

TOMO II

ANEXOS

**EVALUACIÓN FONDO PARA LA NIÑEZ
Y LA ADOLESCENCIA
PANI**

**ELABORADO POR
CICAP-UCR**



Diciembre, 2021



Toda nación que aspire a ejercer el derecho al desarrollo de sus pueblos de forma sostenible, debe asegurar ante todo, el bienestar de las personas menores de edad tanto en su momento presente como en su proyección hacia el futuro en sociedad. Como requisito fundamental de ese bienestar, el Estado debe garantizar el cumplimiento de los derechos y procurar la satisfacción de las necesidades de ese grupo tan especial.

(Fundación Paniamor 2021)

Equipo Técnico Cicap-UCR

Mag. Montserrat Alfaro Moscoso, evaluadora coordinadora
 Mag. Maritza Rojas Poveda, evaluadora
 Mag. Luis Alonso Sancho Rubí, evaluador
 Bach. Yoselyn Soto Artavia, asistente de evaluación

Equipo Gestor-Desaf

Licda. Blanca Vargas Arias
 Lic. Héctor Zúñiga Arguedas
 Lic. Heyteem Estrada Rojas, coordinador
 Bach. Andrea Pérez Noguera, coordinadora
 M.Sc. Wilson Garro Mora

Diseño y diagramación: Esteban Moscoso

Índice

Anexo 1. Normativa nacional e internacional en materia de derechos de niñez y adolescencia	3
Anexo 2. Otras normativas relacionadas	6
Anexo 3. Capítulo IV del Reglamento N° 101-3 DEL 26/05/2011 “Reglamento para la administración y control de los recursos económicos del Fondo para la Niñez y la Adolescencia”	8
Anexo 4. Cadena de Resultados del programa Protección y Atención de los Niños, Niñas y Adolescentes	9
Anexo 5. Matriz de operacionalización de evaluación	12
Anexo 6. Repercusiones del “Portafolio de proyectos” en la pertinencia de la Teoría del Programa del FNA respecto a la protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes	16
Anexo 7. Principales dificultades para articular lógicamente insumos, actividades y productos en el marco del FNA	19
Anexo 8. Oficinas locales: Mecanismos disponibles para detectar complementariedades y/o duplicidades entre proyectos financiados con el FNA y otros desarrollados por el PANI	22
Anexo 9. Actores internos: Razones por las que los procesos de los proyectos financiados con el FNA, y los procedimientos internos del PANI no son fácilmente integrables	29
Anexo 10. Actores internos: procesos y mecanismos para registrar los aportes de las niñas, niños y adolescentes a los proyectos financiados con el FNA	33
Anexo 11. Actores internos: motivos por los cuales la vinculación de NNA no tiene validez dentro de la estructura funcional del FNA	40
Anexo 12. Actores internos y externos: Cómo se determina si un proyecto, desarrollado por actores externos al PANI, se complementa con los proyectos financiados con el FNA	45
Anexo 13. Actores internos y externos: Implicaciones de identificar o no complementariedades entre proyectos financiados con el FNA y otros de actores fuera de PANI	57
Anexo 14. Actores internos y externos: acciones concretas de coordinación con los actores externos para detectar y analizar duplicidades entre proyectos	58
Anexo 15. Actores internos y externos: Implicaciones de no identificar duplicidad de esfuerzos entre proyectos financiados con el FNA y otros de actores fuera de PANI	60

Anexo 1. Normativa nacional e internacional en materia de derechos de niñez y adolescencia

Normativa	Número y año	Aspectos relevantes
Ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño	Ley N° 7184, 1990	Compromiso del Estado de respetar los derechos enunciados en la Convención y asegurar su aplicación a cada niña, niño y adolescente sujeta a su jurisdicción.
Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia	Ley N° 7648, 1996	Protege especialmente y en forma integral a las niñas, niños y adolescentes y sus familias. Dentro de su alcance está el planificar, ejecutar y supervisar programas de prevención de manera conjunta con las instituciones respectivas, con el objeto de erradicar, toda forma de delincuencia, prostitución, maltrato, abuso sexual, drogadicción, alcoholismo, abandono u otros que lesionen la integridad de las niñas, niños y adolescentes. Consigna la creación de las Juntas de la Niñez y la Adolescencia, así como sus funciones.
Ley Contra la Violencia Doméstica y sus reformas	Ley N° 7586, 1996	Promueve la modificación de los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, inclusive el diseño de programas de educación -formales e informales- para todos los niveles del proceso educativo, con el fin de contrarrestar prejuicios, costumbres y todo tipo de prácticas que se basen en la premisa de la inferioridad de cualquiera de los géneros o en los estereotipos para el hombre y la mujer, que legitiman o exacerban la violencia contra las personas. Estimulará programas educativos, gubernamentales y del sector privado, tendientes a concientizar al público sobre los problemas relacionados con la violencia doméstica, los recursos legales y la reparación correspondiente.
Ley de Justicia Penal Juvenil	Ley N° 7576, 1996	Abarca la población comprendida a partir de los doce hasta los dieciocho años cumplidos. Los juzgados penales juveniles referirán el caso al PANI, con el fin de que se le brinde la atención y el seguimiento necesarios. Dentro de las sanciones posibles está la prestación de servicios a la comunidad.
Ley General de Protección a la Madre Adolescente	Ley N° 7735, 1997	Promueve programas preventivos, educativos, divulgativos y de capacitación sobre las implicaciones del embarazo en la adolescencia, dirigidos tanto a la población escolarizada y no escolarizada; así como propicia y apoya la participación comunal y las medidas necesarias para fortalecer la unión de las familias.

Normativa	Número y año	Aspectos relevantes
Código de la Niñez y la Adolescencia	Ley N° 7739, 1998	Constituye el marco jurídico para la protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.
Ley General de la Persona Joven	Ley N° 8261, 2002.	Promulga que se considera persona joven quienes tengan entre 12 y 35 años. Elabora, promueve y coordina la ejecución de políticas públicas por parte de las entidades públicas y privadas dirigidas a crear las oportunidades, a garantizar el acceso a los servicios e incrementar las potencialidades de las personas jóvenes para lograr su desarrollo integral y el ejercicio pleno de su ciudadanía, en especial en el campo laboral, la educación, la salud preventiva y la tecnología.
Juntas de Educación de la Niñez y la Adolescencia	Decreto Ejecutivo N° 35494-S, 2009	Están integradas por: a) Tres funcionarios públicos: uno de la Municipalidad, uno del Ministerio de Educación y uno del PANI, quien presidirá la Junta. b) Tres miembros comunales. c) Un/a adolescente mayor de quince años. Su papel será actuar como órgano coordinador a nivel local, además de velar por la correcta aplicación de las políticas públicas en niñez y adolescencia, según el Artículo 179 del CNA.
Subsistemas locales de protección a la niñez y adolescencia	Decreto Ejecutivo N° 35876-S 2009	Son instancias de trabajo conjunto entre el Estado y la sociedad civil, integrando instituciones y organizaciones locales públicas y privadas que en el marco del Código de la Niñez y Adolescencia y sin perder sus competencias específicas, desarrollan políticas desconcentradas y velan por el respeto, cumplimiento y exigibilidad de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, con el fin de promover entornos protectores para esta población (PANI, 2010, p.16).
Comités Tutelares (CT)	Ley N° 9001, 2011 que reforma el artículo 181 de la Ley N° 7739	Tienen como función colaborar con la asociación de desarrollo comunal en la atención pertinente y prioritaria de todos los aspectos relativos a las niñas, niños y adolescentes.

Compromisos internacionales		
Convención sobre los Derechos del Niño	1990	Los Estados Parte respetarán los derechos enunciados en esta Convención y asegurarán su aplicación a cada niño sujeto a su jurisdicción, sin distinción alguna, independientemente de la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional, étnico, o social, la posición económica, los impedimentos físicos, el nacimiento o cualquier otra condición del niño, de sus padres o de sus representantes legales.
Convenio sobre los Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores	Ley N° 7746, 1998	Convenio que vela por que los derechos de custodia y de visita vigentes en uno de los Estados contratantes se respeten en los demás Estados contratantes.
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	2015	<p>Es la hoja de ruta para lograr el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) a través de la implementación de políticas públicas.</p> <p>Contiene 17 objetivos y 169 metas conexas de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Se considera uno de los principales compromisos para los Estados, el cual entró en vigor en enero del año 2016. El compromiso con la igualdad efectiva, los derechos de las mujeres y el empoderamiento de las mujeres y las niñas es transversal a esta Agenda.</p> <p>Se afirma que no es posible alcanzar todo el potencial humano y el desarrollo sostenible si se sigue negando a la mitad de la humanidad el pleno disfrute de sus derechos humanos y sus oportunidades, el igual acceso a una educación de calidad, a los recursos económicos y a la participación política, al empleo, el liderazgo y la adopción de decisiones a todos los niveles.</p>

Anexo 2. Otras normativas relacionadas

Reformas legales

- Ley 7899 - Reformas al Código Penal. Ley contra la Explotación Sexual de las Personas Menores de Edad
- Ley 8002 - Abusos sexuales contra personas menores de edad. Reforma de los art. 161 y 162 del Código Penal Ley No. 8143 - Adición de un párrafo segundo al 4 artículo 174 del Código Penal, para penalizar la difusión por cualquier medio de material pornográfico o erótico en el que aparezcan menores de edad o su imagen.
- Ley 8654 – Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes a la disciplina sin castigo físico ni trato humillante.
- Código de Familia Ley 5476 y sus reformas.
- Código Procesal Penal No. 7594 y sus reformas.
- Código Procesal Civil y sus reformas (Ley Regulación de horarios de funcionamiento en expendios de bebidas alcohólicas (Ley 7633)
- Código de Trabajo y sus reformas (Ley 2)

Decretos y reglamentos:

- Reglamento de funcionamiento de las salas de videojuegos o juegos cibernéticos y la clasificación de los juegos según el nivel de violencia (Decreto No. 31.764)
- Decreto No. 29220-MTSS, Reglamento para la contratación laboral y condiciones de salud ocupacional de las personas adolescentes (2001)
- Reglamento al Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (Decreto Ejecutivo No. 33.028)
- Reglamento del Consejo Paritario de Protección Especial a Personas Menores de Edad. Publicado en la Gaceta N° 105 del 2 de junio del 2008.

Normativa Internacional

- Convención sobre los Derechos del Niño. (Ley 7184, 1990)
- Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la Venta de Niños, la Prostitución Infantil y la Utilización de los Niños en la Pornografía, es ratificada por Costa Rica. (Ley 8172, 2002)
- La Convención Contra la Delincuencia Organizada Transnacional. (Ley 8302, 2002)

- Protocolo contra el Tráfico Ilícito de Migrantes por tierra, mar y aire que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional. (Ley 8314, 2002)
- Convenio 138 de OIT sobre la Edad Mínima de Admisión al Empleo. (1974)
- Convenio 182 de la OIT sobre "La Prohibición de las Peores Formas de Trabajo Infantil y la Acción Inmediata para su Eliminación" (2001)
- Convención Interamericana sobre obligaciones alimentarias. (Ley 8053)
- Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niños que complementa la convención de las Naciones Unidas contra la delincuencia organizada transnacional. (Ley 8315)
- Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer. (Ley 7499 Convención de Belém do Pará)
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.
- Recomendación 146 de OIT sobre la edad mínima de admisión al empleo.
- Aprobación del Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos del niño relativo a la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de los niños en la pornografía. (Ley 8172)
- Reglas Mínimas de Naciones Unidas para la Administración de la Justicia de Menores. Adoptadas por la Asamblea General en su Resolución 40/33 de 28 noviembre de 1985 (Reglas de Beijing)
- Directrices de Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil aprobadas por la Asamblea General.
- Reglas de las Naciones Unidas para la Protección de los Menores Privados de Libertad, Resolución 45/113 de 02 abril de 1991 .

Anexo 3. Capítulo IV del Reglamento N° 101-3 DEL 26/05/2011 “Reglamento para la administración y control de los recursos económicos del Fondo para la Niñez y la Adolescencia”

CAPÍTULO IV

Sobre la responsabilidad, control y fiscalización del Fondo

Artículo 11. --**Responsabilidad de las Juntas.** La Junta de Protección o la organización de base comunitaria, según sea el caso, asumirá la responsabilidad del manejo de fondos públicos y las consecuencias que se puedan derivar de alguna irregularidad. Las personas que integren las Juntas de Protección a la Niñez y Adolescencia mantendrán su naturaleza de servidores públicos en todas aquellas acciones en que participen en calidad de miembros de la Junta.

Artículo 12. --**Evaluación técnica de los proyectos.** La evaluación técnica de los proyectos es responsabilidad directa de las Juntas de Protección y la Gerencia Técnica. Esta evaluación comprenderá el seguimiento y control durante la ejecución del proyecto, mediante informes periódicos de avances y resultados.

Artículo 13. -- **Informe de los proyectos ejecutados.** Una vez ejecutado el proyecto, la Junta de Protección u organización de base comunitaria responsable deberá presentar a la Gerencia Técnica, un informe final, que incluya los logros alcanzados, cumplimiento de los objetivos y costo final del proyecto. Una vez revisados por la Gerencia Técnica, ésta procederá a elevar los informes a la Junta Directiva para su conocimiento.

Artículo 14. --**Autorización de gastos de viaje.** Los gastos de viaje y transporte dentro del país de los miembros de las juntas cantonales de protección serán autorizados por el presidente de la Junta de Protección respectiva y deberán contar con el visto bueno del Director Regional. Para su pago se utilizarán los recursos asignados a los Fondos de Trabajo, utilizando como base el Reglamento de Gasto de Viaje para Funcionarios Públicos establecido por la Contraloría General de la República.

Artículo 15. --**Revisión periódica del fondo.** La Gerencia de Administración realizará revisiones periódicas de los fondos utilizados en el desarrollo de los proyectos sin perjuicio de las auditorías que sean necesarias. La Gerencia de Administración será la encargada de cumplir con las labores de fiscalización del accionar del Fondo para la Niñez y la Adolescencia desde el punto de vista administrativo, presupuestario y financiero.

Artículo 16. -- **Sobre las sanciones por incumplimiento al Reglamento.** En caso de que la Gerencia de Administración u otra instancia detecten incumplimiento de las disposiciones contenidas en este Reglamento o en el desarrollo del proyecto, será motivo suficiente para proceder a la suspensión temporal o definitiva del mismo. Lo anterior, sin perjuicio de las sanciones disciplinarias administrativas, civiles o penales correspondientes a los servidores responsables que actúan en forma directa o solidaria.

Artículo 17. -- **Control Presupuestario.** El Departamento de Control de Presupuesto procederá a distribuir las cuentas presupuestarias por Región de tal forma que permita a los administradores de cada región y a la Gerencia Técnica llevar el control interno de lo ejecutado en los proyectos financiados por el fondo.

Artículo 18. – **Informes bimensuales.** El Departamento de Control de Presupuesto comunicará a la Gerencia Técnica cortes bimensuales de ejecución presupuestaria del Fondo, a efecto de que dicha Gerencia lleve el control respectivo y tome las acciones que resulten pertinentes para asegurar una adecuada ejecución de los recursos del fondo.

