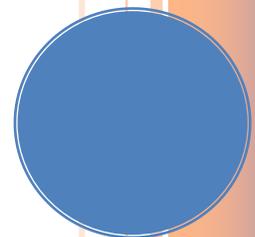


EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORA DE LA CALIDAD

Elaborado por: Erick Miranda Romero

24 de marzo 2014



Evaluación del Sistema de mejora de la calidad

TABLA DE CONTENIDOS.

1. Resumen Ejecutivo.
2. Introducción.
 - 2.1 Antecedentes.
 - 2.2 Objetivos de la evaluación.
 - 2.3 Alcance de la Evaluación.
 - 2.4 Metodología de la evaluación.
 - 2.5 El equipo de evaluación.
 - 2.6 Período de tiempo.
3. Antecedentes del proyecto.
 - 3.1. Contexto social actual en el que se ha desarrollado el proyecto.
 - 3.2. Objetivos del proyecto.
 - 3.3. Participantes del Proyecto (Grupo objetivo).
 - 3.4. Actividades del Proyecto.
4. Hallazgos y Resultados.
 - 4.1. Resultados (metas logradas vs metas planificadas)
 - 4.2. Gestión del proyecto (competencias, capacidades y eficiencia)
 - 4.3. Financiamiento contra presupuesto.
 - 4.4. Impacto.
5. Sostenibilidad.
6. Conclusiones y recomendaciones.
7. Anexos.
 - 7.1. TDRs.
 - 7.2. Programa ejecutado.
 - 7.3. Guías aplicadas.
 - 7.4. Herramientas participativas aplicadas.

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente informe corresponde a la Evaluación Participativa del Proyecto “Sistema de Mejora de Calidad”; financiado por la Fundación Stromme, ejecutado entre los años 2009 - 2013.

Para la presente evaluación se consideraron tres objetivos; Establecer a través de la medición el nivel logrado en los indicadores del propósito y resultados del marco lógico del proyecto; Analizar la eficacia y eficiencia de las estrategias y/o procesos que han sido implementados por el proyecto; Identificar y analizar los procesos generados para la sostenibilidad de la intervención.

Dentro de los alcances de la evaluación se consideró lo siguiente: Efectividad de las metodologías y estrategias implementadas por el proyecto. Efectividad de las acciones implementadas en la población objetivo, evidenciando el efecto que ha tenido en ellos. Pertinencia de los módulos de capacitación formulados. Relevancia de las metas y resultados establecidos en el diseño, en el contexto actual de la realidad intervenida. Eficacia en el logro de productos: Beneficiarios en el tiempo esperado, actividades en los periodos establecidos, inversión de acuerdo a las actividades. Buenas prácticas y lecciones aprendidas.

A través de una combinación de métodos, se realizó el estudio a partir de fuentes primarias y secundarias para cada uno de los objetivos propuestos.

De acuerdo a todo lo dicho, se ofrecen algunas conclusiones importantes, que se describe en extenso a lo largo del presente documento:

Respecto al Propósito del Proyecto señalado en el Marco Lógico: niños y niñas cuentan con servicios integrales de calidad en los Proyectos Prefecturales y Eclesiales de La Paz.; Se firmó un convenio con el SEDEGES donde se tiene una cobertura de 16 Proyectos en su primera etapa. También se firmaron 22 convenios con Organizaciones eclesiales. Estos 38 proyectos iniciaron un proceso de implementación del SMC para entregar servicios integrales basados en criterios de calidad, donde los niños y niñas son los principales beneficiarios.

El alcance global de SMC esta dirigido a 38 Proyectos donde 3771 niños y niñas de acuerdo a la etapa de implementación del SMC en los Proyectos reciben un servicio integral de calidad basado en sus derechos.

Con relación al Resultado 1, Tomadores de decisiones a nivel prefectural y líderes de organizaciones eclesiales lideran procesos de calidad en sus programas sociales dirigidos a niñez y adolescencia. De los 16 convenios firmados con el SEDEGES, 16 responsables de Proyectos lideran el Sistema de Mejoramiento de Calidad. Por otro lado, de los 22 convenios firmados con organizaciones eclesiales, 22 personas lideran el proceso de implementación del Sistema de Mejoramiento de Calidad. Se debe considerar que

Proyectos del SEDEGES tienen un alto grado de rotación, si bien se tiene un persona responsable cuando esto sucede, en muchos casos la implementación queda pendiente o se reinicia.

En los Proyectos de Organizaciones Eclesiales, la rotación es mínima, pero cuando existe, se reinicia con el proceso de implementación del SMC.

Esta rotación provoca adicionalmente que el proceso de implementación tome hasta 4 años.

Con relación al Resultado 2, Los equipos técnicos de los proyectos prefecturales y eclesiales desarrollan competencias para la implementación administrativa y operativa del Sistema de Mejoramiento de la Calidad. 38 equipos técnicos de los proyectos prefecturales y eclesiales desarrollan competencias para la implementación administrativa y operativa del Sistema de Mejoramiento de la Calidad. Cada Módulo implementado del SMC desarrolla las competencias apropiadas en los técnicos, lo que favorece a una adecuada implementación del SMC.

Los 38 proyectos cuentan con Políticas de Protección al Niño, sin embargo, no todas implementaron las políticas de Protección al Niño de acuerdo a los estándares del SMC.

Como un efecto positivo no previsto en el Proyecto SMC, es la amplia apertura de la Prefectura de La Paz y del SEDEGES para a implementación del SMC en todos sus centros; Adicionalmente elevar el SMC como una política de la Prefectura para todo centro que trabaja en la atención de niños y niñas.

El proyecto a tenido un impacto positivo en los niños y niñas, en entrevistas realizadas ellos perciben un cambio de actitud en sus “cuidadores”. Las directoras de los Proyectos observan una actitud y atención de calidad y calidez hacia los niños, esto se evidencia en que de manera significativa a disminuido la tasa de fuga de los niños de los centros atendidos por el SEDEGES.

Las Metodologías utilizadas permitió responder a indicadores; para ilustrar experiencias y opiniones; conocer y analizar la secuencia de eventos, relaciones de causa y efecto o como las percepciones afectan las decisiones tomadas; hacer un análisis narrativo de discursos (por ejemplo, para identificar si los operadores/as tratan a los niños en situación de riesgo de una manera que defiende y promueve el ejercicio de sus derechos).

2. INTRODUCCIÓN.

2.1 ANTECEDENTES.

Fundación Stromme es una Entidad de Cooperación Técnica Internacional que tienen como misión ayudar a las personas a superar las causas de la pobreza a través del fortalecimiento de capacidades y búsqueda de oportunidades para la población objetivo, incluyendo la sensibilización y participación de la población vulnerable para fortalecer su autoestima y confianza en sus propios talentos y habilidades, logrando así la autosuficiencia en el largo plazo.

Viva – Juntos por la Niñez, se considera a sí misma como un movimiento global de cristianos profundamente comprometidos a que cada niño o niña tenga la oportunidad de llegar a ser lo que Dios quiere que él o ella sea, es por esta razón, que en su búsqueda por incidir positivamente en toda acción a favor de la niñez en riesgo desarrollada por personas, grupos de personas, instituciones y/o proyectos.

Viva ha ejecutado durante el periodo 2009-2013, el proyecto *Sistema de Mejora de la Calidad* con la cooperación técnica y financiera de Fundación Stromme. En su implementación incluyen la participación de diversos actores, utilizan estrategias y metodologías específicas.

Al encontrarse en el último año de ejecución de este proyecto, se desarrolló la evaluación final la cual fue de tipo participativa y se llevó a cabo por un equipo multidisciplinario integrado por representantes de: Fundación Stromme, Viva Juntos por la Niñez y un consultor invitado. El proceso incluyó la participación de los beneficiarios finales del proyecto, promoviendo de esta manera un aprendizaje permanente y horizontal.

2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

Objetivo general

Realizar la Evaluación Final del proyecto ejecutado por Viva: *Sistema de Mejora de la Calidad* que permita identificar si se logró alcanzar el propósito y los resultados propuestos al inicio de la intervención, evidenciando los cambios en la vida de los participantes, su impacto y la sostenibilidad de los procesos.

Objetivos específicos

- Establecer, a través de la medición, el nivel logrado en los indicadores del propósito y resultados del marco lógico del proyecto;

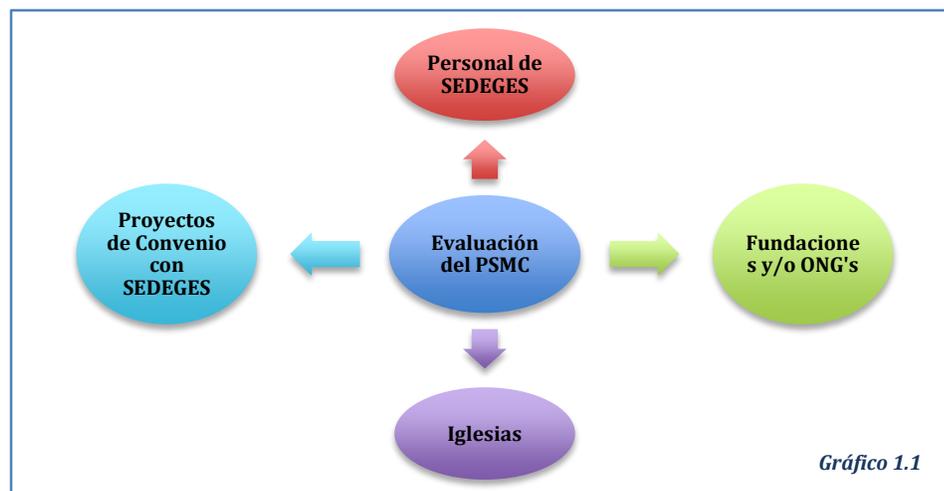
- Analizar la eficacia y eficiencia de las estrategias y/o procesos que han sido implementados por el proyecto;
- Identificar y analizar los procesos generados para la sostenibilidad de la intervención.

2.3 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.

En base a los objetivos el alcance de la evaluación tomó en consideración la **relevancia, niveles de eficiencia y efectividad obtenidos**. En este contexto, la evaluación examinó específicamente los siguientes aspectos:

- Efectividad de las metodologías y estrategias implementadas por el proyecto.
- Efectividad de las acciones implementadas en la población objetivo, evidenciando el efecto que ha tenido en ellos.
- Pertinencia de los módulos de capacitación formulados.
- Relevancia de las metas y resultados establecidos en el diseño, en el contexto actual de la realidad intervenida.
- Eficacia en el logro de productos: Beneficiarios en el tiempo esperado, actividades en los periodos establecidos, inversión de acuerdo a las actividades.
- Buenas prácticas y lecciones aprendidas.

2.4 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.



Como se observa en el gráfico 1.1 se consideró cuatro grupos para la evaluación del SMC, personal de SEDEGES, Fundaciones y/o ONG's, iglesias y Proyectos de convenio con SEDEGES. El propósito de esta división es analizar el desarrollo de la implementación desde cada grupo mencionado que responde a distintos contextos por

lo tanto a realidades que generan ciertas características en cada uno de los procesos de implementación. Este acercamiento nos permitirá medir la sostenibilidad del SMC y nos permitirá identificar que grupo genera un mayor grado de empoderamiento.

Con cada uno de estos grupos se utilizó métodos cualitativos y cuantitativos.

Cuantitativamente, Se utilizó una serie de documentos para recopilar datos cuantitativos. Los informes institucionales brindaron cierta cantidad de información útil, pero muchas veces recogen una proporción pequeña de toda la información. Acceder a los documentos del SMC permitió hacer un análisis más profundo, además de medir la calidad de la recopilación, procesamiento y el análisis de la información, como parte de un proceso para corregir vacíos y sesgos en la implementación de cada módulo del SMC. Bajo este mismo enfoque se revisó los informes financieros que permiten hacer análisis de la ejecución financiera y análisis de eficiencia.

Cualitativamente, Se utilizó este método para hacer interpretaciones y análisis de experiencias y percepciones de los contenidos de los módulos del SMC y de los Procesos de implementación. La muestra fue con grupos pequeños para poder indagar mucho más en sus experiencias.

Los datos recopilados a través de este método se utilizó para: Responder a indicadores; para ilustrar experiencias y opiniones; conocer y analizar la secuencia de eventos, relaciones de causa y efecto o como las percepciones afectan las decisiones tomadas; hacer un análisis narrativo de discursos (por ejemplo, para identificar si los operadores/as tratan a los niños en situación de riesgo de una manera que defiende y promueve el ejercicio de sus derechos).

Por otro lado se utilizaron entrevistas personales para recoger información que no está disponible en archivos o informes; y para conocer las experiencias y percepciones.

También se realizó revisión documental, siendo este uno de los métodos principales de la presente evaluación, se utilizó para recoger información secundaria. Se aplicó este método, por ejemplo para averiguar si hay coherencia entre la normativa internacional del SMC y los servicios y programas locales referidos al SMC. Los documentos revisados abarcan, además de los textos escritos, todos los medios, incluyendo digital.

