



Ciudades
Amigas
de la Infancia



Iniciativa
Ciudades
Amigas de la
Infancia

unicef 

para cada infancia

GUÍA

Indicadores, concepto y utilidad en las políticas locales de infancia y adolescencia

Edita:

UNICEF España

C/ Mauricio Legendre, 36
28046 Madrid
Tel. 913 789 555

ciudadesamigas@unicef.es | www.ciudadesamigas.org | www.unicef.es

Proyecto encargado por UNICEF España a Entrenadores de Pensamiento al amparo de un contrato para el desarrollo de actividades científicas, técnicas o artísticas.

Coordinación:

Paola Bernal Fuentes y Helena Serrano Gaviño, con la colaboración de Patricia Pérez Rosario. Área de políticas locales de infancia y participación de UNICEF España.

Autores:

Francisco Javier Malagón y Ana Sánchez. Entrenadores de Pensamiento.

Diseño y maquetación: Tangente, grupo cooperativo.

Octubre de 2022

Derechos de autor sobre todos los contenidos de este documento. Permitida su reproducción total o parcial siempre que se cite su procedencia.

Las opiniones contenidas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de UNICEF España.

La realización de este documento se ha financiado gracias a la subvención con cargo al 0,7% IRPF y Sociedades del año 2021.



Presentación	4
El reto de la evaluación	7
Criterios propuestos por la OCDE	9
Gestión Basada en Resultados	10
Evaluar para seguir avanzando	14
Indicadores y ciclo de la planificación	16
Qué es un indicador y para qué sirve	20
¿Cómo es un buen indicador?	23
Ficha del indicador	24
¿Cómo se construye un indicador?	26
Resultados previstos y metas	28
¿Y si tenemos dudas?	28
¿Cómo decidir los resultados previstos?	30
Tipos de indicadores	32
Los indicadores y su utilidad para conocer la realidad de la infancia más vulnerable	36
¿Cuántos indicadores son necesarios?	37
Criterios de gestión de indicadores	38
¿Cómo alimentar los indicadores?	39
Desafíos y recomendaciones	40
Bibliografía citada y de referencia	44

Presentación

UNICEF es la organización líder en infancia. Salvamos, protegemos e impulsamos a cada niño, niña y adolescente, siempre y en todo lugar. Conseguimos cambios reales, defendiendo sus derechos en todo el mundo. Y nunca nos rendimos. Nuestro compromiso es hacer realidad, para cada niño y niña, en cada rincón del mundo, la Convención sobre los Derechos del Niño. Un tratado aprobado por las Naciones Unidas en 1989 del que el Estado español es signatario.

Como parte de los esfuerzos para proporcionar a cada niño o niña una oportunidad equitativa en la vida, en 1996 lanzamos, junto con ONU-Hábitat, la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia (*Child Friendly Cities Initiative*)¹ para actuar sobre la resolución aprobada durante la segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II): **hacer de las ciudades lugares habitables para todas las personas**. Esta conferencia declaró que **el bienestar de los niños es el último indicador de un hábitat saludable, una sociedad democrática y de buen gobierno**.

En España lideramos la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia desde el año 2001 en alianza con el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), el Instituto Universitario de Necesidades y Derechos de la Infancia y la Adolescencia (IUNDIA). A través de esta Iniciativa impulsamos, en las entidades locales, procesos de transformación de la vida de la infancia, es decir entidades locales comprometidas con el cumplimiento de los derechos de las niñas, los niños y adolescentes, tal como se establece en la Convención sobre los Derechos del Niño; que toman las medidas oportunas y se dotan de un presupuesto adecuado. Con todas estas acciones mejoran la vida de los niños, niñas y adoles-

centes y son capaces de demostrarlo mediante resultados medibles.

Hasta la fecha, en España cuentan con el Reconocimiento Ciudad Amiga de la Infancia 342 Entidades Locales, en su mayoría ayuntamientos. Es decir, cerca del 50% de los niños, niñas y adolescentes que viven en las ciudades, mancomunidades y diputaciones, lo hacen en una Ciudad Amiga de la Infancia.

Para recibir el Reconocimiento Ciudad Amiga de la Infancia los Gobiernos Locales deben cumplir una serie de requisitos. Uno de ellos consiste en contar con una *Estrategia o Plan Local de Infancia y Adolescencia*, que parta de un diagnóstico de la situación de la población entre 0 y 17 años en la localidad o territorio de referencia. Esta *Estrategia o Plan* debe tener un sistema de seguimiento y evaluación, con indicadores², que permita medir los logros alcanzados y, por tanto, la eficacia de la política de infancia en impulsar la realización de los derechos de los niños y de las niñas, aportando el máximo de evidencias posibles.

En el año 2022, y a fin de reforzar el trabajo de acompañamiento y de generación de conocimiento, en las temáticas necesarias para avanzar en las políticas locales de infancia y adolescencia, con mayor calidad, rigor, basadas en evidencia, y por tanto capaces de alcanzar mejores resultados para los niños, niñas y adolescentes que viven en nuestros pueblos y ciudades, desde el área de Políticas Locales de Infancia de UNICEF España, pusimos en marcha una *Caja de herramientas*, es decir, un repositorio de recursos accesible a todas las personas y entidades interesadas. Los elementos que la están componiendo abarcan las diferentes áreas del conocimiento necesarias para impulsar transformaciones reales en el disfrute de los derechos

1 Child Friendly Cities Initiative <https://childfriendlycities.org/>

2 Para más información: <https://ciudadesamigas.org/reconocimiento-ciudades-amigas-de-la-infancia/>



de los niños, niñas y adolescentes, allí donde viven. Hemos empezado con la participación infantil, y ahora presentamos esta guía, enfocada a los indicadores.

Contar con datos para tomar mejores decisiones, como nos ha recordado el Comité sobre los Derechos del Niño en su Observación General nº 5 (2003), es fundamental. Los indicadores son un instrumento para ello. Por eso esperamos que esta guía resulte de utilidad a las Entidades Locales interesadas en conseguir mejorar el bienestar de la infancia y, a la vez, poder medir, mejorar y compartir, dichos logros.

***Área de Políticas Locales de Infancia
y Participación***

UNICEF España





El reto de la evaluación

Los **indicadores** son un elemento fundamental para evaluar las políticas locales de infancia y adolescencia. La presencia de indicadores a lo largo de todo el **ciclo de planificación**³ de este tipo de políticas asegura que las intervenciones públicas puedan ser objeto de análisis, midiendo su impacto en el bienestar y la calidad de vida de niñas, niños y adolescentes.

En esta guía nos aproximaremos al papel que desempeñan los indicadores, su tipología más relevante y la manera de trabajar con ellos. Antes, es conveniente que dediquemos unas palabras al objeto de estudio al que se aplican, las políticas locales de infancia y adolescencia, y que justifiquemos la necesidad de una guía de este tipo.

Las **políticas locales de infancia y adolescencia** son **políticas públicas** diseñadas y puestas en práctica por ayuntamientos u otras Entidades Locales (cabildos, mancomunidades, etc.) con el fin de resolver problemas sociales y/o de satisfacer necesidades, demandas y responder a los derechos con los que cuenta la población infantil y adolescente⁴ que reside en el territorio que esa Entidad Local administra.

Estas políticas están constituidas por el conjunto de valores, principios, objetivos, organización, actuaciones, sistemas de medición y recursos que una Entidad Local aplica en el territorio que administra para contribuir al desarrollo de los derechos y del bienestar de la población jurídicamente menor de edad, con edades comprendidas entre 0 y 17 años⁵.

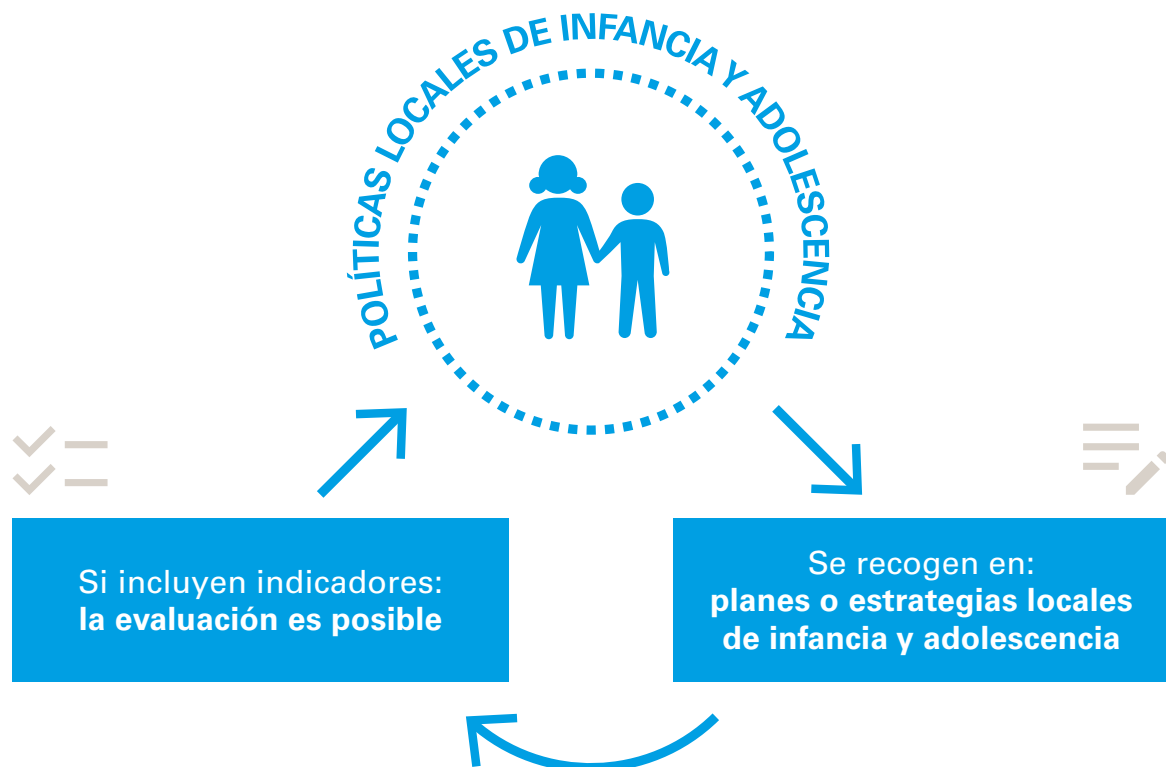
Las personas **directamente responsables** de las políticas locales de infancia y adolescencia son los hombres y las mujeres que gobiernan estas instituciones, en representación de la ciudadanía que los ha elegido mediante procesos electorales. Estas políticas con frecuencia intentan reflejarse en **planes o estrategias** locales de infancia y adolescencia, herramientas, al servicio de estas políticas, útiles para orientar la acción de las Entidades Locales durante varios años⁶. Cuando estos recursos incluyen indicadores, facilitan la evaluación de las políticas públicas. Cada vez más municipios trabajan en esta dirección, pero aún queda mucho camino por recorrer.