Anexo 4. Cadena de Resultados del programa Protección y Atención de los Niños, Niñas y Adolescentes

	Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
	¿Qué recursos se tienen para ejecutar las actividades?	¿Qué hace la intervención?	¿Qué produce la intervención?	¿Qué cambios se esperan a corto plazo con la intervención?	¿Qué cambios se esperan a largo plazo con la intervención?
Producto 1. Atención de denuncias	Personal profesional y de apoyo para la atención directa en Oficinas Locales.	Se financia el personal que labora en Oficinas locales para la atención de denuncias lo cual incluye diversas áreas: Psicología, Trabajo Social, Derecho y soporte administrativo.	Personas menores de edad que reciben atención inmediata para la protección Integral de personas menores de edad en riesgo por situaciones violatorias de derechos.	Brindar seguridad a la persona menor de edad ante situaciones de riesgo o vulneración de sus derechos.	La restitución de los derechos violentados en las personas menores de edad que se atienden.
Producto 2: Protección y apoyo a los niños, niñas y adolescentes en los Albergues del PANI	Personal de servicios infantiles para el cuidado y atención directa de las personas menores de edad en albergues institucionales.	Se financia el personal que labora en los albergues institucionales, este personal se encarga del cuidado y atención de las personas menores de edad durante toda su permanencia en el albergue.	Personas menores de edad que reciben cuidado temporal en espacios seguros para la protección de personas menores de edad que no cuentan con otros recursos para su cuidado.	Brindar a la persona menor de edad un espacio seguro para vivir y recibir el apoyo profesional que requiera.	Restitución de sus derechos a las personas menores de edad de crecer y permanecer en el seno de una familia o bien tener un espacio de cuidado digno hasta su mayoría de edad.

	Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Producto 3: Centros Infantiles diurnos de Atención Integral - Guarderías	Subsidio de cupos que se pagan a ONG a fin de recibir a personas menores de edad que requieren cuidado y atención para su desarrollo infantil. (aprox. 131 000 colones por niña/niño/ adolescente)	Transferencia monetaria a ONG que brindan cuidado y atención para el desarrollo infantil.	Personas menores de edad a las cuales se les brinda un subsidio de cupos para el ingreso de personas menores de edad a modalidades de cuidado especializadas, donde se brinda cuidado y soporte al desarrollo infantil a las personas menores de edad.	Brindar a las personas menores de edad un espacio de cuidado y atención de su desarrollo infantil en modalidad diurna.	Fomentar el cuidado y desarrollo infantil en personas menores de edad que sin el subsidio brindado tendrían pocas posibilidades de acceder a un espacio de cuidado y protección fuera de sus hogares en modalidad diurna permitiendo así a sus familias laborar o ejecutar actividades productivas para llevar sustento y protección a las personas menores de edad.

	Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
Producto 4: Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia	Espacios físicos o virtuales, materiales, alimentación y recursos humanos para la ejecución de proyectos a nivel comunitario.	Proyectos financiados para ejecutar a nivel comunitario. Logística para la ejecución de los proyectos en conjunto con Juntas de Protección a la Niñez y Adolescencia y Consejos Participativos.	Personas menores de edad que forman parte de proyectos a nivel comunitario que implican tanto actividades lúdicas y recreativas como materiales y alimentación para cada fin específico según el proyecto que se ejecute en cada zona y de acuerdo con las necesidades de la población meta.	Crear espacios seguros donde se fomente la participación de niñas, niños y adolescentes y la prevención de situaciones violatorias de sus derechos.	Generar conocimiento y empoderamiento en las niñas, niños y adolescentes sobre sus derechos, para generar mayor conciencia y conocimiento en la sociedad sobre el respeto a sus derechos, así como mitigar posibles situaciones violatorias de derechos.

Nota: Desaf (2021) con información de PANI.

Anexo 5. Matriz de operacionalización de evaluación

Objeto: El diseño y el modelo de gestión del Fondo para la Niñez y la Adolescencia, administrado por el Patronato Nacional de la Infancia, entre 2018-2020 a nivel nacional.

Problema: ¿Cómo puede mejorarse el diseño y el modelo de gestión del FNA para que la asignación del presupuesto sea pertinente, coherente, eficiente y participativa?

Objetivo general: Evaluar el diseño y el modelo de gestión del Fondo para la Niñez y la Adolescencia, manejado por el PANI, para mejorar la asignación del presupuesto en términos de su pertinencia, coherencia, participación y eficiencia en el financiamiento de los proyectos, a favor de los NNA, con ejecución exclusivamente comunitaria e interinstitucional.

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes	Temas de análisis	Fuentes de información	Técnicas de recolección y análisis
1. Valorar la pertinencia del diseño del programa en función de las prioridades y necesidades de la población objetivo.	PERTINENCIA: Medida en que el diseño del Fondo para la Niñez y la Adolescencia, responde y es congruente con las necesidades de la población meta y del problema social que le da origen.	1.1 ¿Cómo se incorporan en la teoría de la intervención y la teoría del impacto las demandas y necesidades de las niñas, niños y adolescentes en sus entornos locales? 1.2 ¿De qué manera puede ajustarse la relación entre los componentes de la cadena de resultados del Fondo, con las necesidades de las niñas, niños y adolescentes desde los enfoques de derechos de niñez y adolescencia, interseccionalidad y equidad?	Teoría del programa y del impacto del FNA. Necesidades de las niñas, niños y adolescentes. Relación de causalidad de la cadena de resultados.	Patronato Nacional de la Infancia. Diagnósticos de niñez y adolescencia de los cantones. Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia.	Revisión documental Entrevistas semi-estructuradas Taller de reconstrucción de la teoría del programa y del cambio Grupos focales Análisis de contenido y de discurso Triangulación

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes	Temas de análisis	Fuentes de información	Técnicas de recolección y análisis
<p>2. Evaluar la coherencia y la participación manifiestas en el diseño y en la gestión del Fondo para la Niñez y la Adolescencia.</p>	<p>COHERENCIA: Grado en el que otras intervenciones apoyan o socavan la intervención y viceversa. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La coherencia interna que se ocupa de las sinergias y vínculos entre el Fondo para la Niñez y la Adolescencia y otras intervenciones realizadas por el PANI/gobierno; su compatibilidad con las normas y estándares internacionales a las que se adhiere la institución/el gobierno. - La coherencia externa en términos de la consistencia del Fondo para la Niñez y la Adolescencia con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto; incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, así como el grado en que la intervención ofrece un valor añadido y evita la duplicación de esfuerzos. 	<p>2.1 ¿En qué medida la conformación y el funcionamiento de los órganos asociados a la ejecución del FNA son congruentes para cumplir con los objetivos y funciones que el Código de la niñez y la adolescencia estipulan?</p> <p>2.2 ¿De qué manera puede mejorarse la gestión del presupuesto del FNA, para que sea coherente con su razón de ser y propicie el desarrollo de proyectos sustentables? (en términos de disposición de recursos y cantidad de personas beneficiarias).</p>	<p>Conformación y funcionamiento de los órganos de ejecución del FNA.</p> <p>Objetivos y funciones del Código establecidos para los órganos y cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creados.</p> <p>Proyectos ejecutados por el FNA.</p> <p>Actores involucrados.</p>	<p>Patronato Nacional de la Infancia.</p> <p>Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia.</p> <p>Proyectos del Fondo para la Niñez y la Adolescencia.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas</p> <p>Encuesta con la Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia</p> <p>Análisis de contenido y de discurso</p> <p>Análisis estadístico</p> <p>Triangulación</p>

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes	Temas de análisis	Fuentes de información	Técnicas de recolección y análisis
	<p>PARTICIPACIÓN: El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.</p>	<p>2.3 ¿En qué medida, la gestión del FNA favorece el empoderamiento de los NNA, mediante su participación en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos para el financiamiento de proyectos de base comunal?</p> <p>2.4 ¿Cómo el diseño y los procesos de gestión del FNA garantizan la agencia de los niños, niñas y adolescentes mediante proyectos que desarrollen acciones de protección integral de base comunitaria?</p> <p>2.5 ¿De qué manera los actores a nivel local propician la participación de los NNA y las comunidades en el desarrollo de los proyectos financiados con el FNA?</p>	<p>Capacidad de agencia de la población menor de edad.</p> <p>Empoderamiento de la niñez y la adolescencia.</p> <p>Modelo de gestión del FNA.</p>	<p>Patronato Nacional de la Infancia.</p> <p>Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia.</p> <p>Proyectos del Fondo para la Niñez y la Adolescencia.</p> <p>Niñas, niños y adolescentes.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas</p> <p>Encuesta con la Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia</p> <p>Análisis de contenido y de discurso</p> <p>Análisis estadístico</p> <p>Triangulación</p>

Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes	Temas de análisis	Fuentes de información	Técnicas de recolección y análisis
<p>3. Valorar la eficiencia en el uso de los recursos asignados al FNA, para la promoción, formulación y ejecución de proyectos especiales de apoyo a los derechos de las personas menores de edad.</p>	<p>EFICIENCIA: Medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros).</p>	<p>3.1 ¿De qué manera puede mejorarse la gestión del presupuesto del FNA, para que sea congruente con su razón de ser y propicie el desarrollo de proyectos sustentables? (en términos de disposición de recursos y cantidad de personas beneficiarias).</p> <p>3.2 ¿Cómo se armonizan las decisiones administrativas y técnicas para la gestión eficiente del Fondo y el cumplimiento de su razón de ser?</p> <p>3.3. ¿Cómo se valora el grado de oportunidad del desarrollo de los proyectos para la población beneficiaria en los procesos de gestión del Fondo desde el PANI?</p>	<p>Recursos, los procedimientos y los sistemas de información.</p> <p>Resultados alcanzados.</p> <p>Modelo de gestión del FNA.</p> <p>Proyectos ejecutados por el FNA.</p>	<p>Patronato Nacional de la Infancia.</p> <p>Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia.</p> <p>Proyectos del Fondo para la Niñez y la Adolescencia.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas</p> <p>Encuesta con la Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia</p> <p>Análisis de contenido</p> <p>Análisis estadístico</p> <p>Triangulación</p>

Anexo 6. Repercusiones del “Portafolio de proyectos” en la pertinencia de la Teoría del Programa del FNA respecto a la protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes

Actor	Repercusiones
Promotores(as) sociales	<p>“...toda esta planeación que se hacía antes viene a ser trucada con la iniciativa de la institución de crear un portafolio de proyectos -que venía a unificar, a través de un manual, cómo realizarlos-, pero que son proyectos que responden a los motivos de atención de la institución... eso no es que esté mal, sino que muchas veces, no está acorde a la realidad del cantón y de pronto el proyecto, como está estructurado, no responde a la necesidad de la comunidad.”</p>
	<p>“...está la camisa de fuerza, sino que es un solo proyecto para adolescente se unifica y caemos en una participación participativa, decorativa, donde los chicos ni siquiera tiene la capacidad de escoger los temas, simplemente se les dan y todos los años se va a trabajar lo mismo. Eso es sumamente aburrido y ni siquiera son temas actuales.”</p>
	<p>“...los temas que, por ejemplo, están en el portafolio de proyectos, no responden a la realidad de lo que quieren los chicos. No la responden. Y ellos qué me dicen a mi: “No queremos participar, porque solo nos llaman para hacer una decoración en un queque”. Entonces es vergonzoso llegar al punto al que hemos llegado.”</p>
	<p>“... Los chicos deben estar de 9 a 18 años -antes que cumplan los 18- ...si mis chicos de Consejos Participativos piden otras temáticas y yo tengo que volver a trabajar las mismas, no voy a responder a las necesidades o las manifestaciones que ellos están teniendo, y voy a pasar de estos 9 a 17 años que unos si pueden irse, algunos se quedan hasta el final, permanecen en el tiempo, con lo mismo. Debemos ir reinventando y trabajando de acuerdo a las necesidades de la población, de las necesidades que vive Nandayure, Hojanca, San José Central, Talamanca, todas las regiones y las necesidades van a ser diversas. No podemos aplicar una fórmula para todos.”</p>
	<p>“...la Guía de Proyectos es completamente una camisa de fuerza, porque es sumamente estructurada y al final eso no está ni adecuado, tal vez, para que gente de la comunidad pueda formular un proyecto.”</p>
	<p>“...parece que en el 2019 se hizo una evaluación de parte de la Contraloría y hay un informe en donde sale la falencia que la ejecución de proyectos básicamente unificadores y la evaluación ... pero el PANI</p>

Actor	Repercusiones
	<p>resolvió a la carrera... no es el tema de los proyectos, es un tema de la falta de planificación y la falta de instrumentos de evaluación que tiene la institución. No es un tema solamente del proyecto como tal. Y una respuesta a eso fue hacer un portafolio de proyectos y que ese portafolio respondiera a las principales violatorias de derechos que tiene el PANI a nivel nacional, porque no está focalizado a nivel de Oficinas...”</p> <p>“Antes nosotros teníamos la facilidad o la potestad, de alguna forma, de elegir los proyectos o comentarlos con la Junta, incluso con los Consejos Participativos; por ejemplo ,nosotros trabajamos con los chicos del Consejo y ellos decían distintos temas y nosotros hacíamos algún proyecto y diferentes actividades en relación a esos temas, sin embargo, a partir del año pasado o el año antepasado, se creó un portafolio de proyectos a nivel institucional y prácticamente nos obligaron a trabajar bajo esos proyectos que se crearon. Y ¿por qué digo nos obligaron? Porque prácticamente tenemos que trabajar bajo esos proyectos que están ahí, porque entre comillas “hay apertura”, o sea que nosotros mandemos proyectos, sin embargo, crear un proyecto implica que eso recaiga sobre los hombros de nosotros promotores sociales...</p> <p>¿Qué genera eso? Pues entonces nos encasillamos en este portafolio de proyectos que tiene la institución. Y que implica entonces que las Juntas se vean, digamos, ese protagonismo que las Juntas deberían de tener no lo tienen. ¿Por qué? Porque hay que escoger, no se puede proponer, es decir los chicos no pueden proponer, incluso para el Consejo Participativo hay solamente un proyecto y es el proyecto que tenemos que ejecutar todos a nivel nacional; aunque tal vez ese no sea el proyecto que le interesa a los chicos, ese es el proyecto.”</p>
<p>Personas representantes de otras organizaciones en las Juntas de Protección</p>	<p>“En el transcurso del tiempo que uno está ahí va conociendo del FNA pero aquí tenemos una situación muy difícil el fondo de niñez y adolescencia no se puede trabajar exactamente con las necesidades que tiene la comunidad porque esto viene direccionado desde el PANI entonces cuando esto viene direccionado desde las oficinas centrales y viene direccionado para todas las comunidades igual entonces eso nos cruza mucho de brazos para poder trabajar con las necesidades que tenemos.”</p> <p>“...cuando nos imponen los proyectos desde la sede central muchas veces son pensados en una necesidad macro país pero que no propiamente esta ajustada a la situación regional o el sector propio atestado, voy a hablar de uno en específico que es mis primeras huellas o mis primeros pasos me pareció un proyecto muy lindo, muy bello y un proyecto que realmente era muy necesario pero si</p>