En el siguiente cuadro se mencionan los proyectos que participaron de la evaluación. del SMC.

Grupo Seleccionado para la Evaluación							
#	Proyecto	SEDEGES	Fundación/ONG (Eclesial)	Iglesias	Concluyó (Certificó)	Nro. de Niños Atendidos	Cantidad de Personal Proyecto
1	Fundación Cuerpo de Cristo (FCC)		X		NO	1000	10
2	Centro Infantil San Pablo		X		NO	20	3
3	Centro Comunitario Juvenil		X		NO	41	3
4	Canal 7		X		NO	200	12
5	Capacitación Productiva CALEX		X		NO	30	4
6	Kaya Children International		X		NO	30	13
7	Soforthilfe Ayuda Inmediata		X		NO	60	12
8	Misión Internacional de Justicia (IJM)		X		SI	100	14
9	Misión ADULAM		X		SI	60	18
10	Talita Cumi		X		NO	130	8
11	Fundación Maná		X		NO	30	6
12	Fundación Llevando Vida			X	NO	60	12
13	Red de Niños "La Roca"			X	NO	165	17
14	Centro Integral Santísima Trinidad	X		X	NO	100	7
15	Hogar José Soria	X			NO	60	17
16	Hogar Virgen de Fátima	X			NO	101	38
						2187	194

Proyectos referidos a Fundaciones/DNG's	11 de 19
Proyectos referidos a Iglesias	3 de 3
Proyectos referidos a SEDEGES	2 de 6

2.5 EL EQUIPO DE EVALUACIÓN.

Nombres	Especialidad	Institución
Erick Miranda	Sistemas de Gestión de Calidad	Consultor
Inés Caballero		Viva Juntos por la Niñez
		Fundación Stromme

2.6 PERÍODO DE TIEMPO / CRONOGRAMA.

La evaluación se la realizó en el mes de Febrero, a continuación se detalla el cronograma de trabajo en campo:

Horario	LUNES 17	MARTES 18	MIERCOLES 19	JUEVES 20	VIERNES 21	SABADO 22
8:30-9:00		Hogar José Soria (SEDEGES)	Soforthilfe Centro Infantil "Mi Casita"		VIVA ENTREVISTA GONZALO VASQUEZ	
9:00-10:00	Presentación del SMC	Hogar José Soria (SEDEGES)	Soforthilfe Centro Infantil "Mi Casita"	Centro Infantil San Pablo (FCC)	Kaya Children International	Red de Niños La Roca" (Director)
10:00-11:00	Evaluación Director del SMC	Hogar Virgen de Fátima (SEDEGES)	Soforthilfe Centro Infantil "Mi Casita"	Fundación Levando Vida	Kaya Children International	Red de Niños La Roca" (EO)
11:00-12:00	Presentación del SMC	Hogar Virgen de Fátima (SEDEGES)	Soforthilfe Centro Infantil "Mi Casita"	Fundación Levando Vida	Entrevista Equipo Técnico VIVA PN	
12:00-13:00	Evaluación Director del SMC	Hogar Virgen de Fátima (SEDEGES)	Soforthilfe Centro Infantil "Mi Casita"	Fundación Levando Vida	Entrevista Equipo Técnico VIVA PN	
13:00-14:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:00-15:00	Entrevista Directora SEDEGES (Sra. Cristina Rojas Carita)	Misión ADULAM	Fundación Cuerpo de Cristo	Unidad de Capacitación y Desarrollo Empresarial (FCC) CALEX (2:30)	Misión Internacional de Justicia (JM) CONFIRMAR	
15:00-16:00	Entrevista Equipo Técnico SEDEGES	Misión ADULAM	Centro Comunitario Juvenil (FCC)	Unidad de Capacitación y Desarrollo Empresarial (FCC) CALEX	Santisima Trinidad (4 tarde Padre Pascual Imachi)	
16:00-17:00	Entrevista Equipo Técnico SEDEGES	Evaluación Administrativa VIVA	Canal 7 (FCC)	VIVA PN MARCO LOGICO INFORMES POAS	Fundación Maná (5 tarde)	
17:00-19:00	VIVA ENTREVISTA GONZALO VASQUEZ	Evaluación Administrativa VIVA	Directoría PD Talita Cum (19:30)	VIVA PN MARCO LOGICO INFORMES POAS	VIVA (GABY SAENZ)	

3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.

3.1 CONTEXTO SOCIAL ACTUAL EN EL QUE SE HA DESARROLLADO EL PROYECTO.

“Con un nivel de ingreso promedio anual por habitante de 925 dólares americanos (menos de 2.5 dólares americanos en promedio por habitante/ día), Bolivia es el país más pobre de América del Sur. De acuerdo a la Estrategia Boliviana de Reducción de Pobreza (EBRP), el ingreso monetario promedio de los pobres es alrededor de 290 \$ por persona al año, aproximadamente 300 \$ menos que la línea de pobreza (de 590 \$). Por otra parte, alrededor de un tercio de la población se encuentra en condiciones de pobreza crónica, mientras que el siguiente tercio muestra síntomas de deterioro en sus niveles de ingreso o de empleo (Ramírez, 2005).”¹

“En este contexto, las condiciones de vida de los niños y adolescentes bolivianos tampoco presentan mejores perspectivas. Según el censo Nacional de Población y Vivienda 2001, en Bolivia existían 3.198.074 niños y adolescentes comprendidos entre 0 y 14 años de edad y actualmente se cuenta con 4 millones. Si a esta cifra se agrega la población entre los 15 y los 19 años, se evidencia una población predominantemente joven: el 49% de la población total es menor de 19 años de edad (I.N.E, 2006). Sin embargo, la mayoría de estos niños nace y crece en un contexto adverso y peligroso que inciden negativamente en su calidad de vida. Se estima que de una población total aproximada de 4 millones, cerca de 2 millones de niños se encuentran en el marco la pobreza, la extrema pobreza y la marginalidad (Moreno, 2006)”²

“Así también el maltrato infantil es un problema que aqueja la sociedad boliviana en números alarmantes. En el nivel nacional, según la Dirección General de la Niñez y Adolescencia, 7 de cada 10 niños son maltratados físicamente en sus hogares y ocho de cada diez en la escuela y en el ámbito laboral (PNUD, 2006). Asimismo, se informa que cotidianamente se producen al menos 100 agresiones y/o abusos sexuales en los ámbitos de la familia, escuela y trabajo. Desagregada esta información, se cuenta con que 3 de cada 100 niños, niñas y adolescentes han sido víctimas de violaciones sexuales y 15 de cada 100 han sido víctimas de acoso sexual. Frente a estas situaciones de maltrato y de violencia sexual, el 25% de los niños, niñas y adolescentes no recurre a nadie para pedir ayuda y el 75% pide ayuda a hermanos y compañeros (Viceministerio de la Juventud, Niñez y Tercera Edad, 2003).”³

¹ “Percepción de Factores Familiares de Riesgo de Maltrato Infantil en Niños y Adolescentes en Riesgo Social de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz”. 2011. Bismarck Pinto (Coordinador del Instituto de Investigaciones en Ciencias del Comportamiento de la Universidad Católica Boliviana San Pablo) y Marcela Losantos, investigadora de la Universidad Católica San Pablo. Pag 309

² IDEM. Pag 310

³ IDEM. Pag 311

El año 2005, UDAPE, con colaboración de UNICEF, publicó el primer informe sobre el IDINA en Bolivia, con el objetivo central de analizar el cumplimiento de los derechos de la infancia, de la niñez y adolescencia en el país, a partir del análisis de indicadores sectoriales relevantes en los ambientes de salud, de educación, de habitabilidad y de capacidad económica de los hogares (UDAPE/UNICEF 2005).

Las estimaciones del IDINA con información al año 2005 muestran que Bolivia, a pesar de las políticas aplicadas en los últimos años a favor de la niñez y de la adolescencia, continúa presentando un cumplimiento moderado de los derechos de esos grupos de población, dado que el valor nacional del índice es de 0,622 sobre un valor de 1. Aquellos ambientes que revelan los menores niveles de cumplimiento de los derechos son los de habitabilidad, y de capacidad económica, mientras que las mejores condiciones para la niñez y la adolescencia se advierten en los ambientes de educación, de protección y de salud.

El análisis del cumplimiento de los derechos, desagregado por grupo de edad (infancia, niñez y adolescencia), pone en evidencia que la infancia es el grupo poblacional más vulnerable, con un menor cumplimiento de sus derechos en el país. La mayor vulnerabilidad de los niños y de las niñas menores de 5 años responde a la menor capacidad que estos tienen para exigir y defender sus derechos, dado que su voz y su participación pueden estar severamente limitadas tanto al interior del hogar como en otras esferas en las que interactúa, (UNICEF 2002). Mas aún la protección de sus derechos se ve agravada por el rezago en el registro de sus nacimientos, que contribuye a que permanezcan casi invisibles en las estadísticas oficiales, complicando así la tarea de detectar cualquier tipo de abuso o atropello en contra de su bienestar.

“La violencia contra la niñez y adolescencia es un problema que se encuentra presente en la sociedad boliviana. El 83% de las niñas, niños y adolescentes quedan expuestos a sufrir violencia en sus propios hogares, a través de la práctica del castigo como métodos educativos y disciplinarios mediante golpes e insultos que los padres y madres realizan sobre sus hijas e hijos. Asimismo, son víctimas de abandono, negligencia y vejaciones aún peores, como la explotación laboral y la violencia sexual, que dejan en ellos severas consecuencias en su desarrollo presente y futuro”⁴

El Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), se ha constituido con el objetivo de impulsar la política de bienestar social, como una institución desconcentrada y de coordinación con la Prefectura del Departamento de La Paz, que brinda una atención integral a la niñez y adolescencia, haciendo prevalecer sus derechos de protección, prevención, promoción, y defensa socio-legal en el departamento de La Paz. En este marco, ha establecido como su declaración de visión a la siguiente manera:

⁴ UDAPE UNICEF © 2008

Entidad modelo de gestión Social, eficiente, eficaz, en el ámbito departamental en beneficio de la población en situación de riesgo.

Adoptando para alcanzar la misma, la siguiente declaración de misión:

Aplicar y cumplir las políticas y las normas nacionales emitidas por el órgano competente, sobre asuntos de género, generacionales, familia y servicios sociales, mediante el apoyo técnico a las instancias responsables.

Los servicios que brinda son:

- Acogimiento a la niñez y adolescencia,
- Terapias ocupacionales, recreacionales, culturales y procesos de reinserción y reintegración socio-laboral.
- Rehabilitación integral.
- Escolarización de niños y niñas trabajadores y en la calle de la ciudad de La Paz y el Alto.
- Estudios biopsicosociales (médicos, psicológicos y sociales).
- Acreditación de centros Infantiles, transitorios, permanentes y geriátricos.
- Apertura de Defensorías de la Niñez y Adolescencia en provincias.
- Cursos de padres adoptivos.
- Atención terapéutica para niños, niñas y adolescentes víctimas de abuso sexual.

Estos servicios se prestan a través de:

- Diecinueve centros.
- Cuatro Hogares.
- Tres Institutos.

Respecto a la calidad de atención en hogares del Estado, la agencia internacional de noticias “Infancia hoy” en fecha 16/10/12 publica un modelo de atención para la niñez y adolescencia en situación de riesgo social. El proyecto contó con la participación de entidades gubernamentales como el Servicio de Gestión Social (SEDEGES), Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz; organizaciones privadas como Oxford Ventures y McKinsey & Company; no-gubernamentales como Viva Juntos por la Niñez, Fundación Stromme, ProSalud y de la cooperación internacional a través de UNICEF.

El diagnóstico indica que el desempeño en 8 hogares de atención directa a NNA está por debajo de las buenas prácticas en lo que se refiere a la calidad de atención, capacitación del personal e infraestructura.

A nivel de la atención a niños, niñas y adolescentes.⁵

1. Los NNA no cuentan con un plan de desarrollo personalizado que incluya la identificación de necesidades individuales.
2. Los NNA carecen de una definición de su situación socio afectivo legal, con permanencia indefinida en hogares transitorios.
3. Número excesivo de NNA atendidos por educador: (22 NNA a cargo de un educador, cantidad elevada para un buen control y atención).

A nivel de personal de Proyectos.⁶

1. Porcentaje elevado de educadores que no tienen formación técnica, ni conocimientos suficientes para la atención de NNA.
2. Falta de motivación al personal, por logros y trabajo realizado a favor de los NNA en hogares.
3. Alta rotación del personal a mandato interno, originando discontinuidad en su función y en la atención de los NNA en hogares.
4. Falta de un sistema de evaluación y seguimiento para equipos de trabajo en Proyectos.

A nivel de infraestructura.⁷

1. Falta de mantenimiento y limpieza en hogares directos, que no permite la formación de buenos hábitos en los NNA, además de poner en riesgo su salud.
2. Número excesivo de NNA por dormitorio (varía según hogar), que no coadyuva a la afirmación del desarrollo personal de NNA, acogidos en hogares directos.
3. Falta de implementación de estándares de seguridad en hogares de atención directa a NNA, que garanticen la integridad física durante la permanencia de los NNA.
4. Falta de espacios recreacionales equipados de forma didáctica y lúdica, en apoyo a la consolidación intelectual de los NNA en hogares.

