadamente para crear el equipo de patrocinio. Al contratar el personal, la oficina nacional de patrocinio debe pensar cuidadosamente sobre las habilidades que se requerirán para implementar con éxito los programas, así como el equilibrio de género del equipo. Una vez que el equipo empieza a tomar forma, los miembros del equipo deben comenzar el trabajo de involucrarse con miembros comunitarios en el área de impacto, explicando el plan de Save the Children de asociarse con los miembros de la comunidad de área de impacto durante los próximos 10 años y desarrollar un sentido común de propósito. Por último, se debe establecer el sistema para comenzar a enrolar a los niños para ser patrocinados. Cuando los niños son patrocinados, no sólo proporciona una oportunidad para la conexión significativa entre un patrocinador y un niño, sino que también proporciona la financiación para todo el programa que tendrá lugar en el área de impacto.

## PREPARACIÓN PARA LA MOVILIZACIÓN COMUNITARIA

Antes de iniciar los programas de patrocinio, es esencial prepararse para movilizar a las comunidades en las que el equipo de patrocinio estará trabajando durante 10 años. La preparación y movilización de la comunidad, el gobierno y los socios de la sociedad civil para patrocinio no debe ser obra de una sola persona. Es necesario formar un equipo de movilización comunitaria y capacitar a dicho equipo en patrocinio y en el Ciclo de Acción Comunitaria (CAC). El STWG proporciona a los equipos del programa de patrocinio este apoyo y guía de capacitación.

La experiencia ha demostrado que el desarrollo de un equipo de movilización comunitaria de patrocinio ampliado en esta etapa para incluir a socios clave (gobierno, sociedad civil, organizaciones dirigidas por niños/niñas y otras partes interesadas), ayuda a establecer confianza y comprensión a nivel comunitario, distrital y nacional. Aunque a menudo las operaciones de patrocinio y los programas de patrocinio trabajan en diferentes asuntos a nivel comunitario, el proceso de movilización comunitaria puede reunir al personal de patrocinio y los socios en esfuerzos a nivel comunitario que se apoyen mutuamente. Hay muchos puntos donde la colaboración es importante y donde trabajar en equipo es esencial:

- Comprender cómo se organizan las comunidades - incluidas las costumbres; estructuras políticas y sociales; e historia
- Garantizar que el personal y los socios clave compartan los mismos valores y principios y puedan aplicar un desarrollo comunitario sólido y una práctica de cambio social y de comportamiento de comunicación (SBCC) a nivel comunitario
- Orientación de los miembros de la comunidad a Save the Children, sobre las operaciones de patrocinio y los objetivos del programa
- Crear asociaciones (gobierno, sociedad civil, organizaciones dirigidas por niños y niñas y comunidad) confianza y propiedad sobre las operaciones y programas de patrocinio

La composición del equipo de movilización comunitaria puede cambiar a medida que el equipo se mueva por el ciclo del programa, con diferentes habilidades necesarias en diferentes momentos. Para más orientación sobre la preparación para movilizar a las comunidades, vea las páginas 11-19 del Compendio de Movilización Comunitaria de Patrocinio.

# ANÁLISIS SITUACIONAL: PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

PASO 1: REDACTAR UNA VISIÓN DE LA PRESENCIA EN EL ÁREA DE IMPACTO (VIAP)

PASO 2: ESTUDIAR Y ENTENDER EL ENFOQUE COMÚN DE PATROCINIO A LOS PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

PASO 3: REALIZAR UN ANÁLISIS SITUACIONAL PARA INFORMAR EL DISEÑO DEL PROGRAMA

## PASO 1: REDACTAR UNA VISIÓN DE LA PRESENCIA EN EL ÁREA DE IMPACTO (VIAP)

Este breve documento debe ser redactado por el equipo de patrocinio como una forma de lanzar el ciclo del programa. Su finalidad es aclarar la presencia geográfica de los programas de patrocinio, el plan de expansión gradual y programática y los potenciales socios estratégicos en preparación para el Análisis Situacional. El VIAP debe ser actualizado, según sea necesario, después del Análisis Situacional.

### QUIÉN

El equipo de patrocinio de la oficina nacional, incluyendo tanto el personal de programa como de operaciones, y los líderes temáticos de la oficina nacional, con un aporte sustancial de la comunidad, los niños y niñas, los posibles socios y representantes gubernamentales así como otros informantes clave.

### QUÉ HACER

Se debe documentar los siguientes aspectos clave en el VIAP:

- Un mapa detallado del área de impacto (véase el recuadro en la página 41) - incluyendo el área geográfica completa y la población y datos demográficos que Save the Children está comprometiendo a cubrir durante el período de 10 años de patrocinio. El patrocinio puede ser implementado en áreas rurales, periurbanas o de impacto urbano, sin embargo es fundamental que las consideraciones operativas, como la movilidad de los niños, sean cuidadosamente evaluadas antes del inicio en una nueva área, particularmente periurbana o urbana. Es igualmente importante asegurar que todo el programa se adapte al contexto, aprovechando las lecciones aprendidas de la experiencia pasada.
- La implementación gradual y el cronograma del programa - abordando un programa central o no central a la vez, explique cuándo y dónde comenzará el programa y cuándo y dónde se expandirá para llegar a otras partes del área de impacto. Describa cada programa central a implementar y su cobertura geográfica esperada, teniendo en cuenta el presupuesto y la capacidad del personal disponible. Una vez que los programas hayan alcanzado su cobertura geográfica prevista, el equipo podrá centrarse en asegurar la alta calidad de todo el programa y el fortalecimiento de capacidades de los socios para la transición de la propiedad.
- Potenciales socios estratégicos - basado en la información recopilada durante la selección y aprobación del área de impacto (ya sea una propuesta de cambio de fase o una nueva propuesta de la oficina nacional), junto con otra información recopilada a través del trabajo en el área de impacto que se ha hecho hasta este momento, señalar los socios estratégicos potenciales y los actores clave de la comunidad que parecen más adecuados en apoyar la sostenibilidad de los resultados después de que finalice el apoyo al patrocinio de Save the Children en el área de impacto.

#### PRODUCTO FINAL PARA EL PASO 1

Documento VIAP

## STEP 2: ESTUDIAR Y ENTENDER EL ENFOQUE COMÚN DE PATROCINIO A PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

Los programas de patrocinio están basados en la guía CASP. Todo el personal que ha sido contratado para trabajar en cualquier aspecto del patrocinio debe estudiar los módulos CASP, incluyendo este módulo de Guía Central. La guía CASP no sólo incluye los requisitos del programa de patrocinio, sino que también describe los procesos clave y proporciona una gran cantidad de orientación y herramientas de apoyo para capacitar a las oficinas nacionales en diseñar, implementar, monitorear y evaluar eficazmente los programas financiados por el patrocinio.

La guía CASP se basa en la experiencia y la experticia de Save the Children en educación y salud, en temas transversales (sostenibilidad y propiedad, igualdad de género, derechos del niño y participación infantil, inclusión) y en MEAL e investigación. La guía, incluyendo los Marcos de Resultados del programa central, permite a Save the Children tener una comprensión común de programas dondequiera que se esté implementando el patrocinio.

En la preparación para el Análisis Situacional y los siguientes pasos en el ciclo del programa, todos los miembros del equipo de patrocinio deben estar familiarizados con el CASP.

#### PRODUCTO FINAL PARA EL PASO 2

- Todo el personal de patrocinio conoce la guía CASP

## CREAR UN DETALLADO MAPA DEL ÁREA DE IMPACTO

Como parte de VIAP, todos los equipos deben realizar un mapa del área de impacto. El mapa puede ser una representación producida oficialmente del área (que la oficina nacional ya tenga), puede ser un dibujo realizado por el equipo que muestre una mejor estimación de distancias y ubicaciones, o puede ser generado electrónicamente usando un sistema de información geográfica. Los elementos clave a incluir en el mapa del área de impacto son los siguientes.

- Divisiones administrativas (por ejemplo, distritos, comunas, pueblos)
- Puntos de entrada para los programas (por ejemplo, escuelas primarias o secundarias, centros de ECCD, clínicas de salud, organizaciones locales)
- Lugares de otros actores del área que trabajan en prioridades similares (ONGIs, administración gubernamental, entidades del sector privado, ONGs locales, clubes, grupos de la sociedad civil, etc.), para facilitar la coordinación y potenciales asociaciones.
- Estadísticas de población (número total de personas y luego desglosadas por varias características relevantes, como sexo, grupos de edad, grupos lingüísticos, rural vs. urbana, etc.).

El equipo debe decidir cuánto de lo anterior para poner realmente en el mapa. El resto debe estar en el VIAP que acompaña al mapa. Este mapa será una herramienta de programación muy útil durante el periodo completo de 10 años, y debe ser mostrado en la oficina del programa para que el equipo pueda referirse fácilmente y regularmente a él.

A veces parece difícil definir el área de impacto claramente al comienzo del programa porque el financiamiento se incrementa gradualmente y las oficinas nacionales pueden sobrestimar o subestimar la magnitud de la expansión posible durante el período del programa. Sin embargo, es fundamental pensar cuidadosamente en esto desde el principio desde una perspectiva de programas de patrocinio y operaciones. La experiencia nos dice que típicamente un área de impacto corresponderá con una división administrativa, tal como un distrito o subdivisión, para facilitar la coordinación y la asociación con los proveedores de servicios gubernamentales. En todos los casos, el equipo de patrocinio debe identificar un área geográfica manejable que abarque a todas las comunidades en las que se implementará los programas financiados por patrocinio y que permitirá enfocarse en la calidad de las actividades que se están implementando y en las alianzas estratégicas que el patrocinio está cultivando con los actores locales. El éxito dentro del área de impacto bien definida puede conducir a condiciones de sostenibilidad en dicha área y para la implementación fuera del área de impacto por otros actores o por otras fuentes de financiamiento.

## PASO 3: REALIZAR UN ANÁLISIS SITUACIONAL PARA INFORMAR EL DISEÑO DEL PROGRAMA

Un análisis situacional es una manera de recopilar información importante que puede vincular los Marcos de Resultados del patrocinio (es decir, lo que el patrocinio pretende cumplir) con la situación real en el área de impacto. Permite al equipo tomar decisiones basadas en evidencias sobre qué estrategias y actividades deben implementarse en el área de impacto, dónde y con quién. En particular, el análisis situacional es una oportunidad para aprender más sobre los activos y retos únicos que existen en el área de impacto, y cómo serán considerados en el programa. También puede generar información importante sobre el contexto sociocultural, la historia de la comunidad, la educación y los sistemas de salud y las relaciones de género. Se debe realizar un análisis de situación unificado para todos los programas de patrocinio. Esto es más eficiente para el equipo de patrocinio y para las personas en el área de impacto de quienes los equipos recopilan datos e información.

