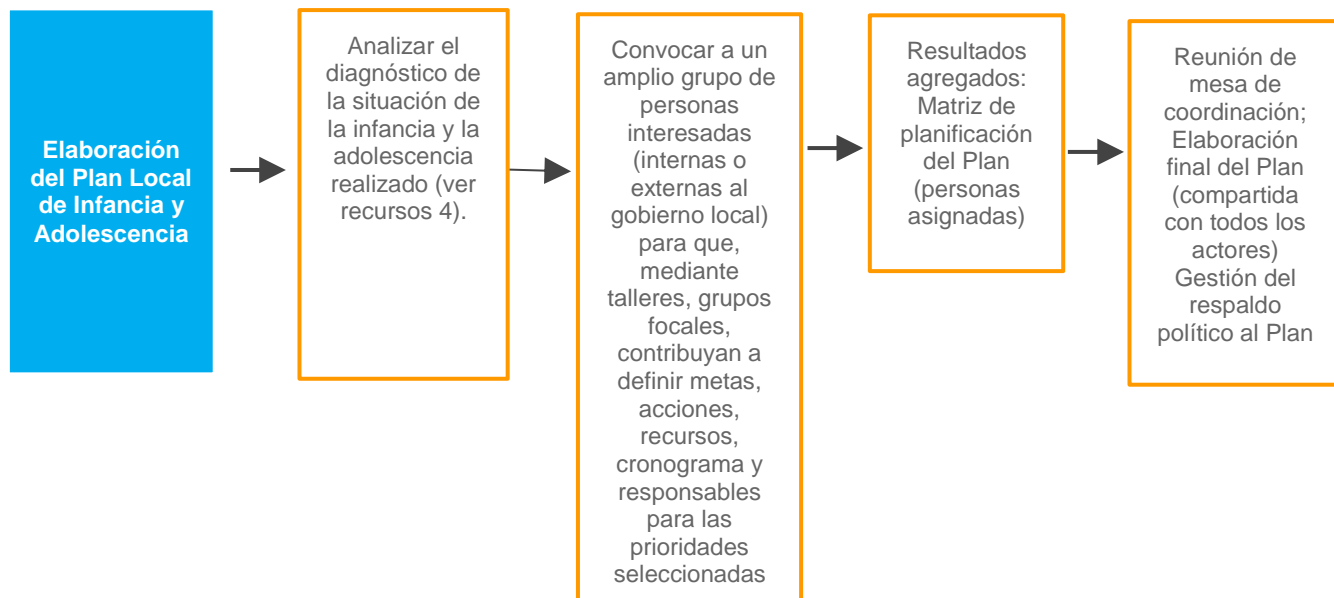


Orientaciones para elaborar un Plan de Infancia y Adolescencia



En el presente anexo recoge algunas sugerencias para la redacción y presentación del Plan Local de Infancia y Adolescencia¹. Para el proceso de elaboración del Plan se sugiere consultar como información complementaria, las orientaciones recogidas en el documento titulado: [Guía para el desarrollo de planes de infancia y adolescencia en los Gobiernos Locales](#) (Ciudades Amigas de la Infancia, UNICEF Comité Español 2010).

¿Qué es el Plan Local de Infancia y Adolescencia?

Planificar es decidir antes de actuar

El Plan Local de Infancia y Adolescencia es un **documento de planificación estratégico** que se elabora en base al diagnóstico previo, tras el que, en el momento de la planificación, se establecen metas a considerar un horizonte de, como mínimo, 3 años hacia las que se orientan las acciones municipales dirigidas a la Infancia y Adolescencia, estableciéndose los tiempos, el personal, y el presupuesto necesario para su realización. Esta planificación incluye el sistema de seguimiento – basado en indicadores- y evaluación del mismo.

Se trata de un documento estratégico clave, donde **a partir del diagnóstico** de situación de la infancia, el gobierno local proyecta en una temporalidad acotada, actuaciones para mejorar la situación de la infancia, bajo un enfoque de derechos de infancia (es decir teniendo a la Convención sobre los Derechos del Niño como parámetro de actuación), estableciendo las medidas correctivas adecuadas en base al punto de partida.

¹ Las conceptualizaciones que se presenten relativas a la construcción del marco de resultados provienen del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, PNUD (2009). Han sido simplificados para facilitar la labor de los Gobiernos Locales.



El Diagnóstico debe servir para conocer el estado de situación de la infancia y adolescencia, prever los aspectos de mejora necesarios, identificar a los grupos más vulnerables y reforzar los aspectos que funcionan adecuadamente.