En medio de este contexto, se viene implementando el Sistema de Mejoramiento de la Calidad (SMC), el mismo es un proyecto que VIVA viene ejecutando desde el año 2007 en las ciudades de La Paz y El Alto, con la finalidad de promover el mejoramiento de la calidad en las organizaciones que prestan servicios a niñez y adolescencia en riesgo. PSMC, ofrece la implementación del Sistema de Mejoramiento de la Calidad (SMC), herramienta de fortalecimiento a las capacidades de las organizaciones que trabajan con NAR (Niñez y Adolescencia en Riesgo).

Esta herramienta interactúa con las organizaciones para lograr el mejoramiento de la calidad en seis áreas:

⁵ Tomado del Informe de Evaluación de la Red Viva en Bolivia y su impacto en favor de la niñez y adolescencia en riesgo, pag. 13.

⁶ IDEM. Pag. 14.

⁷ IDEM. Pag. 14.

1. Asistencia al Personal,
2. Gobierno,
3. Protección de la Niñez,
4. Transparencia Financiera,
5. Planificación y Diseño de Proyectos, y
6. Desarrollo Integral de la Niñez.

Cada una de estas áreas, ha sido identificada como clave para asegurar un alto impacto en las acciones a favor de la NAR (Niñez y Adolescencia en Riesgo).

El SMC trabaja en dos niveles de mejoramiento de la calidad, el Nivel de Fundamentos y el Nivel de Calidad, mismos que son alcanzados a través de la aplicación del llamado Ciclo de Mejoramiento.

3.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

Objetivo Principal General (Propósito)	Niños y niñas cuentan con servicios integrales de calidad en los Proyectos Prefecturales y Eclesiales de La Paz.
Objetivos Específicos (Resultados)	Tomadores de decisiones a nivel prefectural y líderes de organizaciones eclesiales lideran procesos de calidad en sus programas sociales dirigidos a niñez y adolescencia.
	Los equipos técnicos de los proyectos prefecturales y eclesiales desarrollan competencias para la implementación administrativa y operativa del Sistema de Mejoramiento de la Calidad.
	Una red de soporte técnico para las organizaciones involucradas con el proceso de calidad.

3.3 PARTICIPANTES DEL PROYECTO.

16 convenios con SEDEGES, 20 convenios con Fundaciones/ONG's, 2 convenios con Iglesias. (ver anexo 1)

3.4 ACTIVIDADES DEL PROYECTO.

El SMC trabaja en dos niveles de mejoramiento de la calidad, el Nivel de Fundamentos y el Nivel de Calidad, mismos que son alcanzados a través de la aplicación del llamado Ciclo de Mejoramiento.

Ciclo de Mejoramiento del SMC.

El Ciclo de Mejoramiento del SMC, está diseñado para asegurar que las organizaciones que apliquen la herramienta, tengan como parte de sus objetivos de trabajo, el mejoramiento continuo del mismo.

1. **Comprometerse.** Este Ciclo de Mejoramiento, se inicia con el compromiso de las organizaciones, expresado en el compromiso de los líderes de las mismas por mejorar la calidad de los servicios que su organización presta.

Es muy importante esta etapa pues asegura que la organización en su conjunto va a perseguir el mejoramiento de la calidad, pues los líderes la promueven.

2. **Evaluar.** El segundo paso del ciclo, la evaluación, es una etapa a través de la cual cada organización conoce los estándares del SMC para las diferentes áreas de trabajo, y se autoevalúa en relación a ellos, el resultado principal es que se logran identificar las necesidades de mejoramiento que tienen.
3. **Equiparse.** El tercer paso está asociado a satisfacer las necesidades de mejoramiento en base al entrenamiento y la capacitación de las organizaciones. Este paso es ampliamente acompañado por los facilitadores del PSMC, pues ellos ayudan a identificar recursos apropiados para satisfacer las necesidades identificadas en el paso anterior.
4. **Mejorarse.** Este paso está enfocado en aplicar el conocimiento adquirido durante la etapa anterior, todo nuevo conocimiento debe ser apropiado por la organización. Usualmente esta etapa está dirigida a la generación de documentación.
5. **Revisarse.** Luego de haber implementado mejoras en la organización, es importante identificar sus efectos y principalmente celebrarlos, es por ello, que al finalizar un ciclo de mejoramiento, el PSMC, realiza una Verificación de los logros obtenidos, esta verificación permite identificar las evidencias específicas del mejoramiento y además, provee la oportunidad a la organización de alcanzar la Certificación Internacional de Mejoramiento de la Calidad de VIVA.

Los Niveles de Mejoramiento de la Calidad.

El SMC ha sido diseñado para que pueda ser aplicado por diferentes tamaños de organizaciones, y es por ello, que también ha establecido dos niveles de mejoramiento:

1. El Fundamentos del SMC.
2. El Nivel del Calidad.

El Nivel de Fundamento del SMC, está diseñado para su utilización por organizaciones de pequeño y mediano tamaño (esto se define en base a una encuesta de trabajo del SMC), pues les permite adoptar criterios importantes sobre formas organizativas, desarrollo de la transparencia, manejo de documentación, y planificación. Para cada área de trabajo se establecen Metas de Calidad, mismas que se verifican al finalizar un ciclo de mejoramiento.

Por su lado, el Nivel de la Calidad, es nivel desarrollado para organizaciones con mayor tamaño e historia de trabajo, y que han demostrado que cumplen con el Nivel de Fundamentos del SMC. Este nivel se caracteriza por establecer requisitos de cumplimiento para cada área de trabajo, misma que en este caso se evalúa y desarrolla individualmente.

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS.

4.1 RESULTADOS (METAS LOGRADAS Y METAS PLANIFICADAS)

Análisis General:

Para la implementación del Sistema de Mejoramiento de Calidad se han firmado 38 convenios. 16 convenios con SEDEGES, 20 convenios con Fundaciones/ONG's, 2 convenios con Iglesias. El siguiente cuadro refleja la etapa de implementación del SMC en cada uno de los 38 Proyectos.

Información de los Proyectos en relación al SMC													
#	Proyecto	Estado	Nivel Terminado	Nivel que Aplica	Módulos Implementados al 2013	Tiempo de Ejecución del SMC	¿Recibió certificado?	SEDEGES	Fundación /ONG	Iglesias	Concluyó (Certificado)	Nro. Niños Atendidos	Cantidad de Personal del Proyecto
1	Fundación Cuerpo de Cristo (FCC)	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	1000	10
2	Centro Cultural Aurora	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	200	3
3	Centro Infantil Campanitas	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	53	5
4	Centro Infantil San Pablo	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	20	3
5	Centro Infantil San Pedro	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	25	3
6	Centro Infantil Aurora	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	3 años	SI		X		100%	35	3
7	Casa del Niño	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	30	8
8	Centro Comunitario Juvenil	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	41	3
9	Canal 57	Abandonó		Fundamentos	AP,PN,FF, DIN	2 años	SI		X		NO	200	12
10	Casa David	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	3 años	SI		X		100%	25	4
11	Centro de Salud San Sebastián	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	350	8
12	Capacitación Productiva CALEX	Abandonó		Fundamentos	AP,PN	3 años	SI		X		NO	30	4
13	Kaya Children International	Activo		Fundamentos	AP,PN,GOB,FF, DIN	4 años	SI		X		NO	30	13
14	Fundación Levando Vida	Activo		Fundamentos	AP,PN,GOB,FF, PDP	2 años	SI		X		NO	60	12
15	Fundación Qhanawara	Activo	Fundamentos	Calidad	AP,PN,GOB,FF, DIN	4 años	SI		X		100%	14	6
16	Red de Niños La Roca*	Activo	Fundamentos	Calidad	AP,PN,GOB,FF, DIN	4 años	SI		X	X	100%	165	17
17	Sofothilfe y ayuda inmediata	Activo	Fundamentos	Calidad	6 Módulos	4 años	SI		X		100%	60	12
18	Misión Internacional de Justicia	Abandonó	Fundamentos de Calidad		6 Módulos	3 años	SI		X		200%	100	14
19	Misión DULAM	Activo	Fundamentos de Calidad		6 Módulos	3 años	SI		X		200%	60	18
20	Taita Cumi	Abandonó		Fundamentos	AP,PN,GOB, DIN	2 años	SI		X		NO	130	8
21	Centro Integral Santísima Trinidad	Abandonó		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X		X	NO	100	7
22	Centro Comunitario Tahuantinsuyo	Abandonó		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X			NO	60	4
23	Centro Educativo Integral Félix Méndez Arcos	Activo		Fundamentos	AP,PN, DIN	2 años	SI	X			NO	60	11
24	Hogar José Soria	Activo		Fundamentos	AP,PN, DIN	2 años	SI	X			NO	60	17
25	Centro Integral Granja Yanacachi	Activo		Fundamentos	AP,PN, DIN	2 años	SI	X			NO	23	6
26	Hogar Granja Kallutaca	Activo		Fundamentos	AP,PN, DIN	2 años	SI	X			NO	19	4
27	Centro Diagnóstico Terapial Varones	Activo		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X			NO	25	6
28	Centro Diagnóstico Terapial Mujeres	Activo		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X			NO	25	6
29	Centro de Acogida Transitorio Los Andes	Activo		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X			NO	19	7
30	Hogar Virgen de Fátima	Activo		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X			NO	101	38
31	Hogar de Niñas Obrajes	Activo		Fundamentos	AP,PN	2 años	SI	X			NO	120	31
32	Casa del Paso	Activo		Fundamentos	AP,PN	2 años	SI	X			NO	60	7
33	Casa Refugio	Activo		Fundamentos	AP,PN	2 años	SI	X			NO	20	7
34	Casa Esperanza	Activo		Fundamentos	AP,PN	2 años	SI	X			NO	40	12
35	Centro Infantil Kurmil Utsa (Casa EIKU)	Activo		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X			NO	60	6
36	Casa Betania	Activo		Fundamentos	AP,PN	1 año	SI	X			NO	200	17
37	Centro Infantil Yuriani	Activo		Fundamentos	PN	1 año	SI	X			NO	30	15
38	Centro Antawara	Activo		Fundamentos	6 Módulos	2 años	SI	X			NO	121	7

Datos importantes para considerar:

De los 38 Proyectos que iniciaron la implementación del SMC a la fecha concluyeron 27 Proyectos el proceso para certificación
El promedio de tiempo de implementación del SMC (6 módulos) es de 3 años.
8 Proyectos de 38 implementó 21 Módulos en 1 año.
1 Proyecto implementó 1 Módulo en 1 año.
2 Proyectos de 38 implementaron 4 Módulos en 2 años
4 Proyectos de 38 implementaron 3 Módulos en 2 años
1 Proyecto de 38 implementó 4 Módulos en 2 años
4 Proyectos de 38 implementaron 2 Módulos en 2 años.
1 Proyecto de 38 implementó 6 Módulos en 2 años.
1 Proyecto de 38 implementó 5 Módulos en 2 años
4 Proyectos de 38 implementaron 6 Módulos en 3 años.
1 Proyecto de 38 implementó 2 Módulos en 3 años
9 Proyectos de 38 implementó 5 Módulos en 4 años.
3 Proyectos de 38 implementó 5 Módulos en 4 años.

Análisis Específico:

El siguiente cuadro refleja los Proyectos que fueron parte de la evaluación del SMC.

Participantes del Proyecto										
N.	Proyecto	Módulos Implementados	Tiempo de Ejecución del SMC	Recibió certificado?	Sedes	Fundación /ONG	Iglesia	Concluyó (Certificó)	Nro. de Niños Atendidos	Cantidad de Personal Proyecto
1	Fundación Cuerpo de Cristo (FCC)	6 Módulos	4 años	SI		X		NO	1000 (en 9 Proyectos)	10
2	Centro Infantil San Pablo	6 Módulos	4 años	SI		X		NO	20	3
3	Centro Comunitario Juvenil	6 Módulos	4 años	SI		X		NO	41	3
4	Canal 57	AP, PN, OF, DIN	2 años	SI		X		Abandonaron	200	12
5	Capacitación Productiva ALEX	AP, PN	3 años	SI		X		Abandonaron	30	4
6	Kaya Children International	AP, PN, GOB, OF, DIN	4 años	SI		X		NO	30	13
7	Fundación Levando Vida	AP, PN, GOB, OF, PDP	2 años	SI		X		NO	60	12
8	Red de Niños "La Roca"	AP, PN, GOB, OF, DIN	4 años	SI			X	NO	165	17
9	Sofothilfe Ayuda Inmediata	6 Módulos	4 años	SI		X		NO	60	12
10	Misión Internacional de Justicia (IUM)	6 Módulos	4 años	SI		X		SI	100	14
11	Misión DULAM	6 Módulos	4 años	SI		X		SI	60	18
12	Talita Lumi	AP, PN, GOB, DIN	2 años	SI		X		NO	130	8
13	Centro Integral Santísima Trinidad	AP, PN	1 año	SI			X	Abandonaron	100	7
14	Hogar José Soria	AP, PN, DIN	2 años	SI	X			NO	60	17
15	Hogar Virgen de Fátima	AP, PN	2 años	SI	X			NO	101	38
16	Fundación Maná	AP, PN	2 años			X	X	Abandonaron		3

De los 38 proyectos que trabajan con PSMC se trabajó con 16 Proyectos para la evaluación SMC, de estos 16, 14 son de Fundaciones y/o ONG's e Iglesias y 2 son proyectos de SEDEGES.