3 Lo veremos un poco más adelante. Digamos por ahora que el ciclo de planificación se puede descomponer en cinco procesos básicos: 1. Transparencia informativa, debate público y participación ciudadana, 2. Diagnóstico y prospectiva, 3. Diseño y planificación, 4. Coordinación, ejecución y seguimiento, 5. Evaluación, aprendizaje y mejora continua. Los indicadores son una herramienta que permite hilar y dar coherencia a estos procesos.

4 La Convención sobre los Derechos del Niño utiliza la expresión "niño" para referirse a toda persona menor de edad, entre 0 y 17 años (art. 1). En esta guía empleamos las expresiones "infancia" y "adolescencia" para distinguir tentativamente dentro del concepto "niño"/ "niña" a la población infantil, entre 0 y 12 años, y a la población adolescente, entre 13 y 17 años.

5 Las políticas locales de infancia y adolescencia se dirigen, principalmente, a la población que es legalmente menor de edad.

6 Planes y estrategias reflejan hasta cierto punto el contenido de las políticas locales de infancia y adolescencia, pero el concepto de "política" va más allá del plan o estrategia recogido en un documento, pues implica lo que realmente se hace y la manera real en que se lleva a cabo. Una buena manera de afrontar el análisis y evaluación de las políticas es tener en cuenta, globalmente, su ciclo de planificación, con todos los procesos que lo forman, concepto en el que nos detendremos más adelante.



Fuente: elaboración propia

A la **evaluación** de las políticas locales de infancia y adolescencia se les puede aplicar la definición de alcance general que ofrece el Ministerio de Política Territorial (2022)⁷:

(...) la evaluación de políticas públicas es un proceso sistemático y razonado de generación de conocimiento, a partir de la recopilación, análisis e interpretación de información, encaminado a la comprensión global de una intervención pública- sea ésta una política, plan, programa o norma-, para alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, respecto de su diseño, puesta en práctica y efectos (resultados e impactos).

⁷ Evaluación de políticas públicas. Ministerio de Política Territorial.
<https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas.html>

Criterios propuestos por la OCDE

La [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos \(OCDE\)](#), promueve **6 criterios** de evaluación de las intervenciones públicas aplicables a las políticas locales de infancia y adolescencia (OCDE, 2020), veamos en qué consisten:

Criterio (pregunta principal)	Contenido	Aplicación a las políticas locales de infancia y adolescencia
<p>1.</p> <p>PERTINENCIA</p> <p>¿La intervención está haciendo lo adecuado?</p>	Grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias.	¿Estamos haciendo lo adecuado para responder a los derechos y necesidades de la población menor de 18 años conforme a la Convención sobre los Derechos del Niño?
<p>2.</p> <p>COHERENCIA</p> <p>¿En qué medida es compatible la intervención?</p>	Compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución.	¿La política local de infancia y adolescencia es compatible con las políticas dirigidas a este sector de la población impulsadas desde otras administraciones públicas?
<p>3.</p> <p>EFICACIA</p> <p>¿La intervención está logrando sus objetivos?</p>	Grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.	¿Qué impacto está teniendo la política local de infancia y adolescencia en la vida de los distintos colectivos de niños, niñas y adolescentes del municipio?
<p>4.</p> <p>EFICIENCIA</p> <p>¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?</p>	Grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.	¿Con qué recursos cuenta la política local de infancia y adolescencia? ¿Estamos aprovechándolos bien: de manera eficiente y eficaz?
<p>5.</p> <p>IMPACTO</p> <p>La intervención, ¿Cómo cambia la situación?</p>	Grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto.	La política local de infancia y adolescencia actúa en distintos frentes. ¿Qué cambios importantes, tanto concretos como de alcance general, ha generado en las condiciones de vida de este sector de la población? En otras palabras: ¿en qué medida ha conseguido transformar el bienestar y la realización de los derechos de la infancia?
<p>6.</p> <p>SOSTENIBILIDAD</p> <p>¿Serán duraderos los beneficios?</p>	Grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.	¿Las políticas locales de infancia y adolescencia están teniendo efectos que perduran en el tiempo y que puedan continuar en el futuro?

Fuente: elaboración propia adaptado de OCDE, 2020

Gestión Basada en Resultados

La Gestión Basada en Resultados (en adelante RBM, siglas en inglés de *Results-Based Management*) es un enfoque complementario a los criterios propuestos por la OCDE. La RBM ha sido promovida por el sistema de Naciones Unidas desde finales de la década de los 90, para su aplicación general a las políticas públicas.

Históricamente, las políticas públicas han puesto el acento en contabilizar *insumos* (lo que se gastó), *actividades* (lo que se hizo) y *productos* (lo que se produjo). Todo esto es importante, por supuesto, pero no es suficiente para saber el nivel de logro o de progreso al abordar los desafíos que las iniciativas y proyectos trataban de abordar (UNDOC, 2018).

Las políticas locales de infancia y adolescencia se diseñan y se ponen en práctica para mejorar la vida de las niñas y de los niños en pueblos y ciudades. Para ello, las Entidades Locales invierten el dinero aportado por las ciudadanas y los ciudadanos a través de los impuestos, diseñando y ofreciendo servicios, programas y actividades. Sin embargo, cada vez es más necesario, además, demostrar que se obtienen los resultados deseados de las acciones que se ponen en práctica.



@StefaNikolic / iStock

La RBM es principalmente una forma de pensar, en la que lo más importante no es gastar cuanto más dinero mejor, o acumular el mayor número de actuaciones posibles, sino poner el foco en lograr los **resultados deseados**, asegurando que se obtiene **evidencia** clara de para qué han servido realmente las intervenciones públicas, de modo que se pueda aprender de ese conocimiento para hacerlo cada vez mejor. Cabe entonces esperar que, al adoptar esta perspectiva, todos los actores implicados garanticen que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados deseados (UNDOC, 2018:10).

→ Tres preguntas básicas de la RBM:

1. **¿Estamos haciendo las cosas de la manera correcta?**
2. **¿Nuestras intervenciones conducen al objetivo previsto?**
3. **¿Cómo sabemos si estamos en el buen camino?**



EJEMPLO

Imaginemos que estamos impulsando un programa de educación medioambiental dirigido a la población infantil y adolescente en edad escolar del municipio. Tomando como base este ejemplo, a continuación, formulamos algunas preguntas posibles basadas en el enfoque RBM, asociándolas a posibles criterios de evaluación:

Realizar las actividades programadas según lo previsto.	→	<i>¿Se han hecho las actividades programadas?</i>
Cumplir los plazos de ejecución de las actividades.	→	<i>¿Se han cumplido los plazos establecidos?</i>
Seguir correctamente los protocolos aplicables a las actividades programadas (por ejemplo, cuando participan niñas y niños que necesitan apoyo a causa de una discapacidad)	→	<i>¿Se han seguido los protocolos adecuados?</i>
Ejecutar el presupuesto conforme a lo previsto, disponiendo de los comprobantes exigidos por la Intervención municipal.	→	<i>¿Se ha ejecutado correctamente el presupuesto?</i>
Se prevenirán posibles incidencias.	→	<i>¿Se han producido incidencias relevantes?</i>
Los problemas que puedan surgir se reconducirán con rapidez, eficacia y buen trato a todas las personas implicadas.	→	<i>¿Se han reconducido los problemas satisfactoriamente?</i>
El programa persigue que los niños y las niñas participantes comprendan la importancia de cuidar el medioambiente.	→	<i>¿Estamos logrando que los niños y las niñas participantes comprendan mejor la importancia de cuidar el medioambiente?</i>
Los aprendizajes previstos se traducirán en prácticas concretas aplicables a la vida cotidiana.	→	<i>¿Esa comprensión se está traduciendo en prácticas concretas como consumir menos, reciclar más, reutilizar los residuos, etc.?</i>
Los niños y las niñas participantes en el programa contribuirán a sensibilizar y formar a otros miembros de su comunidad educativa.	→	<i>¿De qué modo la conciencia medioambiental de los niños y las niñas participantes repercute en el conjunto de la comunidad educativa?</i>

El enfoque RBM exige, además, buscar **evidencias (pruebas)** concretas de que ese programa está contribuyendo realmente a objetivos como *desarrollar una mayor conciencia medioambiental y adoptar nuevos estilos de vida más sostenibles*, para lo cual tendremos que comprobar, entre otros aspectos posibles, los aprendizajes que el programa haya propiciado, por ejemplo, mediante ejercicios, encuestas, seguimiento de tareas, etc.

No es suficiente con creer que lo que hacemos sirve para algo; debemos intentar averiguar si responde a lo que esperamos, o qué otros efectos generan los trabajos que se llevan a cabo en beneficio de niños, niñas y adolescentes.



Evaluar para seguir avanzando

Por tanto, uno de los desafíos en los que seguir profundizando, es la **evaluación** de las políticas locales de infancia y adolescencia, de modo que se puedan aportar datos y evidencias concretas de las transformaciones reales que generan en las vidas de la población infantil y adolescente.