Actor	Repercusiones
	<p>usted me dice a mí sin mi cantón era la prioridad no, no era la prioridad porque ya tienen muchos recursos destinados hacia esos sectores y creo que hay otras fuentes que están quedando lejos y si tengo que también enfatizar algo es que muchas veces el PANI a boca sus esfuerzos solamente en la población menor de edad infantil y no se direccionan hacia la parte juvenil más que las madres adolescentes entonces hay un gran tracto de población que se está quedando desprotegido.”</p>
	<p>“Yo siempre he tenido la percepción que muchos de los proyectos en los que trabaja el PANI -y otras organizaciones- vienen de los altos niveles, no vienen a responder a una realidad o una necesidad local; considero que a veces lo apropiado es que los proyectos nazcan de las necesidades locales para que respondan a esa necesidad muchas veces los adecúan verdad pero en función de los de haya arriba que fueron los que lo formularon.”</p>
	<p>“...las necesidades de cada comunidad son diferentes es como para que no nos den las directrices cierto que hubo a final de año este se sienta y hace un programa y para tratar de ejecutar, pero a la hora los proyectos muchas veces no califican entonces hay que darles como vuelta porque no ningún proyecto podemos cambiarle el rubro que tiene verdad eso sería muy importante que lo dejaran un poquito más amplio”</p>
	<p>“...lo que pasa que muchas veces las políticas internas y la burocracia, no favorecen ... las necesidades de las comunidades y cae solamente sobre lo que se considera, en el punto de encuentro al que quiere llegar al país.”</p>

Anexo 7. Principales dificultades para articular lógicamente insumos, actividades y productos en el marco del FNA

Actor	Repercusiones
Promotores(as) sociales	<p>“Lastimosamente lo hemos dicho “n” cantidad de veces en procesos administrativos un proyecto que está pensado para 6 meses se tiene que achicar por las razones que sean, que escapan del promotor, como en el caso de nosotros ahora que las órdenes de compra salieron la semana pasada y en un proyecto que era para 6 meses está pensado ahora para 1 mes o menos de 1 mes.”</p>
	<p>“...no es lo mismo trabajar tres juntas que trabajar una junta. No es lo mismo trabajar en una zona rural a trabajar en una ciudad, donde la densidad poblacional es impresionante o que sea una rural dispersa donde las distancias son enormes, y ahora el tema también del contexto de pandemia. Entonces si, todo ha sido como cortado, esa participación no existe ahorita y se ha recargado impresionantemente el rol del promotor social porque ahora somos ‘todólogos’, entonces nuestra profesión es sumamente fragmentada, ahora estamos asumiendo una cantidad de programas, no solo proyectos, no solamente Consejos y Subsistemas, sino que Juntas, Academias de Crianza, Programa Adolescente Madre ... Entonces se vuelve tan abrumante que, a lo que nos llamaron, que es trabajar en comunidad, ya cada vez es menos, y caemos en una traba administrativa.”</p>
	<p>“...La realidad para los que tenemos más de una Junta a cargo es una cosa realmente abrumadora y por ejemplo, el nivel de impacto que se puede generar con los proyectos del Fondo de Niñez y Adolescencia cuando a usted le toca ejecutar en más de un cantón, los impactos no van a ser los mismos definitivamente porque lo que pausado y tal vez de repente más acomodado se puede hacer en el cantón, tendríamos que hacer los otros que trabajamos con dos o tres cantones, en el mismo tiempo y en las mismas condiciones pero nada más que con el triple de trabajo. Entonces la realidad para los compañeros que tenemos más de una Junta a cargo, más de ese Subsistema y más de un Consejo Participativo es completamente diferente.... la realidad, por más que nosotros nos esforcemos, no vamos a generar los mismos impactos.”</p>
	<p>“.....este año la Región ... va a tener una subejecución tremendamente gigante, y cuando hacemos los esfuerzos por querer ejecutar nos cuestionan hasta los chinches que estamos pidiendo o los pilots que estamos pidiendo, que “¿por qué pedimos eso?” Di pues, hay que pedirlo porque se necesita, me cuestionaron hasta que pidiera lápices que “¿por qué tantas cajas de lápices?” Y luego hace 15 días, otra vez, desde el área técnica del PANI, me vuelven a sugerir que hagamos un plan de contingencia y que por qué no hicimos el plan de contingencia, que por qué no gastamos la plata en confites o en juguetes... Y yo se lo dije a mis compañeras, se lo dije a mi jefatura,</p>

Actor	Repercusiones
	<p>yo no voy a responder a un acto tan irresponsable de parte de la misma institución, he hecho todo lo que tengo que hacer y no.”</p>
	<p>“Nosotros tratamos de ejecutar, hacemos lo que podemos y siempre damos la cara y siempre ejecutamos aunque no tengamos las herramientas. Ahora que mencionaban las horas extras, o sea, yo la verdad es que en la vida he podido presentar una sola hora extra porque usted tiene casi que mandarle una carta al presidente para que le ponga las horas extras. Hay que pasar por un visto bueno de la gerencia, la presidencia, la dirección regional, la coordinación, o sea entonces uno dice ¿para qué? Entonces vos invertís tu tiempo, sacrificas tus comidas, sacrificas tus espacios, sacrificas tu descanso, pero yo creo que eso es algo que a nosotros como promotores nos caracteriza, que siempre, aunque no tengamos las herramientas ejecutamos el trabajo. Pero yo creo que es importante que al final de cuentas todo esto sea tomado en cuenta, yo creo que todo esto influye en como estamos viendo ese presupuesto.”</p>
	<p>“Las exigencias crecen, crecen todas las entrevistas que nos mandan de ideas creativas, de lo que nos mandan, los enlaces que les mandan, no termina uno. No terminamos con lo de “Adolescente madre”. Son mil cosas, pero se ven contrataciones en las otras áreas, pero nunca hay una contratación en el área de Promoción Social, nunca va a haber una contratación y lo digo por la región que lo he visto en 5 años. Entonces, se deja promoción, se le exige, pero no se fortalece.”</p>
	<p>“Evidentemente el tema del trabajo, yo creo que el 100% de nosotros se trabaja fuera de horario laboral, el trabajo que se hacía antes en la comunidad, ahora pasa a escenarios virtuales y la virtualidad también satura. Hay una sobresaturación de información que llega de todas las partes y a todo el mundo. También hay que jugar con los tiempos de las personas, entonces nos obliga a trabajar siempre fuera de horario.”</p>
	<p>“.....hay que ejecutar el presupuesto, nos encierran en un zapato y al final son tantas las restricciones que no se puede ejecutar, o son tantas las cosas o los permisos o los vistos buenos que tenemos que gestionar para que poder hacer una compra entonces se subejecuta el presupuesto y hay que tomar la responsabilidad.”</p>
	<p>“...nosotros planeamos muchísimas actividades y muchísimos compromisos a nivel local que ya de repente no podemos realizar tomando presupuesto del Fondo porque entonces ya no se consideran proyectos. Las instituciones no proyectan o no dejan presupuesto para las actividades con niñez y adolescencia, entonces hay que hacer una actividad, pero entonces quién tiene que poner los recursos, el PANI, porque las instituciones no dejan. Entonces si no podemos utilizar el Fondo para estas actividades que al final son para los niños, para las</p>

Actor	Repercusiones
	<p>niñas, para los adolescentes, que al final de cuentas propiamente el fondo de oficina no alcanza, porque tampoco se ve como una prioridad que nosotros tengamos acceso a ese presupuesto para ejecutar estas actividades ¿cómo las solventamos? Si al final es un Fondo para la Niñez y la Adolescencia, pero es un Fondo que no se está pudiendo utilizar para realizar este tipo de actividades. Y hay muchísimas restricciones, no se pueden comprar cámaras porque entran como activos, no se pueden comprar, audífonos con micrófono, para darle a los chicos para que se puedan conectar, porque también hay una prohibición y es un activo, entonces ¿cómo se le da seguimiento? Entonces, ni siquiera podemos poner las herramientas para poder ejecutar esos proyectos. Se cuestiona la compra de un montón de cosas que al final son para que los chicos puedan participar.”</p>
<p>Personas representantes de otras organizaciones en las Juntas de Protección</p>	<p>“...si no fuera por el apoyo que la municipalidad nos ofrece sería un poco difícil poder llevar a cabo proyectos de alto impacto a nivel a nivel cantonal en este caso entre todos los distritos que tienen que ver la junta en este caso los principales distritos, entonces realmente pero qué es lo que pasa que las políticas municipales son diferentes a las políticas estatales entonces que son las que rigen el PANI entonces muchas veces si el presupuesto el Consejo no lo aprueba y este viene a una reducción obviamente pues ahí una caída garrafal en cuanto a la idea de proyección que se sostiene como parte de nuestros proyectos más recientes de los que hemos enfocado nuestros esfuerzos y el presupuesto principalmente ha sido hacia generar un análisis o un mapeo de la situación que se vive a nivel de nuestros distritos que en este caso como es la reacción de los niños hacia los temas de las cosas que ellos necesitan para que los pocos recursos que se ponga se pueden direccionar hacia exactamente la necesidad que sobresale y no en ideas que tal vez podemos pensar nosotros como adultos desde una oficina o que ellos no son el enfoque central que tiene..”</p>

Anexo 8. Oficinas locales: Mecanismos disponibles para detectar complementariedades y/o duplicidades entre proyectos financiados con el FNA y otros desarrollados por el PANI

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades y/o duplicidades
Administración	"Validación y aprobación por parte de la Unidad de gestión y articulación local, así mismo por la Unidad de Proyectos. Supervisión por parte de la Dirección Regional."
	"Se da revisión de los proyectos por medio de la unidad de administración de proyectos. Además, los compañeros encargados de desarrollar cada uno de esos proyectos, suben los mismos en la herramienta DELPHOS, que es un sistema que controla el desarrollo y objetivos de cada una de esas actividades."
	"Cada proyecto desarrollado por los promotores de las oficinas locales conlleva una planificación y previo a cualquier ejecución debe estar aprobado y especificado en el portafolio de proyectos. Los proyectos llevan nombre y está previamente distribuido como se va a distribuir el presupuesto a razón de las partidas presupuestarias que se van a utilizar. En el momento por ejemplo que se requiere imprimir documentación o folletos primero se envía la cartilla con la información que se va a imprimir solicitando la autorización a la gerencia técnica para poder proceder con ese gasto. El presupuesto del fondo de niñez se lleva por completamente separado a los demás presupuestos del PANI."
	"La supervisión y visto bueno de la Gerencia Técnica, a través de la Unidad de Gestión y Articulación Local. La Unidad de Proyectos, así mismo las Direcciones Regionales."
	"Se ejecutan por dirección regional basados en el portafolio de proyectos remitido por GT"
	"El Fondo de Niñez, NO SE PUEDE GASTARSE EN OTROS PROYECTOS, que no sean mediante las Juntas de Protección a la Niñez. Por eso es fácil detectar si se estarían utilizando en otros proyectos que no sean de Juntas"
	"Los proyectos FNA tienen su presupuesto destinado"
Coordinador/a	"Existe un portafolio de proyectos, avalado y socializado por la Gerencia Técnica del PANI, donde se incluye un proyecto con un tema en específico, para evitar que se dupliquen estos."
	"Los proyectos de Fondo son procesos ejecutados por las Juntas de Protección, los mismos responden a la promoción y prevención de derechos, sentidas a nivel comunal, la junta lo determina de acuerdo a la casuística presentada por la oficina local. Una vez en el PANI se procede a realizarse en el Delphos, como mecanismos para determinar que no exista duplicidad, boleta única de participantes, los cuales no deben de estar insertos en otro proyecto. Los proyectos de PANI

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades y/o duplicidades
	se ejecutan con presupuesto de la Institución, como de mecanismos para evitar duplicidad es la no realización con la misma población. Fondos de cada proyecto responden por separado y respetando los objetivos y logística prevista.”
	“La función del promotor que al estar desarrollándolos se da, proyectos que se realizan por Juntas deben de ser avalados por Junta y Subsistema.”
	“Oficialmente no se dispone de mecanismos, se supone que los proyectos financiados por el fondo deberían ser de la iniciativa de la población PME, familias y organizaciones comunales de acuerdo a sus necesidades.”
	“Mediante una planificación.”
	“No existe un mecanismo. Se ha detectado al momento de trabajar con la población meta quiénes indican que ya los temas han sido abordados por otras unidades de PANI, por ejemplo las unidades móviles.”
	“Por medio del sistema DELPHOS de la Unidad de Proyectos de Presidencia Ejecutiva, y con la Unidad de Gestión y Articulación Local de Gerencia Técnica.”
	“Control que implementa la oficina de proyectos del PANI, programa Delphos, cartera de proyectos del PANI y Unidad de Articulación local.”
	“Por los ejes que se implementan según cada año, en temáticas de gestión institucional y sobre todo con acciones ya implementadas por la institución, por ejemplo lo de academias de crianza que son procesos socioeducativos, pueden ser coincidentes con el portafolio de proyectos dado a las juntas, aunque acá cambian las metodologías, pues en lo de juntas, puede apoyarse con la compra de servicios profesionales, lo de PANI no.”
	“Por medio de los planes anuales de trabajo se detecta si existe duplicidad de proyectos.”
	“Se analizan los proyectos por desarrollar, así como la población meta.”
	“Algunos de los proyectos toman como base la población que atiende el PANI desde los procesos atencionales por lo que los proyectos financiados por el Fondo pueden ser complemento de los procesos atencionales en PANI.”
	“Mecanismos no tenemos. Dependemos de lo que la oficina de proyectos. Ellos son los que definen los posibles proyectos a ejecutar y desconocemos si son complementarios con los del FNA.”
	“Plan Estratégico Institucional PEI, no se conoce otro mecanismo.”
	“Se realizan evaluaciones. Se planifican los proyectos.”