### QUIEN

El equipo del programa de patrocinio, en estrecha consulta con representantes de la comunidad, niños y niñas, gobierno y proveedores de servicios del área de impacto.

## QUÉ HACER

1. Revisar la estrategia de su oficina nacional y otros documentos para asegurar que el análisis situacional del patrocinio explore temas relevantes para las aspiraciones de su oficina nacional.
2. Basarse en el Análisis Situacional de los Derechos del Niño (CRSA) a nivel de país como base para todos los programas financiados por patrocinio. Revisar el CRSA, en particular el análisis de los derechos de la CDN (sección 3) y el análisis de factores y actores transversales (sección 4), para ayudarle a determinar qué información tiene (o necesita obtener) y quiénes son los actores clave que debe consultar.
3. Utilizar la información que ya se ha recopilada sobre el área de impacto durante toda la recolección de datos y documentación para el área de impacto que se ha llevado a cabo hasta el momento (como la propuesta de área de impacto o VIAP). La oficina nacional también puede tener otra documentación en el archivo de otros programas que sea relevante para el área de impacto.
4. Desarrollar una estrategia para involucrar a los niños. Determinar el nivel de participación posible (liderado por niños, colaborativo, consultivo) y definir los puntos clave de entrada para apoyar su participación significativa.
5. Determinar qué más se necesita saber: ¿qué información adicional se necesita para tomar decisiones bien informadas en el diseño de programas?
  - a. Utilizar los módulos del programa central para identificar preguntas clave importantes que se deben responder.
  - b. Utilizar los datos existentes cuando sea posible (ej., de organizaciones como UNICEF, PNUD, OMS, Banco Mundial, entidades gubernamentales extranjeras como USAID, entidades gubernamentales nacionales como el Ministerio de Salud o Encuestas Demográficas y de Salud).
  - c. Recopilar nuevos datos cuando sea necesario (por ejemplo: un nivel de detalle que no está disponible de otras fuentes existentes).
  - d. Asegurarse de recopilar datos relacionados con los cuatro temas transversales prioritarios: Sostenibilidad y propiedad; Derechos del Niño y Participación Infantil; Igualdad de género; e Inclusión - ya que se relacionan con los programas centrales. Por ejemplo, un análisis situacional debe incluir un análisis de género e inclusión social.
  - e. El análisis situacional también debería permitirle realizar un análisis de los sistemas de prestación de servicios pertinentes dentro del área de impacto, como el sistema educativo, para conocer el rango de instituciones, organizaciones de la sociedad civil y grupos informales involucrados en ese sistema, y considerar su potencial como socios.
6. Identificar las fuentes de información - para los nuevos datos necesarios, determinar qué individuos o grupos pueden proporcionarla. Las fuentes pueden incluir informantes clave, tales como directores de escuela o líderes comunitarios, niños y niñas y representantes de grupos demográficos seleccionados, como madres, agricultores, estudiantes de minorías étnicas, personas con discapacidades, etc., así como otros miembros de la comunidad u otros socios potenciales. Las observaciones de las instalaciones, la infraestructura y el entorno físico también pueden ser una fuente de información.
7. Identificar herramientas y actividades para recolectar la información, que pueden incluir guías de entrevistas, listas de verificación de observación, grupos focales, ejercicios de clasificación, mapeo de rutina diaria, etc. Cada punto de datos necesario debe tener una fuente y herramienta/actividad asociada con éste.
8. Formar y capacitar a un equipo de análisis situacional, basándose en la información necesaria y en las fuentes clave, identifique a los miembros del personal que mejor puedan ayudar a llevar a cabo el análisis. Si se toma la decisión de contratar a una organización externa o un consultor para realizar el análisis de la situación y crear un informe final, se recomienda encarecidamente que el personal de Save the Children participe de primera mano en toda la recopilación de todos los datos, particularmente en datos primarios como grupos focales o entrevistas, así como en la creación del informe. Es un momento ideal para que el equipo de patrocinio aumente sus conocimientos sobre el área de impacto y construya relaciones con la gente del lugar. Además, puede ser una oportunidad de crear equipo a través de un equipo de patrocinio recién creado y un ejercicio de fortalecimiento de capacidades para recopilar y analizar datos.

9. Desarrollar un plan de estudio para su análisis situacional. Un plan de estudio es un documento que presenta los detalles del análisis situacional (por ejemplo, los objetivos, las preguntas, los métodos, el muestreo, la dotación de personal, etc.).
10. Si su plan de análisis situacional implica interactuar con individuos (niños o adultos) para recolectar datos, envíe su plan de estudio de análisis situacional y herramientas de recolección de datos (incluyendo formularios de consentimiento) a uno de sus proveedores de STWG que tomará la iniciativa de enviar todos los materiales al Comité de Revisión de Ética del SCUS; ver la Parte 3 para más información sobre la ética de la investigación.
11. Llevar a cabo su análisis situacional mediante la revisión de los datos existentes (datos secundarios) y la recopilación de nuevos datos (datos primarios). El tiempo empleado en la recolección de datos variará dependiendo del tamaño del área de impacto, el alcance del análisis situacional y el tamaño del equipo de recolección de datos. Como regla general, dos semanas es un tiempo prudente.
12. Analizar los datos - esto puede implicar ejercicios analíticos, como construir un mapa o hacer un análisis de problemas, así como extraer temas de datos cualitativos o producir estadísticas descriptivas básicas sobre datos cuantitativos.
13. Compartir y validar la información con los principales interesados de la comunidad. Crear un espacio para que expresen sus opiniones e incorporen retroalimentación relevante en el informe final. Recuerde considerar el impacto de los temas en todos los niños - niños y niñas, así como en los niños con discapacidades y otros grupos marginados. No es necesario realizar talleres con todas las partes interesadas en su área de impacto. En este paso se puede incluir una muestra de los miembros de la comunidad para su validación y retroalimentación.
14. Documentar cómo se llevó a cabo el análisis situacional (metodología) y lo que se descubrió (hallazgos) a través de un informe de análisis situacional.
  - a. Priorizar las conclusiones clave que influirán en las decisiones de diseño del programa.
  - b. Tenga en cuenta cualquier vacío de información en el análisis situacional. Si la información es crítica y relevante para el programa, puede recopilarla más adelante en el ciclo del programa, muy probablemente durante la recopilación de datos de referencia o durante las actividades de monitoreo del programa en curso.
  - c. Si fue capaz de involucrar a los niños, observe las diferencias o semejanzas en sus aportes en comparación con la de los adultos.

Consulte el Módulo de Educación Básica para obtener instrucciones específicas relacionadas con el informe de análisis situacional de Educación Básica.

15. Comparta el informe con los proveedores de TA y STWG para su revisión.
16. Actualizar el VIAP basado en los hallazgos del Análisis Situacional, según sea necesario.

*Consultar OneNet para una mayor orientación en Recolección de Datos, Procesamiento & Almacenamiento, Análisis y Uso.*

### PRODUCTO FINAL PARA EL PASO 3

- Un Informe de Análisis Situacional que abarque a todos los programas centrales y no centrales que la oficina nacional planea implementar durante los 10 años de presencia. (Vea los consejos a continuación para considerar a los programas que están programados para comenzar más tarde en la presencia de 10 años).

## CONSEJOS PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL

- Cada módulo del programa central proporciona muchos detalles sobre los temas a considerar en un análisis situacional y la Parte 2 de este módulo de proporciona información adicional para los temas transversales prioritarios. Asegúrese de usar estos recursos.
- Invitar a representantes locales a unirse al equipo de análisis situacional y/o contribuir al proceso. Los representantes locales, como de un socio local con el que estamos planeando trabajar, o un representante gubernamental o una organización/red dirigida por niños, pueden complementar la experiencia temática del equipo con los conocimientos y contactos locales. Además, hablar con líderes comunitarios formales e informales, incluyendo ancianos del pueblo, líderes religiosos, hombres y mujeres respetados y jóvenes, puede ayudar a recopilar información importante sobre los recursos y limitaciones de la comunidad. La comprensión del contexto socio-cultural, histórico y político de la comunidad también es clave para entender cómo el patrocinio funcionará con las comunidades y, por lo tanto, para mejorar el diseño del programa para obtener mejores resultados. Ver el Compendio CM de Patrocinio, páginas 15-17.
- La recolección de datos es costosa y requiere mucho tiempo - en la medida de lo posible, se basan en los datos existentes (datos secundarios) en lugar de recopilar nuevos datos (datos primarios), incluidos los propios datos recogidos durante el Análisis de la Situación de los Derechos del Niño.
- Es tentador hacer un ambicioso plan de recolección de datos para el análisis situacional, especialmente a través del uso de muchos grupos focales, entrevistas y otros métodos cualitativos profundos. Sin embargo, los equipos de patrocinio deben tener cuidado de no recoger más datos de los que pueden analizar y utilizar.
- En caso de que un programa central o no central comience más de 24 meses después del análisis inicial de la situación, las porciones pertinentes del análisis inicial de la situación se pueden actualizar, según sea necesario, durante el inicio de dicho programa.

## ANÁLISIS DE GÉNERO

El análisis situacional ofrece una oportunidad importante para realizar un análisis de género que examine las situaciones específicas, las funciones, las responsabilidades, las necesidades y las oportunidades de las niñas, los niños, las mujeres y los hombres, para así identificar las diferencias entre ellas y entender por qué existen esas diferencias. Una manera sencilla de hacerlo es asegurarse de que todos los datos recopilados estén desglosados por sexo y edad y luego analizados en consecuencia. Esto puede revelar diferencias entre niñas y niños o entre mujeres y hombres y capacitar al equipo del programa para pensar en la mejor manera de abordar estas diferencias en el programa para promover la igualdad de oportunidades y resultados para todos. Más allá de los datos desglosados por sexo, el Kit de Herramientas para el Género de Save the Children proporciona cuatro herramientas de análisis de género y una guía para usarlas. Véase Gender Toolkit páginas 85-128.

## IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVE

Identificar a los socios estratégicos es un paso clave durante los tres primeros años de implementación del programa de patrocinio. Para ayudar a identificar un socio estratégico, considere la posibilidad de llevar a cabo un grupo focal con informantes clave, por ejemplo en el sector de la educación, e identifique a todos los actores que juegan un papel en ese sistema en el área de impacto. Considere la posibilidad de crear un diagrama de Venn, o algo similar, donde cada actor esté representado por un círculo, y el tamaño y la cantidad de superposición entre círculos pueden indicar su relación entre sí y su importancia relativa. Discutir la influencia de los actores en el sistema, su alineación con los objetivos de nuestro programa y su interés en asociarse con Save the Children, para considerar su potencial como socios.