Sin embargo, no sería justo transmitir la imagen errónea de que las Entidades Locales no evalúan en absoluto lo que hacen. En las actuaciones que se dirigen a la población infantil y adolescente muchos ayuntamientos han hecho importantes esfuerzos para pulsar la opinión de las niñas y los niños y de las personas adultas implicadas en su bienestar, aunque en este aspecto aún quede mucho camino por recorrer. También se manejan datos en las distintas concejalías, que suelen tenerse en cuenta para mejorar las intervenciones públicas; y el personal técnico municipal a menudo contrasta sus prácticas con la realidad, aunque sea de un modo intuitivo. La cuestión es cómo extender, perfeccionar y llevar todas estas prácticas a niveles de mayor rigor científico y que la información obtenida permita su agregación y comparación, con el fin de obtener un conocimiento práctico, transferible y generalizable.

Avanzar en la evaluación de estas políticas implica tener en cuenta distintos aspectos de mejora, entre otros:

1. Evaluar teniendo a la vista el ciclo completo de la planificación de una política local de infancia y adolescencia.
2. Evaluar contando con más recursos económicos, tecnológicos y profesionales.
3. Evaluar de manera continua y sistemática, mediante indicadores.
4. Evaluar teniendo en cuenta un mayor volumen de datos cuantitativos y de fuentes de verificación, además de las aportaciones cualitativas de distintos actores.
5. Evaluar compartiendo e integrando información de distintas concejalías y administraciones públicas.
6. Evaluar de modo que los resultados se utilicen para gestionar las políticas locales de infancia y adolescencia de manera más reflexiva y con espacios para fomentar el dialogo constructivo, todo ello con el apoyo de datos.
7. Evaluar para tomar decisiones que faciliten la mejora continua, avanzando por etapas y logrando metas, de forma sostenida a lo largo del tiempo.

No es una labor fácil por múltiples razones, entre otras, porque en nuestro país la cultura de la evaluación con criterios científicos no está suficientemente asentada en el campo de las políticas públicas, sobre todo a nivel local, donde los recursos aplicados a esta práctica siempre son escasos. Tampoco es fácil desde el punto de vista metodológico, porque muchas intervenciones tienen una dimensión preventiva, educativa y de sensibilización en contextos no formales donde las herramientas de evaluación al uso no siempre son las más apropiadas y existen vacíos metodológicos aún por llenar⁸.

Sin embargo, no debemos cejar en el empeño. En primer lugar, porque la ciudadanía tiene derecho a saber en qué y con qué resultados se utilizan los recursos públicos⁹; en segundo lugar, porque una mejor evaluación ayudará a que estas políticas sean más reconocidas política y socialmente, pues quienes las conocen de cerca saben bien de su utilidad y del valor que tienen para la infancia y para sus familias; en tercer lugar, porque la evaluación facilita la adaptación a los cambios sociales y la mejora continua; en cuarto lugar, porque, cada vez más, los presupuestos públicos, a nivel estatal y europeo, están condicionados al aporte de información de calidad.

Por todo ello, avanzar en la evaluación de las políticas locales de infancia y adolescencia es un reto que se debe afrontar estratégicamente, mediante un esfuerzo sostenido en el tiempo y basado en el conocimiento, la participación, la mejora continua y la innovación de los métodos y técnicas de evaluación.

→ Ventajas de la evaluación¹⁰:

Permite promover la transparencia, la rendición de cuentas y el debate público, contribuyendo a la mejora de la calidad de la democracia.

Es una herramienta de ayuda a la toma de decisiones basada en datos y evidencias.

Favorece la eficacia y la eficiencia de las administraciones públicas, aportando mayor racionalidad al gasto público.

Es una herramienta de aprendizaje que contribuye a la mejora de la dimensión estratégica y operativa de las intervenciones públicas.

8 La ciencia persigue construir un conocimiento cierto de la realidad, pero esto no debe entenderse de una manera simple y lineal. La falta de ese conocimiento se debe, a menudo, a que se carecen de los marcos teóricos adecuados o a que no se dispone de instrumentos conceptuales y técnicos suficientemente precisos. Pero ante la oscuridad de resultados, fenómeno con el que la actividad científica convive, es necesario recordar algo que la ciencia tiene siempre presente: la ausencia de prueba no es, en sí misma, prueba de ausencia.

9 La *cultura de la evaluación* contribuye a la profundización de la democracia si se realiza de manera participativa, con transparencia, con criterio científico y con honestidad.

10 Adaptado del MPT, 2002.

Indicadores y ciclo de la planificación

Para aplicar los criterios de evaluación de la OCDE y la filosofía RBM a las políticas locales de infancia y adolescencia, es necesario desarrollar una nueva mentalidad de gestión que tenga en cuenta, de manera global e integrada, los distintos procesos de los que depende una política pública. A partir de las experiencias reunidas por la Iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia, cabe proponer un modelo de ciclo de planificación de las políticas locales de infancia y adolescencia compuesto, básicamente, por los siguientes cinco procesos:



1. **Proceso de transparencia informativa, debate público y participación ciudadana.**
2. **Proceso de diagnóstico y prospectiva.**
3. **Proceso de diseño y planificación.**
4. **Proceso de coordinación, ejecución y seguimiento.**
5. **Proceso de evaluación, aprendizaje y mejora continua.**

En todos estos procesos los indicadores desempeñan un significativo papel pues ayudan a identificar y medir los aspectos de la realidad sobre los que se desea intervenir con el fin de mejorar la vida de la infancia y la adolescencia. Veámoslo con más detalle:

1. Proceso de transparencia informativa, debate público y participación ciudadana:

En el gráfico anterior hemos situado este proceso en el centro del círculo pues tiene un carácter transversal a todos los demás procesos, ya que las políticas locales de infancia y adolescencia se caracterizan, entre otros aspectos, por su contribución a la profundización de la gobernanza democrática. Referirse a indicadores en este proceso ayuda siempre a centrar la atención y los debates en temas concretos y facilita el diálogo en base a datos precisos

Conforme al ejemplo que hemos elegido, no es lo mismo limitarse a hablar en general del acceso a la cultura de niñas, niños y adolescentes, que aterrizar en el hecho concreto de si existen o no suficientes bibliotecas públicas para garantizar el acceso de la población infantil y adolescente a una cultura literaria de calidad y fomentar el hábito de la lectura.

2. Proceso de diagnóstico y prospectiva:

En este proceso el objetivo consiste en averiguar qué fortalezas y debilidades presenta la realidad de la infancia y la adolescencia a nivel local, qué tendencias percibimos acompañadas como oportunidades o como amenazas y qué escenarios futuros alternativos cabe esperar. Todo esto deberíamos hacerlo con apoyo de datos concretos, además de tener en cuenta las percepciones y valoraciones que de la realidad puedan hacer distintos actores consultados.

En el proceso de diagnóstico y prospectiva los indicadores sirven para obtener datos precisos sobre distintos aspectos que afectan positiva o negativamente al bienestar de niñas, niños y adolescentes. Si, además, contamos con un "histórico de datos" a lo largo del tiempo, podremos apreciar tendencias e imaginar cómo podría ser el futuro según la evolución de distintos tipos de condiciones.

El indicador Número de bibliotecas por cada 10.000 niños de 0 a 17 años, aplicado a una ciudad de tamaño medio o grande, permite valorar hasta qué punto la infancia y la adolescencia local tienen garantizado el acceso a una cultura literaria de calidad y a recursos que fomenten el hábito de la lectura.

3. Proceso de diseño y planificación:

Aquí los indicadores se utilizan con el fin de prever qué logros concretos se quieren alcanzar en determinados aspectos de la realidad. Aquí el indicador debería referirse a un *objetivo específico* (formulado cualitativamente) y a unos *resultados esperados o previstos* (formulados de modo que sean comprobables mediante alguna prueba o evidencia concreta), los cuales, a su vez, podrían desglosarse en *metas* temporales.

El indicador Número de bibliotecas por cada 10.000 niños de 0 a 17 años, incorporado a un plan local de infancia y adolescencia a tres o cuatro años, puede asociarse, por ejemplo:

- *Al objetivo específico de “garantizar el acceso a la cultura literaria de calidad y fomentar el hábito de la lectura a partir de los 5 años en el barrio o distrito X.”*
- *Al resultado previsto de “contar con una biblioteca municipal más en el barrio o distrito X.”*
- *A las metas de conseguir la financiación en el primer año, construir la biblioteca y dotarla de recursos entre el segundo año y el tercero e inaugurarla en el cuarto año del plan.*

4. Proceso de coordinación, ejecución y seguimiento:

La *ejecución* consiste en llevar a la práctica lo planificado dentro de un marco temporal; el *seguimiento* del proceso implica obtener información para saber si se está llevando a cabo según lo previsto y con qué resultados; y la *coordinación* es el conjunto de acciones comunicativas y organizativas que permiten articular la aportación de valor que deben realizar diferentes actores y recursos para alcanzar los propósitos establecidos en el plan.

- *Aplicado a nuestro ejemplo, el **sistema** compuesto por el objetivo específico, el resultado previsto, el indicador y las metas, permite:*
- *Organizar a las personas y a los recursos para que cada una cumpla eficazmente su función de manera complementaria y sinérgica, sin perder de vista el conjunto del proceso (**coordinación**): organizar la construcción de la biblioteca.*
- *Administrar el uso del tiempo y la aplicación de recursos a un propósito concreto (**ejecución**): construir la biblioteca.*
- *Solicitar y producir información acerca de la evolución de la acción establecida (**seguimiento**): saber cómo va la construcción de la biblioteca.*

5. Proceso de evaluación, aprendizaje y mejora continua:

Evaluar consiste en comparar los logros alcanzados, gracias una determinada medida o actuación, con los resultados previstos para un determinado objetivo.