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades y/o duplicidades
	"Documentos de los proyectos, listas de asistencia, presupuestos, evaluaciones, fotografías."
	"Medios de verificación, por la temática, mecanismos de control."
	"Hay una oficina dentro de la institución encargada de proyectos que tiene un rol en esta tarea. La comunicación, monitoreo y reporte que se realiza desde lo regional y local de la ejecución de los proyectos que se ejecutan en las comunidades. Además, pasa por un filtro desde la Gerencia Técnica de la institución para valorar viabilidad, interés y oportunidad."
Enlace técnico	"En realidad se supone que solo se pueden desarrollar los proyectos del portafolio institucional o crear nuevos para incorporarlos ahí, son los que se utilizan tanto para FNA como PANI en general, así que quizás es sencillo detectar estas cosas porque son muy pocos proyectos. Excepto las Unidades Móviles que desarrollan sus propios procesos y estos son muchas veces en las mismas temáticas. Lo que pasa es el portafolio es muy limitado y el proceso para incluir proyectos algo tedioso."
	"Ninguno, ese ejercicio no se realiza"
	"No se cuenta con mecanismos, no existe una memoria institucional que oriente el accionar de los profesionales en promoción social, por lo que sus acciones estar guiadas por sus criterio e interpretación de la realidad."
	"Existen varios servicios de promoción y prevención en el quehacer del PANI, cada uno cuenta con sus respectivos modelos de gestión y/o reglamentación donde se detallan las labores y el debido proceso, de modo que a partir de la revisión documental se puede conocer las diferencias presentes en cada una de las acciones de promoción y prevención. Asimismo, el acompañamiento y supervisión que se brinda desde Dirección Regional hacia cada uno de los centros funcionales, contribuye en la detección de esfuerzos que estén presentando una duplicidad. Además, para poder llevar a cabo la ejecución de un proyecto de Junta, se debe contar con el visto bueno de Gerencia Técnica, siendo estos filtros que permitan la identificación de la duplicidad."
	"Desde Dirección Regional se lleva un seguimiento de las acciones que ejecuta el área de promoción, donde por medio de visitas, matrices y presentación de plan anual se conoce las acciones, procesos y proyectos de cada oficina local, incluyendo los proyectos financiados por Fondo de Niñez."
	"En PANI contamos con un portafolio de proyectos institucionales, donde las personas promotoras eligen el proyecto que va a desarrollar mismo que debe responder a trabajar en alguna situación violatoria de derechos que se este presentando con más frecuencia en la oficina local."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades y/o duplicidades
Promotores(as) sociales	"Actualmente solo se cuenta con un sistema llamado DELPHOS, donde se incorporan los proyectos financiados por el FNA, sin embargo esa herramienta no es competente, ya que a pesar de su llenado por cada Promotor Social, siempre terminan solicitando la información por separado, además tampoco arroja resultados que nos indiquen si existen otros proyectos similares, ya que nos induce a elegir el proyecto e incorporar la información base del mismo, sin indicarnos más."
	"El sistema de proyectos DELPHOS y en la actualidad solo se permite desarrollar proyectos que formen parte del portafolio de proyectos institucional por lo que no hay duplicidad."
	"El portafolio de proyectos, sin embargo debe haber mayor socialización a lo interno de todos los proyectos que desarrolla la institución porque muchas veces solo se conocen los desarrollados con presupuesto del fondo."
	"Se considera que es posible determinar esos aspectos, sin embargo, a la fecha se desconoce de algún medio o mecanismo concreto que lo posibilite. Asumiría que desde Gerencia Técnica, específicamente desde la Unidad de Gestión y Articulación Local, se debería poder realizar dicha determinación."
	"No existen mecanismos que lo demuestren."
	"No existen mecanismos de complementariedades."
	"Si existen no son de conocimiento de la mayoría de funcionarios."
	"Bueno proyectos financiados por PANI están establecidos en una carpeta de proyectos que según la necesidad o direccionalidad de los diagnósticos de cada oficina se pueden aplicar por lo que cada junta o subsistema local puede ver si un proyecto o otro tiene duplicidad."
	"A inicio de año se trabaja en el PAI (Plan de Acción Institucional) en donde se planifican los proyectos a realizar durante el año, desde este instrumento se trabaja según áreas de acción, para que los programas y proyectos institucionales se realicen de manera planificada y ordenada. Se incorporan los proyectos de las JPNNA justamente para no duplicar acciones. Además actualmente existe un portafolio de proyectos institucionales desde donde se trabajan los proyectos financiados por el FNNA."
	"Desconozco que existieran esos mecanismos del 2018 al 2020."
"Conocimientos de la oferta programática de PANI y portafolio de proyectos."	

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades y/o duplicidades
	<p>“De acuerdo al Portafolio de Proyectos del PANI. Mediante coordinaciones entre las diferentes Oficinas Locales y dependencias encargadas de la ejecución de Proyectos.”</p>
	<p>“No existen mecanismos, excepto si se comparten por correo electrónico.”</p>
	<p>“En diferentes reuniones con el Equipo técnico de la Oficina Local y con la Gerencia Técnica.”</p>
	<p>“Cada Órgano tienen un plan de trabajo, por ejemplo, la Junta de Protección hace una programación anual del cómo va a invertir los recursos, y esto se materializa por medio de las adquisiciones tanto en Decisiones Iniciales como órdenes de compra de las contrataciones gestionadas. El Subsistema Local de Protección a la Niñez y Adolescencia tiene un Plan Anual de Trabajo, y es en el seno del Subsistema Local que se puede articular los proyectos programados desde las Juntas de Protección a la Niñez y Adolescencia, esto de una manera pertinente, oportuna, necesaria y transparente, ya que quedan los registros tanto físicos como digitales. Con respecto a procesos desarrollados directamente del presupuesto PANI, el Promotor Social gestiona procesos diferentes durante el año, que no vayan a incurrir en duplicidades de esfuerzo.”</p>
	<p>“Son proyectos de naturaleza diferente con diferentes programas que persiguen otros objetivos.”</p>
	<p>“A nivel institucional existe el PEI Plan Estratégico Institucional, que no contempla todos los proyectos o acciones que se realizan. A parte de este control no tengo conocimiento de otro tipo de mecanismo.”</p>
	<p>“A nivel institucional existe el PEI (Plan Estratégico Institucional), además de eso no conozco de otro y este puede que no contemple todos los proyectos o acciones que se realizan.”</p>
	<p>“Existencia de un portafolio de proyectos con temáticas diferentes. Pero hay falta de comunicación entre la administración central, las Direcciones Regionales y las Oficinas locales, y a las personas promotoras que ejecutamos en conjunto con la JPNA el FNA, no nos llega la información o nos llega tarde.”</p>
	<p>“No existen mecanismos para determinar este aspecto.”</p>
	<p>“No existen mecanismos indicados en el reglamento del fondo de niñez y adolescencia, aunado a ello, podemos indicar que, esta desactualizado, y no responde a la realidad actual. En PANI, contamos con un portafolio de proyectos institucionales, sin embargo, muchas veces, a nivel nacional ejecutan que no están incluidos en el portafolio de proyectos institucionales, o bien sin dar a conocer a las oficinas locales, siendo que a nivel de PANI, parece que existe un divorcio entre los esfuerzos a nivel local y los compromisos a nivel nacional.”</p>

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades y/o duplicidades
	"Los planes, programas y proyectos que tiene el PANI y los planes de otras instituciones."
	"La institución es bastante centralizada. Se puede solicitar a la Unidad de Gestión Local la información."
	"Desde el nivel local no podrían duplicarse porque los recursos asignados a la oficina son para dos proyectos específico."
	"Existen plataformas como DELPHOS donde se cargan los proyectos a ejecutar, además del seguimiento y reporte que se realiza desde el área de promoción social a las direcciones regionales, así como el plan de trabajo anual."
	"Utilizamos el sistema informático Delphos en el cual se incorpora la información de los proyectos ejecutados a nivel local por parte de las Juntas de Protección a la Niñez y Adolescencia, por medio de esta herramienta la Oficina de proyectos y la Unidad de Articulación Local de la institución se puede planificar y orientar los proyectos ejecutados."
	"Se desconoce sobre estos mecanismos."
	"A nivel de oficina local es posible que ya el promotor social es quien se encarga de fiscalizar el presupuesto del fondo de niñez y la ejecución del mismo."
	"De acuerdo a las temáticas que tiene cada proyecto, se puede detectar que existen varios bajo la misma línea."
	"Existen plataformas donde se registran los proyectos realizados como DELPHOS, a la vez, la Unidad de Administración de Proyectos conoce los proyectos a ejecutar por las diferentes Oficinas Locales, y las direcciones regionales solicitan reportes en cuanto a las actividades, charlas, proyectos y talleres realizados."
	"No se cuenta con mecanismos para detectar duplicidades, tampoco hay apertura con DINADECO, ya que ellos no tienen liderazgo ni con las ADI, tampoco con los Comités Tutelares. Esas estructuras están demasiado debilitadas y entre las ADI y Comités Tutelares tienen intereses encontrados."
	"1- Unidad de proyectos institucional (revisión de los diferentes proyectos que se van a ejecutar durante un o dos años). 2- contar con un diagnóstico actualizado de las situaciones de las personas menores de edad. 3- Poder contar con planes trabajo tanto de junta de protección como de los Subsistemas de protección."
	"Planificación de ejes de trabajo en distintas esferas de coordinación, planificaciones anuales por proyectos, construcción de ejes estratégicos y priorización de iniciativas."
	"Los proyectos del Fondo de Niñez y adolescencia se completan con otros proyectos desarrollados por el PANI, ya que van enfocados de manera preventiva. Se completan además por los temas tratados en las diferentes sesiones."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades y/o duplicidades
	"Revisión del portafolio de proyectos institucionales, coordinaciones regionales y locales."
	"Por medio de reuniones para conocer si hay duplicidades, También se realizan encuestas a través redes sociales y en comisiones como el subsistema Regional..."
	"Mecanismos de control, sistema Delphos, acompañamiento de las jefaturas, ejecución del fondo, medios de verificación con sistematización de resultados."
	"Hay que hacer dos diferencias: 1. Es difícil saber si los proyectos financiados por el fondo duplica esfuerzos o se complementan ya que muchas de las decisiones se toman a nivel central y creo que ellos no tienen los mecanismos para detectar esas cosas. 2. A nivel local es más sencillo por que el promotor es quien maneja casi el 80% de los proyectos de Oficina, pero el restante 20% no es de nuestro conocimiento, directo, por ejemplo trabajo de unidades móviles, proyectos del área de atención, y no existen mecanismos para detectar ese tipo de cosas, lo que se detecta es por pura pericia de cada profesional, pero tampoco hay instrumentos, ni espacios, para plasmar ese tipo de cosas."
	"Las fichas metodológicas de los proyectos, como también el portafolio de proyectos aprobado por la Junta Directiva y avalado por la Unidad Administradora de Proyectos."

Anexo 9. Actores internos: Razones por las que los procesos de los proyectos financiados con el FNA, y los procedimientos internos del PANI no son fácilmente integrables

Actor	Razones por las que se dificulta integrar procesos
Administración	No hay respuestas
Coordinador/a	“...la integración no es tan fácil, ya que como existe un portafolio de proyectos, estos vienen diseñados para cumplirse a como los plantearon, y estos no se amoldan a todas las realidades de las oficinas locales. Los proyectos están planteados para desarrollarlos con población externa de la institución (no usuarios), y para complementar estos proyectos con los procesos internos del PANI se debe abordar a los usuarios.”
	“Por que los trámites administrativos en oficinas centrales son muy lentos en la aprobación de los proyectos por lo que la ejecución a nivel local con frecuencia se hace de poco tiempo por lo que debe acelerarse su ejecución, lo que puede desmejorar su calidad.”
	“Porque el reglamento así lo estipula.”
	“Porque la parte administrativa no va conforme a los requerimientos técnicos.”
	“Los tiempos de ejecución no siempre coinciden; adicionalmente, el aprovechamiento del Fondo se ve limitado cuando se trata de procesos atencionales, quedando destinados únicamente a Promoción y Prevención.”
	“Hay escaso recurso profesional en la oficina local por lo que no es posible asignar profesionales del área de atención a proyectos financiados por el Fondo, para ello hay una profesional en Promoción dedicada a esta área.”
	“Los funcionarios en general desconocen los proyectos financiados por el Fondo. La oficina de proyectos junto con el área de promoción y prevención no trabajan de forma articulada.”
	“Por exceso de carga laborar del restante equipo de trabajo de la Oficina.”
“El proceso es muy burocrático, entendible medianamente por el control que se debe ejercer en la asignación y ejecución de los recursos, pero hay personal administrativo que debe recargarse para cumplir con tiempos y generar todas condiciones administrativas necesarias para iniciar la ejecución, esto deriva en que dichas condiciones se alcancen en momentos avanzados del año dejando un margen estrecho para la ejecución. Durante el proceso de integración se afectan constantemente variables como la programación de fechas en lo local para ejecución por los atrasos que se generan a veces en la tramitología administrativa.”	

Actor	Razones por las que se dificulta integrar procesos
<p>Enlace técnico</p>	<p>“...siempre ocurren atrasos en la asignación de bienes y servicios para los proyectos, lo que afecta la ejecución. Este año aun no contamos con estos servicios porque se debieron virtualizar los proyectos. Hay una seria falta de planificación institucional en este sentido.”</p>
	<p>“Debido a que se percibe que existe una fragmentación y dificultad de comunicación entre: Gerencia Técnica y Gerencia de Administración, la planificación de presupuesto y de fechas de ejecución no concuerdan con la realidad; además no existe una planificación adecuada por parte de la Unidad de Gestión para la Articulación Local, debido a que no se atienden los riesgos potenciales; además se percibe falta de actualización de conocimientos en materia de gerencia social por parte de las personas encargadas de esta unidad.”</p>
	<p>“La ejecución del FNA en el PANI es muy complejo. El mismo es asignado en Enero. EL proceso de compras se realiza a finales de febrero y/o principios de marzo. Donde se ingresan las "Decisiones Iniciales (DI)" Culturalmente (y consta con las adjudicaciones) las mismas son adjudicadas a los proveedores en julio-agosto, sin embargo, si sale la alimentación pero no los servicios profesionales, las actividades aun no se pueden realizar. Una vez adjudicadas las compras se libera los remanentes, que en algunos casos es de millones, pero pese a que existe el presupuesto, ya no se puede volver hacer las DI porque solo se puede hacer una vez al año, por lo tanto, se afecta los porcentajes de ejecución presupuestaria. Para el año 2021, las adjudicaciones se realizaron hasta el mes de setiembre, por lo tanto solo quedan 2 meses para la ejecución, porque además hay una fecha límite para hacer las actas de recepción totales, que por lo general son hasta el 30 nov. También es importante aclarar que hay oficinas que tienen a cargo más de una JPNA, por lo que un plazo de dos meses para desarrollar los proyectos (uno de JPNA y otro de CPNN) resultan imposibles y desgastantes.”</p> <p>Se ha conversando muchísimas veces de este tema con la administración pero hace oídos sordos. Porque a demás, aquí se hable de FNA PERO ESTA NO ES LA UNICA TAREA QUE HACEN LOS PROMOTORES SOCIALES que por lo general lideran los SSLP, JPNA y CPNNA. La manera de acceder al FNA es inflexible, y después se le juzga a las Direcciones Regionales por los porcentajes de ejecución.</p>
	<p>“Los indicadores de los procesos de planificación, se diseñan de forma desarticulada y no generan espacios de complementariedad entre las acciones que desarrollan diversas instancias institucionales.”</p>
<p>Promotor(a) social</p>	<p>“Lamentablemente los tiempos en que salen las contrataciones no permiten ligar procesos.”</p>
	<p>“Puesto que no hay un análisis de costo con respecto al contexto en el cual se piensa desarrollar proyectos.”</p>

Actor	Razones por las que se dificulta integrar procesos
	<p>“Es terrible. La inoperancia administrativa del PANI, sumado al hecho de que los proyectos no nacen desde las comunidades sino que son impuestos los proyectos lo que provocan son vacíos profundos y resultan en desastres de ejecución tardía y realizados a la carrera.”</p>
	<p>“Al existir un portafolio de proyectos institucional del FNNA predeterminado, no se permite la incorporación de nuevas iniciativas lo cual vuelve rígido los procesos. Aunado a esto los recursos económicos están distribuidos en cuentas específicas, que no permite en ocasiones la incorporación de nuevas iniciativas. Los procesos de contratación administrativa están a cargo del departamento de suministros de bienes y servicios del PANI, aspecto que vuelve engorroso la tramitología de la ejecución presupuestaria, pues en muchas ocasiones los procesos de contratación se atrasan por una mala gestión entre lo técnico-administrativo. Existe un problema verdaderamente grave a lo interno del PANI, la inexistencia de una planificación estratégica y los reducidos canales de comunicación entre la Gerencia Técnica, Gerencia Administrativa y Unidad de Proyectos Sociales.”</p>
	<p>“No tengo claridad de lo que quieren conocer con la pregunta anterior. Ahora bien, de acuerdo a lo que interpreto, debo decir que en PANI en general son difíciles los procedimientos internos, no solo para el FNA.”</p>
	<p>“Es muy difícil porqué no existen procesos, ni planificación a corto y mediano plazo.”</p>
	<p>“Para ejecutar proyectos financiados por el FNA, hay que tener un proceso previo con las comunidades por medio de actividades e incidencia dentro de estas, sin embargo, para estas actividades no se cuenta con recursos económicos. Muchas cuentas presupuestarias están cerradas por la propia administración, por lo que debemos restringirnos a ejecutar según los mandatos administrativos y no las necesidades de las comunidades. Hay mucho atraso en el área administrativa para resolver las compras y las contrataciones, los proyectos terminan ejecutándose en dos meses de forma apresurada, lo que limita el impacto y los resultados.”</p>
	<p>“Existe gran dificultad para el uso de los recursos institucionales y del FONDO de Niñez, aunado a ello, podemos indicar que los recursos se asignan a destiempo. Además, a nivel de las oficinas locales los recursos son limitados, muchos de los compromisos corresponde actividades, de redes comisiones.</p> <p>Aunado a ello, actualmente nos vemos limitados tras directriz institucional a solo usar proyectos del portafolio, lo cual ha imposibilitado a gestión comunal y la respuesta tropicalizada.”</p>
	<p>“El proceso administrativo y burocrático, limita al alcance del proyecto, dado que en muchos casos se requieren recursos o artículos en específico y por el proceso administrativo no se puede acceder a los mismos, además de la demora en los procesos de contratación.”</p>