## PARTICIPACIÓN INFANTIL

Los niños y niñas deben tener oportunidades genuinas de informar e influir en los programas de patrocinio en todas las etapas del ciclo del programa de patrocinio. Los equipos de patrocinio deben estar atentos a proporcionar estas oportunidades desde el principio, incluso durante el análisis situacional. Esto se debe a que la participación de los niños y niñas en un programa es más significativa cuando las niñas y los niños están involucrados desde el comienzo del ciclo del programa. Cuando los niños están familiarizados con los objetivos e indicadores del programa y han participado activamente en el proceso de planificación, pueden desempeñar un papel más significativo en las etapas posteriores del ciclo del programa.

# DISEÑO DEL PROGRAMA: PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

## PASO 4: DOCUMENTAR EL DISEÑO DEL PROGRAMA PARA PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

### PASO 4: DOCUMENTAR EL DISEÑO DE PROGRAMA PARA PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

El diseño del programa en patrocinio es el proceso de elegir y adaptar las estrategias y actividades de las recomendadas en los módulos del programa central, así como en la Parte 2 de este módulo para los temas transversales. El diseño del programa se basa en los hallazgos del análisis situacional (la realidad desde la cual estamos empezando) y los Marcos de Resultados (las aspiraciones del programa que buscamos).

En la mayoría de los casos, los equipos de los programas de patrocinio utilizarán los marcos de resultados de los programas centrales presentados en los módulos del programa central. Esto se debe a que los marcos han sido diseñados para un uso amplio en todas las ubicaciones de los programas de patrocinio, y por lo tanto no deben requerir mucho si hay algún ajuste. Esto también proporciona un marco para los indicadores comunes a través de todos los programas financiados por patrocinio, que puede a su vez permitir agregar los resultados del patrocinio a nivel global. (Más información sobre los indicadores se encuentra en los pasos 5 y 6 a continuación). Sin embargo, es el contexto del país el que informa cómo cada resultado intermedio (RI) será tratado en un lugar de patrocinio dado y esto informará acerca de la selección y adaptación de estrategias y actividades. Utilizando el Plan Estratégico del País y los datos del Análisis Situacional, ustedes deben estar bien equipados para posicionar los marcos de resultados dentro de su contexto y seleccionar las estrategias más relevantes. Por ejemplo, bajo el IR 1, ¿cuáles son las razones de la falta de acceso o disponibilidad de servicios? o bien, según el RI 4, ¿existen ya políticas gubernamentales que simplemente necesitan apoyo para la implementación o se necesitan cambios de políticas para crear un entorno más propicio para los derechos y el desarrollo de los niños?

### QUIEN

El diseño del programa debería ser llevado a cabo por el equipo del programa de patrocinio, con la participación activa de los líderes temáticos de la oficina nacional y los proveedores apropiados de AT y STWG. Además, otras partes interesadas deben participar en el proceso del diseño del programa, como el equipo de movilización comunitaria, miembros seleccionados de la comunidad, niños y niñas, personal gubernamental y/o otros posibles socios. El nivel de participación corresponde al equipo del programa de patrocinio. Por ejemplo, se puede completar el trabajo de diseño del programa sólo con el equipo de Save the Children y compartirlo con los miembros de la comunidad, el gobierno y/o otros posibles socios para crear conciencia sobre el plan, reunir sus comentarios y finalizar el diseño basado en éste. Alternativamente, puede invitar a varios socios e interesados a formar parte del trabajo de diseño del programa junto con el equipo de Save the Children. De cualquier manera, gran parte del valor del proceso de diseño del programa proviene del compromiso del personal, los socios y las partes interesadas, incluidos los niños y niñas. Es una oportunidad para construir relaciones, hacer que todos estén en la misma página, crear un sentimiento de aceptación y apropiación de los componentes comunes prescritos por el CASP y discutir los detalles específicos necesarios para que los programas cobren vida en el área de impacto.

## ¿QUÉ ES UN MARCO DE RESULTADOS?

Un marco de resultados es un diagrama para explicar la lógica de un programa y los resultados que estamos tratando de lograr. Conecta las actividades del programa con los resultados esperados y contiene tres niveles:

- Nivel superior = Objetivo - el cambio positivo de "panorama global" que el programa busca promover, directamente relacionado con el logro de uno o más de los avances globales de Save the Children para los niños.
- Segundo nivel = Objetivo Estratégico (SO) - un importante cambio de estatus relacionado con los niños y niñas que tiene que suceder para lograr el objetivo.
- Nivel inferior = Resultado Intermedio - un conjunto de cambios de nivel inferior que trabajan conjuntamente para permitir el cumplimiento del objetivo estratégico. En los marcos de resultados de patrocinio, hay cuatro Resultados Intermedios.

Cada marco de resultados de patrocinio describe la lógica del programa y esencialmente dice: "Si estos resultados intermedios se consiguen, entonces es más probable que el objetivo estratégico se logre. Con base en esta lógica, los equipos del programa de patrocinio planifican estrategias y actividades para la implementación con énfasis en lograr los resultados intermedios, vinculando así a todos los programas hasta llegar a la meta.

## PREGUNTAS CLAVE PARA RESPONDER DURANTE EL DISEÑO DEL PROGRAMA

**Cómo se lograrán los resultados del programa:** Seleccionar estrategias y actividades de las recomendadas en la sección de los módulos centrales y temas transversales de este módulo que se utilizará para lograr los resultados del programa y determinar cómo hacer cada uno específicamente relevante para el área de impacto contexto.

**Con quién:** Especificar las entidades u organizaciones existentes con las que vamos a asociarnos, o cualquier líder/triunfador/influyente individual que queremos estar seguros de involucrar y qué capacidades cada uno de estos actores puede necesitar ganar o mejorar para ser socios efectivos.

**Para quién:** Determinar quiénes serán los beneficiarios de los programas y cómo se los alcanzará e involucrará, por ejemplo, a través de proveedores de servicios gubernamentales, movilización de la comunidad, etc. También necesitará determinar con qué aldeas, barrios o escuelas se comenzará y cómo hacer crecer nuestra cobertura en toda el área de impacto. Consulte de nuevo el VIAP y el mapa relacionado con el área de impacto que se crearon durante el Paso 1 anterior. Algunos equipos pueden optar por utilizar una herramienta de población objetivo, que esté disponible en OneNet o los equipos pueden diseñar su propia herramienta.

### QUÉ HACER

Mediante un ejercicio consultivo con ser un taller y con el apoyo de STWG y TA:

1. Copiar cada marco de resultados relevante de los módulos del programa central en un documento separado para que el equipo pueda interactuar con el contenido y ver claramente cómo las estrategias y actividades seleccionadas pueden encajar bajo estos marcos. El equipo puede optar por hacer algunas adaptaciones menores al marco de resultados, pero generalmente se espera que su contenido permanezca igual que en los módulos.
2. Completar la Herramienta de Resumen de Análisis Situacional destacando los hallazgos de mayor relevancia para el diseño del programa y comience a identificar estrategias para abordarlos.
3. Utilizar los módulos del programa central y los marcos de resultados para guiar la selección de las estrategias y actividades centrales del programa. Las estrategias que se enumeran en los módulos del programa central y en la sección de temas transversales de este módulo (Parte 2) representan las que fueron recomendadas basadas en la experiencia de Save the Children.
4. Asegurar que las estrategias seleccionadas también aborden o promuevan los temas transversales prioritarios: Sostenibilidad y Propiedad; Derechos del Niño y Participación Infantil; Igualdad de género; e Inclusión. Por ejemplo, asegúrese de que las barreras de género que descubrió durante el análisis situacional sean traducidas en estrategias y actividades que apoyen la igualdad de género.
5. Documentar un Plan Trienal. Debe incluir a los socios y sus funciones en los programas, hitos clave, particularmente relacionados con las prioridades transversales, y el(los) objetivo(s) de abogacía.
6. Documentar los planes detallados para el próximo año en un plan de implementación de un año, llamado Plan de Implementación Resumido (SIP).
7. Una vez hecho esto para cada programa central, será de utilidad pensar en cómo los programas centrales se relacionan entre sí como un programa unificado. Algunos equipos pueden optar por redactar un marco combinado de resultados del área de impacto que agrupe los componentes de los marcos de resultados de los programas centrales y presentarlos además de los marcos de resultados individuales.
8. Envíe los marcos de resultados finales, 3YP y SIP a los proveedores de TA y STWG.

### PRODUCTOS FINALES PARA EL PASO 4

- La Herramienta Resumida del Análisis Situacional para cada programa central

- La copia del equipo del Marco de Resultados relevante del program de patrocinio para cada programa central, así como un marco de resultados unificado (opcional).

- Un Plan Trienal para el primer periodo de 3 años (3YP #1). El 3YP para cada programa central debe estar incluido en el 3YP global, idealmente de una forma que refleje la superposición, colaboración e integración entre los programas centrales.

- Un Plan de Implementación Resumido para el primer año de las actividades del programa para cada program central.

## MOVILIZACIÓN COMUNITARIA Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Un aspecto clave de la etapa de diseño del programa implica el considerar la medida en que las comunidades se comprometerán. Si los resultados deseados incluyen el fortalecimiento de capacidades de la comunidad y la acción colectiva de la comunidad para avanzar en la meta del programa, se debería articular inicialmente a través de un plan de movilización comunitaria y posteriormente integrarlos en los planes trienales y planes anuales.

Para lograr esto, el Ciclo de Acción Comunitaria proporciona orientación y pasos que los equipos pueden tomar para "Organizar a la Comunidad para la Acción", "Explorar el Programa Central y Establecer Prioridades" y "Planear Juntos". Ver el Compendio CM de Patrocinio, páginas 21-63, para más detalles.

## ASUNTOS DE ABOGACÍA EN PATROCINIO

La abogacía es un conjunto de actividades organizadas para influir en las políticas institucionales y la práctica de los gobiernos y otras instancias decisorias para lograr cambios positivos para los niños y niñas, basados en la experiencia y el conocimiento de trabajar directamente con los niños y niñas, sus familias y sus comunidades. Dada la experiencia de patrocinio de trabajar con niños y niñas, sus familias y comunidades durante largos períodos de tiempo, es lógico que los equipos de los programas de patrocinio deban participar activamente en el uso de los resultados y las pruebas generadas por nuestros programas con fines de abogacía. Esto se destaca en los marcos de resultados de los programas centrales, donde el cuarto resultado intermedio se centra en el cambio de políticas. Como tal, los objetivos de promoción de patrocinio deben establecerse durante la etapa de diseño del programa y reflejarse en los planes anuales y trienales. Deberían explorarse las oportunidades de emprender actividades de abogacía conjuntamente con los niños y niñas y cualquier objetivo debería contribuir también a los objetivos generales de abogacía de la oficina en el país. Con el entendimiento de que algunas actividades de abogacía pueden tener lugar a nivel nacional, los fondos de patrocinio pueden ser empleados fuera del área de impacto para propósitos de promoción. Consulte los módulos del programa central para obtener más información sobre cómo identificar un objetivo de abogacía y la guía sobre "Asuntos de Abogacía en Patrocinio" en OneNet sobre cómo integrar los esfuerzos de abogacía en las etapas del ciclo del programa.