Pero la evaluación de nada sirve si no se transforma, a continuación, en **aprendizaje**, es decir, en un conocimiento que nos permita evolucionar e incrementar nuestra capacidad de transformar la realidad. Igualmente, esa capacidad raramente se alcanza de golpe, más bien exige un esfuerzo sostenido para mejorar **de forma continua**, casi siempre por etapas, a lo largo del tiempo.

De poco sirve a una Entidad Local el esfuerzo de elaborar y aplicar indicadores a un plan local de infancia y adolescencia si, llegados a este punto, no afronta con valentía y decisión la realidad, saca conclusiones y obra en consecuencia.

Utilizando el ejemplo del número de bibliotecas nos podemos formular las siguientes preguntas:

- *Para evaluar: ¿hemos hecho la biblioteca según lo que habíamos previsto?, ¿el resultado final es el que esperábamos?, ¿tal como se ha hecho, responde a las necesidades de la población?*
- *Para aprender de la experiencia: ¿qué fortalezas y debilidades han afectado a la construcción de la biblioteca?, ¿qué podemos aprender de ello de cara al futuro?*
- *Para mejorar de forma continua: ¿qué vamos a hacer de ahora en adelante?, ¿en qué etapas?, ¿cómo vamos a organizar la mejora y a comprobar que realmente estamos mejorando?*

Qué es un indicador y para qué sirve

Los indicadores tienen un importante papel en las políticas locales de infancia y adolescencia. Gracias a ellos podemos identificar, medir y evaluar distintos aspectos, de una manera sintética, de la realidad que guardan relación con su proceso de ejecución o con los resultados e impacto de este tipo de políticas.

En la literatura científica y profesional podemos encontrar distintas definiciones de la palabra *indicador*, que incluyen diferentes matices según las características de la fuente de donde proceden. Así, la Norma internacional UNE 66175, una de las referencias más utilizadas, define indicador como:

Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad (AENOR, 2003:5).

Por su parte, la Asociación Española para la Calidad lo define de un modo muy parecido:

Indicador: dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión (AEC, 2022).

Esta otra fuente, de Naciones Unidas, nos ofrece una definición más adaptada al contexto de las políticas públicas:

Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un Iniciativa hacia el logro de un resultado específico. (ONU Mujeres, 2022).

En conclusión, suelen definirse los indicadores como: una expresión cuantitativa, que establece una relación entre dos o más variables. Esta relación permite entender o explicar una realidad o un fenómeno en particular y su evolución en el tiempo.

Por lo tanto, los indicadores deben aplicarse a la evaluación del quehacer de las Entidades Locales ya que permiten¹¹:

1. Saber hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos previstos, tanto del plan en general, como de sus medidas;
2. Evaluar el desempeño de la Entidad Local frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia;
3. Contar con información para analizar cualquier área de la organización y para verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados;
4. Detectar y anticipar desviaciones en el logro de los objetivos u otros logros previstos;
5. Contar con información fiable, frecuente, breve y precisa que facilita el aprendizaje de las organizaciones¹² a partir de la experiencia y la mejora continua de sus actuaciones;
6. Objetivar la toma de decisiones, es decir, que estén basadas en datos contrastables y no solo o principalmente en las percepciones u opiniones de personas individuales.

Los indicadores son herramientas que sirven para generar conocimiento racional y científico, basado en *evidencias*. Conviene aclarar el significado de la palabra “evidencia” pues se presta a cierta confusión. En inglés *evidence* significa *prueba*, pero su traducción directa al español, *evidencia*, se emplea a menudo para designar algo que se ofrece a la percepción de manera indubitable, sin que sea necesario emplear ninguna *prueba* para determinar su estatus de verdad. En este caso, el equivalente en inglés es *obviousness*. **Cada vez que en una política local de infancia y adolescencia utilizamos la palabra *evidencia* debemos atribuirle el sentido de *prueba*.**

11 Adaptado de AEC, 2022

12 Una organización inteligente es aquella que toma decisiones en base a datos contrastables y que, además, está abierta a la formación y el aprendizaje permanentes y la revisión y mejora continua de sus políticas, planes, programas u acciones concretas.



¿Cómo es un buen indicador?

La calidad de un indicador, es decir, su valor como instrumento útil para el conocimiento objetivo de la realidad, depende de que sea¹³:

✓ **Válido** con relación al aspecto de la realidad que nos interesa conocer, es decir, debe por una parte tener una correlación, o relación entre dos cosas, clara, alta y no ambigua con la variable objetiva de interés.

✓ **Confiable**, de modo que la medida pueda realizarse de la misma forma, a lo largo del tiempo y por diferentes observadores.

✓ **Preciso** para que no haya dudas operativas acerca de qué es lo que hay que observar y con qué tipo de dato se debe responder, con independencia de la persona que esté acercándose, queriendo reunir datos o interpretando la información que proporcionan.

✓ **Medible**, es decir, cuantificable matemáticamente con algún sistema de medida concreto, por ello normalmente se reflejan como porcentajes, tasas, cantidades, etc.

✓ **Oportuno**, aportando información a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades previstas.

✓ **Útil**, sirviendo realmente para obtener un conocimiento significativo, apostando por la calidad más que por la cantidad¹⁴, tanto en su diseño como en su posterior alimentación durante las fases de seguimiento y evaluación; por ello es importante establecer, para cada aspecto de la realidad que queremos medir, una cantidad justa, equilibrada, de indicadores que nos permitan conocer mejor su evolución.

✓ **Importante programáticamente**, esto es, vinculado a una política, plan, Iniciativa y/o actividad y a sus objetivos.

✓ Con un **equilibrio entre la información que proporciona y el coste** de la obtención de la misma. No debe ser muy costoso poder alimentar el indicador, con la frecuencia prevista, de manera regular.

✓ **Estar redactado de forma comprensible**, a fin de clarificar las variables a las que hace referencia, el tiempo de medición, etc., y que de esta forma sea de fácil interpretación. Hay que considerar, además, otros elementos tales como: las fuentes de información que se utilizarán para "alimentarlo"; la fórmula de cálculo, la periodicidad de actualización, entre otros, tal y como veremos más adelante en la ficha del indicador.

✓ **Objetivo**, para ello deberá recurrirse a fuentes de información contrastadas, documentadas y veraces. Así, el indicador sea de calidad de un servicio, la fuente de información debe ser objetiva, por ejemplo, encuestas de satisfacción entre la población que ha hecho uso de este. De esta característica depende que el indicador proporcione información veraz a todos los grupos de interés: responsables, políticos, ejecutores, beneficiarios, ciudadanía, auditores, financiadores, etc.

13 Adaptado de ONU Mujeres, 2022

14 Todo indicador implica una relación de coste/beneficio, por este motivo no es recomendable incorporar indicadores a una política local de infancia y adolescencia sin haber reflexionado previamente acerca de los recursos que conlleva su gestión de datos y el beneficio que de ello se deriva.

Lista de comprobación (*check list*) de la calidad de un indicador:

Denominación del indicador:			
CRITERIOS DE CALIDAD	SÍ	NO	OBSERVACIONES
¿Es válido?			
¿Es confiable?			
¿Es preciso?			
¿Es medible?			
¿Es oportuno?			
¿Es útil?			
¿Es importante?			
¿Su relación coste/beneficio es asumible?			
¿Es comprensible?			
¿Es objetivo?			

Ficha del indicador

A fin de prever, desde el momento mismo del diseño, cuáles serán las necesidades de información, la periodicidad de su recogida, los responsables, etc., es útil que para cada indicador se diseñe una ficha tal que de sólo un vistazo tengamos todos los elementos necesarios para su correcto uso y, por supuesto, aprovechamiento. La siguiente ficha es solamente a modo de ejemplo, ya que para cada proyecto, programa o plan la Entidad Local puede valorar el incluir o excluir componentes.

NOMBRE DEL INDICADOR:	Enunciado que lo identifica.
OBJETO DE LA MEDICIÓN:	Resultado/objetivo al que está asociado este indicador.
MÉTODO DE LA MEDICIÓN:	Cómo se realizará la medición. Esta información es muy importante en el caso de indicadores complejos, donde sea necesario, por ejemplo, incluir definiciones de conceptos utilizados.
FÓRMULA DEL INDICADOR:	Expresión matemática del cálculo en caso de que el indicador definido así lo requiera.
UNIDAD DE MEDIDA:	Estándar de medida: meses, años, metros, personas, etc.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Periodicidad con la que se recolectarán los datos.
RESPONSABLE DE MEDICIÓN:	Persona encargada de reunir la información dada la frecuencia de medición.
FUENTE DE VERIFICACIÓN:	Documento (s) u origen de los datos que alimentan el indicador.

EJEMPLO

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tasa de escolaridad de 0 a 3.
OBJETO DE LA MEDICIÓN:	Analizar la cobertura de escolarización en la primera infancia.
MÉTODO DE LA MEDICIÓN:	Se consolidarán, para la franja de edad, el número de niños y niñas escolarizados tanto en centros públicos como privados, y se contrastará con la población infantil del municipio de la misma edad.
FÓRMULA DEL INDICADOR:	$\frac{\text{Niños y niñas matriculados en centros educativos de primera infancia}}{\text{Población total del municipio con edades comprendidas entre los 0 y los 3 años}}$
UNIDAD DE MEDIDA:	Niños y niñas.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual, al inicio del curso escolar.
RESPONSABLE DE MEDICIÓN:	Responsable de la gestión de educación 0 a 3.
FUENTE DE VERIFICACIÓN:	- Registros de matrícula. - Padrón municipal.



¿Cómo se construye un indicador?

Un indicador es antes que nada un producto del lenguaje, es decir, un **enunciado** que contiene una pregunta implícita o, dicho de otro modo, es una **frase** que se refiere a un aspecto de la realidad que se puede medir.

EJEMPLO

En el marco de las políticas locales de infancia y adolescencia la pregunta que nos hacemos sobre la realidad es: *¿Cuál es la salud nutricional de niños, niñas y adolescentes?* Entonces el indicador que podríamos utilizar, entre otros, podría ser:

Porcentaje de niños de 2 a 17 años con obesidad o sobrepeso.