De estos 16 proyectos se tiene la siguiente información: Se atiende a 2157 niños. 191 personas tienen contacto directo con los niños. En este sentido el SMC tiene un impacto directo en las 191 personas y un impacto indirecto en 2157 niños. El impacto directo se mide en términos de entrenamientos, seguimiento y monitoreo durante el proceso de implementación del SMC.

De 16 Proyectos 6 concluyeron en 4 años la implementación del SMC. De este grupo de Proyectos 2 alcanzaron la certificación de Calidad.

A 4 años de la Certificación de Calidad sólo un Proyecto, Misión Adulam, mantiene los estándares de Calidad del SMC. En conversación con la Directora de la Fundación Adulam, se puede resaltar el alto compromiso y empoderamiento que tiene respecto al SMC, cada año incorpora en su POA acciones que lleven a la Fundación a una mejora en el SMC. Respecto a la documentación generada por el SMC, esta continúa en vigencia. Durante la gestión 2013, llamó a una auditoría externa, la cual certificó los altos estándares de transparencia con la que se maneja los recursos económicos de la Fundación. El equipo que trabaja en dicha fundación conoce y está empoderado con el SMC, se evidencia que la razón de este empoderamiento es su participación en todo el proceso y la baja rotación de personal.

Por otro lado, El Proyecto Misión Internacional de Justicia a 4 años de su Certificación no mantiene los estándares de Calidad, habiendo evidenciado en el lugar que se abandonaron completamente las herramientas y documentos generados. No existe una persona responsable para retomar el SMC. Las razones que se dan son, cambio de Director, transferencia no apropiada al nuevo Director, no existencia de documentos para analizar la posibilidad de dar continuidad al SMC.

De este grupo de 16 Proyectos, 4 abandonaron el proceso de implementación del SMC. Uno, a 2 años y 4 Módulos de implementación, otro, a 3 años y 2 Módulos de implementación, otro, a 1 año y 2 Módulos de implementación y finalmente otro a 2 años y 2 Módulos de Implementación.

Las razones para no continuar con el proceso de implementación del SMC son, cierre de Proyectos para falta de financiamiento y rotación de personal.

Otra línea de análisis, de los 16 Proyectos, 15 recibieron certificados por cada Módulo concluido, esto como evidencia del cumplimiento de los requisitos de Calidad de cada Módulo. En la entrevista y verificación documental con los Proyectos se observó que solo 2 de 16 Proyectos cumplen con los estándares de calidad del SMC en cada uno de los Módulos implementados; Por otro lado, 14 Proyectos principalmente tienen documentación incompleta, actividades de implementación pendientes de realizar, en

un promedio del 60% el personal de los Proyectos desconoce los procesos, normas y estándares de los diferentes Módulos.

Un aspecto relevante en estos 16 proyectos que nos permite hacer una inferencia en el total de proyectos (38), es el apoyo en términos de establecer una estructura apropiada, sólida, consistente bajo el SMC que deriva finalmente en una atención de calidad y calidez hacia los niños, niñas y adolescentes.

Análisis de resultados en función al Marco Lógico.

PROPÓSITO: Niños y niñas cuentan con servicios integrales de calidad en los Proyectos Prefecturales y Eclesiales de La Paz.

Indicador 1: 75% de 24 proyectos prefecturales cuentan con criterios de calidad en base al SMC para la atención de los niños y niñas hasta el 2013.

1. 18 Proyectos de 24 era la meta hasta fines de 2013. El grado de cumplimiento es de 16 proyectos de 18 planificados hasta diciembre 2013. Esto tiene un impacto de cumplimiento del 88.8%.
2. Respecto a la meta global de 24 Proyectos, se tiene un cumplimiento de 66.6%.

Estos 16 Proyectos en sus diferentes etapas de implementación han desarrollando criterios de calidad en base al SMC para la atención de los niños y niñas.

Indicador 2: 75% de 24 organizaciones eclesiales de La Paz cuentan con criterios de calidad en base al SMC para la atención de los niños y niñas hasta el 2013.

1. 18 Proyectos de 24 era la meta hasta fines de 2013. El grado de cumplimiento es de 22 proyectos de 18 planificados hasta diciembre 2013. Esto tiene un impacto de cumplimiento del 122%.
2. Se debe considerar que en este grupo se incluye Fundaciones, ONG's e iglesias. Respecto a la meta global de 24 Proyectos, se tiene un cumplimiento de 91.6%.

Indicador 3: 75% de los 2365 niños de proyectos reciben un servicio integral de calidad basado en sus derechos.

1. El 75% representa a 1774 niños, durante la evaluación se trabajó con 16 proyectos de ello se tiene la siguiente información:
 - a) Estos 16 Proyectos atienden a 2157 niños y cuentan en total con 191 personas que tienen contacto directo con los niños. En este sentido el SMC tiene un impacto directo en las 191 personas que trabajan en los Proyectos y un impacto indirecto en 2157 niños.

- b) El impacto directo se mide en términos de entrenamientos, seguimiento y monitoreo durante el proceso de implementación del SMC. El impacto indirecto se evidencia en la operatividad de los Módulos implementados en los Proyectos, por ejemplo, medidas de seguridad en las instalaciones de los centros, extintores en lugares fijos con personal entrenado para su uso, procesos claros para la contratación de personal de tal manera que se minimice algún riesgo para los niños. Etc.
2. Considerando que se tienen 38 Proyectos que implementaron el SMC, se tiene 3771 niños. Frente a la meta del 75% que equivale a 1773 niños, se tiene un cumplimiento del 212%. Frente a la meta Global que es 2365 niños se tiene un cumplimiento del 159%.
 3. Como se mencionó anteriormente los niños dan evidencia de un mejor trato en los Proyectos por parte del personal, Los niños perciben que sus educadores ó mamás como ellos las llaman son más pacientes, les tratan con más cariño y respeto. Esto se expresa en el echo de que en algunos Proyectos el número de fugas de niños por mes era de 4 a 5, esto cambió a partir de la implementación del SMC, hoy no existen fugas en varios de los Proyectos. Un echo anecdótico es que existen niños que ya no quieren volver a sus casas porque en el Proyecto les tratan muy bien. los reportes generados por el SEDEGES dan cuenta de indicadores en áreas socioemocionales con un nivel de estabilidad

Resultado 1: Tomadores de decisiones a nivel prefectural y líderes de organizaciones eclesiales lideran procesos de calidad en sus programas sociales dirigidos a niñez y adolescencia.

Indicador 1: 80% de 24 líderes de organizaciones Prefecturales que trabajan con niñez y adolescencia lideran el Sistema de Mejoramiento de Calidad (SMC)

1. Se tienen firmado 16 convenios con organizaciones dependientes del SEDEGES, esto quiere decir que la meta lograda es del 83.3%.

Indicador 2: 90% de 24 líderes de organizaciones eclesiales lideran el Sistema de Mejoramiento de Calidad (SMC)

1. Se tiene firmado 22 convenios con Fundaciones, ONG's e Iglesias, esto quiere decir que la meta lograda es del 101.8% respecto del total.
2. Con relación a la meta mínima de cumplimiento 90%, se tiene un cumplimiento del 100%.

Indicador 3: 48 Organizaciones con programas de atención integral de calidad para los niños.

1. Si interpretamos atención integral de calidad a proyectos que culminaron con el 100% de implementación del SMC y se encuentran listos para la certificación y adicionalmente mantienen los estándares de calidad en su gestión el resultado es 1 de 48.
2. Si el enfoque es, proyectos que a partir de la implementación del SMC se encuentran en proceso de mejorar la atención integral de calidad a los niños, el resultado es, 32 de 48.
3. Por otro lado, si consideramos a Proyectos que culminaron con los 6 módulos pero no certificaron y entendemos que estos realizan una atención integral de calidad el resultado es 11 de 48.

Resultado 2: Los equipos técnicos de los proyectos prefecturales y eclesiales desarrollan competencias para la implementación administrativa y operativa del Sistema de Mejoramiento de la Calidad.

Indicador 1: 90% de 24 equipos técnicos de los proyectos eclesiales tienen competencias en el proceso de calidad.

1. 22 equipos técnicos de 38 proyectos tienen competencias en Procesos de Calidad de acuerdo a la etapa de implementación en la que se encuentra.
2. Con relación al número de proyectos con los que se tiene convenios (38) los proyectos eclesiales directos (2) representa el 5.26%.
3. Respecto al indicador que es 90% de 24 equipos técnicos, la meta eran 22 equipos técnicos con competencias en procesos de calidad, Si consideramos aquellos que están listos para certificar concluyendo los 6 módulos el resultado es de 2 equipos técnicos, teniendo una brecha de 20 proyectos.
4. Respecto al total de 24 equipos técnicos que representa el 100% de la meta, se tiene un cumplimiento 8.3%.
5. Con relación al número de proyectos con los que se tiene convenios (38) los proyectos eclesiales (22) representa el 57%.
6. Respecto al indicador que es 90% de 24 equipos técnicos, la meta era de 22 equipos técnicos con competencias en procesos de calidad, el resultado es de 22 equipos técnicos. Teniendo un cumplimiento del 100%
7. Respecto al total de 24 equipos técnicos que representa el 100% de la meta, se tiene un cumplimiento del 91.6%.

Indicador 2: 80% de 24 equipos técnicos de los proyectos prefecturales tienen competencias en el proceso de calidad.

1. 16 equipos técnicos de 38 proyectos con convenio tienen competencias en Procesos de Calidad de acuerdo a la etapa de implementación en la que se encuentra.
2. Estos 16 equipos técnicos respecto a los 38 Proyectos con convenio representa el 42.10%.
3. Respecto al indicador que es 80% de 24 equipos técnicos, 80% representa 19 equipos técnicos con competencias en procesos de calidad, el resultado es de 16 equipos técnicos con competencias en el proceso de calidad, teniendo una brecha de 8 proyectos.
4. Respecto al total de 24 equipos técnicos que representa el 100% de la meta, se tiene un cumplimiento 66.6%.

Indicador 3: 70% de 24 proyectos prefecturales y 24 organizaciones eclesiales cuentan con políticas de protección desarrolladas.

Proyectos Prefecturales.

1. Se tienen 16 Proyectos Prefecturales (SEDEGES), los cuales cuentan con Políticas de Protección del niño desarrolladas como parte de sus documentos del SMC, sin embargo, de los 2 Proyectos visitados, no se tiene evidencia de la implementación de acuerdo a los estándares del Módulo.
2. Por otro lado, se realizaron 5 entrevistas a representantes de Proyectos de SEDEGES, en todos los casos se evidenció la construcción de políticas de protección al niño, sin embargo, no se implementó dentro los estándares del Módulo de Protección al Niño.
3. De la meta global 24 Proyectos prefecturales con políticas de Protección al niño, se tiene 16 Proyectos que desarrollaron políticas de Protección al niño. Esto refleja un cumplimiento del 66.6%.
4. De la meta 70% de 24 proyectos, 70% representa 17 Proyectos. De esta meta 17 Proyectos, se tiene un cumplimiento de 16 proyectos con políticas de Protección al niño, teniendo una brecha de 1 Proyecto respecto a la meta. Esto representa el 94% de cumplimiento.

Proyectos Eclesiales.

1. Se tienen 22 Proyectos con Organizaciones Eclesiales, los cuales cuentan con Políticas de Protección del niño desarrolladas como parte de sus documentos del SMC, sin embargo, de los 10 Proyectos visitados, 7 cumplen con los estándares de calidad del Módulo de Protección en su implementación, de 3 no se tiene evidencia de la implementación de acuerdo a los estándares del Módulo.
2. De la meta 24 Organizaciones Eclesiales que cuentan con políticas de Protección al niño, se tienen 22 Proyectos que documentalmenete se tiene evidencia del cumplimiento de este indicador, esto refleja un cumplimiento del 91.6%
3. El 70% de 24 proyectos representa 17 Proyectos. De esta meta de 17 Proyecto,s se tiene un cumplimiento de 22 proyectos con políticas de Protección al niño, teniendo cinco Proyectos adicionales a la meta planificada. Esto representa el 129% de cumplimiento.

Conclusión.

Respecto a la meta de 48 Proyectos (que representa el 100% de la meta) que cuentan con Políticas de Protección del Niño desarrolladas como parte de sus documentos del SMC se tiene un cumplimiento del 79%.