Partiendo de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), realizado durante la fase de diagnóstico, se jerarquizan los problemas y plantean las metas para solucionarlos. El **primer paso**, en la planificación es la **priorización** de las metas u acciones a realizar, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas institucionales, como también las amenazas y oportunidades del contexto.

¿Qué requisitos debe cumplir un Plan Local de infancia de una Ciudad Amiga de la Infancia?

Un Plan Local de Infancia y Adolescencia de una Ciudad Amiga de la Infancia, debe tener en consideración, a nivel de proceso de planificación y de contenido, los siguientes aspectos:

- **Ser elaborado de forma participativa** con los actores relevantes, incluyendo muy especialmente y de manera directa, a la infancia y la adolescencia en el proceso. Tiene que ser planificado, discutido y consensuado.
- **Ser un documento de planificación “con objetivos y resultados” en función de la realidad identificada en el diagnóstico participativo** previamente elaborado. El Plan debe ser consecuencia de un diagnóstico de la realidad, del que se deriven las prioridades y objetivos que van a guiar la actuación institucional.
- Las políticas y acciones deben estar **orientadas a mejorar la situación y los derechos** de la infancia y la adolescencia en consonancia con la Convención sobre los Derechos del Niño. Una Ciudad Amiga de la Infancia es un municipio comprometido con la **aplicación completa de la Convención sobre los Derechos del Niño. Teniendo en cuenta el abanico de derechos recogidos en la CDN, el Plan local de infancia debe incluir un enfoque integral, es decir, tomando en cuenta los diferentes aspectos que inciden en el bienestar de niños, niñas y adolescentes.**
En definitiva se buscará que estas acciones recogidas en este plan contribuyan a alcanzar los siguientes cinco objetivos de derechos de la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia:

1. Cada niño, niña y adolescente es **valorado, respetado y tratado justamente** dentro de sus comunidades;
2. Las voces, necesidades y prioridades de cada niño y niña **se escuchan** y se consideran en las normativas y políticas públicas, en los presupuestos y en todas las decisiones que les afectan;
3. Todos los niños y niñas tienen **acceso a servicios esenciales de calidad**;
4. Todos los niños y niñas viven en **entornos seguros y limpios**;
5. Todos los niños y niñas tienen la oportunidad de disfrutar de **la vida familiar, el juego y el ocio**.

- Deben **formularse indicadores** cuantitativos y cualitativos que permitan medir y evaluar los resultados (logos) e impacto (transformaciones a largo plazo, sostenidas en el tiempo) del Plan y que permitan hacer un seguimiento de las acciones, tiempos y recursos. Dentro de la herramienta de gestión de la información de Ciudades Amigas de la Infancia (**anexo 1** a las

[bases de la convocatoria 2019-2020](#)), el gobierno local candidato encontrará una batería de indicadores que podrá asociar a cada una de sus metas.

- El Plan de Infancia y Adolescencia incluirá un **cronograma** anual en el que quedarán reflejadas las principales acciones y las **concejalías o departamentos responsables**.
- El Plan incluirá una **estimación presupuestaria general, organizada por partidas y concejalías**, donde se pueda apreciar la inversión en infancia y adolescencia prevista para los años de vigencia del Reconocimiento. Además, deberá informar de los recursos directamente destinados a promover la participación infantil y adolescente.
- **En todos los casos, el Plan deberá ser aprobado en el Pleno Municipal.**

Ciclo de Planificación

El Plan debe conducir al escenario deseado para el bienestar y la garantía de los derechos de la infancia y la adolescencia en el gobierno local.

Una planificación que realmente dé respuesta a necesidades y que sea un instrumento de gestión eficaz, se produce como consecuencia de un proceso de análisis y reflexión sobre la situación de la infancia y la adolescencia en el municipio. El **análisis debe preceder a la planificación**.

La planificación debe estar orientada a dar respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico y volcadas en el informe de situación. Por tanto, la construcción de metas se sugiere sea realizada a partir del análisis DAFO y de un proceso de establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias en función de los recursos y competencias disponibles.

Se debe considerar que, aunque no se dispongan de competencias, ni de los recursos necesarios con los que dar respuesta a determinadas necesidades y derechos de la infancia, se puede y debe obrar legítimamente con el propósito de mediar entre las necesidades e intereses de su población y las decisiones y planes de otras administraciones públicas -y/o de entidades públicas y privadas de diverso tipo-, competentes en los temas en cuestión (ej.: sanidad, educación, servicios sociales...).