## ALCANZADO A LOS NIÑOS Y NIÑAS MÁS NECESITADOS Y MARGINADOS

Es importante abordar la cuestión de la equidad en el diseño y la ejecución de programas financiados por el patrocinio, es decir, permitir a todos los niños y niñas, incluidos los más necesitados o marginados (por ejemplo, los niños con discapacidades, grupos étnicos minoritarios y grupos en desventaja debido a la edad o género) para participar activamente en los programas financiados por patrocinio. Los programas financiados por patrocinio están en una excelente posición para generar evidencia de cómo llegar a los niños y niñas más marginados y vulnerables, y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de otros. Esta debe ser una meta explícita de todos los programas financiados por patrocinio.

# DISEÑO DE PLAN MEAL: PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

**PASO 5: SELECCIONAR LOS INDICADORES DE RESULTADOS Y DOCUMENTARLOS EN EL PLAN MEAL**

**PASO 6: SELECCIONAR LOS INDICADORES DE PROCESOS Y DOCUMENTARLOS EN EL PLAN MEAL**

**PASO 7: DOCUMENTAR OTROS ACTIVIDADES PLANIFICADAS DE MEAL EN EL PLAN DE PATROCINIO**

Como se señala en la guía global de MEAL de Save the Children, un plan de MEAL es una hoja de ruta para implementar actividades relacionadas con MEAL, de manera oportuna y eficiente, y para asegurar un aprendizaje continuo a lo largo del ciclo del programa. Es una herramienta de gestión fundamental, que ayuda al equipo a monitorear y evaluar los resultados y la calidad del programa.

La Etapa de Diseño del Plan MEAL de Patrocinio del ciclo del programa se divide en tres pasos:

- Selección de indicadores de resultados
- Selección de Indicadores de Proceso
- Planificación de otras actividades M, E, A y L durante todo el período del programa

## PASO 5: SELECCIONAR LOS INDICADORES DE RESULTADOS Y DOCUMENTARLOS EN EL PLAN MEAL

El primer paso en la fase de diseño del Plan MEAL es seleccionar los indicadores de resultados que se utilizarán durante todo el período del programa.

Los indicadores de resultados miden y documentan el cambio relacionado con los marcos de resultados. Existen indicadores de resultados que se relacionan con los resultados intermedios, el objetivo estratégico y la meta que se expresan en cada marco de resultados del programa central. Los indicadores de resultados miden los cambios esperados a través de las actividades y resultados del programa. Por lo general, no son controlados directamente por el programa como actividades y productos, pero la lógica de los marcos de resultados muestra cómo pensamos que las actividades y los productos influirán en los cambios en el área de impacto y los indicadores de resultados son la forma de medirlos.

### QUIEN

El equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional con el apoyo del equipo MEAL de la oficina nacional y los proveedores STWG y TA, según sea necesario.

### QUÉ HACER

Debido a que los marcos de resultados de los programas centrales son comunes en todas las áreas de impacto del patrocinio, muchos de los indicadores de resultados asociados a los equipos de programas de patrocinio también son comunes en todas las áreas de impacto del patrocinio. Cada programa básico tiene un conjunto de indicadores de resultados requeridos, que se pueden encontrar en cada módulo del programa básico. Esto es lo que hay que hacer:

1. Consular los módulos del programa central y examinar todas las hojas de referencia de los indicadores de resultados para los programas que se implementarán en los años 1-3 (como se indica en el SIP y el 3YP) y consular los indicadores de resultados requeridos.
2. Copiar cada indicador de resultado requerido en la plantilla Plan MEAL. Esta parte del Plan MEAL se denomina Herramienta de Planificación de Indicadores de Resultados (RIPT).
3. Una vez reunidos todos los indicadores necesarios, estudiarlos y discutirlos como un equipo - ¿todos están de acuerdo en que cada indicador requerido es relevante para el programa de patrocinio que se llevará a cabo en esta área de impacto? ¿Todos entienden los indicadores, de acuerdo con la definición, el cálculo, la fuente de datos, la frecuencia de medición y otros detalles que se proporcionan en las hojas de referencia de los indicadores del programa central? ¿Existe alguna preocupación sobre la factibilidad de medir cualquiera de los indicadores requeridos?
4. Asegurar que los indicadores seleccionados también aborden o promuevan los temas transversales prioritarios de patrocinio de la Parte 2 de este módulo: Sostenibilidad y propiedad; Derechos del Niño y Participación Infantil; Igualdad de género; e Inclusión. Por ejemplo, asegúrese de que hay planes para desglosar los datos de indicadores de resultados en términos de género, edad, discapacidad, pertenencia a grupos minoritarios, etc. El Kit de Herramientas de Igualdad de Género incluye una lista de verificación para incorporar el género en el monitoreo y la evaluación (pag. 77). (Obsérvese también que algunos indicadores en apoyo a los temas transversales serán los indicadores de proceso, no los indicadores de resultados. Los indicadores de proceso se analizan en el paso 6, después de esta sección sobre indicadores de resultados).

5. Si existieran indicadores de resultados necesarios sobre los cuales el equipo tiene preguntas o preocupaciones, comuníquese con los proveedores de TA y STWG para analizar estas preguntas e inquietudes. Esto permitirá que los equipos determinen si hay indicadores requeridos de los que se puede prescindir o modificar para un área de impacto determinada.
6. Si hay algunos indicadores de resultados que el equipo desearía medir que no son requeridos por el CASP (por ejemplo, los indicadores CASP opcionales u otros indicadores centrales, no centrales o transversales que no estén cubiertos en el CASP), el equipo puede agregar también estos indicadores al Plan MEAL, en consulta con los proveedores de TA y STWG. Para los indicadores no mencionados en los módulos CASP, los equipos deben tener en cuenta lo siguiente:
  - ¿Es el indicador SMART (específico, medible, alcanzable, real y oportuno)? ¿Cuán costosos y/o cuánto tiempo lleva la recopilación de datos?
  - ¿Hay superposición con otro indicador que proporcione información similar? Si es así, elija el que sea más apropiado.
  - ¿Serán fáciles de analizar los datos que se utilizan para calcular el indicador?
  - ¿Este indicador le ayudará a tomar decisiones para mejorar el programa? ¿Qué va a cambiar en su programa, en función de los cambios en el indicador?

#### PRODUCTOS FINALES PARA EL PASO 5

**Sección RIPT del Plan MEAL completada para todos los programas (exceptuando el objetivo y valor de la línea base, que se completará en el paso 8).**

*Consultar OneNet para mayor información sobre la Recolección de Datos, Procesamiento y Almacenamiento, Análisis y Uso.*

## MEDICIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD Y LOS SOCIOS

Save the Children ha realizado un esfuerzo significativo para desarrollar indicadores para medir los resultados de la movilización comunitaria y el fortalecimiento de capacidades de la comunidad. La evaluación del nivel de capacidad comunitaria que se ha construido incluye la forma en que los grupos comunitarios están organizados y funcionando, el nivel de participación comunitaria, la implementación de planes de acción comunitarios y los recursos humanos, materiales y financieros movilizados por las comunidades para apoyar un objetivo específico del programa. Del mismo modo, evaluar la capacidad de los socios incluye evaluar la capacidad del socio para mantener los resultados, su desempeño y la satisfacción de la comunidad con los representantes de los socios. El medir la capacidad de la comunidad y de los socios nos ayuda a que podamos predecir de mejor manera si los resultados del programa podrán ser sostenibles una vez que el apoyo del patrocinio haya terminado. (La satisfacción del socio con Save the Children también debe medirse como parte de asegurar una relación de asociación saludable. El monitoreo del proceso de CM, los indicadores de resultados y las herramientas de muestra se pueden encontrar en el Compendio CM de Patrocinio, páginas 58-59 y 63-64. Los indicadores de capacidades de los socios se pueden encontrar en la Guía de Recursos para el Fortalecimiento de Capacidades de las ONG, página 55.



## PASO 6: SELECCIONAR LOS INDICADORES DE PROCESO Y DOCUMENTARLOS EN EL PLAN MEAL

Los indicadores de proceso rastrean el progreso en la implementación de intervenciones y actividades clave. También pueden denominarse indicadores de "actividad y producción", porque rastrean las actividades que se han realizado y/o los productos que se han realizado por las actividades. Los indicadores de proceso se seleccionan por un período de un año, con objetivos asociados para ese año. Sin embargo, debido a que muchas actividades son similares de un año a otro, a menudo sucede que muchos de los indicadores del proceso pueden ser utilizados durante varios años con metas actualizadas para cada año.

### QUIÉN

El equipo del programa de patrocinio de la oficina nacional con el apoyo del equipo MEAL de la oficina nacional y los proveedores STWG y TA, según sea necesario.

### QUÉ HACER

1. Consulte el Plan de Implementación Resumida (SIP) de un año que se creó en el paso 4 anterior.
2. Sobre la base de las actividades anotadas, decidir qué hacer: sobre actividad misma (por ejemplo, el número de sesiones de capacitación de profesores), el resultado de la actividad (por ejemplo, el número de profesores capacitados) o a veces ambos.
3. Consular los módulos del programa central así como al Compendio CM de Patrocinio para ejemplos de indicadores de proceso.
4. Coloque los indicadores seleccionados en la Herramienta de Indicadores de Procesos (PIT), que es una sección del Plan MEAL.
5. También en el PIT, establecer un valor objetivo para cada indicador de proceso que el equipo pretende alcanzar al final del año calendario.

#### PRODUCTO FINAL PARA EL PASO 6

La sección PIT del Plan MEAL completada para todos los programas. En los años posteriores, el PIT será actualizado cada año y presentado como parte del Plan Anual de Patrocinio.