Actor	Razones por las que se dificulta integrar procesos
	<p>“Los procesos administrativos son muy complejos, donde en muchos casos se requieren abarcar necesidades en específico dependiendo de la zona donde se va a desarrollar el proyecto, y por la burocracia en el manejo de fondos y compras no es posible abordar la necesidad.”</p> <p>“Considero una gran limitación financiera para las JPNNA, cada JPNNA puede únicamente ejecutar dos proyectos con presupuesto Fodesaf, al menos la JPNNA de la Región de Heredia tienen menos de 6.000.000,00 de colones al año presupuesto que no le permite una mayor cobertura.</p> <p>A nivel local no existen estructuras tan formales como las JPNNA para ejecutar presupuesto, pienso en la mala fiscalización y mal manejo del presupuesto.</p> <p>Antes de dar presupuesto Fodesaf a otras organizaciones deberían dárseles a las JPNNA o a las Oficinas Locales para que desarrollen proyectos especiales de acuerdo a necesidades reales.”</p> <p>“No hay claridad en temas de fondo de niñez y adolescencia. No hay corresponsabilidad social en temas de niñez y adolescencia y todo se le asigna al PANI. Hay poco personal y muchas cargas laborales.”</p>
Direcciones Regionales	<p>“Considero que el fondo de Niñez y Adolescencia debería manejarse con tiempos diferentes, con fechas diferentes a los que internamente se elevan en el PANI para el resto de los procesos de contratación, de forma que permita que la ejecución de los proyectos puedan ser continuos y que el proceso administrativo sea más ágil.”</p> <p>“El Fondo de niñez y adolescencia tuvo que adecuarse a las condiciones administrativas que el PANI impone por que no se le dio personería jurídica a las Juntas de Protección de Niñez y adolescencia por eso se accede distinto por vía Comité Tutelar que por Junta de protección por ejemplo supeditando alas Juntas quiérase o no a apéndices del Patronato Nacional de la Infancia por que deben utilizar su plataforma”</p> <p>“Al ser recursos de Fodesaf, se establecen lineamientos diferentes para la ejecución, aunque se realizan procesos de compras con el mismo sistema Institucional, el seguimiento y directrices son diferenciados. Se tiene regulación de los beneficiarios directos. Se establecen compras estrictamente solo por el mecanismo de sistema de compras. Los proyectos responden al diagnóstico. Se lleva seguimiento en sistema diferenciado (DELPHOS).”</p> <p>“Por lo burócrata del sistema y la dificultad de claridad en la toma de decisiones. El eje de Gestión y Articulación Local de la Gerencia Técnica le falta mayor organización para orientar a las OL y DR para que sea más efectivo el desarrollo de los proyectos. Otro punto es que no se fácil estandarizar los proyectos cuando las comunidades son tan diferentes, hasta para la mismas direcciones regionales.”</p>

Anexo 10. Actores internos: procesos y mecanismos para registrar los aportes de las niñas, niños y adolescentes a los proyectos financiados con el FNA

Actor	Procesos	Mecanismos
Administración	"Cada una de las sesiones de Junta, así mismo los consejos participativos"	"Actas de reuniones; cuestionarios digitales como <i>Forms</i> , entre otros."
	"Pues el PANI hace referencia a indicadores dentro del POI de manera trimestral en donde se hace referencia a la cantidad de PME impactadas en relación con el objetivo de cada uno de los proyectos planteados"	"El sistema Delphos que es una herramienta a nivel institucional"
	"Las sesiones de Trabajo con la participación y valoración de cada miembro de las Juntas, así mismo de los Consejos participativos."	Formularios digitales (<i>Forms</i>); Acta de participación y acuerdos de las sesiones."
	"Por medio de la participación de las PME en las Juntas y subsistemas."	"Las actas de Reunión, minutas y lo ingresan en el programa DELPHOS."
	"No conozco procesos definidos por parte de la Institución para registrar o documentar dichos aportes, desde mi perspectiva, estos los debería argumentar y justificar el promotor que ejecuta dichos presupuestos, según su región, La Gerencia Técnica, desde el momento que direcciona el cómo ejecutar este Fondo, irrespeta la autonomía de las diferentes Juntas del país, lo que debería, hacer es verificar los impactos que la realización de estos proyectos, realice en la comunidad donde se desarrollan. En años anteriores, ejecutamos este fondo al 100% en nuestra región, pero yo siempre me he preguntado el impacto que estos proyectos generan en la comunidad y los integrantes de las Juntas."	"Los mecanismos los debería aportar, evaluar y ejecutar la Gerencia Técnica, Según los objetivos definidos por las Juntas en la ejecución de estos proyectos en la comunidad."
	"Mediante el registro de gastos en Sigaf."	"Lo registrado en cada cuenta del FNA"

Actor	Procesos	Mecanismos
<p>Coordinador/a</p>	<p>“Se les brinda un espacio para que brinden sus ideas y fortalecer sus capacidades, según el proyecto propuesto para esta población.”</p>	<p>“No conozco un instrumento avalado por la Gerencia para este tema, pero cada profesional guarda esta información a su manera.”</p>
	<p>“Una vez que la Junta de Protección a la Niñez y la Adolescencia conoce sobre la casuística atendida por la de oficina local sobre las situaciones violatorias de derechos que vulneran a las PMEe, se procede con la selección de proyecto en respuesta a la tipología detectada. A su vez se ingreso al Delphos. Se realizan matrices de presupuesto con la distribución por cuenta de acuerdo a cada Juntas, consiguiendo así la ejecución presupuestaria por separado. Con sus debidas comprobantes de ejecución. (Matriz de distribución por cuenta, decisión inicial, Acta de recepción definitiva, control, monitoreo y seguimiento constante del proyecto tanto en cumplimiento de objetivos como en presupuesto por jefatura y Dirección Regional). Así como información constante por el desarrollo del proyecto a las Juntas de Protección.”</p>	<p>“Matriz de planificación del presupuesto por cuenta, matriz de seguimiento por mes, actas de recepción inicial, actas de recepción definitiva, matriz elaboradas por la DRCH para seguimiento por cuenta. A su vez se llevan listas de entrega de material a los participantes.”</p>
	<p>“Encuestas y escucha activa.”</p>	<p>“Matrices.”</p>
	<p>“Registros y controles de la institución, ej. informes registros sistema DELPHOS, etc.”</p>	<p>“Sistema DELPHOS, informes trimestrales solicitados GT y Dirección Regional, Oficina Local.”</p>
	<p>“Participación como miembros de junta locales de protección, subsistema y del consejo participativo.”</p>	<p>“Agendas de reuniones.”</p>
	<p>“En los proyectos se elabora un perfil de entrada (inicio del proyecto) y un perfil de salida (finalización del proyecto), así como con las evidencias que se generan durante las sesiones de trabajo o actividades de los proyectos, lo cual se reporta en DELPHOS como evidencias de ejecución, avance y logros. Los</p>	<p>“En el sistema DELPHOS donde se registra toda la actividad del proyecto, así como en bitácoras de ejecución de proyectos.”</p>

Actor	Procesos	Mecanismos
	informes de ejecución también forman parte de la evaluación de la ejecución por lo que forma parte de los procesos definidos.”	
	“Espacios del Consejo Participativo, Junta de Protección a la Niñez y Adolescencia y Subsistema local de Protección, básicamente en términos de la ejecución de los proyectos no así en la fase de programación, porque vienen estructurados desde otras instancias.”	“Actas de reuniones mensuales, planes de trabajo del subsistema local.”
	“Se hace registro de participación y asistencia; así como otros medios de verificación (fotografías, por ejemplo).”	“Registros de participación y asistencia; así como otros medios de verificación (fotografías, por ejemplo).”
	“Población meta con base en los objetivos planteados, ejecutados mediante el uso de diferentes herramientas.”	“Listas de asistencia, matrices en Excel, evaluación de resultados.”
	“Aclarar que si bien se anota que sí, no hay una participación activa de las personas menores de edad en los proyectos. Se pueden registrar aportes por consultas, capacitaciones, participación en proyectos.”	“Listas de asistencia, encuestas.”
	“Los desconozco.”	“Los desconozco.”
	“Delphos; PAO”	“Delphos.”
	“Productos, cumplimiento de indicadores y medios de verificación.”	“Sistema Delphos.”
	“Participación con los Consejos Participativos, los encuentros regionales o locales de estas estructuras de jóvenes y de la Red de Adolescentes. Desde las Juntas de Protección a la Niñez y Adolescencia también se recoge la perspectiva de los NNA en su representante, lo cual tendría mayor impacto si esas voces tuvieran más representantes en este órgano comunitario ya que tal y como se encuentra constituida actualmente hay	“Mediante instrumentos de evaluación al final de la ejecución de los proyectos, registro de consultas, ideas, iniciativas realizadas en diferentes espacios de participación.”

Actor	Procesos	Mecanismos
	desequilibrio entre la participación de adultos y personas menores de edad en términos numéricos.”	
Enlace técnico	“En las Juntas de Protección de Niñez y Adolescencia hay representantes de las PME y cada vez que se reúnen debe quedar registrado en un acta, de modo que queda documentado los aportes que brinden las y/o los adolescentes participantes. En cuanto a los Consejos Participativos, se elaboran instrumentos de consulta para conocer la opinión de ellos y ellas en cuanto al trabajo realizado, además de consultarse sus intereses y avances en el desarrollo de habilidades.”	“Actas de reuniones, instrumentos de perfil de entrada y salida, evaluaciones de los procesos, instrumentos de consulta sobre opinión y necesidades, entre otros. Pueden ser documentos en físico o digital.”
	“Procesos de capacitación y fortalecimientos de los miembros de Juntas y Consejos Participativos. Reuniones mensuales con los consejos y juntas de protección. Evaluación de procesos anuales con recomendaciones.”	“Bitácoras de sesiones (libros de actas).”
	“Es de vital importancia conocer la opinión de los NNA una vez finalicen los proyectos, para que con esto se puedan generar ajustes necesarios, es ideal un estudio de impacto.”	“Se le consulta a los NNA una vez finalizado los proyectos.”
Promotor(a) social	“Se realiza un perfil de entrada y un perfil de salida para valorar el aprendizaje obtenido y recolectar los aportes de las personas menores de edad, adicionalmente el profesional facilitador presenta un informe final con la sistematización del proyecto.”	“Aplicación de instrumentos y desarrollo de actividades donde se recolectan los aportes.”
	“En las retroalimentaciones que se hacen al finalizar los procesos.”	“Fotos, evaluaciones finales o memorias finales.”
	“Consultas, foros, cuestionarios.”	“Listas participación, documentos escritos.”
	“Encuestas.”	“Encuestas.”
	“Los procesos de Consejos participativos, además la Junta de Protección tiene personas menores de edad que se involucran en los proyectos que ejecutan.”	“Actas de reuniones de junta, memorias de actividades.”

Actor	Procesos	Mecanismos
	<p>“Si es efectivo porque se logran cambios significativos en cada una de las personas menores de edad que participan en esos proyectos, los cuáles se registran mediante perfiles de entrada y salida, evaluación de las actividades y participación activa de los mismos como protagonistas en diversas actividades.”</p>	<p>“Listas de asistencia, fotografías, evaluaciones, foros de discusión, encuestas entre otros.”</p>
	<p>“En muchas ocasiones los procesos definidos no son de medición cuantitativa, sino cualitativa en la colaboración en el desarrollo de cada una de las personas menores de edad que participan en nuestros procesos, por ejemplo, el FNA colabora para la ejecución de proyectos de los Consejos Participativos, y en dichos grupos la participación y el desenvolvimiento que vaya teniendo tanto desde el ser individual como el colectivo es medible, y ese dato sí puede ser medido incluso hasta cuantitativamente si se solicita mediante algún mecanismo realizarlo, ya que el que un miembro de Consejo Participativo aproveche los talleres, se va reflejando durante el tiempo de pertenencia, ya que si se les da talleres de Liderazgo, cohesión y trabajo en grupo, relaciones personales, etc., la persona va desarrollando de una manera más direccionada su proceso de desarrollo social, que con la ausencia de estos proyectos regularmente no los desarrollan de una manera maximizada.”</p>	<p>“Participación; listas de asistencia; colaboración en equipo; desenvolvimiento individual y colectivo.”</p>
	<p>“Acciones realizadas con programas como hogares de acogimiento familiar y proyectos comunales mediante el desarrollo de actividades.”</p>	<p>“Evidencias de las actividades realizadas sistematización de actividades.”</p>
	<p>“Actualmente, se participa en reuniones, se cuenta con exposición y selección de los proyectos, identificación de las necesidades, ejecución y apoyo en la fiscalización de procesos.”</p>	<p>“Actas.”</p>

Actor	Procesos	Mecanismos
	<p>“Por medio de planes programas, así como el PAO, y los demás objetivos institucionales, que nos da un norte para realizar los proyectos de acuerdo al derecho violentado en el cantón, así como, los planes intersectoriales que nos orientan con datos estadísticos para aplicar el proyecto. Tenemos un portafolio de proyectos que se puede ver los proyectos de acuerdo al derecho violatorio y aplicarlo.”</p>	<p>“Matrices que envía PANI y a nivel intersectorial.”</p>
	<p>“Mediante los procesos consultivos a las PME, y la evidencia de los mismos.”</p>	<p>“Registro de archivos, notas generadas por los NNA, documentos generados.”</p>
	<p>“En la Junta de Protección a la Niñez y Adolescencia tenemos representantes adolescentes que participan activamente en los procesos de ejecución de los proyectos de niñez y adolescencia. Tenemos proyectos dirigidos específicamente a la participación y el liderazgo de personas menores de edad.”</p>	<p>“Actas de reuniones; sistemas informáticos.”</p>
	<p>“No existen procesos definidos, sin embargo, si se les consulta sobre las acciones a desarrollar o ya desarrolladas para acciones futuras.”</p>	<p>“Una evaluación final del proceso.”</p>
	<p>“La participación en el desarrollo de las actividades y proyectos. El liderazgo. Capacidad de decisión. Interés en el aprendizaje.”</p>	<p>“La participación en el desarrollo de las actividades y proyectos (Los integrantes del Consejo Participativo tienen una asistencia activa en las sesiones del proyecto. El liderazgo de los y las adolescentes del Consejo Participativo. Motivan a los y las integrantes del grupo. Capacidad de decisión de los y las adolescentes. Interés en el aprendizaje en cada sesión del proyecto.”</p>
	<p>“Porque está la opción de que una Junta pueda identificar un proyecto y presentarlo ante la entidad pertinente.”</p>	<p>“La guía de formulación de proyectos institucionales.”</p>