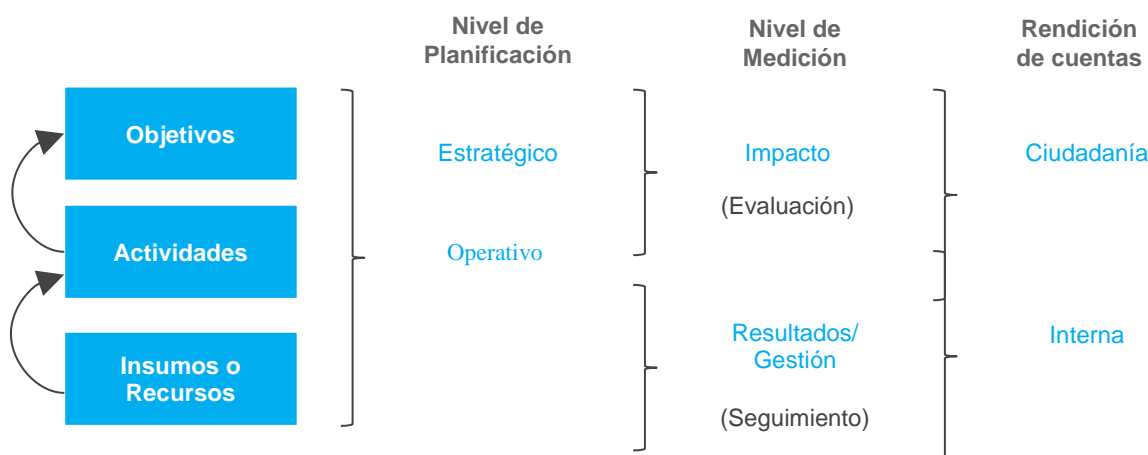
Planificación orientada a una Gestión con enfoque de infancia

El Plan no sólo debe contener las líneas estratégicas de trabajo, sino también los elementos operativos incluyendo la programación de acciones, recursos y responsables. De esta forma, el Plan se convertirá en un instrumento de gestión de las acciones orientadas a la infancia y la adolescencia, en cuanto se habrán previsto las estructuras de coordinación e implementación de las acciones, el presupuesto y las concejalías responsables. Será necesario establecer los compromisos internos que garanticen la programación en el tiempo y con los recursos previstos. Por tanto, pueden determinarse dos niveles en la planificación:

- **Nivel estratégico**, es decir los objetivos, metas, líneas de acción e indicadores, estableciendo instrumentos de seguimiento a nivel de impacto.
- **Nivel operativo**, es decir las acciones, responsables, plazos, recursos, y etc. En este caso su nivel de seguimiento es del proceso, considerando aspectos tales como: ¿se han llevado a cabo las actividades?, ¿están cumpliéndose los plazos?, ¿Se cuenta con los recursos?, etc. Así, en el caso del Plan Local de Infancia y Adolescencia, es clave



que se detalle de forma suficiente la planificación a nivel operativo, para que se contemplen (y prevean) todos los recursos necesarios para la implementación, como también los responsables de la implementación y seguimiento o monitoreo.



De acuerdo a lo anterior en la planificación, deberán incluirse los elementos (indicadores y fuentes de verificación) que permitan realizar el seguimiento y la evaluación de los procesos y la rendición de cuentas a la ciudadanía y a nivel interno (actores involucrados en la ejecución).

Como se ha señalado, la planificación parte de la reflexión, del diagnóstico previo donde se detectaron los problemas o problemáticas sobre las que actuar en función de las competencias y los recursos municipales y la capacidad de generar alianzas con otros actores.

Planificar es buscar soluciones. Basándose en el análisis de los problemas, quienes participan de la planificación deben entablar un proceso de formulación de soluciones. Se trata de llegar a una visión compartida del futuro que oriente la acción colectiva. Por tanto, desde una priorización de los problemas, en función de las posibilidades articuladas de acción, se deben formular resultados positivos, de la manera más clara y concreta posible.

En el proceso de formulación, habrá que considerar los “supuestos” con los que se planifica. Los **supuestos** se definen como las condiciones necesarias y positivas que permiten una relación causa-efecto exitosa entre diferentes niveles de resultados. Es decir, si “esto pasa o se mantiene...”, entonces se lograrán los resultados.

Identificar supuestos ayuda a identificar riesgos y factores externos que puedan condicionar que se alcancen los resultados. Los **riesgos** son situaciones que podrían suceder y que exceden el control del gobierno local y que pueden afectar al desarrollo del Plan.