## PASO 7: DOCUMENTAR OTRAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS MEAL EN EL PLAN MEAL DE PATROCINIO

Este es el paso en el cual se debe completar las secciones restantes del Plan MEAL de Patrocinio. Además de completar la Herramienta de Planificación de Indicadores de Resultados (ver el paso 5 anterior), la Herramienta de Indicador de Proceso (Ver paso 6 anterior) y documentar los Valores y Metas de Referencia del Indicador de Resultados (ver paso 8 abajo), es necesario desarrollar y documentar planes para lo siguiente:

- Las otras dos Evaluaciones de Desempeño de CASP que se llevarán a cabo en el área de impacto (Evaluación Intermedia y Evaluación Final del CASP).
- Cualquier otra evaluación de desempeño a menor escala, si la hay (ver Parte 3 para mayor orientación).
- Al menos un estudio de impacto (véase la Parte 3 para obtener más orientación).
- Planes para otras investigaciones (operaciones, estudios longitudinales u otras) que se llevarán a cabo en el área de impacto, si las hay (Véase la Parte 3 para obtener orientación adicional).
- Actividades de rendición de cuentas, tales como establecer y mantener mecanismos de quejas y comentarios (CFMs), compartir información y facilitar las comunicaciones bidireccionales entre los beneficiarios, los socios y el equipo de patrocinio (ver la parte 3 para mayor información sobre rendición de cuentas).
- Actividades de aprendizaje, como las Revisiones de Resultados dos veces al año, autoevaluaciones anuales de patrocinio, llenado anual de la Herramienta de Evaluación de Programas, Revisiones de Patrocinio cada tres años, discusiones de evaluación de desempeño o hallazgos de investigación etc.
- Planes de gestión y uso de los datos.

### PRODUCTO FINAL PARA EL PASO 7

- Plan MEAL completado, incluido RIPT y PIT para todos los programas centrales. (Considerar, sin embargo, que los valores de la línea base de los indicadores de resultados deben llenarse en el paso 8.

## CONSEJOS PARA EL PLAN MEAL

Puede resultar útil involucrar a los socios pertinentes ya las partes interesadas en el desarrollo del Plan MEAL para asegurar la apropiación y sentido de responsabilidad compartida, especialmente cuando los socios y/u otras partes interesadas son responsables de cualquier aspecto en la recolección de datos.

Como punto de referencia, la guía global de MEAL de Save the Children recomienda que las actividades de MEAL se asignen entre el 3-10% del presupuesto total de un programa. Sin embargo, la guía también señala que la cantidad exacta variará dependiendo del alcance del programa y de los recursos disponibles.

Así como un programa puede cambiar durante todo el período de financiamiento, también lo puede hacer un Plan MEAL. Los equipos de los programas de patrocinio deben planificar la revisión del Plan MEAL y actualizarlo (si es necesario) como parte del desarrollo del segundo y tercer 3YPs para garantizar su continuidad.

## INVOLUCRAR A LAS COMUNIDADES EN MEAL

El Compendio de Movilización Comunitaria de Patrocinio muestra cómo las comunidades pueden monitorear su propio progreso hacia el logro de los objetivos de programas, incluyendo el uso de tableros de anuncios de la comunidad, comentarios regulares a la comunidad en general sobre los resultados del programa alcanzados (página 57) y vínculos con las operaciones de patrocinio. Algunos programas han adoptado las Jornadas Abiertas Escolares para proporcionar retroalimentación regularmente a los padres sobre los programas y las operaciones de patrocinio. También se pueden planificar periódicamente programas para revisiones regulares de programas, lecciones aprendidas y ajustes al diseño del programa con los socios gubernamentales y otras partes interesadas clave, incluidos los niños y niñas para fomentar la apropiación y la rendición de cuentas.

# LÍNEA BASE CASP: PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

## PASO 8: ESTABLECER LOS VALORES DE LÍNEA BASE PARA TODOS LOS INDICADORES DE RESULTADOS SELECCIONADOS

### STEP 8: ESTABLECER LOS VALORES DE LÍNEA BASE PARA TODOS LOS INDICADORES DE RESULTADOS

Todos los indicadores de resultados necesitan un valor de línea base para mostrar la medida inicial del indicador antes del inicio del programa de patrocinio. El propósito es poder detectar cambios en el tiempo comparando medidas posteriores con la medida de línea base. Esto se conoce como "línea base CASP" para distinguirla de otros estudios a corto plazo con una medida de línea base y una medida de línea base que puede ocurrir durante la etapa de implementación y monitoreo del ciclo del programa. Como mínimo, la línea base CASP debe incluir a todos los programas (programas centrales, programas no centrales y temas transversales) que se implementarán en el primer ciclo trienal.

Al igual que en el análisis situacional, algunos datos para los indicadores de resultados pueden provenir de otras fuentes (por ejemplo, registros de centros de salud, registros escolares), pero la mayoría de los datos deben ser recolectados. Por esta razón, a veces se hace referencia a este paso como "Conducción de la línea base".

Los equipos del programa de patrocinio deben consultar las hojas de referencia del Indicador de Resultados de los programas centrales en los módulos del programa central para obtener detalles sobre qué herramienta utilizar para recopilar los datos de cada indicador junto con el grupo demográfico objetivo de quién se recopilarán los datos y el tamaño de la muestra recomendado y/o el procedimiento de muestreo. Es muy importante que la recopilación de datos de base se realice con cuidado y que todos los métodos y herramientas de recolección de datos estén bien documentados, de manera que los mismos métodos y herramientas puedan repetirse para futuras recopilaciones de datos, incluyendo las evaluaciones intermedia y final.

Los datos cualitativos también pueden ser recolectados durante el establecimiento de los valores de línea base de los indicadores de resultados. Puede ser útil recopilar datos cuantitativos primero y luego seguir con datos cualitativos que pueden ayudar a explicar el "cómo" o el "por qué" de preguntas relacionadas con los resultados cuantitativos. Otra forma de utilizar los datos cualitativos durante la etapa de referencia es comprender de mejor manera las expectativas, perspectivas y motivos de los beneficiarios si esto no ha sido explorado en el análisis situacional.

La recopilación de datos de línea base puede ser un proceso que requiere mucha mano de obra, ya que normalmente hay muchas herramientas de recolección de datos para administrar a través de muchos grupos diferentes de personas o instalaciones, por lo que los equipos deben estar preparados para presupuestar y emplear el tiempo necesario durante este paso. Pueden requerirse recursos adicionales si los equipos desean involucrar a los niños y niñas como investigadores así como en la recopilación y análisis de datos. Después de que los datos se han recolectado, también necesitan ser procesados (a través de la entrada de datos, transcripción y limpieza), analizados y aplicados. Se necesita que los equipos planifiquen esto también.

## QUIEN

El equipo de programa de patrocinio en asociación con un consultor externo u organización con experiencia en evaluación. El equipo del programa de patrocinio debe participar significativamente en los siguientes pasos 1-5 y 10-12. Además, la línea base CASP es una oportunidad importante para comprender mejor los temas específicos del programa entre el gobierno, la sociedad civil y los socios comunitarios. El garantizar que los asociados participen en el diseño, la recopilación de datos y el análisis de la línea base para concientizar sobre los temas del programa que se están abordando, aumenta la apropiación y ayuda a movilizar a las comunidades y socios para que tomen medidas.

## QUÉ HACER

1. Revise las Hojas de Referencia de Indicadores de Resultados para elaborar un plan de recopilación de datos - qué herramientas utilizar, qué encuestados incluir, tamaño de la muestra, procedimiento de muestreo.
2. Documentar estos planes en forma de un "protocolo de línea base", como se describe en la Parte 3. Este protocolo debe contener los objetivos, preguntas, métodos y muestreo de la línea base. Las plantillas de muestreo están disponibles en el ERC de SCUS a requerimiento.
3. Localizar todas las herramientas de recopilación de datos necesarias (las herramientas existentes pueden ser proporcionadas por el STWG o el CO) y/o crear nuevas herramientas según sea necesario.

4. Asegurarse de que cada herramienta comience con el lenguaje necesario para el consentimiento informado y la confidencialidad (como parte de la herramienta o como un formulario de consentimiento separado).
5. Enviar el protocolo y las herramientas y materiales relacionados a uno de los proveedores de TA y STWG que tomará la iniciativa de enviar todos los materiales al Comité de Revisión de Ética de SCUS. Vea la Parte 3 de este módulo para obtener información sobre la ética de la investigación.
6. Después de la aprobación de la revisión ética, incorporar cualquier retroalimentación en el protocolo y las herramientas.
7. Recopilar, procesar y analizar datos
  - a. Esto debería seguir la Guía del Manual de Evaluación de Save the Children, incluyendo herramientas de prueba piloto, enumeradores de contratación y capacitación, programar las fechas para la encuesta, organizar el transporte, la entrada de datos y la limpieza, etc.
  - b. El análisis adecuado debe producir un valor numérico o descriptivo para cada indicador.
8. Escribir un informe de línea base que resuma el proceso, los valores de línea base y otros hallazgos clave de la recopilación de datos de la línea base (en todos los programas centrales, programas no centrales y temas transversales para los que se recopilaban los datos). El informe debe incluir la siguiente información:
  - a. Introducción: Una descripción resumida de los programas previstos.
  - b. Metodología: Una descripción del enfoque general de línea base, incluyendo cómo se recopilaban los datos, el método de muestreo y las herramientas aplicadas para generar los resultados.
  - c. Hallazgos: Una descripción detallada de los valores de línea base presentada en cuadros y desglosados por sexo, grupo étnico y área geográfica. Incluya el tamaño de la muestra, la media y el porcentaje para cada uno.
  - d. Conclusiones y recomendaciones: La interpretación de los resultados y recomendaciones para los programas
  - e. Anexos
    - Herramientas utilizadas durante la línea base
    - Planes para el almacenamiento de datos, incluyendo quién/dónde se almacenarán los datos para que sean accesibles a lo largo de la vida del programa, asegurando al mismo tiempo la protección de datos
    - Plan de recolección de datos y lista de sitios/escuelas/comunidades visitadas
9. Enviar el informe de línea base a los proveedores de STWG y TA para su revisión.
10. Introducir los valores de línea base para todos los indicadores de resultados seleccionados en el plan MEAL.
11. Sobre la base de los valores, establecer los objetivos para cada indicador, que se alcanzarán al final del programa y agregarlos también al Plan MEAL.
12. Compartir las conclusiones de interés con el equipo de patrocinio, los principales interesados en el área de impacto, incluidos los socios y las comunidades, y otras partes interesadas de Save the Children, según proceda.

#### PRODUCTOS FINALES PARA EL PASO 8

Informe de línea base (incluyendo todos los programas centrales, programas no centrales y temas transversales para los cuales se recolectaron los datos)

Plan MEAL Actualizado con los valores y objetivos de la línea base

*Consultar OneNet para mayor orientación sobre Recolección de Datos, Procesamiento & Almacenamiento, Análisis y Uso*



## CONSEJOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

El establecer objetivos debe basarse en varios factores, incluyendo la experiencia previa con programas similares, contexto actual y recursos disponibles (presupuesto y personal).

- Experiencia previa - si un programa similar ha logrado un aumento del 20% entre una población objetivo similar, ya sea por Save the Children u otro implementador, entonces un objetivo del 20% puede ser razonable.
- Contexto actual: debe tenerse en cuenta el entorno social y económico actual en el que se está implementando el programa. En áreas de impacto socialmente o económicamente frágiles o inestables, los objetivos pueden ser más conservadores.
- Recursos disponibles -con un aumento de presupuesto, más personal y más tiempo- se pueden justificar objetivos más ambiciosos, mientras que con recursos limitados se recomiendan objetivos más limitados.