Actor	Procesos	Mecanismos
	<p>“Listas de Asistencia, Fotos y videos en la ejecución de los proyectos.”</p>	<p>“Lista de Asistencia, Fotos y videos en la ejecución de los proyectos.”</p>
	<p>“Participación activa en los consejos participativos.”</p>	<p>“Mecanismos de control, sistema delphos, acompañamiento de las jefaturas, ejecución del fondo, medios de verificación con sistematización de resultados.”</p>
	<p>“Instrumentos de evaluación, actividades de las sesiones definidas, productos desarrollados por ellos en las sesiones y apropiación de los conocimientos adquiridos.”</p>	<p>“Registros de asistencia, fotografías, trabajos realizados por las PME tanto físicos como digitales.”</p>
<p>Direcciones Regionales</p>	<p>“Registro de participación. Proceso de diseño de los proyectos. Realimentación del proyecto. Evaluación del proyecto. Participación en la Junta.”</p>	<p>“Asistencia; actas de Junta.”</p>
	<p>“En el Reglamento de JPNA establece las reuniones ordinarias de sus miembros, la obligatoriedad de consignar ... libro de actas avalado por la auditoria del PANI, y allí se indican los resultados y participaciones de las PME, en cuanto a los procesos de selección del proyecto a ejecutar, los procesos de organización, ejecución y evaluación de los mismos. Perfiles y herramientas.”</p>	<p>“Cada proyecto se debe utilizar mecanismos de evaluación de ingreso y de salida una vez desarrollado el proyecto. Completando esos perfiles por parte de NNA. El libro de actas de las JPNA y de los CP. Las evaluaciones que completan los NNA que se les pregunta y expresan sus diferentes aportes sobre metodología y otros. En el caso de los diagnósticos participativos u otros, también a través de mecanismos como grupos focales.”</p>
	<p>“Evaluación inicial e Informes finales.”</p>	<p>“Listas de asistencia. Instrumento de evaluación.”</p>

Anexo 11. Actores internos: motivos por los cuales la vinculación de NNA no tiene validez dentro de la estructura funcional del FNA

Actor	Motivos
Administración	No se registran respuestas.
Coordinador/a	"En la actualidad por la existencia de un portafolio de proyectos de los cuales debe hacerse escogencia de algunos de estos, sin dejar espacio para la propuesta de otros, sin que necesariamente salgan de la iniciativa y necesidades de los usuarios NNA."
	"Porque el proyecto ya trae predispuesto los temas, actividades y presupuesto."
	"Porque no hay participación."
	"Porque no hay participación efectiva de esta representación de niñez y adolescencia en estos diseños de proyectos."
	"Desconozco si hay real participación de PME en la formulación de proyectos. No siempre o no todos brindar [SIC] mismo nivel de respuesta y participación activa."
Enlace técnico	"Porque los proyectos muchas veces tienen que realizarse con los recursos existentes y no necesariamente con las necesidades sentidas de los niños, niñas y adolescentes."
	"Debido a que los proyectos son propuestos y construidos por adultos(as), e impuestos a NNA, sin considerar sus particularidades."
	"Gerencia Técnica promovió el Banco de Proyectos y desde esta Gerencia se creó el proyecto dirigido para las PME de los CPNNA. Incluso ya está elegido el proyecto que se tiene que desarrollar en el año 2022, tal y como consta en la circular PANI-GT0122-2022. La creación de este Banco, rompe con el espíritu para lo que se creó el FNA. El de financiar, en favor de las personas menores de edad, proyectos que desarrollen acciones de protección integral de BASE COMUNITARIA (artículo 184 del Código de Niñez y Adolescencia). Debido a que los proyectos se generan desde PANI (Gerencia Técnica con grupo de promotores sociales) se evidencia que NO es efectivo los aportes de las NNA en la estructura de funcionamiento de los proyectos financiados con el Fondo."
	"La ejecución efectiva del Fondo implica: un proceso de coordinación y articulación con la sociedad a efecto de conocer las necesidades reales de la sociedad y a partir de ello, generar un proceso de planificación que en el

Actor	Motivos
	<p>largo plazo pueda ir generando acciones para mitigar las situaciones de riesgo o vulnerabilidades detectadas. Estas acciones requieren de un proceso de evaluación a efecto de conocer el impacto que están generando sobre los indicadores de riesgo inicialmente detectados, la relevancia de la evaluación se centra en la información que puede aportar para dar fuerza a proyecto o generar cambios que reorienten las acciones hacia las demandas sociales. Al no darse este proceso de planificación al largo plazo y estar centrados en proyectos cortoplacistas, el nivel de efectividad se compromete considerablemente y se desdibuja la intención inicial. Complementariamente, a lo interno de la institución existe una descoordinación entre las unidades operativas y las administrativas, lo que genera que la provisión de recursos necesarios para la implementación de los proyectos, sea lenta e ineficiente. Todo lo anterior se traduce en un uso ineficiente de recursos públicos. Hace un par de meses, propuse generar proyectos de evaluación del impacto de las acciones que nuestras unidades de promoción han desarrollado y la respuesta se enmarca dentro de la ineficiencia administrativa ‘no se complique con algo así’.”</p>
<p>Promotor(a) social</p>	<p>“Ya que el FNA es presupuesto regionalizado asignado para cada Junta de Protección a la Niñez y Adolescencia existente, mismo que debe ser administrado por las JPNA, pero eso no se cumple en su totalidad, ya que dentro de la práctica de unos años hacia la actualidad, se nos asignan proyectos desde un portafolio institucional, dejando de lado las necesidades de las PME, cantón, familias, reales, obviando que la participación y aportes no se toman en cuenta.”</p> <p>“Aunque se plantean procesos dentro de los proyectos debido a la falta de eficiencia en los procesos de contratación no se pueden desarrollar procesos en el tiempo establecido sino que todo debe ejecutarse en ocasiones en 1 o 2 meses habiendo estado planteado el proyecto por ejemplo para 6 meses. Deberían existir mecanismos mas ágiles para la administración y contrataciones desde el fondo, donde los procesos puedan desarrollarse durante todo el año y no solo durante 2 meses porque eso pone en riesgo la calidad de los mismos.”</p> <p>“Proyectos ejecutados a la fecha fueron desarrollados por personas adultas.”</p> <p>“No porque existen limitantes en cuanto a la ejecución, la estructura administrativa y técnica del PANI está muy obsoleta y es de en trabamiento. Por tanto no resulta efectivo.”</p> <p>“Hace falta mayor cantidad de espacios de consulta a PME.”</p> <p>“Lamentablemente, al legitimarse el portafolio de proyectos institucional esto vino a limitar la participación social de las JPNNA y los NNA. Dado que sus opiniones y la toma de decisiones para una verdadera gestión local fue</p>

Actor	Motivos
	truncada. Convirtiéndose lamentablemente en receptores de los proyectos y no en actores protagónicos de los mismos."
	"Las personas menores de edad y las personas miembros de Junta no tienen voto respecto a como se utiliza el dinero del FNA, incluso ni las personas promotoras sociales del PANI. Pues el FNA se utiliza tal como lo establecieron las autoridades del PANI en el 'portafolio de proyectos institucional'."
	"No se toma en cuenta la opinión a la hora diseñar los proyectos. Los proyectos son desarrollados por la Unidad de Gestión Local. Culturalmente también se dificulta la participación debido a la resistencia que hay de parte de niños, niñas y adolescentes."
	"No hay efectiva participación de PME en la formulación de los proyectos ya que no son tomados en cuenta. Proyectos formulados desde la gerencia. Y a la hora de invitar a las PME en los proyectos, algunos responden de manera activa y otros dependiendo de los temas y sus propios intereses."
	"No hay un reglamento de funcionamiento aprobado por la Junta Directiva de los Consejos Participativos de la Niñez y la Adolescencia, no destinan recursos para el fortalecimiento ni reuniones periódicas ni actividades con las PME, así como se puede mantener un grupo establece de NNA que participen luego en los proyectos o que se empoderen para construir uno. Los proyectos y temáticas de los proyectos de CPNNA han sido impuestos desde la administración, los NNA no tiene ni voz y votos en el diseño o selección de los proyectos."
	"Porque no se están tomando en cuenta las necesidades de los NNA solamente se aplica un proyecto que viene desde la central."
	"La institución creo un banco de proyectos para ser ejecutados a nivel nacional, sin embargo, dichos proyectos cuando se selecciona el que se va a ejecutar hay que tropicalizarlo a la localidad; y aún así hay cosas que limitan ya que por la extensión territorial, el tipo de población, condiciones socioeconómicas. Peor aún con la virtualidad de los proyectos, lo cual ha sido un gran reto, ya que la conectividad es muy inestable."
	"El fondo de niñez se ejecuta a través del portafolio de proyectos institucional, por lo que los proyectos están dados, y a la fecha solo hay un proyecto dirigido a personas menores de edad."
	"Porque al final quienes elaboran y designan que proyectos se ejecutan no toman en cuenta las necesidades y especificidades de cada Cantón."

Actor	Motivos
	<p>“Los proyectos que se ejecutan en PANI, deben obedecer exclusivamente a los proyectos que están en el portafolio Institucional. Estos proyectos son definidos desde el adultocentrismo, no hay participación de NNA en la elaboración de los mismos. Las PME que se ven beneficiadas en el cantón de ... con el Fodesaf es de 40 niños, niñas y adolescentes, en un cantón donde hay aproximadamente 37 menores de edad. En lo personal considero que, si PANI no cuenta con Fodesaf suficiente, como pensar en ampliar los recursos a estructuras deficientes y mal manejadas.”</p> <p>“Desde el PANI se establece ya un banco de proyectos que muchas veces no responde a las necesidades de la población y para poder incorporar un nuevo proyecto se ponen muchas trabas.”</p> <p>“1-Debido a que las personas menores no contribuyen en el diseño y la formulación de los proyectos. 2-No tienen conocimiento previo de los proyectos que se van a ejecutar (ya están diseñados, por lo que ellos no saben a ciencia cierta si los proyectos contribuirán en el mejoramiento en la calidad de vida o su salud mental, entre otros. 3-Si los proyectos que se realizan no se validan con la Junta de Protección, y el Subsistema Local .”</p> <p>“Los fondos de NNA ya están vinculados a un portafolio de proyectos, previamente construidos; la base comunal en cuanto gestión del mismo proyecto es posible, pero se asume por sobrecarga a los procesos de trabajo ya dados. Particularizar se vende como una pseudo participación del usuario final, no existe dentro de los proyectos un concepto claro de participación sin que detrás de ella exista cierta funcionalidad.”</p> <p>“Los proyectos no salen del aporte de las personas menores de edad, al final son proyectos impuestos por la gerencia técnica. Ni siquiera se les permite hacer modificaciones reales de acuerdo con las necesidades o creatividad de las personas menores de edad. Los espacios de participación real en la elaboración y ejecución de estos proyectos es muy limitada, ya que todo viene impuesto desde el nivel central.”</p>
Direcciones regionales	<p>“Primeramente la representación de los adolescentes es de uno con el respecto de adulto según la ley, luego hay proyectos definidos y se requiere mayor participación y que las actividades o los espacios de participación sean más flexibles porque los NNA tiene gran parte de su tiempo invertido en otras actividades incluyendo la parte educativa.”</p> <p>“Se han definido desde la unidad de gestión local, la metodología de formulación en muchos casos no ha sido participativa.”</p> <p>“Son actores pasivos ni activos deben adecuar su trabajo a una estructura ya diseñada.”</p>

Actor	Motivos
	<p>“No se cuenta con lineamientos que evidencie esa participación. El aporte de los jóvenes no es fácil evidenciarlo cuando se presentan los proyectos, o en la ejecución de los mismos. Deben crearse mecanismos que garanticen la participación efectiva. En este momento no puedo medirlo en los controles que llevamos si efectivamente hubo participación.”</p> <p>“Por la falta de una participación efectiva y significativa de la población menor de edad, pues tanto los centros educativos como los padres de familia, no ven que este tipo de eventos sea significativo para sus hijos e hijas y prefieren que destinen su tiempo en otras actividades y obligaciones. Al tener una sola promotora por Oficina Local y no contar con una promotora social para cada cantón se le dificulta abarcar tantos procesos de forma unipersonal.”</p>

Anexo 12. Actores internos y externos: Cómo se determina si un proyecto, desarrollado por actores externos al PANI, se complementa con los proyectos financiados con el FNA