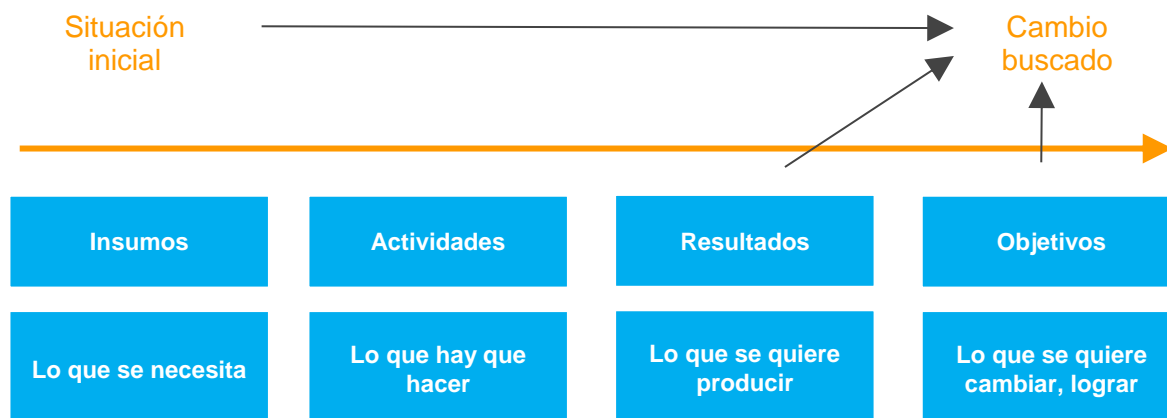
Los **objetivos** son los efectos, las metas que orientan la acción. Estos objetivos deben ser: específicos, alcanzables, medibles, contar con una temporalidad y ser realistas.

Los **resultados** son los productos esperados, son los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Deben ser redactados claramente y como resultados o productos finales.

Las **actividades** son las acciones a realizar y deben estar vinculadas a la consecución de cada uno de los resultados. Se recomienda incluir actividades principales, no tareas (que estén incluidas en las principales). El exceso de fragmentación puede generar rigideces que dificulten la ejecución.

Los **recursos** son el conjunto de elementos (materiales y humanos) o medios necesarios para la ejecución de las actividades.

Una representación gráfica del proceso de planificación sería la siguiente:



¿Qué tipo de acciones puede incluir el Plan?

- Acciones de sensibilización y difusión relacionadas con la CDN, especialmente con motivo de la conmemoración de su aniversario, el 20 de noviembre de cada año.
- Acciones de distintas concejalías, que estén directa y/o significativamente relacionadas con la infancia y la adolescencia, en ámbitos como: deportivo, cultural, educación (formal y no formal), seguridad, ocio y tiempo libre, apoyo a la familia, protección, pobreza, etc.
- Acciones que atiendan a la población infantil y adolescente con necesidades especiales y/o en situación de especial vulnerabilidad (por situación de discapacidad, estatus migratorio, orientación sexual, u otros).
- Acciones realizadas a lo largo de cada año con la infancia de ese municipio a través del órgano u órganos de participación infantil y/o adolescente.
- Acciones de coordinación interna de las diferentes concejalías y departamentos municipales a través de la mesa de trabajo inter-concejalías u órgano similar.
- Acciones de participación y colaboración de la ciudadanía en coordinación con el Gobierno local a favor de la infancia y la adolescencia.
- Acciones del gobierno local ante otras administraciones públicas para dar respuesta a las necesidades y derechos de la infancia y adolescencia local en el marco de sus competencias.
- Acciones de comunicación de buenas prácticas, coordinación y colaboración en red con otros ayuntamientos en el ámbito de las políticas de infancia y adolescencia.
- Acciones en colaboración con UNICEF Comité Español u otras organizaciones de apoyo

a campañas humanitarias y de cooperación internacional.

- Acciones de fortalecimiento de capacidades internas (formación a los profesionales, recolección y gestión de la información)

El anterior listado se incluye a modo de ejemplo orientativo, no siendo por tanto limitante alguno para que el gobierno local diseñe e implemente otro tipo de acciones.

Sistema de Seguimiento y Evaluación

El Plan Local de Infancia y Adolescencia debe elaborarse teniendo en cuenta que tiene que contener los elementos que faciliten el seguimiento de las acciones y la evaluación de las metas propuestas.