Analicemos de qué partes se compone:

- **“Porcentaje”** se refiere al tipo de medida elegida.
- **“de niños de 2 a 17 años”** es la población sobre el que se aplica el indicador.
- **“con obesidad o sobrepeso”** es el problema que condiciona el bienestar infantil, es decir, la realidad que queremos conocer a través de este indicador.



@Halfpoint / iStock

Un indicador debe responderse o completarse con un **dato cuantificable**. En los indicadores que se aplican a las políticas locales de infancia y adolescencia lo más habitual es que los datos que completan al enunciado se expresen como:

Tipo de cuantificación	Ejemplos
A/ CATEGORÍAS CERRADAS	<ul style="list-style-type: none"> > Realización de la medida: Completa / Parcialmente / No se ha realizado > Continuidad de la medida: Sí / No / Sí con modificaciones relevantes
B/ NÚMEROS ABSOLUTOS	<ul style="list-style-type: none"> > Número de niños de 0 a 17 años víctimas de violencia (identificados por la policía) en el ámbito familiar por cada 10.000 niños.
C/ PORCENTAJES	<ul style="list-style-type: none"> > Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que declara, sobre el total encuestado, haber hecho alguna propuesta a los responsables políticos locales para que impulsen programas o acciones que promueva, protejan, respeten o garanticen los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
D/ TASAS	<ul style="list-style-type: none"> > Tasa de medidas notificadas del artículo 7 (Ley Responsabilidad Penal del Menor) a niños de 14 a 17 años por cada 100.000 niños de 14 a 17 años.
E/ NIVELES O GRADOS	<ul style="list-style-type: none"> > Nivel de satisfacción de las personas participantes en una Escuela de Madres y Padres (aplicando, por ejemplo, una escala Likert con un rango de niveles de 1 a 5).

Un problema que suele presentarse con relativa frecuencia es que los indicadores que se incorporan a un plan local de infancia y adolescencia estén expresados de una manera **demasiado general, confusa y/o difícil de cuantificar**.

Por ejemplo: “conocimientos sobre violencia de género”, “actitudes hacia las personas LGTBIQ+”, “disposición para buscar ayuda en casos de adicción”, “calidad de los servicios”, etc. Estos enunciados pueden indicar cosas diferentes para diferentes observadores, es decir, no son suficientemente precisos o confiables, dos de las características mencionadas anteriormente. Por eso, cuanto más definido esté el indicador y más cuantificable sea, habrá menos lugar para confusiones o complicaciones posteriores. No obstante, siempre puede haber excepciones, como veremos a continuación.

Resultados previstos y metas

Ahora bien, aplicado al proceso de evaluación, para que un indicador sea preciso, previamente debe serlo también el *resultado previsto (o esperado)* de una determinada medida o actuación implementada por la Entidad Local.


Por ejemplo, un **objetivo específico** del plan local de infancia y adolescencia puede ser garantizar la accesibilidad en todos los parques de juegos infantiles de la localidad. Una **medida** coherente con ese objetivo consiste en elaborar y aplicar un programa de reformas, cuyo **resultado previsto** sea que al cabo de los tres o cuatro años, como mínimo, el 50% de los parques de juegos infantiles tengan medidas de accesibilidad para niños y niñas con discapacidad motora, visual y auditiva. El indicador cae por su propio peso: *Número de parques de juego infantil que cuentan con medidas de accesibilidad para niños y niñas con discapacidad motora, visual y auditiva.*

El resultado previsto puede, a su vez, descomponerse en metas y el **indicador** nos irá aportando información sobre su cumplimiento. En el ejemplo, la meta del año 1 podría consistir en la elaboración del programa de reformas y su dotación presupuestaria; la meta del año 2 podría consistir en realizar reformas en la mitad de las áreas de juego incluidas en el programa; y la meta del año 3 podría consistir en completar las reformas en el resto de las áreas de juego pendientes.

Establecer resultados previstos y **metas** es una práctica muy recomendable en intervenciones públicas cuya duración se extiende varios años. Siguiendo con el ejemplo, para aplicar estos conceptos habría que preguntarse previamente ¿Cuántas áreas de juego infantiles tenemos? ¿Qué alcance tiene en la población las necesidades detectadas? ¿Hay una normativa que establezca la universalización de la accesibilidad? ¿Con qué recursos contamos? etc., este es un ejemplo de las preguntas, para fijar lo que se quiere lograr, aquello que sería necesario hacerse. Cuanto más definidos estén los resultados previstos, más concretos podrán ser los indicadores que den cuenta de ellos y mejor podremos calcular las metas que tendremos que ir alcanzando.


¿Y si tenemos dudas?

Es normal que en muchos casos se tengan dudas sobre cómo concretar los *resultados esperados* de un programa o actividad y que, en consecuencia, también se dude sobre cómo construir los indicadores que les corresponden. Esto puede dar lugar a parálisis, retrasos o largos periodos de diseño que las Entidades Locales casi nunca pueden permitirse. Ante una situación de este tipo, recomendamos:

 Acudir a fuentes de indicadores para seleccionar aquellos que puedan ser más adecuados a los resultados que estemos persiguiendo, como las que se indican a continuación:

- **Datos e Indicadores.** *Infancia en datos.* Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030.
<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/infancia-en-datos/datos-indicadores.htm>
- **Indicadores de infancia y adolescencia.** Instituto Galego de Estadística.
http://www.ige.eu/web/mostrar_actividade_estadistica.jsp?idioma=en&codigo=0611

- *Agenda 2030: Una oportunidad para las personas y el planeta. Propuesta de indicadores para el desarrollo sostenible en España (2017). UNICEF España, WWF, OXFAM Intermón.*
<https://www.unicef.es/publicacion/agenda-2030-una-oportunidad-para-las-personas-y-el-planeta>
- *Indicadores. Centro Virtual de Conocimiento para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres y Niñas. ONU Mujeres.*
<https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>
- *Propuesta de un sistema de indicadores sobre bienestar infantil en España (2010). UNICEF España.*
https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/2823_d_Informe_Indicadores_Final_UNICEF.pdf
- *Indicadores del Reconocimiento Ciudades Amigas de la Infancia (los mismos pueden consultarse dentro de la plataforma digital de los Reconocimientos).*
<https://reconocimientos.ciudadesamigas.org/login>

 Formular los resultados esperados - y sus indicadores - de manera cualitativa, de manera provisional, para ir transformándolos después, progresivamente, en indicadores más precisos si fuera necesario, a partir de la práctica, de un mayor conocimiento de la realidad y/o de una reflexión más detenida. Esta solución puede considerarse heterodoxa, pero es práctica en situaciones en las que el conocimiento de la realidad se va produciendo mediante aproximaciones sucesivas, combinando los datos cuantitativos disponibles con la información cualitativa aportada por las percepciones y opiniones de distintas personas.

EJEMPLO

Un ayuntamiento se plantea como **objetivo específico** promover las relaciones igualitarias entre los chicos y las chicas y prevenir la violencia de género. Para avanzar hacia este objetivo, como **medida** de intervención decide organizar unas jornadas de video fórum, en las que se proyectarán fragmentos de series de televisión, videoclips, etc., para luego comentarlos y debatirlos con los chicos y las chicas participantes.

Los **resultados previstos** a nivel de proceso pueden ser fáciles de definir, por ejemplo, aspiramos a que asistan al menos 20 chicos y chicas por sesión, entre 12 y 17 años de cuatro de los IES del municipio. Pero, seguramente, no nos contentemos con que se haya realizado la actividad con la asistencia de un número aceptable de chicos y chicas. También tendremos interés en averiguar si la actividad ha servido para avanzar, en alguna medida, hacia el objetivo que la justifica. Ante la dificultad que reviste definir resultados e indicadores cuantitativos en muchas actividades de educación no formal y de sensibilización, el resultado previsto podría formularse cualitativamente del siguiente modo: *Refuerzo de valores y mejora de las actitudes de los chicos y de las chicas participantes en el programa ante la igualdad entre géneros y la violencia machista.* Y su indicador podría redactarse así: *Opiniones de los chicos y de las chicas sobre la igualdad entre géneros y la violencia machista.*

Tal como están formulados, ni el resultado previsto ni el indicador son *a priori* cuantificables, pero cualquier educador o educadora sabe que es útil para el trabajo que realiza. Además, a menudo lo cualitativo va abriendo camino a lo cuantitativo. Así, la formulación de ese indicador podría desglosarse en algunos indicadores cuantitativos, como: "*Porcentaje de chicos y chicas que manifiestan espontáneamente su opinión sobre el tema en los debates*" y "*Porcentajes de chicos y chicas que en los debates justifican la violencia machista en alguna circunstancia.*"

El trabajo con indicadores es un proceso de mejora continua. Mejor que trabajar sin indicadores es partir de un grupo de indicadores que la Entidad Local pueda ir mejorando y ampliando a lo largo del tiempo.

¿Cómo decidir los resultados previstos?

Este es uno de los puntos más problemáticos en la construcción de indicadores aplicados a la evaluación de políticas públicas. Un **resultado previsto** es aquello que queremos conseguir medido con una magnitud. Por ejemplo, el **resultado previsto** de una campaña de impulso a la participación infantil y adolescente podría formularse de este modo: *Como resultado previsto de la campaña, en cada una de las Comisiones de Participación (supongamos que habrá una para niños y niñas de entre 8 y 12 años y otra para chicos y chicas de entre 13 y 17 años) deberían participar, paritariamente, al menos 20 chicos y chicas de entre 10 y 17 años de centros educativos de Primaria y Secundaria de todos los barrios del municipio donde los haya.*

Pero ¿qué criterio nos permite decidir que el mejor *resultado previsto* es que participen 20 chicos y chicas en vez de 30 o 50? Hasta ahora carecemos de un criterio externo que nos proporcione un punto de referencia. Por tanto, en este caso, el criterio será interno, es decir, decidido por el propio Ayuntamiento, el cual dependerá, entre otras causas posibles, de la capacidad que tenga de dinamizar adecuadamente un determinado número de participantes, de la valoración que se haga del ambiente y características de los y las adolescentes del lugar en el que vamos a trabajar, etc.