# IMPLEMENTACIÓN & MONITOREO: YEARS 1-9

**PASO 9: DESARROLLAR EL PROGRAMA (AÑOS 1-3)**

**PASO 10: PROGRAMA DE CALIDAD CON SOCIOS (AÑOS 4-6) & EVALUACIÓN INTERMEDIA CASP (AÑO 5)**

**PASO 11: TRANSICIÓN DE LA PROPIEDAD DE INICIATIVAS Y OBJETIVOS A LOS SOCIOS (AÑOS 7-9)**

Los equipos del programa de patrocinio completarán las tareas descritas en esta sección durante la etapa de Implementación y Monitoreo del ciclo del programa, que es la etapa que abarca la mayor parte del tiempo y esfuerzo invertido en un área de impacto. A lo largo de la fase de Implementación y Monitoreo, todos los equipos trabajarán en el siguiente conjunto de **requisitos anuales**:

- Enero (aproximadamente): Realizar una **Revisión de Resultados** para examinar y discutir el estado de los indicadores de resultados para los cuales se recolectaron datos en el año anterior (vea OneNet para una guía detallada sobre la realización de una revisión de resultados).
- Febrero: Informe sobre el año que acaba de terminar, a través del **Informe Anual de Patrocinio (SAR)**. Esto incluye la presentación de informes sobre los resultados obtenidos, la evaluación de la gestión del programa y la calidad mediante la **Herramienta de Evaluación del Programa (PAT)**, el cálculo del alcance total del patrocinio y la presentación de informes sobre los esfuerzos de abogacía.
- Julio (aproximadamente): Realizar una segunda **Revisión de Resultados** para examinar y analizar el estado de los indicadores de proceso desde el inicio del año.
- Agosto / Septiembre: Realizar planes para el próximo año a través del **Plan Anual de Patrocinio**.
- Cualquier mes, según sea seleccionado por el equipo de la oficina nacional: Realizar una **autoevaluación**.

Se puede encontrar una guía detallada sobre la realización de la revisión de resultados en OneNet. Las directrices sobre los otros requisitos anuales enumerados anteriormente son comunicadas directamente a los equipos de patrocinio por el STWG y/o GSO en el momento apropiado en cada año.

Además de estos requisitos anuales, los pasos 9, 10 y 11 a continuación explican los tres ciclos trienales que tienen lugar durante la implementación y monitoreo.

## APRENDIZAJE EN ACCIÓN

El ciclo de planificación y presentación de informes de patrocinio apoya el aprendizaje del programa y la mejora continua a lo largo de la etapa de Implementación y Monitoreo del ciclo del programa. Un ejemplo importante de esto es la Revisión de Resultados de patrocinio que está programada realizarse dos veces al año. Los resultados de las revisiones proporcionan una oportunidad frecuente para que los equipos del programa examinen lo que está sucediendo en los programas y toman decisiones del programa y mejoras basadas en lo que aprenden. El aprendizaje del programa es también una parte importante de otras actividades, como la evaluación intermedia y cualquier estudio especial o evaluación de impacto que se lleve a cabo durante esta etapa del ciclo del programa.

Otros dos procesos de mejora continua muy importantes son la Autoevaluación y la Revisión de Patrocinio. Permiten centrarse en patrocinio en su conjunto, y cuando se utilizan bien pueden producir mejoras sustanciales en los programas de patrocinio, operaciones y/o gestión financiera. Los equipos de patrocinio deben estar seguros de compartir los hallazgos de todas las actividades de aprendizaje y mejora continua con todo el equipo, el área de impacto y más ampliamente con Save the Children, incluyendo el STWG y el resto del personal de la oficina nacional.

## PASO 9: DESARROLLAR EL PROGRAMA (AÑOS 1-3)

El primer ciclo trienal durante la etapa de Implementación y Monitoreo se centrará naturalmente en establecer relaciones con las comunidades y socios, fortalecer su participación y capacidades y lanzar todos los programas centrales previstos en VIAP.

### QUIEN

El equipo del programa de patrocinio con las comunidades, los niños y niñas, el gobierno y los socios locales.

### QUÉ HACER

1. Actualizar el primer plan trienal: este plan se documentó primero como parte del diseño inicial del programa, descrito en el paso 4. El plan debe actualizarse, según sea necesario, en esta etapa del ciclo del programa. Debe incluir a los socios y sus funciones en el programa, especificar los hitos clave que se lograrán en los años 1-3 y el (los) objetivo (s) de abogacía.
2. Asegurarse de que todos los programas centrales que se implementarán en el área de Impacto hayan comenzado antes del final del Año 4. Aunque los niños patrocinados quizá no hayan alcanzado la edad necesaria para participar en programas para niños mayores esto no es una razón para retrasar la implementación. De hecho, la oficina nacional tiene la opción de comenzar con el programa de Desarrollo Adolescente incluso antes del Año 4. La clave es que todos los niños y niñas, independientemente de la edad y el estatus de patrocinio tengan la oportunidad de beneficiarse igualmente de un programa de alta calidad y sostenible. Cuanto más temprano se inicie el programa, más probable es lograr una implementación de calidad y la sostenibilidad de los resultados.
3. Seleccionar socios estratégicos y comenzar a capacitarlos y orientarlos en las funciones de su programa. El seleccionar los socios estratégicos y comenzar a prepararlos es una de las características distintivas de este primer ciclo trienal. La oficina nacional debe emplear diferentes medios para transferir habilidades a los socios, desde la capacitación formal, la tutoría y apoyo, hasta el aprendizaje cruzado entre los socios.
4. Realizar investigaciones según sea necesario o pertinente. Asegurarse de que la implementación del programa esté funcionando sin contratiempos antes de involucrarse en la investigación, de que la investigación sea relevante para los objetivos del Marco de Resultados del Programa y de que los recursos humanos y financieros necesarios para apoyarla estén disponibles. Vea la Parte 3 para detalles sobre la investigación. Algunos ejemplos incluyen:
  - a. Probar varias intervenciones de interés para la eficacia mediante la realización de una evaluación de impacto (s)
  - b. Explorar las respuestas a otras preguntas de investigación de interés realizando estudios especiales
5. En algún momento en el lapso de este ciclo trienal se llevará a cabo una Revisión de Patrocinio. El momento dependerá del calendario GSO de cada país.

#### PRODUCTOS FINALES PARA EL PASO 9

- El primer plan Trienal, actualizado, el cual incluya todos los programas financiados por patrocinio
- Investigación (evaluaciones de impacto y otros estudios), según sea necesario y factible



## FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD Y ASOCIACIONES

Durante la etapa de Implementación y Monitoreo, se fortalecerá las capacidades de los socios comunitarios para actuar colectivamente en apoyo a los objetivos de programas de patrocinio. En el centro de este esfuerzo está el "grupo central" a nivel comunitario, que es responsable de movilizar a la comunidad para la acción colectiva. Este grupo puede ser un Comité de Gestión Escolar existente, una Asociación de Padres y Maestros, un Comité de ECCD u otro grupo comunitario identificado que trabaje con patrocinio para aplicar las fases y pasos del Ciclo de Acción Comunitaria. Qué entidad constituirá el grupo central y el número de grupos centrales dependerá del contexto del país y del área de impacto, pero la experiencia ha demostrado que si los grupos comunitarios existentes están presentes, es mejor para los propósitos de sostenibilidad basarse en ellos. Si existen grupos comunitarios que no son totalmente funcionales pero están dentro del mandato de programación, también se recomienda trabajar con ellos para revitalizarlos y volverlos funcionales. La decisión de quiénes serán los grupos centrales es parte de la fase "Organizar la Comunidad para la Acción" antes de la implementación del programa.

La organización y el fortalecimiento de los grupos centrales es un proceso continuo y dinámico que requerirá atención a través de la presencia de la presencia de patrocinio en el área de impacto. Cuantas más habilidades, activos y fortalezas tenga un grupo comunitario, mejor preparado estará el grupo para lograr los objetivos del programa y sostener los resultados. Normalmente, la capacitación se lleva a cabo en un enfoque gradual que permite a los movilizadores trabajar con los socios de la comunidad en una fase específica y aprender juntos antes de pasar a la siguiente fase. Esto también permite fortalecer las habilidades y capacidades de las comunidades para llevar a cabo sus estrategias de movilización comunitaria. Consultar el Compendio CM de Patrocinio para la guía completa de cómo realizar el Ciclo de Acción Comunitario.

**PASO 10: PROGRAMA DE CALIDAD CON SOCIOS (AÑOS 4-6) & EVALUACIÓN INTERMEDIA CASP (AÑO 5)**

Durante el segundo ciclo trienal de la etapa de Implementación y Monitoreo, las comunidades y los socios deben estar bastante cómodos en sus roles en los programas. Este ciclo trienal, por lo tanto, tiene dos características distintivas: 1) es el ciclo con la mayor atención a los resultados de los niños y niñas; y 2) es el ciclo más adecuado para la experimentación y la innovación de programas, ya sea iniciado por personal de AT o por la oficina nacional y sus socios. Este ciclo también incluye una evaluación intermedia y concluye con la planificación de la sostenibilidad con los socios.

**QUIEN**

El equipo del programa de patrocinio con las comunidades, los niños y niñas, el gobierno y los socios locales. Tener en cuenta que la evaluación intermedia puede llevarse a cabo con un consultor externo u organización experimentada en evaluación, dependiendo de las capacidades y recursos disponibles en el equipo de patrocinio, la oficina nacional y/o el STWG.

**QUÉ HACER**

1. Desarrollar el segundo Plan Trienal (3YP # 2). Confirmar el alcance geográfico y el alcance de los programas, incluir a los socios y sus funciones en el programa, especificar los hitos clave a ser alcanzados en los años 4-6 y los objetivos de abogacía.
2. Llevar a cabo una evaluación intermedia del programa financiado por patrocinio en aproximadamente el año 5. Ver a continuación una descripción de los pasos.
3. Desarrollar un plan de sostenibilidad con los socios clave para informar al ciclo trienal final. Ver a continuación los pasos clave que se deben tomar.
4. Realizar la investigación según sea necesario y factible (ver Parte 3 de este módulo).