Se recuerda que es requisito la presentación de informe a medio término, a los dos años de obtener el reconocimiento, en la que se indique y reflexione sobre el estado de avance del Plan. En la página web de la iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia se incluirá formato sugerido para el informe intermedio. Asimismo, para renovar el reconocimiento es necesario llevar a cabo un proceso de valoración sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las actividades.

La **evaluación** estará orientada al aprendizaje, considerando los indicadores de seguimiento, y la mejora del Plan de Infancia en cuanto permitirá valorar la lógica del mismo, sus actividades e implementación y/o, en su caso, hacer los ajustes necesarios. Por tanto, se recomienda redactar el Plan Local de Infancia y Adolescencia con una previsión realista de aquellas acciones que el gobierno local va a poder llevar a cabo en el transcurso de los años siguientes a la obtención del reconocimiento.

- En cualquier caso, deberá preverse un **sistema de seguimiento**, basado en indicadores (al respecto ver la propuesta que se presenta en la sección 6 de la herramienta de gestión de la información de Ciudades Amigas de la Infancia – Anexo 1 de las bases de la [convocatoria de reconocimientos 2019-2020](#)), del Plan que permita conocer los avances en la implementación y en el logro de los resultados esperados. Este sistema facilitará la elaboración del informe de medio término y la evaluación final. Construir un sistema de seguimiento es un proceso que no es complejo, siempre que se tenga en cuenta lo siguiente:
- Los objetivos y resultados deben ser formulados de modo que permitan medir los progresos que se vayan logrando.
- Hay que establecer **indicadores** que permitan medir cada resultado/objetivo (de lo que se quiere lograr). Esta medición deberá ser periódica, y al final del periodo de vigencia del Plan podrá medirse el nivel de logro de los resultados.
- Un factor clave es la selección de los **indicadores** que permitan medir el avance.
- Hay que establecer las evidencias o **fuentes de verificación** que permitan conocer el grado de avance.
- Hay que establecer el punto de partida (o **línea de base**) del indicador (se realiza en el momento de la elaboración del diagnóstico).

- Hay que **pautar cuándo** (es decir la periodicidad: a medio término y al final de la ejecución del Plan) **y quién** (técnicos responsables, comisión de seguimiento, evaluadores) va a recoger la información (Fuentes de Verificación).

¿Qué es un indicador²?

Es un instrumento de medición, que permite medir variables cualitativas (nivel de..., satisfacción con...) y cuantitativas (número, porcentaje, ratio...). Es la medición de una variable o la relación entre dos o más variables (por ejemplo: % de niños, niñas y adolescentes que componen el órgano de participación infantil sobre el total de niñas y adolescentes del municipio).

El nombre del indicador debe ser auto explicativo. Es decir, no debe ser necesario explicar la intención del indicador y contextualizarlo (debe indicar el tiempo y el espacio donde se medirá). Los indicadores se establecen a nivel de objetivos y de resultados.

Se recomienda no establecer numerosos indicadores para cada objetivo/resultado; el indicador puede ser uno muy bien diseñado y que por tanto permite medir el grado de avance del objetivo/resultado de una forma muy eficaz.

Las **fuentes de verificación** son los medios utilizados para obtener información sobre los indicadores y poder medirlos objetivamente. Pueden ser: Internas (actas de reuniones del gobierno local) / externas (memorias de atención a niñas y adolescentes de otros agentes). Debe ser información que esté disponible y se identifique la fuente de la consulta, como por ejemplo datos recogidos de estadísticas de fuentes oficiales.

La **línea de base** es el registro de los datos de partida de los indicadores. Es el dato inicial que se obtiene en el diagnóstico y que permitirá analizar los avances / cambios respecto a la situación previa a la ejecución del Plan.

Dentro de la herramienta de gestión de la información de Ciudades Amigas de la Infancia encontrará una batería de posibles indicadores a utilizar (sección 6 de la herramienta de gestión de la información de Ciudades Amigas de la Infancia – Anexo 1 de las bases de la [convocatoria de reconocimientos 2019-2020](#)). Esta lista no es exhaustiva, ni pretende abarcar toda la casuística con la que se puede encontrar un gobierno local, constituye por una parte una propuesta que apoye la definición de indicadores del gobierno local, y establece los aspectos sobre los que una vez reconocido UNICEF Comité Español analizará a fin de valorar (con el informe intermedio y subsecuentes renovaciones) el avance y resultados que va alcanzando el plan local de infancia y adolescencia del gobierno local en el objetivo de transformar positivamente la vida de los niños, niñas y adolescentes que viven en la localidad. El gobierno local puede, y se le invita a ello, dotar a su plan local de infancia y adolescencia de otros indicadores que no estén recogidos en la propuesta presentada por UNICEF Comité Español.