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
Administración	"La pregunta debe dirigirla a los promotores sociales."
	"En realidad no tengo conocimiento."
	"El proyecto va de la mano a un fin en específico, desde la parte administrativa no se determina si el proyecto se complementa previo a selección o escogencia de proyectos. El trámite del proyecto se le presenta a la gerencia y ellos son los que aprueban o rechazan."
	"Los proyectos deben ser avalados por la Unidad de Gestión y Articulación Local, así mismo por la Unidad de Proyectos, de aquí la identificación."
	"Por medio de la articulación y coordinación con el subsistema local de protección y los planes de trabajo anuales."
	"El promotor social que preside cada junta según su jurisdicción, le corresponde ser el fiscalizador del contrato en la contratación de estos servicios, soy conocedor que estos proyectos los desarrolla y los propone la misma junta, en asesoramiento del promotor, quien es el profesional que instruye a los miembros de junta. Cuando se plantea la contratación de un actor externo a la Institución, éste debe coordinar de previo con el promotor para conocer lo que se quiere conseguir, con esa contratación para este proyecto."
	"ONG"
Coordinador/a	"Se determina según lo que el fiscalizador de los proyectos solicite en las Decisiones Iniciales, cada profesional si requiere de actores externos debe solicitarlo de acuerdo a la necesidad que requiera el proyecto que va a desarrollar. Asimismo si existe algún actor externo que complementa con el proyecto a ejecutar estos se pueden a invitar para que fortalezcan las sesiones a brindar."
	"Desde esta perspectiva los proyectos desarrollados por la Juntas de Protección responden a la casuística atendida por la oficina local en el cantón. No se ha logrado realizar de manera vinculada con otros actores."
	"No sé"
	"Si su contenido esta señalado por los diagnósticos desarrollado en la comunidad."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	"Es importante tener conocimiento de la existencia de los mismos por parte de funcionari@s y usuarios para determinar si lo que se pueda ejecutar a nivel local se complementa, esto puede hacerse mediante análisis de los mismos en la Junta de Protección de NNA y con las poblaciones, a la hora de definir cuáles proyectos se pueden desarrollar."
	"Por los objetivos desarrollados, ejemplo: Visión Mundial."
	"Con la articulación interinstitucional que exista."
	"Mediante la participación conjunta con organizaciones comunales, instituciones u otros de impacto en el ámbito comunal e interinstitucional y mediante el Subsistema Local de Protección, así como la Junta de Protección a la Niñez y Adolescencia. En ese sentido, se participa en espacios de articulación en procesos con objetivos comunes, a modo de ejemplo se puede citar el caso del Proyecto de prevención de embarazo adolescente ejecutado con el Fondo de Población de las Naciones Unidas."
	"Se desconoce, no se tiene experiencia."
	"Básicamente a partir de un proceso de diagnóstico que permita conocer los proyectos existentes con los que se suman del fondo. Realmente es un proceso de seguimiento semestral."
	"En este caso se trabaja por abordaje de temáticas vinculantes al tema y se determina quien puede o pueden ser oferentes según sus atestados y su formación."
	"Existe la posibilidad de que los actores externos propongan temáticas para desarrollar mediante los proyectos, siempre que coincidan con los objetivos de los planes anuales. Además, la Junta de Protección debe hacer un análisis de la viabilidad del proyecto. Todo esto pasa por una serie de valoraciones y filtros de aprobación."
	"Principalmente planteado por las y los actores de la comunidad."
	"Por la participación en los proyectos."
	"Lo desconozco"
	"Redes interinstitucionales, SSLP, JPNA"
	"A partir de los integrantes SSSLP"
	"En caso que se conociera la complementariedad se puede evidenciar por la población metas, los objetivos, ubicación geográfica, presupuestos."
	"Por la articulación del Subsistema Local."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	"Mediante la revisión de objetivos."
Enlace Técnico	"Desde mi punto de vista, no se determina."
	"Es algo que no se contempla; no se han definido dese el nivel central criterios, o al menos no para el nivel local o regional."
	<p>"No se hace. No hay ese análisis porque se desconoce de los proyectos desarrollados por los actores externos. Y en caso de que un PROYECTO SEA PRESENTADO POR ACTORES EXTERNOS (como Comités Tutelares) AL SENO DE LA JPNA PARA SU FINANCIAMIENTO. este proyecto se debe pasar por la Guía de proyectos que desarrolla la Unidad de Proyectos (que podría ser compleja para actores externos), realizar ajustes, mandarlo a aprobar con Gerencia Técnica, y después con a Junta Directiva... por lo tanto, no es un proyecto que se pueda desarrollar en ese año, por que además recordemos que solamente 1 vez al año se pueden hacer las Decisiones Iniciales.</p> <p>Se desconoce de los proyectos que hacen los actores externos debido a que Gerencia Técnica no tiene definido las acciones o procedimientos cíclicos que deben hacer los SSLP y JPNA, sino que solamente 1 vez se ha solicitado la elaboración de mapeo de actores."</p>
	<p>"No existe forma alguna de vincular proyectos institucionales con similares de otras instituciones, debido a que la operatividad del Sistema Nacional del Protección no ha llegado a impactar las estructuras de planificación de las instituciones que lo conforman y por ende continúan haciendo procesos de planificación centrados en los objetivos institucionales que no poseen puntos de encuentro con los de otras instituciones. El rol de rectoría institucional es nulo en el proceso de generación de sinergias institucionales. Existen buenas practicas, pero que dependen de las voluntades individuales de los funcionarios aislados, que toman la decisión de articular, pero la voluntad no es suficiente para emprender proyectos que requieren estar articulados desde los procesos de planificación de las instituciones."</p>
	<p>"Existen espacios de diálogo social, como son los Subsistemas Locales de Protección, donde participan integrantes de ONG y organizaciones de la sociedad civil según presencia en lo local, de modo que ahí se pueden compartir experiencias, así como propuesta de trabajo en conjunto para el bienestar de las PME. Además, a nivel de Subsistemas se elaboran diagnósticos cantones que permiten identificar características de la zona, para tomar decisiones en pro de las PME."</p>
	<p>"Por lo general las instituciones o actores sociales articulan con las oficinas locales del PANI cuando se trata de niñez y adolescencia. Pero por lo general ya las instituciones u organizaciones están inmersos por medio de las Juntas o Subsistemas locales de protección."</p>
	"Desconozco sobre la vinculación de los proyectos externos al PANI."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
Promotor (a) Social	"Por medio de la articulación y coordinación interinstitucional es que se puede determinar si el proyecto se puede o no vincular."
	"Se trabaja de manera interinstitucional, se articulan los proyectos que cada institución va a desarrollar mediante el Subsistema Local de Protección a la Niñez y la Adolescencia, sin embargo, el PANI mediante los proyectos financiados por el FNA es el que realiza el mayor aporte, las instituciones invierten poco en proyectos de Niñez y Adolescencia."
	"Deben responder a necesidades de la comunidad donde se va a desarrollar, deben buscar minimizar riesgos para las personas menores de edad, deben tener concordancia con la política nacional y local."
	"No sé."
	"Depende del contexto local si hay ONG y la mayoría trabaja según orientación del PANI."
	"No hay forma, porque quedan aislados y sin forma de ponerlos en evidencia."
	"Lastimosamente en ocasiones solo se conoce cuando ambos proyectos ya están en ejecución."
	"Mediante revisión e investigación de documentos presentados y si aplica con hallazgos diagnósticos ej. paniamor, DNI, Ceppa, UCR etc."
	"En primera instancia se tendría que identificar qué derechos está trabajando ese proyecto, si es de promoción o prevención de alguna situación violatoria de derechos. Definido esto se debe identificar la temática que trabaja, la población objetivo y la zona geográfica de acción, los recursos con los que cuentan y los niveles de coordinación que se pueden alcanzar para vincular las acciones entre proyectos."
	"Desconozco que esto se pudiera determinar del 2018 a la fecha."
	"Informe de resultados."
	"No siempre es de conocimiento del PANI los proyectos desarrollados por actores externos, sin embargo, en ocasiones sí se logra esa complementariedad cuando hay una adecuada coordinación, por ejemplo, proyectos de instituciones u organizaciones que ejecutan miembros del Subsistema Local de Protección con participación interinstitucional y en donde se designan recursos para fortalecerlos. Referencia de población para algún proyecto financiado por el FNA. Participación de miembros de Juntas y Consejos Participativos en actividades y proyectos de otras instituciones como MEP, Municipalidades, IAFA, INA, entre otras."
	"A través de las reuniones con el Subsistema Local de Protección."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	<p>“Mediante un proceso articulado mediante el Subsistema Local de Protección a la Niñez y Adolescencia del cantón. En las reuniones se exponen los diferentes proyectos y acciones a desarrollar y se complementan con los ejecutados con el Fondo.”</p>
	<p>“Lógicamente se debe revisar cuál es el objetivo general que busca determinado proyecto, para conocer si se puede articular con los proyectos a desarrollar con la ejecución del proyecto ya sea de Junta de Protección o del Consejo Participativo. Si se persiguen objetivos en común posiblemente se pueda articular, existiendo voluntad para realizarlo, aunque lamentablemente la realidad es que casi nunca, al menos en el caso de La Uruca, surgen iniciativas para el beneficio en niñez y adolescencia que se complementen con los Proyectos PANI, ya que en el sector público, casi ninguna institución invierte en la población menor de edad, en proyectos que tengan que ver con como por ejemplo su recreación, y algunas de las experiencias que se ha tenido con el sector privado, es que muchas veces se espera un algo más, que PANI como Institución Pública no está autorizada para ceder para beneficio como por ejemplo en infraestructura privada. Por su parte, sí se ha generado enlaces con ONG y Fundaciones, en las cuáles sí es posible algunas veces articular un proyecto, pero principalmente haciéndolos partícipes con la población beneficiaria, ya que si el proyecto lo permite, se les puede invitar a participar en iniciativas PANI.”</p>
	<p>“No aplica para esta Oficina Local.”</p>
	<p>“Por medio de la coordinación interinstitucional que se da en espacios como los Subsistemas Locales y las Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia.”</p>
	<p>“A través de las coordinaciones inconstitucionales como las juntas y los subsistemas.”</p>
	<p>“Por medio de la coordinación de los Subsistemas Locales de Protección. No obstante no todas las instituciones llamadas a formar parte participan, y el PANI no pide cuentas de ello, a pesar de que existe un decreto, no hay mecanismo para hacer llamadas de atención a las instituciones que no se suman a los SLPNA.”</p>
	<p>“No existen estrategias de análisis en ese sentido”</p>
	<p>“Si el proyecto responde a situaciones violatorias de derechos. Que este dirigido a personas menores de edad. Que trabaje desde el enfoque de derechos.”</p>
	<p>“Por medio de los objetivos iniciales del proyecto, las metas planteadas.”</p>
	<p>“En el ámbito local, se puede saber cuando otro actor externo está participando.”</p>

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	"Por los ejes temáticos que se desarrollan con enfoque de derechos y prevención de situaciones violatorias de derechos. Fundación para las Naciones Unidas, Municipalidad, Cuerpos de PAZ, Ministerios, entre otros."
	"La articulación, coordinación y planificación de los proyectos desarrollados por actores externos a nivel local se realiza desde el Subsistema Local de Protección a la niñez y Adolescencia. A partir de un diagnóstico cantonal de niñez y adolescencia y un plan estratégico se definen las líneas de acción en el trabajo dirigido a personas menores de edad."
	"Solicitud de documento del proyecto o estrategia de trabajo a desarrollar, para la revisión y adaptación a la guía de la unidad de proyectos, para su posterior revisión y aprobación de Gerencia Técnica."
	"No hay mecanismos para determinar la vinculación de actores externos y la ejecución de proyectos financiados con el fondo de niñez."
	"Mediante la articulación local."
	"Mientras se oriente a la defensa y promoción de los derechos de las personas menores de edad, se complementa con los proyectos desarrollados por el FNA, dado que es la población con la que trabaja PANI y su objetivo principal."
	"No hay como determinarlo, sobre todo si no forman parte de los Subsistemas Locales de Protección. Si a nivel local hubiesen organizaciones de base comunitaria gestionando proyectos, lo harían desde la individualidad."
	"Desde los Cantones usualmente se trabaja con la JPNA y SSLP, no han ingresado proyectos externos ni se cuenta con participación de asociaciones de desarrollo en estas instancias, a pesar de que se les ha invitado."
	"Cuando se planifica y se diseña un plan de trabajo, tanto como Junta o como Subsistema Local de Protección Cuando existe una verdadera coordinación entre instituciones públicas, privadas, y organizaciones no gubernamentales, (buscando un mejoramiento en su calidad de vida y protección integral). -Cuando el proyecto sea dirigido la población menor de edad (grupos etarios) buscando la prevención defensa protección y garantía de sus derechos (sin exclusión)."
	"Realmente la lógica de coordinación de proyectos actualmente posee una estrategia unilateral de gestión y participación interdisciplinaria; es decir, los actores externos en su mayoría buscan respetar, valoran o se acomodan (según criterio) al principio de rectoría del PANI y a la gestión de sus proyectos para complementarlos."
	"Se considera importante no duplicar esfuerzos entre instituciones sino unificar los mismo y brindar una mejor atención a la población beneficiaria."
	"Con una revisión previa del portafolio de proyectos institucionales."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	<p>“Por medio de reuniones o por la comisión del subsistema Regional Los Santos, donde participan diferentes actores externos.”</p> <p>“Mediante Subsistema Local de Protección Integral mecanismos de control, sistema Delphos, acompañamiento de las jefaturas, ejecución del fondo, medios de verificación con sistematización de resultados.”</p> <p>“No hay forma de conocer esto, ya que esos entes externos ejecutan sus proyectos al margen del PANI, no existe un mecanismo real que facilite ese conocimiento por parte del PANI de esos proyectos desarrollados por terceros, un espacio podría ser el Subsistema local para para ello debe haber algún respaldo legal de participación obligatoria y de que todo proyecto a desarrollarse sea previamente expuesto para valorar vinculación, complementariedad, duplicado de beneficios y hasta de beneficiarios. No ha mecanismos para solventar la duplicidad de proyectos y de usuarios.”</p> <p>“No hemos realizado ninguno.”</p>
Directores(as) regionales	<p>“A través de subsistemas A través del conocimiento de los compromisos programáticos de otras instituciones A través de las coordinaciones intersectoriales.”</p> <p>“La comunicación y coordinación del representante del PANI en la Junta y digo en la Junta porque hay es donde se desarrolla los proyectos con presupuesto del Fondo de Niñez y Adolescencia.”</p> <p>“Mediante el subsistema local y Juntas de protección en lo local creo falta más articulación en lo nacional.”</p> <p>“A través de los subsistemas locales de protección, se detecta los proyectos que las institucionales en lo regional se están ejecutando, y de allí la vinculación sobre los derechos. A nivel nacional considero que se determinaría en el Consejo Nacional de la Niñez y adolescencia, con la participación de ONG, presidentes ejecutivos y ministerios. También en el ejercicio de la rectoría se vinculan diferentes proyectos por parte del PANI. Ejemplo en éste momento el proyecto de DIMEX para 2000 NNA con DGME, MEP, PANI.”</p> <p>“No lo sé.”</p> <p>“Hasta el momento no he tenido la experiencia del desarrollo de proyectos de actores externos.”</p> <p>“Desde la Dirección Regional no es tan fácil, en la mayoría de los casos se recurre a los Subsistemas Locales de Protección para tratar de articular las acciones, proyectos y actividades para que se pueda verificar la vinculación, pero si las instituciones externas al PANI no tienen dentro de sus presupuestos diseñados proyectos para las PME, casi que todo lo que se emprende es liderado desde el PANI.”</p>

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	<p>“Se desconoce ya que no existen alianzas de coordinación en estos temas.”</p>
<p>Juntas de Protección</p>	<p>“Los proyectos que se financian con el fondo de niñez y adolescencia, asignado a las Juntas Locales, se escogen de lo que se denomina un portafolio de proyectos institucionales, los cuales han sido desarrollados por profesionales del área de promoción principalmente. Una vez que la junta selecciona el proyecto del portafolio el profesional en promoción diseña e ingresa las decisiones iniciales al sistema de compras PANI; esto con el apoyo del administrador de la región al cual pertenece la oficina local. Desconozco el procedimiento de la contratación de otros proyectos con el uso de la contratación de servicios externos. Ahora bien, hay varias organizaciones que trabajan en temas de niñez y adolescencia, por lo que no dudo que desarrollen proyectos que tengan similitud con los desarrollados por Pani. De hecho siempre se pretende la coordinación y vinculación a nivel local.”</p>
	<p>“Si tiene coherencia con lo que se esta trabajando, es decir si estos proyectos cumplen el perfil solicitado y esta dentro de los hallazgos que se encuentran en los diagnósticos realizados en las oficinas locales y dentro de los planes de trabajo.”</p>
	<p>“Es algo que difícilmente se puede determinar, solamente nos enteramos a través de actores como la Municipalidad o el trabajo con otras instituciones.”</p>
	<p>“No conozco, podría ser complementario por ser enfocado a la población menor de edad.”</p>
	<p>“Desde el SLPNNA se realiza anualmente un plan de trabajo desde donde se articulan varios programas y proyectos institucionales y de base comunal. En este plan de trabajo se articulan a su vez los proyectos financiados por el Fondo de Niñez y Adolescencia, para garantizar el trabajo articulado de todas las áreas de trabajo. En donde se dividen las acciones, se definen los recursos y se determinan los responsables de cada cosa.”</p>
	<p>“Existe en la formulación de proyecto un nivel que refiere a la viabilidad técnica, política y social en el escenario prioritario seleccionado, y en esto se contempla la presencia o ausencia de otras acciones o programas - proyectos de instituciones, organizaciones, muchas de ellas compatibles con la misión del PANI y de las JPNA. La articulación es parte de estas estrategias de desarrollo local sea en recursos, en procesos de gestión y coordinación, en impacto local y cantonal.”</p>
	<p>“En la mayoría de organizaciones de trabajo existe una línea y agenda definida, que se vinculan o responden a políticas regionales, nacionales y locales en el tema de Niñez y Adolescencia a través de coordinación con instituciones que tienen competencia en el tema. Además se tienen procesos de rendición de cuenta como mecanismos mediante los cuales se pueden brindar puntos de mejora para la ejecución para el siguiente año.”</p>
	<p>“No existen herramientas para poder determinar.”</p>