Comentarios adicionales:

Si bien en la línea de base el tema de Protección al Niño requiere de un apoyo del 100%, entendemos que esto se refiere a la implementación del Módulo no solo de manera documental, también al interior de los Proyectos, empoderando, concientizando, sensibilizando al equipo de trabajo que tiene una relación directa con los niños. En este sentido el trabajo realizado por el equipo del SMC es tenido por los Proyectos como una “ayuda invaluable” ya que se evidenció un cambio de actitud en el trato a los niños por parte del personal de los Proyectos y el trato entre compañeros de trabajo.

Una experiencia al respecto del trato a los niños, es que uno de los Proyectos de SEDEGES tenía una alta fuga de niños, esto debido principalmente al mal trato que recibían, después de la implementación de este Módulo de Protección y temas adicionales que el equipo de SMC trabajó (entre ellos, manejo del estrés) para dar mayor soporte a este Módulo, se evidencio que el número de fugas bajó a cero, el impacto llegó al punto que hay niños que no quieren salir de los centros porque reciben mejor trato que en sus casas. Si bien se recomienda la incorporación de Módulos como Reinserción Familiar, es de notar el cambio a nivel del personal y de niños.

Por otro lado, se requiere reforzar los procesos de implementación, no se debe dejar esta etapa sin supervisión, el equipo técnico del SMC debe acompañar a los Proyectos para asegurar una adecuada implementación.

Resultado 3: Una red de soporte técnico para las organizaciones involucradas con el proceso de calidad.

INDICADOR 1: Una red de soporte técnico formada.

1. Durante la gestión 2013 el PSMC desarrolló la organización de la mesa directiva y su plan anual de trabajo con los miembros participantes para coordinar actividades de apoyo a la niñez buscando aplicar sus potencialidades en favor de la población vulnerable por la pobreza de la ciudad de La Paz.
2. Por otro lado esta Red no solo está conformada por representantes de los Proyectos que se encuentran implementando el SMC, cuenta con 8 profesionales multidisciplinarios que participan en acciones de fortalecimiento de la calidad a la Red.
3. Tanto SEDEGES como Viva JPN, han fundado la Alianza Niñez y Juventud Somos Todos Alianza es una agrupación que nace con el objetivo de mejorar la calidad de vida y los índices de desarrollo de niños, niñas y jóvenes de Bolivia.
4. Buscan una niñez y juventud más sana, mejor alimentada y mejor educada.

Son una red que promueve alianzas e integra a diferentes actores: empresas privadas, ONGs, entidades estatales, agencias de cooperación internacional, y la sociedad civil en su conjunto

Indicador 2: 70% de 24 proyectos prefecturales y 24 organizaciones eclesiales, que participan de SMC reciben soporte y acompañamiento de la Red hasta diciembre del 2013.

La Red y el apoyo de Viva JPN abrió las posibilidades de tener un alcance departamental a través de su participación en las actividades de la Gobernación y Prefectura de la Ciudad de La Paz, haciendo fuerte su apoyo en actividades como: la Revisión del Proyecto de Ley de Protección Integral de NNA's y Familia en Situación de Calle donde participaron 30 personas entre Parlamentarios, ONG's, Fundaciones, miembros del Gobierno y entidades públicas; y también en actividades como la Socialización y Revisión del Código NNA haciendo un espacio de diálogo e interacción entre niñas, niños, adolescentes y asambleísta.

Además, la Red apoyó a las organizaciones con temas de prevención para la niñez como ser: Sexualidad, Trata y Tráfico y Desarrollo Integral de la Niñez en el área de pediatría y salud integral.

Coordinó actividades importantes como el Fin de Semana Mundial de Oración por la Niñez (1 de Junio) como movimiento de sensibilización de las necesidades de la niñez en riesgo dirigida a la iglesia y comunidad en general. Donde participaron 111 niños. Como también el encuentro de Niños Líderes de la Red Viva a nivel nacional donde participaron 60 niños.

Finalmente apoyó con su participación en el evento de la firma de la Alianza “Unidos por la Niñez y Juventud en Bolivia” donde se formó la estrategia de las alianzas en Red para conseguir financiamientos destinado a ONG’s, fundaciones y Gobierno que trabaja con NNAs del país.

La Red de Soporte este año ha conformado una nueva variedad de temas de capacitación que responden al trabajo con la niñez y adolescencia:

1. Derechos y Obligaciones en la Protección de la Niñez.
2. Prevención del Abuso Sexual Infantil con el taller “Jugando Nos Fortalecemos”.
3. Socialización del Código Niño Niña y Adolescente.
4. Integración y Trabajo en Equipo para RRHH.
5. Como Desarrollar Políticas de Protección de la Niñez.

La Red y Red Viva, tuvieron la Campaña del Buen Trato llamada "El Plan Chachapumita" logró coordinar y sensibilizar a varios representantes del Gobierno como: La Red Parlamentaria de Niñez y Adolescencia, SEDEGES y el Gobierno Departamental de La Paz.

También participaron:

1. 700 niños y niñas.
2. 110 Adolescentes.
3. 1500 adultos, entre mujeres y varones.
4. 18 organizaciones.
5. 12 iglesias.

Para estas actividades se logró involucrar a 3 medios de comunicación:

1. Canal 7.
2. Canal 4.
3. Unidad de Comunicación de SEDEGES.

Se logró sensibilizar a más de 30 organizaciones, entre proyectos de SEDEGES y otras organizaciones; además de la población de la ciudad de La Paz que participó los días 10 de diciembre en el Trabajo de Mesas Temáticas y el 11 de la Expo Feria 2013, donde se ubicaron en los stands organizaciones que trabajan con niñez y juventud: Gubernamentales, ONGs, Fundaciones, Cooperación Internacional y Empresas Privadas que trabajan con Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Más de 200 personas participaron y dieron su opinión en el trabajo de mesas temáticas que se trabajó en Gobernación con el propósito de proponer el tema para que se pueda crear una ley departamental junto a otras referidas a la Niñez y Adolescencia.

Se logró apoyar el trabajo de mejoramiento de la calidad a SEDEGES mediante la red de soporte en 5 distintos temas de asesoramiento:

1. Asesoramiento en la prevención de abuso sexual infantil enfocado a cada proyecto con el tema “Jugando Nos Fortalecemos”.
2. Asesoramiento para el Área de RRHH con el tema “Comunicación Efectiva”.
3. Asesoramiento para el correcto desarrollo de proyectos con el tema: “Planificación Estratégica”.
4. Asesoramiento para la motivación al personal con el tema “Desarrollo de POA’s Personales para la Vida”.
5. Asesoramiento para la prevención de abuso y violencia infantil con el tema: “Herramientas de Desarrollo de Políticas de Protección de la Niñez”

Comentarios Adicionales.

Actualmente la directora de SEDEGES y su equipo técnico han solicitado a Viva Juntos por la Niñez que puedan ser asesores del Plan Departamental 2014-2018. La finalidad es incorporar los Módulos del SMC en su Planificación Estratégica y que la misma se convierta en un estándar para todas las Organizaciones que trabajan con niños, niñas y adolescentes.

Un logro de gran impacto es que SEDEGES quiera incorporar en su cultura organizacional el Sistema de Mejoramiento de Calidad para la atención en todos sus hogares y convertirlos en un modelo a seguir por las demás organizaciones.

4.2 GESTIÓN DEL PROYECTO.

A partir de noviembre de 2011 se firma un convenio de manera conjunta con el SEDEGES para implementar el Sistema de Mejoramiento de Calidad (SMC) en los siguientes 4 hogares:

- Centro Integral Félix Méndez Arcos (CEIFMA).
- Hogar José Soria.
- Centro Integral Granja Kallutaca
- Centro Integral Granja Yanacachi.

A partir de noviembre de 2012 se amplió el convenio para implementar en los siguientes centros de atención directa de SEDEGES:

- Hogar Virgen de Fátima.
- Hogar Los Andes.
- Centro Diagnóstico Terapia Varones.
- Centro Diagnóstico Terapia Mujeres.

Se inició el trabajo de implementación del SMC en los módulos de Asistencia al Personal y Protección de la Niñez. Para ello se desarrollaron capacitaciones como:

- El Buen Ambiente de Trabajo (AP)
- Comunicación Efectiva (AP)
- Desarrollo de POAs Personales para la Vida. (AP)
- Planificación Estratégica. (AP)
- Una Mirada para Tratar la Violencia Integral (PN)
- Prevención de Abuso Sexual Infantil “Jugando Nos Fortalecemos”. (PN)
- Como Reconocer las Señales de Maltrato Infantil (PN)
- Herramientas para el Desarrollo de Políticas de Protección de la Niñez .(PN)
- Asesoramiento Integración y Trabajo en Equipo.
- Asesoramiento en Desarrollo Personal Sobre La Violencia Integral.
- Asesoramiento en Desarrollo de Guía de Violencia Escolar o Bullying.
- Asesoramiento para el Buen Trato hacia la Niñez para Hogares del Estado.

Todos estos cursos y talleres fueron de gran impacto para el personal que brinda el servicio a los niños y niñas en los hogares y centros de atención directa de SEDEGES que visiblemente en las entrevistas con las autoridades se mencionó el cambio de mejora y actitud del personal que se orientó en una buena atención a la niñez.

En noviembre de 2012 se logró influenciar en las autoridades que toman decisiones en el Gobierno Autónomo Departamental de La Paz para apoyar un proyecto de mejoramiento de calidad en los hogares dependientes del Servicio Departamental de Gestión Social.

Durante los meses de Septiembre a diciembre del 2012, después de un proceso de negociación de 8 meses, de manera conjunta con técnicos de SEDEGES, Viva Juntos por la Niñez, Fundación Stromme, UNICEF y Oxford Venture, se realizó una propuesta de mejora de calidad a escala para los hogares del SEDEGES, evidenciando deficiencias en cuanto a: infraestructura necesaria, atención de calidad, protección de la niñez, desarrollo integral y reinserción social.

Por medio de esta propuesta que fue presentada a las autoridades gubernamentales en fecha 10 de diciembre de 2012 en predios de la Gobernación donde participaron el Gobernador de la Paz, asesores técnicos, más de 100 organizaciones gubernamentales, empresa privada y organizaciones no gubernamentales, se planteó un modelo de mejoras. Este documento de inicio causó conciencia en las autoridades sobre el actual estado de la niñez en el departamento.

Para responder a estas urgentes necesidades, la gobernación decidió de manera visible y pragmática:

- Invertir la mejora de las instalaciones de todos los centros que fueron objeto de la propuesta. Se mejoraron los predios, las instalaciones, los baños, los cuartos de los niños y niñas internos.
- El SEDEGES a través de la Unidad de Protección de la Familia y el apoyo de Viva Juntos por la Niñez, ha enviado los reglamentos de protección de la niñez y políticas de protección para su aprobación en instancias de Gobernación, instancia mayor.
- Incluyeron en el POA de la institución para la gestión 2013 y 2014, campañas de protección, Buen Trato y Cero Tolerancia al Abuso Sexual Infantil.
- El incios del 2013 se anunció una mejora sustancial en los salarios y condiciones de los empleados de SEDEGES para evitar la desmotivación y la rotación del personal con miras a dar soporte a la implementación del SMC.
- Se activó con apoyo inclusive económico de parte de Viva Juntos por la Niñez el área productiva de panetones “Ciudad del Niño” que se encontraba cerrado durante 4 años. Este proyecto se lanzó el mismo 2012 para brindar trabajo a los jóvenes del Centro Félix Méndez Arcos, quiénes son parte de la implementación del SMC. La producción de panetones que era de “cero” subió ese año a 5000 y el 2013 se

incorporó una caja modelo, NIT para facturar y más de 10000 panetones que generan empleo para los jóvenes que están de salida de los hogares. Ahora la panadería también hace panes y masitas.

- Se logró desarrollar un POA conjunto con técnicos de SEDEGES a inicios del 2013, donde se incorporaba el concepto de Sistema de Calidad propuesto por Viva JPN.
- Se decidió incorporar en las políticas de acreditación del SEDEGES el SMC para brindar un modelo de atención a los hogares que son externos.
- Se ha desarrollado un Plan de Capacitación coordinado con la unidad de Planificación del SEDEGES para fortalecer el trabajo institucional que incluye: Talento humano, Plan estratégico, Desarrollo de POA, Elaboración de Informes y Sistematización de Resultados.
- Desde el 2012 y finales del 2013, a través del sistema de mejoramiento de calidad se ha logrado desarrollar una propuesta de mesas temáticas para la niñez en temas de: Protección de la niñez, Derechos de la Niñez, Discapacidad y Políticas Públicas. Todo esto con el apoyo del Secretario General de Gobernación. El acto se llevó a cabo en el salón negro de la misma institución. Todos estos aportes serán utilizados para el desarrollo del Plan Departamental de Desarrollo de La Paz. Viva fue un miembro vital para el apoyo y desarrollo de la propuesta, la metodología y el documento de sistematización.