² Al respecto ver la propuesta que se presenta en la sección 6 de la herramienta de gestión de la información de Ciudades Amigas de la Infancia – Anexo 1 de [las bases de la convocatoria de reconocimientos 2019-2020](#).



¿Cuál es el horizonte temporal de la Planificación?

El Plan recogerá las principales acciones que el gobierno local prevé llevar a cabo durante el período siguiente a la obtención del reconocimiento de Ciudad Amiga de la Infancia. Recomendamos que el PLIA tenga una temporalidad mínima de 3 años,

Guía de preguntas y terminología

Objetivos	Visión, meta, efectos, resultados a largo plazo	¿Qué intentamos lograr? ¿Dónde queremos estar en 4 años?	Impacto
Resultados	Intervenciones, Programas, Servicios	¿Qué necesitamos producir mediante las actividades? Productos tangibles o intangibles (impacto en la vida de niños, niñas y adolescentes)	Producto
Actividades	Acciones emprendidas	¿Qué debemos hacer para obtener los productos?	Actividades
Insumos	Presupuesto, personal	¿Qué presupuesto se necesita? ¿Qué medios y personal hacen falta? (¿de qué consejería?)	Recursos
Indicadores	Medida, medición, (Para cada indicador se establece una meta)	¿Cómo sabemos si estamos encaminados para lograr lo que se ha planteado?	Indicadores
Medios de Verificación	Fuentes de información, evidencias	¿Qué información precisa necesitamos para medir el desempeño? ¿Cómo obtenemos esa información? ¿Se puede dar seguimiento a esa información?	Medios de Verificación
Línea de base	Valor inicial de los indicadores. Datos recogidos en el diagnóstico		
Informantes	Responsables de la medición en los tiempos que se determinen		



Matriz de Planificación

Se propone la utilización de la siguiente matriz de planificación para la elaboración del Plan que contiene los elementos básicos a considerar, incluido el sistema de seguimiento.

Objetivo	Resultado	Actividades	Insumos	Concejalía /Organismo responsable de la actividad	Indicadores	Línea de base	Meta (al fin del Plan)	Fuente de verificación	Valor año 2 (Intermedia)	Final Valor año 4 (final)
1	1.1	1.1.1								
		1.1.2								
		1.1.3								
	1.2	1.2.1								
		1.2.2								
		1.2.3								
2	2.1	2.1.1								
		2.1.2								
	2.2	2.2.1								
		2.2.2								

Es importante que se identifiquen los responsables (organismos, técnicos) de ejecución de las actividades, para la asignación de los recursos y el seguimiento a nivel de ejecución.

Por cada objetivo pueden plantearse varios resultados.
Por cada resultado pueden plantearse varias actividades
Los indicadores se establecen a nivel de resultados y objetivos

Estructura y contenidos del Plan

- Se recomienda que el Plan sea redactado de forma sintética y breve, evitando el exceso de detalle en cuestiones organizativas. El gobierno local es libre de estructurar el Plan conforme le parezca más adecuado a su criterio, siempre que incorpore la siguiente información:
- [Portada](#), indicando un técnico de referencia y el modo de contacto.
- [Índice](#), numerado y paginado.
- [Agradecimientos](#), si procede.



- [Presentación](#) y/o Introducción.
- [Matriz de Planificación](#): principales líneas de actuación y/o actividades, indicando sus objetivos específicos, grupos a los que se dirigen, indicadores de evaluación, temporalización aproximada, organización general, agentes implicados y previsión de recursos necesarios.
- [Sistema de seguimiento](#): línea base, indicadores, fuentes de verificación, periodicidad de la recogida de información, metodología, rol que tendrán los órganos de coordinación y participación, etc.
- [Responsables](#): describir quién asume el liderazgo de la implementación del plan, responsables de ejecución de las actividades, mecanismos de coordinación y seguimiento, etc.
- [Cronograma](#) global.
- [Presupuesto](#) sintético, en el que se consignent las principales partidas, su dotación económica y la fuente de los recursos previstos u estimados. **Es una estimación de los recursos necesarios para implementar las acciones previstas en el plan.** Esta asignación de recursos no corresponde con el proceso de elaboración de presupuestos anuales de las administraciones públicas locales ya que abarca un periodo de tiempo superior (3 a 6 años).