En otros temas quizás existan criterios externos que podamos adoptar como referencia, por ejemplo: *Asegurar que el 100% de los niños y niñas de la localidad entre 6 y 16 años estén escolarizados*, pues la legislación establece la obligatoriedad de la escolarización en este rango de edades.

Para aplicar indicadores a las políticas locales de infancia y adolescencia las Entidades Locales deben profundizar en la metodología a seguir para tomar decisiones sobre cuáles son los resultados esperados de un determinado programa, servicio o actividad, en base tanto a criterios intrínsecos como extrínsecos.

→ Recuerda:

Un **objetivo** es algo que nos hemos propuesto conseguir, expresado cualitativamente, por ejemplo: *Fomentar la participación de niños, niñas y adolescentes en la gobernanza del municipio.*

Una **actuación o medida** que permita hacer realidad progresivamente ese objetivo puede consistir en, por ejemplo: *Comisiones de Participación de la Infancia y la Adolescencia.*

Un **resultado previsto** es la forma en que podemos concretar un objetivo, expresándolo en una magnitud medible, por ejemplo: *Conseguir que al cabo de dos años de la puesta en marcha de las Comisiones formen parte de cada una de ellas, paritariamente, al menos 20 niños y niñas cuya escolarización esté distribuida entre todos los centros de Primaria y Secundaria del municipio.*

Los **indicadores** señalan aspectos de la realidad que intentamos ponderar con algún tipo de magnitud: número, porcentaje, tasa, etc. Los indicadores deben ser acordes al objetivo y al resultado previsto, por ejemplo: *Nº de niños y niñas que forman parte de cada una de las Comisiones de Participación; Porcentaje de niños, niñas y adolescentes que forman parte de las Comisiones de Participación que se consideran satisfechos/as de formar parte de dicho órgano.*

Una **meta** es la forma en que trasladamos el resultado previsto al calendario, fijando un plazo para conseguir ese resultado o, incluso, descomponiendo el resultado previsto en varias metas intermedias, de manera que el resultado lo iremos obteniendo parcialmente por etapas, por ejemplo: *El primer año queremos conseguir que en cada una de las Comisiones participen al menos 10 niños y niñas; y que el segundo año se alcance el número de 20 niños y niñas previstos.*



Tipos de indicadores

Recordemos que los indicadores son herramientas para medir de forma precisa un aspecto de la realidad que nos interesa especialmente, por ejemplo, el *Número de áreas infantiles de juego (públicas) en el municipio*. En la literatura técnica suelen distinguirse distintas tipologías o maneras de clasificar los indicadores, más o menos útiles según en qué contexto y con qué propósito se apliquen. En el marco de las políticas locales de infancia y adolescencia, consideramos útil distinguir entre:

1. **Indicadores de proceso.**
2. **Indicadores de resultados.**
3. **Indicadores de impacto.**

1. Indicadores de proceso:

Se emplean para hacer el seguimiento y control de las actividades programadas. Suelen ser relativamente fáciles de definir y de gestionar porque se refieren a aspectos directamente controlables por quienes gestionan los programas o actuaciones municipales. Identifican aspectos como:

- El número de acciones del mismo tipo llevadas a cabo, por ejemplo: *Número de plenos extraordinarios de infancia y adolescencia celebrados anualmente en el municipio*.
- La cantidad de personas participantes en un tipo de acción, por ejemplo: *Número de niñas, niños y adolescentes participantes en los plenos, desagregados por sexo, edad y centro educativo en el que estudian*.
- Los productos logrados de esas actividades, por ejemplo: *Número de propuestas infantiles presentadas en los plenos que han sido aceptadas por el ayuntamiento*¹⁵.

2. Indicadores de resultados:

Este tipo de indicadores se usan para evaluar si una determinada actividad alcanzó, o no, o hasta qué punto, los resultados inmediatos que perseguía. Por ejemplo, si estamos hablando de actividades educativas, de sensibilización y/o de prevención, los resultados se referirán habitualmente a la formación en valores, a la adquisición de conocimientos, al desarrollo de actitudes y habilidades, a la transformación de conductas, etc.

Los indicadores de resultados son más difíciles de definir y de controlar que los indicadores de proceso, ya que son menos evidentes. Exigen pensar bien la manera de concretar los resultados

¹⁵ En algunos manuales se distingue entre indicadores de proceso e indicadores *de producto*, los cuales harían referencia a los productos materiales que genera un programa, por ejemplo: *Número de murales elaborados por los niños y las niñas* o *Número de ejemplares publicados de un cómic sobre educación vial*; pero a efectos de esta guía no hemos considerado necesario hacer tal distinción.

esperados de una determinada acción y, sobre todo, obligan a afinar las maneras de obtener evidencia (prueba) de ello. Su diseño puede implicar, en ocasiones, la participación de personas con conocimientos especializados en las realidades sobre las que se quiere intervenir (por ejemplo, en temas educativos, de salud nutricional, de salud mental, de protección social, de seguridad ciudadana, urbanísticos, medioambientales, etc.).

Veamos un par de ejemplos relacionados con la participación infantil:

Si la actividad (medida) ha consistido en realizar talleres en los colegios para (objetivo) motivar a que las niñas y los niños se inscriban y participen en una Comisión de Participación Infantil, con la expectativa (resultado previsto o deseado) de que se inscriba un número óptimo de 20 niños niñas y un número mínimo de 15, el indicador de resultados podría formularse de este modo: *Número de niños y niñas de Primaria inscritos en la Comisión de Participación Infantil tras la realización de los talleres.*

Si se han apuntado 10 niños y niñas está claro que el resultado final ni siquiera ha alcanzado el número mínimo al que aspirábamos; pero, si no hemos previsto nada, no tendremos criterio para concluir si hemos logrado satisfactoriamente el objetivo, pues cualquier resultado podría parecernos adecuado o inadecuado al propósito de fomentar la participación infantil.

Si, además, más adelante queremos medir el grado de satisfacción de las niñas y de los niños participantes en la Comisión de Participación Infantil sobre una escala de 0 a 10 y esperamos que el resultado sea 9, podemos formular el indicador del siguiente modo: *Nivel de satisfacción de las niñas y niños participantes en la Comisión de Participación Infantil.*

Después de aplicar una encuesta obtenemos como resultado una media de 7, lo cual indica un desajuste entre la valoración de las niñas y de los niños y nuestras expectativas. Podríamos celebrarlo, porque el resultado está en el rango de lo que en el ámbito escolar se considera un *Notable*, pero no estaría de más preguntarse a qué se debe esa diferencia: ¿está fallando algo?, ¿no estaremos siendo demasiado perfeccionistas?

3. Indicadores de impacto:

Finalmente, los indicadores *de impacto* hacen referencia a los efectos a medio y largo plazo de las intervenciones públicas. Los ayuntamientos, u otras Entidades Locales, no siempre tienen capacidad para gestionar indicadores de impacto, pues reunir información de este tipo puede ser especialmente costoso para ellos. Pero quizás se pueda intentar hacer en algunos temas de especial relevancia, sobre todo si se cuenta con el apoyo de la Comunidad Autónoma y/o de universidades.

Por ejemplo, pensamos en el **objetivo específico** de combatir el ciberacoso entre adolescentes **mediante** un programa de prevención basado en talleres dirigidos al alumnado de Institutos de Enseñanza Media. El **resultado previsto del impacto** de este programa podría formularse de este modo: reducir en un 50% el número de casos de denuncias por ciberacoso detectados en los IES. El **indicador**, por tanto, podría redactarse así: *Número de denuncias por ciberacoso detectados en los Institutos de Enseñanza Media del municipio durante los años que ha durado un programa de prevención.*

EJEMPLO_1

Objetivo específico: Fomentar el mutuo conocimiento, la tolerancia y el respeto entre niños y niñas procedentes de distintos países, etnias o culturas.

Medida o actuación: Juegos interculturales un sábado al mes en el Parque de la Alameda, en los que se puede participar previa inscripción (aunque se puedan inscribir ese mismo día, allí mismo).

Resultados previstos:

Queremos que a lo largo del año lleguen a participar al menos 200 niños y niñas, entre los cuales haya miembros de familias españolas, payas y gitanas, así como de familias marroquíes, rumanas y ecuatorianas y de otros grupos étnicos o nacionales presentes en el municipio.

- **Indicadores (“de proceso”):**

- > N° de niños y niñas que participan en los encuentros de los sábados, segmentados por sexo, edad, nacionalidad y pertenencia étnico-cultural.

- **Metas:**

- > En el primer y el segundo mes esperamos que participen en cada encuentro un mínimo a 20 niños y niñas de 3 nacionalidades/etnias diferentes; a partir del segundo mes y hasta el quinto mes esperamos que participen un mínimo de 30 niños y niñas de 6 nacionalidades/etnias diferentes y que ese número se mantenga como línea base el resto del año.

- **Fuentes de verificación o evidencia:**

- > Fichas de inscripción y observaciones registradas por los organizadores.

Queremos conseguir que los niños y las niñas participantes disfruten y se sientan a gusto con niños y niñas de diversas procedencias y culturas.

- **Indicadores (“de resultados”):**

- > Grado de satisfacción de las niñas y de los niños participantes en los encuentros de los sábados, segmentados por sexo, edad, nacionalidad y pertenencia étnico-cultural.

- **Fuentes de verificación o evidencia:**

- > Encuesta anónima con dos o tres preguntas tipo Likert, con cinco caritas (emojiconos) de más triste a más contenta, que se aplicará al final de cada encuentro antes de la despedida.

El fin último consiste en eliminar el racismo en la comunidad y que las niñas y los niños se sientan plenamente integrados en ella.