Durante el año 2013 Red Viva y PSMC forman parte de la Red Parlamentaria de Niñez y Adolescencia en cuanto a asesoramiento en la mejora de calidad de atención a niños y niñas de nuestro país (SMC). El proyecto tuvo una acogida muy importante para la ejecución de políticas públicas.

Por otro lado, Viva Juntos por la Niñez a través de PSMC ha conformado la “Alianza Unidos por la niñez y Juventud de Bolivia” cuya vicepresidencia recae sobre Red Viva, cuyo objetivo es gestionar actividades y recursos en pro de la niñez boliviana.

También el PSMC, a nivel departamental de manera conjunta con SEDEGES y Gobernación se ha desarrollado un trabajo de propuesta de ley para la niñez a nivel departamental, donde participaron miembros de todos los proyectos de calidad (SMC) en las mesas temáticas y con una participación activa y decisiva.

VIVA Juntos por la Niñez, Redviva, junto a otras organizaciones en pro de la familia boliviana, proponen al Senado de Bolivia un anteproyecto de ley para salvar las familias. El día jueves 9 de mayo del 2013 se dieron cita en la Honorable Cámara de Senadores, la Comisión de Desarrollo Humano junto con otras organizaciones que trabajan en pro de la familia para tratar un anteproyecto de ley en beneficio de las familias bolivianas.

Estuvieron presentes miembros de ADEVIFA, Dr. Roxana Gonzales, Lic. Arminda Vedia, Senadora Nélide Sifuentes, Raúl Antezana Fundevida, Lic. Henry Pers, Director Viva Juntos por la Niñez La Paz, Fabián Espinoza, Comisión Sistema Electoral, Roxana Perales Abogada Senado, Dra. Ruth Montaña Comité Pro-familia Cochabamba, con la finalidad de precautelar por las familias bolivianas y proponer un trabajo de recuperar los valores en la sociedad a nivel nacional.

Viva Juntos por la Niñez a través del PSMC, apoya el proceso de construcción del Código Niño, Niña y Adolescente con la Red Parlamentaria de Niñez y Adolescencia, el Viceministerio de Igualdad de Oportunidades

4.3 FINANCIAMIENTO CONTRA PRESUPUESTO.

ANÁLISIS DE EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL GASTO (PRESUPUESTO FACILITADO POR RED VIVA)

Detalle	2009		
	Presupuestado	Ejecutado	Saldo
Personal Administrativo	9,500.00	17,474.00	-7,974.00
Gastos Administrativos	6,800.00	4,905.00	1,895.00
Gastos Directos Proyecto	15,800.00	12,141.00	3,659.00
TOTAL	32,100.00	34,520.00	-2,420.00

Detalle	2010		
	Presupuestado	Ejecutado	Saldo
Personal Administrativo	42,242.00	34,689.41	7,552.59
Gastos Administrativos	28,392.00	18,419.36	9,972.64
Gastos Directos Proyecto	37,500.00	13,793.79	23,706.21
TOTAL	108,134.00	66,902.56	41,231.44

Detalle	2011		
	Presupuestado	Ejecutado	Saldo
Personal Administrativo	55,615.00	59,980.95	-4,365.95
Gastos Administrativos	21,268.00	14,276.35	6,991.65
Gastos Directos Proyecto	32,500.00	7,548.35	24,951.65
TOTAL	109,383.00	81,805.65	27,577.35

Detalle	2012		
	Presupuestado	Ejecutado	Saldo
Personal Administrativo	45,069.00	61,835.01	-16,766.01
Gastos Administrativos	32,975.00	13,009.39	19,965.61
Gastos Directos Proyecto	14,392.00	8,572.76	5,819.24
TOTAL	92,436.00	83,417.16	9,018.84

Detalle	2013		
	Presupuestado	Ejecutado	Saldo
Personal Administrativo	61,871.66	51,869.71	10,001.95
Gastos Administrativos	14,598.34	13,748.07	850.27
Gastos Directos Proyecto	8,530.00	6,248.49	2,281.51
TOTAL	85,000.00	71,866.27	13,133.73

El total desembolsado durante el período 2009 – 2013 es de dólares 427,053.- que representa el 100% de lo planificado. La ejecución presupuestaria fue de dólares 338,511.64. Por lo tanto el nivel de eficacia en la ejecución presupuestaria fue del 79%.

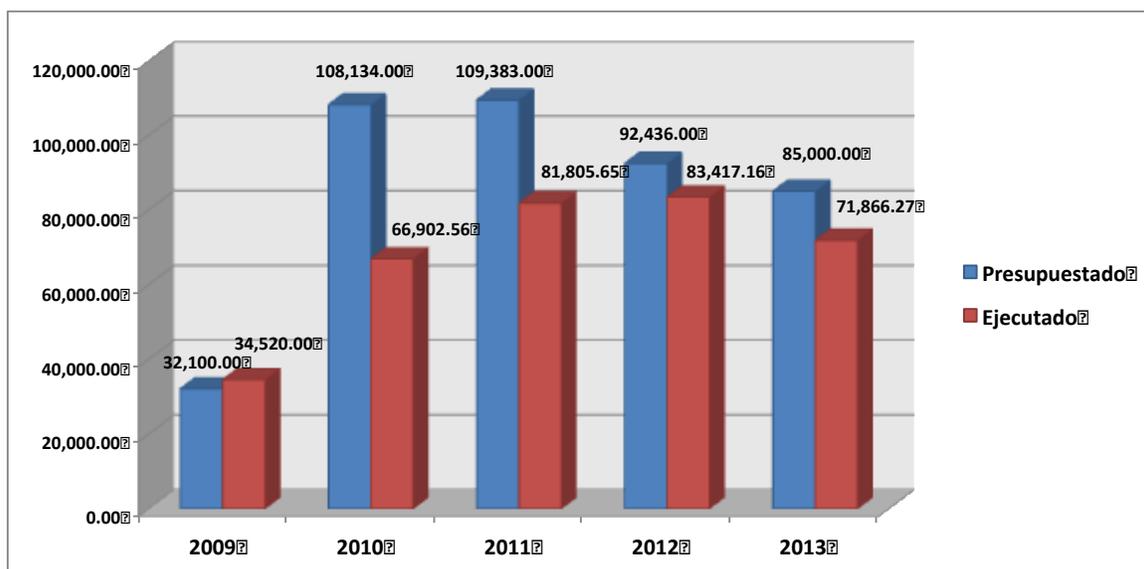
Se recomienda:

- Por la cantidad de Proyectos que implementa el SMC, el número de visitas para talleres, seguimiento y evaluación de los procesos de implementación, el presupuesto parecería reducido, considerando que en la gestión 2013 existió un nivel de déficit, sin embargo, más allá de que se pueda conseguir una contra parte local, que en varios momentos se procedió de esa manera, se debería estimar el costo de implementación del SMC por Proyecto, considerando visita introductoria al SMC, talleres, visita de diagnóstico y/o evaluación, visita de

seguimiento, visitas de monitoreo, materiales, etc. Esto daría un acercamiento real no solo de planificación estratégica para nuevas implementaciones del SMC, también se respondería de manera real a las demandas de los Proyectos que solicitan mayor seguimiento, permitiría trabajar con una proyección en función a los recursos y no a las demandas de proyectos vigentes y de proyectos que quieren implementar el SMC.

- Las personas que realizan el trabajo de campo en coordinación con los responsables directos del SMC, deben definir un número de visitas mínimo a cada Proyecto, deben definir en cuantos Proyectos se implementará el SMC anualmente, y deben definir cuál es el tiempo máximo para implementar el SMC, ya que existen proyectos que están con tres módulos cerca de dos años, en algunos casos con un módulo un año.

En el siguiente cuadro se puede observar el comportamiento presupuestario por año:



4.4 IMPACTO.

Los 16 Proyectos entrevistados valoran el SMC, como una herramienta que “puso orden en la casa”, no solo a nivel de Gestión Administrativa, también a un nivel donde existe un impacto directo en la vida de las personas que trabajan con los niños, se sienten capacitados, motivados y desafiados a realizar su trabajo con mayor diligencia y respeto por lo niños.

Valoran el acercamiento bíblico en cada uno de los temas, muchas veces se sienten confrontados, otras veces consolados. En varias oportunidades se sintieron identificados con los temas que se exponían por el trasfondo familiar que tuvieron.

Los directores (as) de los proyectos miran un cambio de actitud en sus educadores y/o tutores.

Los Proyectos del SEDEGES están comprometidos con el SMC, si bien se tiene que trabajar contra la burocracia gubernamental, la Directora del SEDEGES la Señora Cristina esta empoderada en la visión del SMC, esto se hace evidente porque está haciendo gestiones a dos niveles, primero, incorporar en su plan estratégico, los módulos del SMC, y segundo, que través del Gobierno Departamental de La Paz, el SMC pueda ser promulgada a nivel de política para que cada centro de atención a niños, niñas y adolescentes, pueda ser certificado con el SMC como garantía de atención de calidad a los niños.

A continuación la descripción cronológica del Impacto de la RED del SMC.

Primero, La Red de Soporte de Calidad es una instancia donde participan miembros de los diferentes proyectos que están actualmente implementando el Sistema de Mejoramiento de Calidad; asimismo profesionales y técnicos en las diferentes áreas que ayudan a fortalecer el tema de calidad. Todos estos profesionales se encargan de dictar cursos de actualización, talleres y asesoramiento en las temáticas asociadas al sistema

2010

Durante este año se trabajó con la conformación de la Red de Soporte de Calidad, donde se contó con 5 representantes de organizaciones que dieron apoyo en los procesos de calidad. Son organizaciones que a la fecha están trabajando el SMC y que en el último trimestre fueron parte del equipo que desarrolló y dirigió un taller de Políticas de Protección de la Niñez con el programa PROTEGE.

Este equipo de gran importancia apoyo el desarrollo de talleres, cursos y actividades relacionadas al Buen Trato, Prevención de Abuso y Bienestar Integral de la Niñez.

2011

Durante la gestión 2011 se cumplió con las 8 actividades de la Red de Soporte, que detallamos a continuación:

- 8 Talleres de fortalecimiento realizados.
- El primer taller fue del módulo de Desarrollo Integral de la Niñez se llevó a cabo el curso denominado Estrategias de Trabajo con Niños de Capacidades Diferentes.
- El segundo curso denominado Motivación y Actitud para la Vida, dentro del Módulo de Asistencia al Personal.
- El tercer taller dentro del Módulo de Asistencia al Personal con el nombre de Gestión de Valores y Clima Laboral.
- El cuarto taller fue dentro del módulo de Desarrollo Integral de la Niñez se llevó a cabo el curso denominado Estrategias de Trabajo con Niños de Capacidades Diferentes PARTE 2.
- El quinto, sexto y séptimo taller fue dentro del módulo de Transparencia Financiera donde se desarrolló la Correcta Administración Financiera dividido en 3 partes.
- El octavo taller fue dentro del módulo de Protección de la Niñez con el tema Prevención del Abuso Sexual Infantil.

2012

En el mes de marzo un logro muy importante fue generar acciones en 2 mesas temáticas, la primera referida a Prevención Pornografía y la segunda Redes Sociales e Internet. En esta acción participaron 14 participantes de la redviva La Paz, quienes aportaron a la temática y se llegó a la conclusión de subir la información trabajada a la página web de la Red Viva y además incluir material relacionado a los temas como ser videos, presentaciones, manuales que a nivel público lo puedan utilizar en sus acciones de capacitación y prevención.

Durante el mes de junio se realizó una acción de actualización a los miembros de la red de soporte para ser replicada en sus proyectos, donde se expuso sobre Protagonismo Infantil y Redes Sociales. La información que se presentó en cuanto a datos fue reveladora y muy útil, muchos de los miembros no conocían temas como el “grooming”, sexting, bulling y acoso cibernético. Se entregó material a los participantes para que se repliquen las acciones.

Durante estas actividades tuvimos profesionales que detallamos a continuación:

Lic. Giovanna Pella de Vedia

Licenciada en Ciencias de la educación

(Apoya en Desarrollo Integral de la Niñez – Métodos de Trabajo con Niños con Discapacidad)

Mcs. Hedda Villarreal Guillén de Pers

Master Terapias, Ministerio Pastoral y Teología. Concejera y proceso de doctorado en Psicología Cristiana.

(Apoya en Protección de la Niñez – Conociendo la Sexualidad de los NNA's)

Lic. David Lino

- Coordinador Nacional de Comunicación y Redes Viva JPN y Director Nacional de Juventud para Cristo

(Apoya en Protección de la Niñez – Conociendo las Amenazas del internet y las Redes Sociales para los NNA's)

Durante el año se logró fortalecer el trabajo de 20 organizaciones que trabajan con los procesos de calidad de Viva JPN en los módulos de Asistencia al Personal y Protección de la Niñez; como también fueron beneficiados otros invitados como estudiantes de psicología, pedagogos, parvularios y personal administrativo o equipo técnico de diferentes organizaciones amigas y afiliados a la Red Viva La Paz.