En algún momento del ciclo trienal se llevará a cabo una Revisión de Patrocinio. El momento dependerá del calendario GSO de cada país

**EVALUACIÓN INTERMEDIA Y OBJETIVOS DE CASP**

La evaluación intermedia CASP se realizará aproximadamente en el año 5. Al igual que con la línea base, se tratará de una evaluación de desempeño, lo que significa que no es necesario un grupo de comparación, tal como se define en la sección de MEAL en la Parte 3 de este documento. Uno de los objetivos primarios de una evaluación intermedia es evaluar cuánto se ha avanzado en los objetivos finales que se establecieron después del establecimiento de los valores de línea base. Por esta razón, es fundamental utilizar los mismos métodos, indicadores e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron durante los últimos cinco años (medidas de línea base y de seguimiento) para comparar los resultados anteriores con los resultados a medio plazo y los objetivos establecidos en el Paso 8. Se espera que un programa haya logrado al menos la mitad de un objetivo del indicador en el punto medio del programa. Si a mediano plazo se descubre que no es así, el equipo del programa debe tratar de comprender la razón y hacer ajustes al programa y/o al objetivo para asegurar que se alcancen los objetivos de fin de proyecto entre las evaluaciones intermedia y final.

Estos son los principales pasos a seguir para llevar a cabo la Evaluación Intermedia:

1. Recopilar datos sobre los indicadores de resultados que se miden con menos frecuencia al año de modo que todos los indicadores de resultados tengan al menos 2 mediciones (el valor de la línea base y otra medida de seguimiento). Utilice las mismas herramientas que se utilizaron para establecer los valores de la línea base y todas las mediciones posteriores. En muchos casos, las herramientas se especifican en las hojas de referencia de indicadores de resultados del programa central.
2. Compilar todas las mediciones existentes de indicadores de resultados y analizar las tendencias, los patrones dignos de mención y/o cambiar con el tiempo.
3. Compilar los resultados clave de todas las evaluaciones de impacto, evaluaciones de desempeño específicas de intervención a corto plazo y otros estudios que se han implementado hasta la fecha en el área de impacto.

4. Recopilar datos cualitativos para apoyar dos propósitos:
  - a. Para ayudar a responder las preguntas de "cómo" y "por qué" sobre los resultados actuales medidos hasta la fecha
  - b. Para comprender las percepciones de los beneficiarios sobre el patrocinio hasta la fecha

Nota - si la recopilación de datos se lleva a cabo de acuerdo con las herramientas y/o métodos de muestreo que no fueron previamente aprobados por el Comité de Revisión Ética del SCUS (por ejemplo: en el momento de la recopilación de datos de la línea base), se deben enviar al ERC, a través del STWG, para su revisión antes de la recolección de datos.

5. Documentar el proceso de evaluación intermedia y los resultados de todo lo anterior en un informe narrativo. El formato debe ser similar o igual al utilizado para la Línea Base CASP (ver paso 8 anterior).
6. Presentar el informe de evaluación intermedia a los proveedores de asistencia técnica de la oficina nacional para su revisión.
7. Compartir los hallazgos de interés con el equipo de patrocinio de la oficina nacional, con los principales interesados en el área de impacto, incluyendo comunidades, niños y niñas y socios y otros actores de Save the Children cuando corresponda.
8. Formular un plan de acción para determinar cómo los hallazgos, incluyendo el progreso en comparación con las metas, influirán en los próximos pasos en el programa de patrocinio y en la planificación de la sostenibilidad. Asegurarse de incorporar estas acciones en los documentos de planificación futuros.

*Consultar OneNet para mayor información sobre Recolección de Datos, Procesamiento & Almacenamiento, Análisis y Uso*

La sostenibilidad de los resultados no sucede por casualidad. Se debe planificar y documentar. Este proceso debe iniciarse al inicio del programa, sin embargo, la planificación formal debe llevarse a cabo antes de la finalización de la evaluación intermedia. La planificación de la sostenibilidad consta de cinco pasos clave:

1. Llevar a cabo un taller de sostenibilidad con socios estratégicos para desarrollar una visión de sostenibilidad de los socios e identificar los roles futuros de los socios después de que el patrocinio termine. La visión debe centrarse en los resultados del programa y las intervenciones que los socios sean más capaces de sostener, en lugar de todo lo que se está haciendo a través del patrocinio.
2. Realizar consultas de campo de sostenibilidad para determinar qué intervenciones y resultados son de mayor prioridad para los beneficiarios y el personal de los socios. Esta es también una buena oportunidad para llegar a los niños y niñas más marginados, como los niños discapacitados o no escolarizados y sus familias, para obtener sus perspectivas sobre el programa.
3. Desarrollar un plan de sostenibilidad, identificando los pasos para la preparación de los socios y la transición de la propiedad y la gestión del programa.
4. Incorporar el plan de sostenibilidad y las actividades relacionadas en la planificación del programa regular, por ejemplo en el SIP y en el Plan Trienal final (3YP # 3).
5. Trabajar con cada socio para desarrollar las capacidades, los mandatos y los recursos necesarios para que desempeñen su papel futuro después del final del programa financiado por el patrocinio en el área de impacto.

**PRODUCTOS FINALES PARA EL PASO 10**

- Segundo Plan Trienal
- Informe de evaluación intermedia
- Evaluación intermedia del Plan de Acción
- Plan sostenibilidad
- Investigación (evaluaciones de impacto y/u otros estudios) que fue realizada durante el ciclo trienal

Para obtener más información sobre la planificación de la sostenibilidad, consulte la guía de sostenibilidad de patrocinio en OneNet.

**PASO 11: TRANSICIÓN DE PROPIEDAD DE INICIATIVAS Y OBJETIVOS A LOS SOCIOS (AÑOS 7-9)**

El ciclo trienal final de la etapa de Implementación y Monitoreo se caracteriza por la transición de la propiedad y la gestión del programa de Save the Children a los socios en el área de impacto, incluyendo socios gubernamentales y grupos comunitarios que mantendrán la participación de las comunidades en el programa.

**QUIEN**

Comunidades, socios locales y el gobierno con el apoyo del equipo del programa de patrocinio.

**QUÉ HACER**

1. Desarrollar el tercer plan trienal (3YP # 3), basado en el plan de sostenibilidad desarrollado con socios en el ciclo trienal anterior. Este plan trienal también incluirá elementos del plan de renovación de patrocinio de Save the Children.
2. Empezar el proceso de selección de una nueva área de impacto y comenzar el trabajo de "ciclo previo al programa" en esa nueva área.
3. Realizar investigaciones, solo si es necesario. No se aconseja realizar una investigación adicional en esta etapa a menos que esté relacionada con las capacidades de los socios y el compromiso de desempeñar sus funciones en el sostenimiento de actividades y objetivos.
4. En algún momento del ciclo trienal se llevará a cabo una Revisión de Patrocinio. El momento dependerá del calendario GSO de cada país.

**PRODUCTOS FINALES PARA EL PASO 11**

- Tercer plan trienal, con el plan de sostenibilidad incorporado
- Propuesta y Plan de transferencia del área de impacto
- Cualquier investigación realizada durante este ciclo trienal

**PROGRAMAS DE PATROCINIO EN UN CONTEXTO URBANO**

Tradicionalmente, la mayoría de los programas financiados por patrocinio en Save the Children se han implementado en áreas rurales. Sin embargo, a medida que la rápida urbanización continúa en todo el mundo, los habitantes pobres del área urbana y de los suburbios representan un grupo crítico y creciente entre los más necesitados. A nivel mundial, los niños y niñas de las áreas urbanas más pobres tienen casi el doble de probabilidades de morir antes de cumplir cinco años que los niños con más recursos de zonas urbanas. En muchos países también son más propensos a morir antes de los cinco años que el niño rural promedio. Aproximadamente mil millones de personas en todo el mundo viven en suburbios, donde los efectos del hacinamiento y la falta de agua, saneamiento y vivienda son a menudo agravados por la ausencia o mala calidad de las escuelas públicas y los servicios de salud.

Centrándose en los más desfavorecidos en la nueva estrategia, es probable que muchos equipos de oficinas nacionales de patrocinio consideren operar en comunidades urbanas pobres y marginadas. Para estas oficinas nacionales habrá mucho que aprender de los programas urbanos financiados por patrocinio establecidos en Bangladesh, Bolivia y Filipinas.

La prestación de programas sostenibles en un contexto de pobreza urbana, junto con las operaciones de patrocinio eficaces, requerirá tener en cuenta los desafíos y oportunidades únicas de los entornos urbanos pobres y su impacto en los comportamientos de salud, resultados educativos y operaciones de patrocinio. Por ejemplo, la alta movilidad de la población (y para muchos, la falta de seguridad de una residencia y el constante riesgo de desalojo o demolición de suburbios) puede afectar el acceso a la escuela y los servicios de salud, la continuidad de la atención y la capacidad de rastrear la participación de los niños y niñas en programas patrocinados. La cohesión social y las estructuras que se encuentran en las comunidades rurales pueden estar ausentes o débiles en un entorno urbano, lo que requiere de un enfoque modificado de la movilización comunitaria. Se debe tener en cuenta estas diferencias y se debe adaptar los programas centrales (y no centrales) financiados por patrocinio. Las estrategias utilizadas en las áreas rurales no deben ser replicadas en las áreas urbanas sin una comprensión profunda del contexto urbano.

Los equipos de patrocinio deben buscar las contribuciones de STWG y GSO para decidir si se trabajará en un área de impacto urbano y/o en comunidades urbanas y aprovechar la experiencia de otras oficinas nacionales y/u organizaciones que han implementado programas urbanos con el financiamiento de patrocinio. Mayor información y herramientas sobre programas urbanos están disponibles en OneNet, en la página de Save the Children's Urban Initiative.

# EVALUACIÓN FINAL CASP (AÑO 10)

## PASO 12: REALIZAR UNA EVALUACIÓN FINAL DE PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

### PASO 12: REALIZAR UNA EVALUACIÓN FINAL DE PROGRAMAS FINANCIADOS CON PATROCINIO

La evaluación final CASP utiliza el mismo proceso que la evaluación intermedia y se realiza aproximadamente en el año 10. Es una evaluación del desempeño, lo que significa que no se requiere un grupo de comparación.

#### QUIEN

El equipo del programa de patrocinio en asociación con un consultor externo u organización con experiencia en evaluación.

#### QUÉ HACER

1. Recopilar datos sobre los indicadores de resultados que se miden menos de una vez al año, de manera que todos los indicadores de resultados tengan al menos tres medidas (el valor de línea base y otras dos medidas de seguimiento).
2. Compilar todas las mediciones existentes de los indicadores de resultados y analizar las tendencias, patrones notables y/o cambiar con el tiempo.
3. Compilar los resultados clave de todas las evaluaciones de impacto, evaluaciones de desempeño específicas de intervención a corto plazo y otros estudios que se implementaron durante la presencia del patrocinio en el área de impacto.
4. Recoger datos cualitativos para apoyar a dos propósitos:
  - a. Para ayudar a responder las preguntas "cómo" y "por qué" sobre los resultados medidos a lo largo del período del programa.
  - b. Para entender las percepciones de los beneficiarios de patrocinio a medida que el patrocinio se prepara para dejar el área de impacto
  - c.