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
Juntas de Protección	"Se logra comprobar si se pueden generar espacios de articulación para la ejecución de actividades inmersas en el plan de trabajo de la Junta de Protección a la Niñez y la Adolescencia y el Subsistema Local de Protección a la Niñez y la Adolescencia."
	"Si es articulado con otras instituciones y organizaciones sociales de base comunitaria. Es pertinente a las situaciones violatorias mas comunes y las causas que las generan. Diagnóstico del estado de los derechos humanos. Hay una visión estratégica, que rompe las percepciones del inmediatismo preconcebido y se establecen hoja de ruta a seguir, planes de acción de al menos 3 años de duración y se van armando poco a poco las líneas base y sus tendencias."
	"Si un proyecto se complementa es porque sus objetivos deben ser vinculantes con los objetivos propuestos en el plan anual de trabajo de la Junta de Protección de Niñez y Adolescencia, validado por el diagnóstico situacional."
	"No existe una manera de determinar o ligar con otras entidades externas."
	"Se debería determinar en la formulación de los proyectos previa aprobación para ser incluido en el portafolio PANI."
	"El PANI cuenta con un "banco de proyectos" que son los que están aprobados por las instancias pertinentes. Actualmente si hay un proyecto externo que desea ser financiado por el Fondo de Niñez, debe pasar el proceso de aprobación respectivo ante estas instancias."
	"De acuerdo a las necesidades de la comunidad y que se encuentren enfocados en la prevención de situaciones violatorias y promoción de derechos de la niñez y adolescencia."
	"Se vinculan cuando se trabaja por los derechos de la niñez y la adolescencia y cuando cumplen con ciertos parámetros establecidos por el PANI como ente rector, para el desarrollo de actividades dirigidas a niños, niñas y adolescentes."
Juntas de Protección	"Si, el proyecto responde a prevenir una situación violatoria de derechos, o a la promoción de derechos de las personas menores de edad."
	"No se identifican proyectos desarrollados por actores externos en temas de NNA."
	"A nivel local las instituciones que participan en materia de niñez y adolescencia trabajan en conjunto en el Subsistema Local de Protección donde se priorizan las acciones de acuerdo a las necesidades identificadas por lo que los proyectos se articulan en una misma línea." "Deben contar con los requerimientos establecidos por la unidad de proyectos y posteriormente contar con la revisión y el aval de Gerencia Técnica."

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	<p>“Sí se complementan, pero es difícil determinarlo. Se podría hacer un diagnóstico de los objetivos que tienen las instituciones del Estado y las leyes establecidas en comparación con los proyectos que desean ejecutar los actores externos.”</p> <p>“Se puede saber, a través de los miembros de la junta de protección o del SSLP, siempre que estas personas formen también parte de ese Agente externo. También se da a conocer el desarrollo de los proyectos y la inversión realizada, en la Asamblea de Renovación de junta, al brindar el informe de labores.”</p> <p>“Desde la junta de protección no hay mecanismos para determinar si la existencia de complementariedad de proyectos ejecutados con el fondo de niñez y proyectos ejecutados por actores externos.”</p> <p>“Se realiza con un trabajo articulado con diferentes instituciones, organizaciones comunitarias que responden a un plan de trabajo integral en materia de niñez y adolescencia. Se identifica si los proyectos que se ejecutan responden a los objetivos planteados por la JPNA y si va en función de la protección y garantía de los derechos de la niñez y adolescencia.”</p> <p>“Siempre han estado vinculados, porque se realizaba según el reflejo de datos estadísticos del cantón de Turrialba.”</p> <p>“Consideramos que si se complementan, siempre y cuando se encuentren diseñados y ejecutados a través de la junta de Protección y el Subsistema Local de protección, ya que mediante la oferta programática cada uno expone cual proyecto o actividades vamos desarrollar de forma articulada, en Pro de las personas menores de edad.”</p> <p>“El Fondo de Niñez se utiliza única y exclusivamente para proyectos facilitados por la unidad de proyectos del PANI, (portafolio de proyectos) pero, se realizan las coordinaciones con las demás instituciones para trabajar en conjunto. Ejemplo: se escoge un proyecto con los miembros de Junta de Protección a la Niñez y Adolescencia (JPNA), Proyecto (Px) Respeto y amor para educar enfocado en el maltrato físico y se coordina con MEP o IMAS para que los usuarios sean los padres o familias de los centros educativos o de algún programa de IMAS para así asegurar el éxito del Px.</p>
Juntas de Protección	<p>“Porque se llevan a cabo reuniones conjuntas entre las JPNA y los Subsistemas Locales de Protección entonces se logran socializar los diversos proyectos.”</p> <p>“Si tiene impacto y atención a situaciones violatorias de derechos de las personas menores de edad de manera interinstitucional y grupos comunales como parte del seguimiento a los proyectos que se realizan por Fondo de Niñez y Adolescencia, por ejemplo talleres sobre medios de denuncia por parte de DNI, HIAS, Bandera Azul Ecológica, Bandera Azul Ecológica, Asociaciones de Desarrollo.”</p>

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	<p>“Falta de información y capacitación de DINADECO para el acceso al Fodesaf. -No hay coordinaciones, programas y proyectos a nivel local, ya sean ADI, Organizaciones de base. -Se han hecho coordinaciones a nivel local para los Parquecitos Infantiles. -ADI ignoran funciones de parte de DINADECO. -Comités tutelares son necesarios a nivel local que garanticen los derechos de los NNA.”</p> <p>“Se tiene en el cantón de San Rafael, una política cantonal de niñez y adolescencia, en la cual se trabaja de manera articulada entre la Junta de Protección, Subsistema Local y Red VIF, y en la que hay proyectos que se complementan con los del Fondo de la Niñez y la Adolescencia. Todos los proyectos a desarrollar, responden a la Política y además, a un plan, que puede desarrollar un ente externo, pero si es parte de los derechos vulnerados que está atendiendo la Junta de Protección y que responda a mejorar dichos derechos o bien, si responde a algún indicador del Plan de trabajo.”</p> <p>“En el momento que se desarrolla un proyecto para la promoción y prevención de los derechos de las personas menores de edad independientemente del actor, se complementa con los proyectos de Fondo, ya que se desarrollan con un mismo objetivo hacia la población, el cual es la prevención e información en las comunidades.”</p> <p>“Verificando si los proyectos externos presentados responden a las necesidades o derechos más violentados de las PME.”</p> <p>“Se determina mediante la articulación interinstitucional donde todos los actores están orientados a responder a la Política Cantonal.”</p>
Juntas de Protección	<p>“Se determina mediante el objetivo y la meta alcanzada de dichos proyectos, dado que al ser vinculado el objetivo con derechos de las personas menores de edad, se complementa con los procesos que se desarrollan por parte del PANI, es decir que, agentes externos o de base comunitaria tienen la posibilidad de trabajar por los derechos de NNA y esto representa un complemento a las acciones de PANI.”</p> <p>“Acercándose a dicha organización y conociendo su quehacer.”</p> <p>“Si los objetivos de los proyectos tiene un mismo enfoque y dirección si se complementan estos.”</p> <p>“Que la población meta sean personas menores de edad. Trabajen en prevención y promoción de derechos.”</p> <p>“Se puede determinar a través de la articulación local por ejemplo en planes de trabajo del Subsistema.”</p> <p>“Porque se fundamenta en el enfoque de derechos a la Niñez y la adolescencia.”</p> <p>“El proyecto por lo general ya está elaborado en un catálogo de proyectos.”</p> <p>“Por medio de la leyes, convenios y reglamentos que existen para hacer esa articulación en la ejecución de los recursos.”</p>

Actor	Mecanismos para detectar complementariedades
	<p>Por ejemplo las ADI, trabajan conjuntamente con PANI con los comités tutelares de menores. Perfectamente se puede decir que la problemática estaría abarcada desde comunidad con recursos brindados de este tipo de fondo.”</p> <p>“La Junta de Protección y el Subsistema Local tiene un plan de acción, que responde a un diagnóstico y una política cantonal, de manera que cualquier iniciativa en materia de niñez y adolescencia que trabajemos, responde a estas herramientas, que nos permiten dar seguimiento y evaluar.</p> <p>Desde esta perspectiva, los proyectos financiados por el Fondo de Niñez y Adolescencia son parte de una serie de acciones, enmarcadas en las herramientas establecidas que son el resultado de un proceso de planificación de la Junta y del Subsistema.</p> <p>Por ello, procuramos que las iniciativas de actores externos al PANI, respondan a la Política y sean articulados desde el plan de acción establecido.</p> <p>Por ejemplo; UNICEF Costa Rica presentó algunas iniciativas en materia de niñez y adolescencia, que se vinculan directamente con nuestra Política Cantonal y nuestro Plan de Acción, motivo el cual, desde la Junta y el Subsistema estamos apoyando, para fortalecer acciones de protección integral. Una de estas iniciativas es el espacio seguro, que aperturaremos en Sixaola.”</p>
Juntas de Protección	<p>“Se desconoce, porque no se tiene la experiencia los proyectos que la JPNA. desarrolla se elaboran a lo interno del PANI.”</p> <p>“Eso se determina en Oficinas Centrales de PANI, el proyecto tiene que estar enmarcado dentro de los criterios que contempla el reglamento de proyectos.”</p> <p>“Desde los diferentes actores sociales representados por los y las miembro de la JPNNA, la coordinación con actores externos y los SLPNNA”</p>

Anexo 13. Actores internos y externos: Implicaciones de identificar o no complementariedades entre proyectos financiados con el FNA y otros de actores fuera de PANI

Actor	Implicaciones de identificar complementariedades	Implicaciones de no identificar complementariedades
Juntas de Protección	<ul style="list-style-type: none"> - Articulación interinstitucional. - Eficiencia en uso de recursos y sostenibilidad de procesos. - Evidencia de la identificación de destinatarios e impacto social. - Compatibilidad con política pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso no óptimo de recursos a nivel de sistema. - Debilidad en la cobertura de las necesidades de la población meta. - Poblaciones a las cuales se les brinda más intervención que a otras. - Ausencia de impactos locales por proyectos.
Oficinas locales	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar uso de recursos. - Organización de esfuerzos interinstitucionales. - Abordaje de elementos específicos de riesgo en comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de recursos humanos y físicos. - Esfuerzos no coordinados y sin llegar a las niñas, niños y adolescentes. - Bajo impacto de los proyectos.
Direcciones Regionales	<ul style="list-style-type: none"> - Maximización de impacto de proyectos. - Se optimiza el uso de recursos. - Ampliación de personas beneficiarios(as) de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de recursos humanos y físicos. - Saturación de esfuerzos en poblaciones. - Bajo impacto de los proyectos.

Anexo 14. Actores internos y externos: acciones concretas de coordinación con los actores externos para detectar y analizar duplicidades entre proyectos

Actor	Acciones de coordinación con actores externos
Administración	"Portafolio de proyectos previamente aprobado; filtros humanos de revisión y aprobación; transparencia y legalidad de procesos."
Coordinador/a	"Reuniones mensuales con ONGs para planes en conjunto; plan estratégico a 4 años con participación de todas las organizaciones; revisión de Planes de Trabajo"
	"Por medio reuniones y planificación de trabajo del Subsistema Local de Protección NNA; por medio de reuniones y planificación de trabajo Juntas Locales de Protección NNA; coordinaciones a nivel local con las ONG"
	"Rendición de Cuentas; planificación de trabajo; cumplimiento de Indicadores."
	"Revisión de objetivos; reuniones interinstitucionales y con representantes de la sociedad civil; revisión de informes finales de ejecución."
Enlace técnico	No se obtuvo ninguna respuesta
Promotor (a) Social	"La coordinación interinstitucional permite conocer que proyecto va a ejecutar cada institución; los temas relacionados a proyectos de NNA son coordinados directamente con el PANI; la ejecución de proyectos en temas NNA se realizan en conjunto con PANI."
	"Reuniones de Subsistema Local; participación y exposición de proyectos a ejecutar en cada una de las redes en que PANI participa; trabajo articulado."
	"Plan Anual a nivel institucional; el Plan anual a nivel intersectorial; el plan de cada uno de los promotores sociales de acuerdo a los objetivos de la oficina."
	"Elaboración de un plan anual de trabajo por parte del Subsistema Local de Protección; articulación institucional para la ejecución de proyectos a nivel local; elaboración de plan estratégico en materia de niñez y adolescencia."
	"Coordinación con la JPNA; coordinación con SSLP; coordinación con CP."
Direcciones regionales	No se obtuvo ninguna respuesta

Actor	Acciones de coordinación con actores externos
Juntas de Protección	“Exposición y presentación de proyectos de forma anual; disposición al trabajo conjunto con la finalidad de fortalecer los objetivos comunes; fortalecimiento del vínculo e identidad como organización con objetivos comunes.”
	“Mapeo de proyectos a nivel local; seguimiento en los planes de trabajo, dónde se lleva un monitoreo adecuado; listado de Chek list de cada uno de los proyectos desarrollados a nivel local.”
	“Elaboración de plan de trabajo anual de niñez y adolescencia; coordinación por medio de la reunión mensual con instituciones y organizaciones; existe un canal de comunicación fuerte que permite articular las acciones que se realizan; seguimiento al plan de trabajo anual.”
	“Comunicación entre Comités Tutelares y la Junta de Protección de NNA; tener una Política Cantonal permite que las acciones sean coordinadas en un solo documento; tener base de datos de organizaciones comunales e integración de personas líderes comunales en la Junta, lo cual facilita la comunicación.”
	“Revisión de los proyectos por parte de la Unidad de Proyectos quien es el ente que filtra todos los proyectos que llegan a PANI.”
	“Mediante los planes de trabajo del Subsistema Local de Protección Integral; espacios de exposición de la oferta programática; espacios de coordinación de Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.”
	“Subsistema Local de Protección a la Niñez y la Adolescencia y las respectivas reuniones; Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia; reuniones de equipos de trabajo.
	“Comunicación; coordinación; acompañamiento.”
	“Participación en las diferentes redes y comisiones locales; socialización de los proyectos; contacto y comunicación asertiva entre otras instituciones públicas y privadas, así como de organizaciones comunales.”
	“Planes de trabajo; articulación local; mesas de diálogo con actores locales.”
“Creación de un plan interinstitucional anual del Subsistema; reuniones periódicas mensuales; participación o articulación para la ejecución de las actividades.”	
“Vincularse dentro del Subsistema Local; divulgar la Política Cantonal y el Plan de Acción para que se conozca las acciones que se desarrollan y se oriente a las entidades externas; orientarles sobre los procesos que se desarrollan en el cantón en materia de niñez y adolescencia.”	

Anexo 15. Actores internos y externos: Implicaciones de no identificar duplicidad de esfuerzos entre proyectos financiados con el FNA y otros de actores fuera de PANI

Actor	Implicaciones de no identificar duplicidad de esfuerzos entre proyectos
Juntas de Protección	<ul style="list-style-type: none"> - Uso no óptimo de recursos a nivel local y del SLP. - Ausencia de impactos locales por parte de los proyectos y Disparidades en la cobertura entre diferentes comunidades. - Descoordinación /desarticulación entre actores.
Oficinas locales	<ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de recursos humanos y físicos. - Esfuerzos no coordinados y sin llegar a las personas beneficiarias. - Bajo impacto de proyectos.
Direcciones Regionales	<ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de recursos humanos y físicos. - Poblaciones no alcanzadas. - Deficiencias en impactos.