Los temas y profesionales de soporte fueron:

1)“Administración del Tiempo”

Ing. Federico Campero (18 Julio)

2)“Señales de Maltrato”

Fineke Hanssen (Directora de Misión ADULAM) (25 de Julio)

3) “Disciplina con Amor” Lic. Vilma Vejarano (30 Agosto)

Durante este año la Red de Soporte conformó una nueva variedad de temas de capacitación que responden al trabajo con la niñez y adolescencia:

- Como trabajar con niños de Capacidades Diferentes.
- Como Hablar de Sexualidad a los Niños y Adolescentes.
- Como Prevenir del uso del Internet y las Redes Sociales.
- Como Prevenir el Bullying y alcanzar el Buen Trato.
- Como Reconocer el Maltrato Infantil.
- Como Alcanzar la una Disciplina con Amor.

2 miembros de la Red de Soporte asesoran y capacitan al personal técnico de SEDEGES con talleres donde participan 73 personas entre educadores, personal administrativo y personal técnico de 12 centros de administración directa. Apoyados por la Lic. María Luisa Palacios, Asesora de Proyectos Sociales. En este proceso se entregó a la dirección de SEDEGES con una carta de entrega con el siguiente material: certificación de asesoramiento, 2 videos de la actividad resumiendo los puntos más importantes, informe sobre las conclusiones y recomendaciones, fotografías registradas y videos y presentaciones del proceso de asesoramiento. Tanto la directora, Sra Cristina Rojas y la Asesora Lic. María Luisa Palacios, definieron replicar la actividad para otros miembros de los centros de SEDEGES. Los participantes comentaron que ninguna vez habían recibido este tipo de asesoramiento y que desean que se replique para otros grupos.

Los temas son:

1) Asesoramiento y capacitación de integración y trabajo en equipo. (Dictado por Lic. Henry Pers)

2) Asesoramiento y desarrollo personal sobre: “Una mirada para tratar la violencia integral”. (Dictado por Msc. Hedda Villarreal)

2013

La Red de Soporte este año ha conformado una nueva variedad de temas de capacitación que responden al trabajo con la niñez y adolescencia:

- Derechos y Obligaciones en la Protección de la Niñez.
- Prevención del Abuso Sexual Infantil con el taller “Jugando Nos Fortalecemos”.
- Socialización del Código Niño Niña y Adolescente.
- Integración y Trabajo en Equipo para RRHH.
- Como Desarrollar Políticas de Protección de la Niñez.

Para mejorar el trabajo por la niñez y adolescencia la Red de Soporte desarrolla cada año un taller de fortalecimiento de organizaciones. Durante el primer semestre se dio soporte a Fundación Arco Iris con el taller de “Trabajo en Equipo” al cual asistieron 125 personas y voluntarios de 12 proyectos de la Fundación Arco Iris.

También se desarrolló otro taller expositivo y participativo, “Derechos y Obligaciones en la Protección de la Niñez” para fortalecer los conocimientos de prevención en Protección de la Niñez para el Centro Antawara para desarrollar las bases de una nueva política en favor de la niñez. Participaron el personal técnico y administrativo de la Fundación, en total 10 personas.

Finalmente se logró dar un soporte sólido a Organizaciones afiliadas a la Red Viva que participan del SMC con el tema “Jugando Nos Fortalecemos”. En este curso se transmitió un proceso de formación con aspectos teóricos, metodológicos y vivenciales, habilitando para la implementación de tres propuestas concretas de prevención de violencia sexual con niños, niña y adolescente, así como para el manejo de materiales didácticos acordes. Además de la posibilidad de detectar situaciones de abuso y violencia en los participantes. Participaron 53 personas de 8 organizaciones el primer día y el segundo día 40 de 8 organizaciones.

Con el motivo de desarrollar mejor las capacidades en el área de Planificación y Diseño de Proyectos se desarrolló para SEDEGES el taller "Gestión Social y Desarrollo Personal para Vivir Bien" dictado por el Director del PSMC, Henry Pers.

Este taller se llevó a cabo en el Centro IDAI, perteneciente al SEDEGES, en la zona de Obrajes. Contó con la participación del personal de administración, jefes de unidades haciendo un total de 45 personas.

Se trabajó con dinámica rompe hielo y se continuó con el desarrollo del POA personal buscando definir que era una misión, una visión, como conocerse a sí mismo, qué es la integridad, cómo desarrollar seguridad y autoestima, identificar habilidades y destrezas para la satisfacción integral y finalmente cómo vencer la desmotivación para alcanzar la cima.

Actualmente los miembros de la red de soporte son los siguientes:

No.	Institución	Persona de Contacto	Cargo
1	Visión Empresarial The Way	Hedda Villarreal	Directora
2	Fundación Cuerpo de Cristo	Pedro Vargas	Ex director
3	ADULAM	Fineke Hanssen	Directora
4	Juventud para Cristo	Paola Bello de Saenz	Coordinadora
5	Fundación Llevando Vida	Cristian Calvi Avila Alejandra Sanchez	Director Coordinadora
6	AXON Bolivia	Oswaldo Orozco	Representante
7	Independiente	Giovana Vedia	Piscóloga
8	Independiente	Viviana Reyes	Psicóloga
9	Viva JPN	Yerko Arévalo	Director Nacional
10	Viva JPN	Ines Caballero	Consultora Regional
11	Viva JPN	Henry Pers	Director SMC La Paz
12	Viva JPN	Gonzalo Vasquez	Coordinador SMC
13	Viva JPN	Gabriela Saenz	Coordinadora Redes y Protagonismo Infantil
15	Independiente	Andres Vera	Estrategias comunicacionales
16	SEDEGES - Hogar José Soria	Gloria Jarandilla	Trabajadora Social
17	SEDEGES - Jefe de Planificación	Erick Escobar	Administrador
18	SEDEGES	Cristina Rojas	Directora
19	AXON Internacional	Federico Campero	Gerente
20	Mariaca y Asociados	Rudy Mariaca	Abogado experto
21	Alalay	Wilma Bejarano	Psicóloga

5. SOSTENIBILIDAD.

De los 2 Proyectos que certificaron a la fecha solo 1 mantiene los estándares de calidad según el SMC, el otro proyecto abandonó el SMC.

¿Qué hizo sostenible el SMC en este Proyecto? El compromiso de su Directora, el empoderamiento que realizó con cada uno de su equipo, la construcción de los requisitos del Sistema con su equipo de trabajo y la baja rotación.

¿Qué no hizo sostenible el SMC en el Proyecto que abandonó los estándares? La rotación a nivel de Dirección, el trabajo aislado en la ejecución de los requisitos del SMC.

Aspectos que dificultan la sostenibilidad:

Existe un desgaste generalizado en los 16 Proyectos donde se evaluó el SMC respecto al tiempo que toma implementar el Sistema, la enorme flexibilidad del equipo técnico provoca que no se tome los procesos con seriedad y se perciba que siempre tendrán tiempo para hacerlo.

El arrastrar requisitos del Sistema para su implementación provoca que se acumulen a los largo del proceso de implementación “tareas” que luego les resulta pesado cumplir y al no existir “presión” de parte del equipo técnico, no llegan a cumplir con todos los estándares.

Se entregan certificados a la conclusión de cada Módulo como evidencia de haber alcanzado los estándares requeridos por ese Módulo, sin embargo, se evidencio que de 16 Proyectos visitados, solo 2 cumplen con todos los requisitos del Sistema, 14 Proyectos no cuentan con toda la documentación ó teniendo la documentación no se implementó en el Proyecto los requisitos. Existe el riesgo de bajar los estándares de calidad y certificar Proyectos que no cumplen con los requisitos. Esto pondría en tela de juicio la idoneidad del SMC y de las Organizaciones Certificadoras.⁸

Por otro lado, como bien ya se mencionó, el realizar una planificación presupuestaria estratégica es fundamental para dar sostenibilidad a la implementación del SMC, el presupuesto debe ser generado por Proyecto y no de manera Global.

La implementación de los 6 Módulos se lo puede realizar en un período de 1 año, los 16 Proyectos entrevistados están de acuerdo con esto, incluso señalan que pueden incluir en su POA las actividades durante la gestión con la finalidad de asegurar su implementación.

⁸ En el punto 6 de este informe se dan recomendaciones al respecto de este punto para hacer sostenible el SMC.

No se debe entregar certificados a Proyectos que no cumplen con todos los requisitos, ni deben avanzar a otro Módulo si no terminaron la implementación del Primer Módulo. Esto debilita los estándares del Sistema y se provoca que pierda la rigurosidad el SMC.

Los proyectos que terminaron los 6 Módulos y certifican alcanzando el sello de Calidad, deben renovar la certificación anualmente, que no perciban que “ya lo alcanzaron” y “no hay nada más que hacer”, se debe generar cultura Organizacional en los Proyectos y la manera de empujar esto y que provocaría sostenibilidad son las evaluaciones anuales al desempeño del Sistema, por otro lado esto contribuiría a la mejora continua.

El tener una sola persona trabajando par atender 38 Proyectos no es sostenible, es desgastador, drenante y provoca un seguimiento no apropiado de la implementación del sistema, que en el análisis del SMC en los 16 Proyectos los beneficiarios percibieron esto. Se recomienda la contratación de una o dos persona que administren un promedio de 12 Proyectos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

OBSERVACIONES DEL SMC EN SU IMPLEMENTACIÓN

- De los 16 Proyectos donde se evaluó el SMC, se observa, que 3 Proyectos cuentan con toda la documentación requerida por cada uno de los seis módulos y estos tienen un certificado por cada Módulo completado.
- Los 13 proyectos restantes no cuentan con la documentación, algunos están en proceso de completar los requisitos de los módulos, sin embargo, tienen el certificado que acredita la conclusión del módulo.
- Los documentos del SMC en Proyectos que dependen del SEDEGES no se encuentra en el Proyecto porque estos deben ser aprobados antes por el SEDEGES ó en algunos casos no trabajaron en el requisito del Módulo.
- Organizaciones y/o Fundaciones tienen un mejor control de documentos y de procesos de implementación, sin embargo, se observó que la responsabilidad recae en el Director (a) del Proyecto quien realiza el trabajo documental del Sistema y solo comunica a sus dependientes provocando de esta manera la no apropiación del SMC. En situaciones como esta y cuando el director se retira del Proyecto, el SMC se ve afectado porque no existe una persona que pueda dar continuidad.
- En algunos Proyectos se tuvo que empezar de nuevo con el Proceso de Implementación del SMC.
- Las réplicas de los talleres normalmente no se las hace al personal de los Proyectos, lo que provoca desconocimiento en la implementación de los estándares en los Proyectos.
- Cuando se nombra un campeón del Sistema y esta es la única persona de contacto entre VIVA y el Proyecto, la sostenibilidad del SMC se ve seriamente afectado. De los 16 Proyectos visitados 9 proyectos enfrentaron cambios de director y nadie más sabía lo que se tenía que hacer.
- Los períodos de capacitación son muy espaciados lo que quita continuidad al proceso de implementación del SMC. El 100% de los Proyectos entrevistados opinan que se debería hacer cada taller en un plazo no mayor a un mes.
- Los Procesos de Implementación de los Módulos tienden a durar hasta 4 años, lo que provoca desmotivación en los Proyectos. El 100% de los entrevistados opinan que máximo debería durar entre 8 meses a 1 año y estos procesos de implementación debería incluirse en el POA de cada Proyecto.
- Todos los documentos que se trabajan en los Proyectos en función al requerimiento de cada Módulo no mantiene un formato estándar por lo que el trabajo de algunos puede guardar cierta consistencia y relación entre los diferentes Módulos y de otros el trabajo documental es ambiguo y poco ordenado.
- No existe un control de documentos, por lo que muchas veces el Proyecto no sabe cual versión de algún módulo trabajado es oficial.
- De los 16 Proyectos visitados solo 3 tienen un manual de procesos y procedimientos, sin embargo, no existe un formato estándar que ayude a verificar si los documentos cumplen con la norma de los Módulos o no.
- En 6 Proyectos de 16, los documentos están en custodia del Director (a) por lo que el personal desconoce el SMC (en su aplicación escrita)

- De los 2 Proyectos que obtuvieron el sello de calidad hace 4 años, solo uno mantiene el SMC, el otro Proyecto debido al cambio de Director, perdió la documentación y en este momento no existe una persona responsable.
- De los 16 Proyectos entrevistados 7 perciben que el seguimiento que se realiza para la implementación es poco.
- Los proyectos que dejan de implementar el SMC lo hacen por rotación de personal y/o por falta de financiamiento que permita la continuidad del trabajo con los niños.
- 6 Directores de 16, consideran que el trabajo en las redes debe ser más estratégico, todos deberían llegar (dicen) con información de sus buenas prácticas en la implementación del SMC o con información de las dificultades que enfrentaron en el proceso de implementar el SMC.
- 14 proyectos de 16 opinan que antes de ingresar a un otro Módulo el Facilitador debe asegurarse de que el Módulo que se deja ya se concluyó; Muchas veces pasa que arrastran trabajos de Módulos pasados y esto impide avanzar de manera consistente.
- Proyectos que certificaron con el sello de calidad, señalan que se debería realizar un nivel de seguimiento para que el SMC sea constantemente evaluado con la finalidad de tener una mejora continua.