- **Indicadores (“de impacto”):**

- > Número de incidentes racistas en la localidad registrados por la Policía.
- > Grado en que los niños y las niñas de origen étnico o migrantes se sienten parte de la comunidad.

- **Fuentes de verificación o evidencia:**

- > Estadísticas oficiales de la Policía Local o de la Guardia Civil.
- > Encuestas dirigidas a niñas y niños del municipio.

Objetivo específico: Posibilitar acciones educativas que contribuyan a la formación integral de la población infantil y adolescente en el marco de la enseñanza reglada, garantizando la igualdad de oportunidades.

Medida o actuación: Becas para material escolar.

Resultados previstos:

Incrementar las becas destinadas a material escolar en un 10% cada año, respecto al presupuesto del año anterior, durante los próximos cuatro años.

- **Indicadores (“de proceso”):**

- > N° de niños y niñas que reciben una beca para material escolar.

- **Fuentes de verificación o evidencia**¹⁶:

- > Expedientes.

Las becas de material escolar deben servir para que todas las niñas y todos los niños puedan participar en igualdad de oportunidades en las dinámicas educativas de los centros escolares a los que acuden, por tanto, necesitamos comprobar si las becas han servido realmente para el objetivo que se persigue.

- **Indicadores (“de resultados”):**

- > Grado de satisfacción del profesorado, los y las estudiantes y sus madres y/o padres respecto a la concesión de becas de material escolar.

- **Fuentes de verificación o evidencia:**

- > Encuestas dirigidas al profesorado, así como a las madres y/o padres y a los y las estudiantes que reciben las becas.

Las becas de material escolar deben servir a medio y largo plazo para que los niños y las niñas se mantengan en el sistema educativo y progresen en sus estudios adecuadamente.

- **Indicadores (“de impacto”):**

- > Tasa de abandono escolar.

- > Tasa de fracaso escolar.

- **Fuentes de verificación o evidencia:**

- > Estadísticas oficiales de la Comunidad Autónoma.

¹⁶ Estas fuentes tienen una doble función: al mismo tiempo que permiten la recogida de datos, aportan prueba de ellos.



Los indicadores y su utilidad para conocer la realidad de la infancia más vulnerable

En nuestra sociedad existen niños y niñas en situación de mayor desventaja y vulnerabilidad cuyos derechos están reconocidos, pero no son debidamente garantizados y protegidos. Los **indicadores** son instrumentos muy útiles para conocer su situación y así poder responder a sus necesidades, pues nos permiten medir la evolución de distintos aspectos de la realidad, tanto de carácter material como psicosocial:

Ejemplos de aspectos materiales: evolución del mercado de trabajo, precios de la vivienda, recortes en los recursos de protección social, tasas de delincuencia, niveles de contaminación en las ciudades, etc.

Ejemplos de aspectos psicosociales: incertidumbre, miedo, sensación de inseguridad, pérdida de autoestima y confianza en las propias capacidades, etc.

Algunos de los sectores de la infancia y adolescencia más vulnerables son (UNICEF España, 2014):

- *niños y niñas con discapacidad;*
- *niños y niñas con padres con alcoholismo o drogodependencia;*
- *niños y niñas de la etnia gitana;*
- *niños y niñas de nacionalidad extranjera no acompañados;*
- *niños y niñas en sistema de protección social;*
- *niños y niñas en sistema de reforma o con medidas de reeducación;*
- *niños y niñas en familias monoparentales.*

¿Cuántos indicadores son necesarios?

Trabajar con indicadores siempre implica **costes de gestión de información**. Lo prudente es valorar cuales son las necesidades prioritarias de conocimiento y hasta qué punto se puede asumir la gestión de determinados tipos y número de indicadores con los recursos disponibles.

Obviamente, no es bueno que un plan local de infancia y adolescencia carezca de indicadores, pero tampoco es recomendable que esté lleno de indicadores que no son útiles, que no se utilizan para tomar decisiones o que no hay capacidad real de gestionar.

Lo ideal sería que a cada programa o actividad principal le pudiéramos asociar al menos un indicador de resultados, pero, como hemos visto, **para ello es imprescindible decidir previamente cual es el resultado esperado**.

Seguramente un plan local de infancia y adolescencia no pueda diseñarse con una exhaustividad de indicadores, pero con un enfoque de **mejora continua** sí es más realista pensar que, de un año a otro y de un plan a otro, pueden irse incorporando progresivamente más y mejores indicadores de diverso tipo, especialmente *indicadores de resultados o de impacto* que son los que suelen presentar mayor dificultad.



Criterios de gestión de indicadores

Una buena gestión del sistema de indicadores debe ser:

Realista: se deben aplicar sólo los indicadores que realmente son útiles y se pueden gestionar con los recursos disponibles.

Flexible: es mejor trabajar con indicadores imperfectos que trabajar sin ningún indicador.

Organizada y dotada de recursos (gobernanza de la información)¹⁷: la gestión de indicadores implica tiempo, esfuerzo, equipamiento, cualificación y supervisión, sin organización ni recursos suficientes aplicados a la gestión de información no es posible trabajar adecuadamente con indicadores.

Sistemática: es imprescindible trabajar con fichas de indicadores y herramientas de recogida y consolidación de la información.

Basada en la mejora continua: conviene insistir en que sobredimensionar el sistema de indicadores no es buena idea si el esfuerzo no compensa los resultados y la gestión de información consume tiempo y recursos de manera ineficiente. Lo mejor es avanzar *de menos a más*, progresivamente, revisando, corrigiendo y ampliando el sistema de indicadores al mismo tiempo que se ponen los medios para hacerlo de manera sostenible.



@AndreaObzerova / iStock

17 La *gobernanza de la información* implica establecer criterios claros acerca de las normas que se aplican a su obtención y usos posibles, siempre acorde a la legislación vigente; también conlleva definir responsabilidades acerca de quienes se ocupan de realizar las distintas operaciones que se llevan a cabo con la información: recogida, procesamiento, transmisión, recepción, toma de decisiones, etc.

¿Cómo alimentar los indicadores?

Trabajar con indicadores de proceso y de resultados implica distinguir ambos tipos de indicadores y relacionarlos correctamente con los objetivos específicos, los resultados esperados, etc., pero también exige adoptar algunos criterios organizativos y de recogida de información, es decir implementar acciones que desarrollen y alimenten la ficha del indicador que presentamos previamente::

1. Definir qué concejalía o sección municipal es **responsable** de recoger información sobre un determinado indicador; la responsabilidad recaerá en la concejalía o sección que lidere la medida o actuación a la que el indicador está asociado.
2. **Registrar información** de manera regular y sistemática, conforme se van desarrollando las medidas o actuaciones municipales, utilizando para ello una **ficha normalizada** para todas las concejalías o secciones municipales.
3. Definir con qué herramienta hay que trabajar para registrar la información; puede ser suficiente con una **hoja de cálculo tipo Excel**.
4. Definir **a quién hay que reportar la información**; lo más habitual es que la información se reporte a la concejalía o sección municipal que lidera la estrategia o plan local de infancia y adolescencia.
5. Definir **en qué fecha** hay que reportar la información; se debería garantizar que esté disponible, al menos, al final de cada año o al principio del siguiente, con el fin de poder hacer el seguimiento y revisión anual de la política local de infancia y adolescencia y reflejarlo en un informe que pueda redactarse y publicarse en el primer cuatrimestre de cada año, relativo al año anterior.

Desafíos y recomendaciones

En un mundo ideal las políticas locales de infancia y adolescencia deberían contener indicadores que permitieran una evaluación rigurosa de sus procesos y resultados. Sin embargo, en el mundo real las Entidades Locales están limitadas por el tiempo, el personal y los recursos disponibles.

Trabajar con indicadores con un enfoque de **Gestión Basada en Resultados** se debe considerar en el marco de un **proceso estratégico de evolución basado en la mejora continua**, con resultados de mejora a corto, a medio y a largo plazo. Ahora bien, para avanzar en ese proceso hay que remover obstáculos, veamos algunos de los más relevantes:

1. **Falta de recursos.**
2. **Amplitud de los planes locales de infancia y adolescencia.**
3. **Dificultad de acceso a los datos.**

1. Falta de recursos.

Suele ser la principal causa que impide avanzar en la aplicación de indicadores al ciclo de planificación de una política local de infancia y adolescencia. Hay que preguntarse entonces: **¿Qué tipo de recursos faltan?**

- Puede que se trate de **conocimiento**, en cuyo caso se podrían realizar actividades de **formación interna**;
- quizás sea **falta de personas y de tiempo** para realizar las tareas de gestión de información, entonces sería necesario considerar de qué manera se podría reforzar estas tareas con **más personal y mayor dedicación**;
- también podría ocurrir que haya **problemas de organización** y que, por ejemplo, no esté claro quién y cuándo debe encargarse de hacer estas tareas, lo que puede resolverse clarificando el **reparto de funciones y su programación**;
- o puede que falten ordenadores, programas informáticos u otro tipo de **herramientas digitales** que permitan trabajar con agilidad y eficacia, situación que puede resolverse adquiriéndolas o desarrollándolas con recursos internos. Para avanzar no hace falta partir de sistemas de gran complejidad y coste, a veces es suficiente con una hoja de cálculo tipo Excel¹⁸.

18 La evolución de los sistemas corporativos de gestión de información evoluciona con rapidez hacia configuraciones más integradas y centralizadas, con capacidad para trabajar con gran cantidad y variedad de datos (Big data). Sin duda, este es un gran reto para las Entidades Locales, pero, al margen de que en un futuro más o menos próximo puedan implementarse en ellas este tipo de sistemas, es fundamental avanzar con los recursos disponibles, y hasta donde se pueda, en la cultura de gestión basada en resultados, mediante indicadores y reforzando los mecanismos de coordinación. De este modo, cuando llegue el momento de dar el salto tecnológico (que también será organizativo) hacia nuevos sistemas de manejar la información, la Entidad Local estará en mejores condiciones de afrontar el cambio.