*Nota: si la recopilación de datos se lleva a cabo de acuerdo con las herramientas y/o métodos de muestreo que no fueron aprobados previamente por el Comité de Revisión Ética del SCUS (por ejemplo, en el momento de la recopilación de datos de línea base o de mediano plazo), éstos se deben presentar al ERC, a través del STWG, para su revisión antes de la recopilación de datos.*

5. Documentar el proceso de evaluación final y los resultados de todo lo anterior en un informe narrativo.
6. El formato debe ser similar o igual al utilizado para la Línea Base CASP. Asegúrese de anotar si los objetivos se cumplieron y si no, por qué no.
7. Presentar el informe de evaluación a los proveedores de TA y STWG para su revisión.
8. Compartir los hallazgos de interés con el equipo de patrocinio de la oficina nacional, con las partes interesadas clave en el área de impacto incluyendo comunidades, niños y niñas y socios y otros actores de Save the Children cuando corresponda.

#### PRODUCTO FINAL PARA EL PASO 12

Informe de la evaluación final que incluya todos los programas financiados con patrocinio así como los hallazgos clave de la investigación realizada a lo largo de los 10 años.

*Consultar OneNet para mayor información sobre Recolección de Datos, Procesamiento & Almacenamiento, Análisis y Uso*

En la misma forma, utilice los mismos métodos, indicadores y herramientas de recolección de datos que se utilizaron desde el inicio del programa para permitir la comparación. Si se actualizaran o cambiaran los indicadores en el Plan MEAL a lo largo de los 10 años en el área de impacto, esto debe ser anotado y acomodado. Idealmente, tales cambios se mantendrán al mínimo, ya que contar con datos comparativos permitirá al programa evaluar las tendencias de los indicadores de resultados desde el punto de partida hasta el mediano plazo y hasta la evaluación final. Los equipos también pueden considerar hacer un estudio cualitativo en este momento para examinar los resultados no deseados o no planeados.



## INVOLUCRAR A LAS COMUNIDADES EN LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones intermedias y finales de CASP brindan una oportunidad única para que las comunidades aprendan sobre el éxito de su acción colectiva y el trabajo que queda por emprender, y queremos asegurarnos de que no estamos extrayendo datos de las comunidades sino involucrándolos en el proceso. Los pasos de la fase "Evaluar" del Ciclo de Acción Comunitaria ofrecen una guía para los evaluadores sobre cómo involucrar a las comunidades en el proceso de evaluación. Algunos puntos incluyen:

- a. Determinar quién quiere aprender de la evaluación
- b. Formar un equipo de evaluación representativo con los miembros de la comunidad y otras partes interesadas.
- c. Desarrollar un plan e instrumentos de evaluación
- d. Llevar a cabo la evaluación participativa
- e. Analizar los resultados con el equipo de evaluación
- f. Proporcionar una retroalimentación a la comunidad
- g. Documentar y compartir las lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro
- h. Volver a planificar para la propiedad y acción de la comunidad

La oportunidad de la participación de la comunidad en la evaluación ayuda a los socios de la comunidad a aprender cómo evaluar, analizar y compartir los resultados, y aplicar las lecciones aprendidas a los esfuerzos futuros del programa. Para más información sobre el compromiso de la comunidad en la evaluación, consulte el Compendio CM de Patrocinio.

# LECCIONES APRENDIDAS AL FINAL DEL PROGRAMA: AÑO 10

## PASO 13: REALIZAR UN PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS AL FINAL DEL PROGRAMA

### PASO 13: REALIZAR UN PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS AL FINAL DEL PROGRAMA

Los programas financiados por patrocinio generan un aprendizaje constante que es relevante para la implementación futura de patrocinio y también para otros programas que no son de patrocinio. Por lo tanto, las lecciones aprendidas deben estar claramente documentadas y ampliamente compartidas a lo largo del ciclo del programa, de manera que puedan utilizarse para mejorar programas actuales y futuros. Esto es especialmente importante cuando los programas están llegando a su fin.

Las lecciones aprendidas podrían relacionarse con cualquiera de los siguientes:

- Lecciones técnicas aprendidas, por ejemplo, las estrategias más efectivas para lograr un objetivo del programa.
- Lecciones aprendidas sobre temas transversales como el género, la asociación, la inclusión y la participación de los niños y niñas; Las lecciones aprendidas deben abordar específicamente las diferencias relacionadas con el género y los grupos marginados o privados por cualquier motivo (discapacidad, grupo étnico, tribu, casta, religión, etc.)
- Lecciones aprendidas sobre cómo hacer que las asociaciones sean más efectivas
- Lecciones aprendidas sobre cómo hacer que la abogacía sea más efectiva, o llevar la abogacía desde el nivel local (comunidad, distrito o provincia) al nivel nacional
- Lecciones aprendidas sobre cómo el trabajo financiado por el patrocinio puede contribuir al programa más amplio de la oficina en el país, a los avances de Save the Children o a la Teoría del Cambio

La lista anterior no es exhaustiva, sino sólo una indicación de los tipos de aprendizaje que puede generar un programa financiado por patrocinio. Es importante tomarse el tiempo para reflexionar y documentar este aprendizaje, para que pueda brindar información a futuros programas.



## QUIEN

El equipo de patrocinio (programa y operaciones) con la comunidad, incluidos los niños y niñas, el gobierno y los representantes de los socios.

## QUÉ HACER

Para asegurar que el valioso aprendizaje de la implementación y la evaluación sea documentado, compartido y utilizado, debe emprenderse un proceso de Lecciones Aprendidas. Este proceso puede incluir un solo taller con las partes interesadas en el área de impacto, o una serie de reuniones con las partes interesadas en diferentes niveles.

En el taller o en las reuniones se presentan y discuten las lecciones aprendidas de la evaluación. Los participantes pueden entonces reflexionar sobre los programas pasados y proporcionar una retroalimentación para informar sobre trabajos futuros. La actividad de las lecciones aprendidas debe considerar tanto las fortalezas del programa como las áreas que necesitan ser mejoradas. Al final de la sesión, debería llegarse a un entendimiento común entre todos los participantes y un acuerdo sobre las lecciones aprendidas. Si hay algunas áreas de desacuerdo, éstas también pueden ser observadas.

La preparación para el taller o reuniones de Lecciones Aprendidas requiere encontrar maneras de presentar las lecciones aprendidas de manera apropiada para diferentes audiencias:

- Miembros de la comunidad - mujeres y hombres, niños patrocinados y no patrocinados, otros líderes comunitarios, funcionarios del gobierno local y otros interesados
- Colegas de la asociación nacional y socios de la implementación
- Grupos de trabajo técnicos a nivel provincial o nacional

En las comunidades donde personas de diferente sexo o edades no puedan asistir a la misma reunión, o se sientan incómodos al hacerlo, deben organizarse reuniones separadas. El análisis de las lecciones aprendidas debe ser ajustado para que el aprendizaje sea comprensible para todos los participantes y de interés para ellos.

El documentar y compartir los resultados de la evaluación y las lecciones aprendidas durante todo el ciclo del programa -y no sólo al final- permiten mejorar los programas financiados por el patrocinio y permite aprovechar las prácticas y los enfoques innovadores para lograr un impacto a mayor escala. Cuando las lecciones aprendidas de los programas financiados por patrocinio tienen implicaciones en la política o la práctica a escala nacional, el equipo del programa de patrocinio debe trabajar con la oficina nacional para organizar una reunión u otro proceso a nivel nacional para compartir esas lecciones con los funcionarios gubernamentales correspondientes. Consulte OneNet para obtener orientación adicional sobre la realización de un taller de lecciones aprendidas.

### PRODUCTO FINAL PARA EL PASO 13

Informe de Lecciones  
Aprendidas al final del  
programa

# DESPUÉS DEL ABANDONO PROGRESIVO DEL PROGRAMA (AÑO 11+)

## PASO 14: APOYAR (OPCIONAL) Y EVALUAR LA SOSTENIBILIDAD DE RESULTADOS (REQUERIDO)

### STEP 14: APOYAR (OPCIONAL) Y EVALUAR LA SOSTENIBILIDAD DE RESULTADOS (REQUERIDO)

Según los objetivos de sostenibilidad del patrocinio, los equipos del programa de patrocinio deben considerar cuidadosamente si seguirán involucrándose estratégicamente con un área de impacto una vez que el programa financiado con patrocinio ha sido abandonado y ya no haya niños patrocinados en el área. El compromiso continuo dirigido puede proporcionar una sensación de motivación a muchas personas en el área de impacto con las que Save the Children estuvo en alianza durante 10 años y puede ser una manera importante para que Save the Children continúe apoyando la sostenibilidad de los resultados. Además, es fundamental para el aprendizaje y la mejora del programa el conocer si los resultados seleccionados obtenidos mediante financiamiento de patrocinio se han mantenido después de abandonar el área de impacto.

#### QUIEN

Equipo de programas de patrocinio, con apoyo de comunidades, niños y niñas, socios y gobierno que continúen liderando las actividades, como se planea en el plan de sostenibilidad.

#### QUÉ HACER

1. Decidir si se continua involucrando en el área de impacto ahora transferida de manera limitada (los equipos del programa de patrocinio no están obligados a continuar participando).
  - a. Consultar la Evaluación Final CASP y las Lecciones Aprendidas de Fin de Programa para evaluar si se continúa con el apoyo.
  - b. Consultar la planificación de sostenibilidad anterior para determinar la mejor forma de apoyar a las comunidades, socios y/o el gobierno local para mantener los resultados, sin fomentar la dependencia. Concentrarse en un conjunto limitado de actividades para generar mayor impacto; asegurarse de que sólo se utilice una cantidad mínima de fondos de patrocinio ya que ya no hay más niños patrocinados en el área de impacto.
  - c. Documentar todas las actividades planificadas con el uso de los fondos de patrocinio en un SIP y/o un plan trienal, dependiendo de la duración de la inversión. Para apoyarlos, estos planes y la inversión de patrocinio no deben exceder los tres años consecutivos.
2. Si se proporciona o no un apoyo continuo después del abandono progresivo del proyecto, prevease evaluar la sostenibilidad de los resultados y/o las iniciativas después del abandono del proyecto (esto es requerido).
  - a. Se recomienda que esto se haga al menos una vez dentro de los cinco años de la abandono del área de impacto.
  - b. La metodología utilizada corresponde a la oficina nacional de patrocinio, pero, como mínimo, debe ser revisada por el STWG, así como por el ERC del SCUS.
3. Asegurarse de que todos los aprendizajes clave informen sobre los programas futuros.

#### PRODUCTOS FINALES PARA EL PASO 14

- SIP y/o Plan Trienal para la antigua área de impacto (opcional)
- Un informe de evaluación de sostenibilidad, incluyendo los aprendizajes clave