RECOMENDACIONES RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008, ASOCIADA A UN SGC ISO 9001-2008

COMPONENTE: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

- Establece los criterios que rigen a todos los documentos internos y externos que la organización utiliza para el funcionamiento de su sistema.
- Estos criterios incluyen las actividades y controles para asegurar que los documentos utilizados son "formales" en cuanto a su elaboración, aprobación, distribución, actualizaciones y control de documentos obsoletos.
- Todos los documentos son administrados por cada organización a través de una LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS
- Los registros son las evidencias del cumplimiento o no de los criterios establecidos en los procedimientos; estos deben ser controlados respecto a la definición de donde se guardan, quienes acceden a los registros, tiempo de retención y disposición final. Los registros son administrados por cada organización a través de una LISTA MAESTRA DE REGISTROS

COMPONENTE ESTRATEGICO - RESPONSABILIDAD DE LA Dirección DE LA ORGANIZACION

- Se establece la estructura de definición, revisión y actualización de lineamientos estratégicos como MISION, VISION, VALORES, OBJETIVOS, INDICADORES
- Se establece los criterios para la revisión periódica anual por parte de la máxima autoridad de la organización: REVISION POR LA Dirección, componente a través del cual se involucra y compromete permanentemente a la dirección
- Se designa al responsable táctico y operativo del SGC: REPRESENTANTE DE LA Dirección quien organizativamente debe depender de la dirección y es el principal promotor y responsable por el funcionamiento eficiente del SGC.

COMPONENTE DE GESTION POR PROCESOS - SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS Y SERVICIOS

- Permite entender a la organización como un SISTEMA: procesos definidos para los cuales se establece a cabalidad la relación entre procesos y objetivos que deben ser alcanzados. Este requisito es visualizado a través de una MAPA DE PROCESOS
- Se determinan los ESTANDARES DE LOS PROCESOS realizados en la organización.
- Se definen los PUNTOS DE CONTROL de cada procesos; para cada caso se define responsables del control, frecuencia de control y acciones a seguir cuando no se alcanza el estándar del procesos

COMPONENTE DE GESTION DE RECURSOS: RECURSO HUMANO - INFRAESTRUCTURA - AMBIENTE DE TRABAJO

- Se define la estructura organizativa: niveles de autoridad y responsabilidad
- Se define los requisitos de competencia para cada cargo: PERFIL DE CARGO
- Se establece procedimientos para la identificación, gestión y medición de la eficacia de la CAPACITACION.
- Se establece las condiciones requeridas de la infraestructura y ambiente de trabajo que aseguren la consecución de los objetivos planteados
- Se establecen PLANES DE MEJORA a la infraestructura y ambiente de trabajo, de manera de tener establecido el mecanismo de mejora.

COMPONENTE DE AUDITORIAS INTERNAS DE GESTION

- Se establecen criterios para la formación de un equipo interno de AUDITORES DE GESTION, quienes sistemáticamente evalúen de manera cruzada el performance de los procedimientos y cumplimiento de requisitos y objetivos.
- Se establecen los procedimientos para la planificación, realización de auditorias, identificación de hallazgos, determinación de acciones correctivas para el tratamiento de hallazgos.
- Dentro de este requisito se establece además mecanismos para que como grupo de organizaciones puedan auditar los sistemas de gestión.

COMPONENTE DE MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE - ATENCION A RECLAMOS

- Permite establecer los criterios para la medición sistemática de la PERCEPCION DE LOS CLIENTES como medida de identificación permanente de oportunidades de mejora.
- Se establecen criterios para el registro, investigación de causa, determinación de acciones correctivas, derivados de los RECLAMOS DE LOS CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS.

ANEXO 1

CUADRO DE PROYECTOS CON LOS QUE SE FIRMÓ CONVENIO

Lista de Proyectos							
N.	Proyecto	Sedeges	Fundación/ONG	Iglesia	Concluyó (Cetificó)	Nro. de Niños Atendidos	Cantidad de Personal del Proyecto
1	Fundación Cuerpo de Cristo (FCC)		X		NO	1000	10
2	Centro Cultural Aurora		X		NO	200	3
3	Centro Infantil Campanitas		X		NO	53	5
4	Centro Infantil San Pablo		X		NO	20	3
5	Centro Infantil San Pedro		X		NO	25	3
6	Centro Infantil Aurora		X		NO	35	3
7	Casa del Niño		X		NO	30	8
8	Centro Comunitario Juvenil		X		NO	41	3
9	Canal 57		X		NO	200	12
10	Casa David		X		NO	25	4
11	Centro de Salud San Sebastián		X		NO	350	8
12	Capacitación Productiva CALEX		X		NO	30	4
13	Kaya Children International		X		NO	30	13
14	Fundación Qhanawara		X		NO	14	6
15	Soforthilfe Ayuda Inmediata		X		NO	60	12
16	Misión Internacional de Justicia (IJM)		X		SI	100	14
17	Misión ADULAM		X		SI	60	18
18	Talita Cumi		X		NO	130	8
19	Centro Comunitario Tahuantinsuyo		X		NO	60	4
20	Fundación Levando Vida			X	NO	60	12
21	Centro Integral Santísima Trinidad			X	NO	100	7
22	Red de Niños "La Roca"			X	NO	165	17
23	Centro Educativo Integral Félix Méndez Arcos.	X			NO	60	11
24	Hogar José Soria	X			NO	60	17
25	Centro Integral Granja Yanacachi	X			NO	23	6
26	Hogar Granja Kallutaca	X			NO	19	4
27	Centro Diagnóstico Terapia Varones	X			NO	25	6
28	Centro Diagnóstico Terapia Mujeres	X			NO	25	6
29	Centro de Acogida Transitorio Los Andes	X			NO	19	7
30	Hogar Virgen de Fátima	X			NO	101	38
31	Hogar de Niñas Obrajes	X			NO	120	31
32	Casa del Paso	X			NO	60	7
33	Casa Refugio	X			NO	20	7
34	Casa Esperanza	X			NO	40	12
35	Centro Infantil Kurmi Uta	X			NO	60	6
36	Casa Betania	X			NO	200	17
37	Centro Infantil Yuriñani	X			NO	30	15
38	Centro Antawara	X			NO	121	7

3771

374

ANEXO 2

En los siguientes cuadros se tiene el detalle del uso de los métodos cualitativos y cuantitativos y la referencia al instrumento empleado:

Evaluación de Resultados del Sistema de Mejora de Calidad desde la Perspectiva de SEDEGES

Invitado(a)	Propósito	Herramienta Cuantitativa	Herramienta Cualitativa	Tiempo de reunión y/o Entrevista
Directora SEDEGES	Conocer los alcances del Proyecto desde la perspectiva de la entrevistada.		Entrevista Personal	1 hora
	Determinar el grado de empoderamiento.			
	Establecer la sostenibilidad de los Proyectos auspiciados por Sedeges.			
	Conocer la expectativa para la implementación de futuros Proyectos.			
Equipo Operacional	Determinar desde su experiencia las fortalezas y debilidades del Programa SMC.	Encuestas formales	Entrevista grupal y Análisis de Mejores Prácticas	1 hora
	Conocer sus opiniones para la mejora del Proyecto SMC.			
	Establecer las amenazas desde su experiencia para la sostenibilidad del Proyecto SMC			

Tiempo estimado de trabajo	2 horas
Tiempo real de Trabajo	3 horas

Evaluación de Resultados del Sistema de Mejora de Calidad desde la Perspectiva del Personal de las Organizaciones

Organizaciones Eclesiales que abandonaron el SMC Grupo	Invitado(a)	Propósito	Herramienta Cuantitativa	Herramienta Cualitativa	Tiempo de reunión y/o Entrevista
1. Fundación Maná 2. Centro Integral Santísima Trinidad	Directores de Organizaciones	Conocer su percepción del Proyecto SMC		Entrevista Personal	1 hora
		Establecer las razones para el abandono del Proyecto			
		Conocer el estado actual de su Organización en el SMC			
	Equipo Operacional	Determinar desde su experiencia las fortalezas y debilidades del Programa SMC.			
Conocer las razones para el abandono del Proyecto SMC					

Organización Eclesial que concluyó el Proyecto SMC Grupo	Invitado(a)	Propósito	Herramienta Cuantitativa	Herramienta Cualitativa	Tiempo de reunión y/o Entrevista			
1. Red de Niños "La Roca"	Director de Organización	Conocer su percepción del Proyecto SMC		Entrevista Personal	1 hora			
		Conocer el estado actual del SMC						
		Conocer las mejoras en su Servicio a partir de la implementación del SMC.						
		Conocer las debilidades y amenazas que experimentaron después de la implementación SMC						
		Conocer las oportunidades que tienen después de la implementación del SMC						
	Equipo Operacional	Determinar desde su experiencia las fortalezas y debilidades del Programa SMC.				Encuestas Formales	Entrevista grupal y Análisis de mejores Prácticas	1 hora
		Determinar los factores críticos de éxito para la certificación SMC						

Organizaciones que <u>abandonaron</u> el Proyecto SMC Grupo	Invitado(a)	Propósito	Herramienta Cuantitativa	Herramienta Cualitativa	Tiempo de reunión y/o Entrevista
1. Unidad de Capacitación y Desarrollo Empresarial (FCC) 2. Canal 57 (FCC)	Directores de Organización	Conocer su percepción del proyecto SMC		Entrevista Personal	1 hora
		Establecer las razones para el abandono del Proyecto			
		Conocer el estado actual de su Organización sin Proyecto SMC			
	Equipo Operacional	Determinar desde su experiencia las fortalezas y debilidades del Programa SMC.			
Conocer las razones para el abandono del Proyecto SMC					

Organizaciones que <u>concluyeron</u> el Proyecto SMC	Invitado(a)	Propósito	Herramienta Cuantitativa	Herramienta Cualitativa	Tiempo de reunión y/o Entrevista			
1. Misión Internacional de Justicia (IJM) 2. Misión ADULAM	Directores de Organización	Conocer su percepción del proyecto SMC		Entrevista Personal	1 hora			
		Conocer el estado actual del SMC						
		Conocer las mejoras en su servicio a partir de la implementación del SMC.						
		Conocer las debilidades y amenazas que experimentaron después de la implementación del SMC						
		Conocer las oportunidades que tienen después de la implementación del SMC						
	Equipo Operacional	Determinar desde su experiencia las fortalezas y debilidades del Programa SMC.				Encuestas Formales	Entrevista Grupal y Análisis de mejores prácticas	1 hora
		Conocer los factores críticos de éxito que llevaron hacia el logro de la certificación						
		Determinar las buenas prácticas que tienen para avanzar en el Sistema del SMC.						
Identificar las variables que hacen del Proyecto Sostenible								

Organizaciones que están <u>en proceso</u> para la implementación del Proyecto SMC	Invitado(a)	Propósito	Herramienta Cuantitativa	Herramienta Cualitativa	Tiempo de reunión y/o Entrevista			
1. Kayal Children International 2. Forthlife Centro Infantil "Mi Casita" 3. Hogar Virgen de Fátima (SEDEGES) 4. Hogar Osésoria (SEDEGES)	Directores de Organización	Conocer su percepción del proyecto SMC		Entrevista Personal	1 hora			
		Conocer el estado actual del SMC						
		Conocer las mejoras en su servicio a partir de la implementación del SMC.						
		Conocer las debilidades y amenazas que experimentaron después de la implementación del SMC						
		Conocer las oportunidades que tienen después de la implementación del SMC						
	Equipo Operacional	Determinar desde su experiencia las fortalezas y debilidades del Programa SMC.				Encuestas Formales	Entrevista Grupal y Análisis de mejores prácticas	1 hora
		Conocer sus expectativas respecto a la certificación						
Determinar las buenas prácticas que tienen para avanzar en el Sistema del SMC.								

Organizaciones que Certificarán en Marzo 2014 en el Proyecto SMC	Invitado(a)	Propósito	Herramienta Cuantitativa	Herramienta Cualitativa	Tiempo de reunión y/o Entrevista
1. Fundación Cuerpo de Cristo (FCC) 2. Centro Comunitario Juvenil (FCC) 3. Centro Infantil San Pablo (FCC)	Directores de Organización	Conocer la percepción del proyecto SMC Conocer el estado actual del SMC Conocer las mejoras en su servicio a partir de la implementación del SMC. Conocer las debilidades y amenazas que experimentaron después de la implementación SMC Conocer las oportunidades que tienen después de la implementación del SMC		Entrevista Personal	1 hora
	Equipo Operacional	Determinar desde su experiencia las fortalezas y debilidades del Programa SMC. Conocer los factores críticos de éxito que llevaron hacia el logro de la certificación Identificar las variables que permitieron llegar a esta etapa de certificación.	Encuestas Formales	Entrevista grupal y Análisis de mejores prácticas	1 hora

Tiempo de Entrevistas con Directores	14 horas
Tiempo de Entrevistas con Equipo Operacional	6 horas
Total Tiempo	20 horas