2. Amplitud de los planes locales de infancia y adolescencia.

Otro desafío consiste en que los planes locales de infancia y adolescencia suelen ser muy amplios en cuanto a áreas de intervención, objetivos y actuaciones a desarrollar, pues aspiran a ser **integrales, transversales y participativos**, todo lo cual implica tener en cuenta:

- muchos temas diversos-algunos de gran complejidad-;
- una amplia variedad de actores, tanto internos del ayuntamiento, como externos, y;
- procesos de participación que requieren su tiempo, si se quieren hacer bien.

Esta amplitud es enriquecedora y contribuye a profundizar en la gestión democrática de las políticas públicas, pero también introduce **complejidad** y, a menudo, **lentitud** para determinar objetivos, actividades, resultados previstos, indicadores, etc.; e igualmente sucede a la hora de extraer información, analizarla y tomar decisiones.

Una dificultad concreta que se presenta en estos casos es que muchas de las personas participantes que desempeñan un papel clave, fundamentalmente el personal político y técnico de las distintas concejalías que componen un ayuntamiento, no comparten la misma formación, ni tienen las mismas prioridades, ni reciben las mismas instrucciones de sus responsables políticos y técnicos, ni adoptan la misma manera de proceder cuando se trata de diseñar planes, programas, resultados previstos e indicadores.

El problema se complica cuando, además, en un mismo ayuntamiento, u otro tipo de Entidad Local, se gestionan al mismo tiempo planes de diferentes áreas y temáticas, con dificultades de coordinación entre ellos. No es difícil percatarse de que una realidad de este tipo puede presionar y estresar mucho a una Entidad Local si pretende mejorar la gestión de información, pero lo intenta sin afrontar el reto de cómo integrar mejor sus distintas políticas, dotándose de una capacidad de coordinación mucho mayor.

Como orientación general, es recomendable que en todas las Entidades Locales exista un órgano, a modo de *Oficina Técnica de Planificación*, especializado en la coordinación, supervisión y progresiva interrelación con criterios comunes de todos los planes que se diseñan, ejecutan y evalúan en el ayuntamiento o Entidad Local correspondiente.

El reto es importante y no es fácil avanzar con rapidez, por eso hay que trabajar con paciencia, pero de manera continua, partiendo de lo que se hace en cada concejalía o departamento para mejorarlo, teniendo en cuenta sus posibilidades y aprovechando todo lo posible los indicadores y la información que ya se estén empleando. El ayuntamiento puede valorar incluso la conveniencia y posibilidad de contar, en alguna medida, con *acompañamiento experto* que facilite los procesos de cambio.

3. Dificultad de acceso a los datos.

Un tercer desafío consiste en la **disponibilidad de datos**, pues no siempre es fácil acceder a las fuentes de información que los generan. Un ayuntamiento no tiene competencias en algunos de los temas importantes que aborda en sus planes locales de infancia y adolescencia (Educación, Sanidad, Justicia...) y depende de la información que puedan proporcionarle otras Administraciones Públicas.

Algunas fuentes de datos se encuentran *en abierto (Open data)*, es decir, se puede acceder con facilidad a través de Internet, como los institutos de estadística de ámbito estatal y autonómico. Otros datos en cambio hay que solicitarlos y no siempre se obtiene una respuesta positiva o en plazo.

Por supuesto, existe la posibilidad de aprovechar estudios publicados, si existen, o algunos ayuntamientos pueden realizar investigaciones propias, pero esto último es costoso y a menudo poco sostenible para un ayuntamiento que quiera hacerlas con regularidad.

No obstante, las Entidades Locales suelen producir y gestionar mucha información, tanto cuantitativa como cualitativa, pero dada la extendida falta de integración de estos procesos a menudo para una concejalía es también costoso y lento acceder a los datos de una concejalía diferente.

Como antes hemos ya indicado, estos problemas se complican cuando, además, no existen criterios comunes a la hora de formular indicadores con *perspectiva de infancia*. Por ejemplo, para la concejalía que lidera el plan local de infancia y adolescencia es importante identificar la edad y el sexo de las niñas y los niños participantes en programas y actividades de otras concejalías, o el centro educativo en el que estudian, pero estos datos a veces no están desagregados en los indicadores que otras concejalías aplican.

Frente a esto caben distintas estrategias complementarias:

- Practicar la colaboración entre administraciones públicas y otras instituciones públicas y privadas, estableciendo convenios y protocolos de intercambio de información, de modo que se puedan obtener datos cuando se necesiten.
- Mantenerse actualizado respecto a estudios de universidades u otras entidades que se van publicando.
- Realizar investigaciones propias sobre temas concretos puede ayudar a obtener datos útiles.
- **Pero quizás el cambio más estratégico procede de aprovechar mejor los datos que ya tiene un ayuntamiento, de aquellos que ofrece el Padrón, pero también de los que generan las distintas concejalías en el desempeño de sus competencias.**



Bibliografía citada y de referencia

Agenda 2030: Una oportunidad para las personas y el planeta. Propuesta de indicadores para el desarrollo sostenible en España (2017). UNICEF España, WWF, OXFAM Intermón. <https://www.unicef.es/publicacion/agenda-2030-una-oportunidad-para-las-personas-y-el-planeta>

Alto Comisionado para la Lucha Contra la Pobreza Infantil (Ed.) (2022). Datos e indicadores. Gobierno de España. <https://www.comisionadopobrezainfantil.gob.es/es/datos-e-indicadores>

Datos e indicadores (2022). Infancia en datos. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. <https://www.mdscialesa2030.gob.es/portal/infancia-en-datos/indicadores.htm?sector=5&clase=27&indicador=45#sector>

IGE (Ed.) (2022). *Indicadores de infancia e adolescencia*. Instituto Galego de Estadística. http://www.ige.eu/web/mostrar_actividade_estadistica.jsp?idioma=en&codigo=0611

La función evaluadora: Principios orientadores y directrices de actuación en la evaluación de políticas y Iniciativas (2009). Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de la Presidencia. <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Evaluacion.pdf>

La infancia en todas las políticas y en todos los municipios. Manual para elaborar planes locales de infancia y adolescencia. Desde una perspectiva participativa y de derechos (2020). Junta de Andalucía. Dirección General de Infancia. Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación. <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/publicaciones/detalle/79477.html>

MPT (Ed.) (2022). *Evaluación de políticas públicas*. Ministerio de Política Territorial. <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas.html>

MPTAP-AEC (Ed.) (2015). *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Enfoque AEVAL*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Evaluacion_Politicas_Publicas_y_Calidad_SSPP/Guia_evaluaciones_AEVAL.html

MPTAP-AEC (Ed.) (2016). *Guía metodológica para el desarrollo de procesos de planificación de políticas públicas en el ámbito sectorial*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia2.pdf>

MPTAP-AEC (Ed.) (2016). *Manual para la racionalización y eliminación de duplicidades. Cómo mejorar la eficacia de la acción pública en el Estado Autonómico*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia3.pdf>

MPTAP-AEC (Ed.) (2016). *Metodología de evaluación y seguimiento de la transparencia de la actividad pública. MESTA. Informe final*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia4.pdf>

MPTAP-AEC (Ed.) (2019). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf

MPTAP-AEC (Ed.) (2020). *Guía de evaluación de diseño de políticas públicas*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. http://www.administracionespublicas.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Disenio.pdf

MPTAP-AEC (Ed.) (2020). *Guía de evaluación de implementación de políticas públicas*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Implementacion.pdf

MPTAP-AEC (Ed.) (2020). *Guía de evaluabilidad de intervenciones públicas*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_Evaluabilidad_Intervenciones_Publicas.pdf

MPTAP-AEC (Ed.) (2020). *Guía de evaluación de resultados de políticas públicas*. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf

Observatorio de Infancia (2022). Gobierno de España. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. <https://observatoriodelainfancia.mdsocialesa2030.gob.es/estadisticas/estadisticas/home.htm>

OCDE (2020). *Mejores políticas para una vida mejor. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

ONU Mujeres (Ed.) (2022). *Indicadores*. Centro Virtual de Conocimiento para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres y Niñas. <https://www.endvawnow.org/es/articulos/336-indicadores.html>

UNDOC (Ed.) (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. United Nations Office on Drugs and Crime. https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf

UNEG (Ed.) (2016). *Normas y estándares de evaluación*. United Nations Evaluation Group. file:///C:/Users/anama/Downloads/UNEG%20Norms%20&%20Standards%20for%20Evaluation_Spanish_2017.pdf

UNICEF España (Ed.) (2010). *Propuesta de un sistema de indicadores sobre bienestar infantil en España*. https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/2823_d_Informe_Indicadores_Final_UNICEF.pdf

UNICEF España (Ed.) (2014). *Vulnerabilidad y exclusión en la infancia. Hacia un sistema de información temprana sobre la infancia en exclusión*. https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/libro_03_web.pdf

UNICEF (Ed.) (2017a). *Results-based management Handbook. Working together for children*. <https://www.unicef.org/rosa/media/10356/file>

UNICEF (Ed.) (2017b). *UNICEF-Adapted UNEG Evaluation Report Standards*. <https://www.unicef.org/evaluation/media/816/file/UNICEF-Adapted-UNEG-Evaluation-Report-Standards.pdf>

UNICEF (Ed.) (2018). *Revised Evaluation Policy of UNICEF*. UNICEF Evaluation Office. <https://www.unicef.org/media/54816/file>

UNICEF (Ed.) (2019a). *A local governance approach to programming. Guidance for achieving result through working with local governments*. <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-12/UNICEF-Guidance-on-Local-Governance-Approach-to-Programming-2019.pdf>

UNICEF (Ed.) (2019b). *INSPIRE Indicator Guidance and Results Framework. Ending Violence Against Children: How to define and measure change*. <https://www.unicef.org/media/66896/file/INSPIRE-IndicatorGuidance-ResultsFramework.pdf>



Ciudades
Amigas
de la Infancia



Iniciativa
Ciudades
Amigas de la
Infancia

unicef 
para cada infancia

ciudadesamigas.org



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL