

EVALUACIÓN PROGRAMA DE COOPERACIÓN (2016-2020) DE UNICEF ARGENTINA: CUATRO ENFOQUES DE INTERVENCIÓN

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL



**GEA GRUPO DE ECONOMISTAS Y
ASOCIADOS**

UNICEF ARGENTINA

VERSIÓN 30 DE ENERO DE 2020

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	8
1. ANTECEDENTES/CONTEXTO	20
1.1. Contexto Sociopolítico.....	20
1.2. Contexto Económico.	20
1.3. Situación de Derechos de la Niñez en Argentina	21
1.4. El Programa País 2016-2020 como respuesta de UNICEF a los retos nacionales.....	28
2. OBJETO DE EVALUACIÓN	30
2.1 Intersectorialidad a nivel provincial: Las provincias de Tucumán y Salta.....	30
2.2 B4R: Trabajo coordinado entre programas y Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en la agenda de cuidado en la primera infancia.....	31
2.3 Modelo de abogacía e incidencia: Pobreza infantil multidimensional	34
2.4 Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).	37
3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	40
4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	42
5. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	43
6. MARCO DE LA EVALUACIÓN	45
7. METODOLOGÍA	48
7.1 Diseño Metodológico	49
7.2 Normas de evaluación y consideraciones éticas	57
7.3 Control de calidad	58
8. HALLAZGOS POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN.....	60
8.1 Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial	60

8.2	Estrategia Business for Results (B4R): cuidados en la primera infancia	72
8.3	Modelo de abogacía e incidencia: pobreza infantil multidimensional	85
8.4	Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias	95
8.5	Hallazgos Generales	108
9	CONCLUSIONES POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN	109
9.1	Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial	109
9.2	Estrategia Business for Results (B4R): cuidados en la primera infancia	110
9.3	Modelo de Abogacía: Pobreza infantil multidimensional (PIM).....	111
9.4	Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias. 113	
9.5	Conclusiones Generales.....	115
10	RECOMENDACIONES POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN.....	116
11	LECCIONES APRENDIDAS POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN	122
11.1	Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial	122
11.2	Estrategia Business for Results (B4R): cuidados en la primera infancia.....	122
11.3	Modelo de Abogacía: Pobreza infantil multidimensional	123
11.4	Modelo en terreno: Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias	123
11.5	Lecciones Aprendidas Generales.....	124
9.	ANEXOS	126
	ANEXO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	126
	ANEXO 2. MATRIZ DE LA EVALUACIÓN.....	148
	ANEXO 3A. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	156
	ANEXO 3B. FORMATOS DE CONSENTIMIENTO	181
	ANEXO 4. LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	186
	ANEXO 5. LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y SITIOS VISITADOS	190
	ANEXO 6. TEORÍAS DE CAMBIO.....	196
	ANEXO 7. INTERVENCIONES EN SALTA Y TUCUMÁN (2016-2020).....	209
	ANEXO 8. PROTOCOLO DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	213
	ANEXO 9. PRINCIPIOS DE ÉTICA PARA LA INVESTIGACIÓN CON NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES	214
	ANEXO 10: PROTOCOLO DE PROTECCIÓN DE ADOLESCENTES	216
	ANEXO 11: CRONOGRAMA, ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO, Y ENTREGABLES	218

CUADROS

CUADRO 1.	PRESUPUESTO 2016-2019 CUIDADO EN LA PRIMERA INFANCIA	33
CUADRO 2.	PRESUPUESTO 2016-2019 MODELO DE ABOGACÍA E INCIDENCIA POBREZA INFANTIL MULTIDIMENSIONAL	36
CUADRO 3.	PRESUPUESTO 2016-2019 ASIES	39
CUADRO 4.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DAC/OCDE	41
CUADRO 5.	MODELO DE VINCULACIÓN INTERSECTORIALIDAD Y TERRITORIALIDAD A NIVEL PROVINCIAL. CASOS DE ESTUDIO: TUCUMÁN Y SALTA	45
CUADRO 6.	ESTRATEGIA BUSINESS FOR RESULTS (B4R). CASO DE ESTUDIO: CUIDADO EN LA PRIMERA INFANCIA.....	46
CUADRO 7.	MODELO DE ABOGACÍA E INCIDENCIA. CASO DE ESTUDIO: POBREZA INFANTIL MULTIDIMENSIONAL	46
CUADRO 8.	MODELO DE TRABAJO EN TERRENO. CASO DE ESTUDIO: PROGRAMA ASESORÍAS DE SALUD INTEGRAL EN ESCUELAS SECUNDARIAS (ASIES) ...	47
CUADRO 9.	INTERVENCIONES SELECCIONADAS EN SALTA Y TUCUMÁN.....	50
CUADRO 10.	DOCUMENTOS QUE UNICEF PUBLICÓ SOBRE POBREZA INFANTIL Y JUVENIL, (2016-2019)	86
CUADRO 11.	IMPACTO EN MEDIOS DE LAS CAMPAÑAS PARA EL COMPONENTE DE POBREZA INFANTIL (2016-2019)	91
CUADRO 12.	CAMPAÑA EN MEDIOS. COSTO UNITARIO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO PARTE DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL COMPONENTE DE POBREZA (2019).....	92



Evaluación - Programa de Cooperación (2016-2020)
UNICEF Argentina
Informe Final



ACRÓNIMOS

AFC - Asignación Familiar Contributiva
ASIES - Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias
AUH - Asignación Universal por Hijo
B4R - Business for Results
BID - Banco Interamericano de Desarrollo
CABA - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CAF - Comunidad Andina de Fomento
CAME - Confederación Argentina de la Mediana Empresa
CCE - Construcción de la Comunidad Educativa
CDI - Centros de Desarrollo Infantil
CDN - Convención por los Derechos del Niño
CNCPS - Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales
COFENAF - Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia
CPD - Documento de Programa de País (Country Program Documents)
CPI - Centros de Primera Infancia
ECOVNA - Encuesta de Condiciones de Vida de Niñez y Adolescencia
ELA - Equipo Latinoamericano de Justicia y Género
EMSE - Encuesta Mundial de Salud Escolar
ENAPROSS - Encuesta Nacional de Protección y Seguridad Social
ENPIP - Estrategia Nacional Primera Infancia Primero
EPH - Encuesta Permanente de Hogares
ERIC - Investigación Ética con Niños (Ethical Research Involving Children)
FMI - Fondo Monetario Internacional
G20 - Grupo de los 20
INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina
MANUD - Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Mercosur - Mercado Común del Sur
MICS - Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados
NBI - Necesidades Básicas Insatisfechas

OCDE - Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

PASO - Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias

PIB - Producto Interno Bruto

Plan ENIA - Plan Nacional de Prevención del Embarazo No Intencional en la Adolescencia

PNSIA - Programa Nacional de Salud Integral en la Adolescencia

PPA - Paridad del Poder Adquisitivo

PRO - Partido Propuesta Republicana

PyMES - Pequeñas y Medianas Empresas

REUNA - Registro Estadístico Unificado de Niñez y Adolescencia

SENNAF - Secretaría Nacional de la Niñez, Adolescencia y Familia

SEPYME - Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Empleadores

SIIPPNAF - Sistema Integrado de Información sobre Políticas dirigidas a la Niñez, Adolescencia y la Familia

SINTYS - Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social

SitAn - Análisis de la Situación (Situation Analysis)

SRTIC - Secundarias rurales mediadas por Tecnologías

UNDAF - Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (United Nations Development Assistance Framework)

UNICEF - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

RESUMEN EJECUTIVO

La labor de UNICEF en los 190 países y territorios en los que opera es defender los derechos de las niñas, niños y adolescentes para asegurar que todas y todos ellos alcancen su máximo potencial. Esta labor tiene su anclaje en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la generación y promoción de la inversión y políticas centradas en la niñez y en la adolescencia. Una misión imposible de alcanzar sin el diseño y la implementación de políticas públicas basadas en evidencia que se nutran de las perspectivas de los aliados, destinatarios y usuarios de la información que UNICEF produce y de los aprendizajes acumulados por los miembros del equipo de UNICEF.

Desde esta óptica, el objeto de esta evaluación es determinar el valor agregado de las acciones que la oficina de UNICEF Argentina realizó conforme al Programa de Cooperación de UNICEF Argentina 2016-2020 en cuatro temáticas: intersectorialidad a nivel provincial, estrategia de Business for Results (B4R), Modelo de abogacía e incidencia y Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).

La evaluación analiza estas cuatro temáticas conforme a cinco criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y enfoque de derechos humanos y género. El análisis tiene como propósito contribuir al aprendizaje institucional y a la rendición de cuentas mediante una evaluación formativa centrada en preguntas de evaluación que ayuden a determinar qué tan apegada estuvo la labor de la oficina de UNICEF Argentina a la defensa de los derechos de la infancia y la juventud.

Objetivos y alcance de la evaluación

El Objetivo General es comprender el valor agregado de la cooperación de UNICEF en Argentina, en el periodo comprendido entre 2016-2020, tomando como referencia las 4 temáticas en torno a la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia en Argentina. Así como contribuir mediante la evaluación de las temáticas seleccionadas a la identificación, formulación, diseño y objetivos de las áreas seleccionadas en el próximo Documento del Programa País.

Los objetivos específicos de los componentes evaluados fueron los siguientes:

- **Intersectorialidad a nivel provincial.** Analizar el trabajo intersectorial a lo largo de las etapas de implementación del CPD 2016-2020. Identificar los promotores y los obstáculos para el trabajo intersectorial. Resaltar ejemplos de buenas prácticas dentro de la oficina país y los resultados alcanzados.
- **Business for Results.** Evaluar el trabajo coordinado entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social para sumar esfuerzos del sector privado en el respeto, protección, abogacía y cumplimiento del derecho al cuidado en la primera infancia. Identificar los elementos que facilitan la coordinación de estas dos áreas para trabajar con

- el sector privado, no como una intervención separada, sino integrada desde los procesos de planificación.
- **Modelo de abogacía e incidencia.** Evaluar el avance en el monitoreo de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, especialmente ante la falta de información nacional y oficial para contar con una medición periódica sobre la pobreza infantil capaz de nutrir el diseño de políticas para los más vulnerables. Asimismo, determinar el posicionamiento del tema de la pobreza infantil en la agenda política y pública,.
 - **Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).** Evaluar el valor agregado de UNICEF en el desarrollo e implementación de esta iniciativa, tanto a nivel nacional como provincial. Se espera identificar los canales de coordinación intersectorial e interjurisdiccional que favorecieron la implementación del proyecto.

Metodología

Esta evaluación realizada por un equipo externo e independiente de UNICEF recurrió a distintas metodologías para analizar integralmente la labor de la oficina país. Desde la realización de entrevistas a profundidad y grupos de enfoque con aliados, destinatarios y usuarios de la información que UNICEF produce hasta la elaboración de Teorías de Cambio entre el equipo evaluador y los miembros de los distintos equipos encargados del diseño y la ejecución de las estrategias y modelos de los componentes de UNICEF. Por componente, las principales consideraciones metodológicas fueron:

Intersectorialidad

Se identificaron 5 etapas de instrumentación del CPD: Diagnóstico Integral, Diseño del CPD, Diseño de Estrategias, Implementación y Evaluación. A partir de este esquema se hizo un análisis para identificar el nivel de trabajo con visión intersectorial en cada etapa utilizando como muestra los proyectos/estrategias instrumentados en Salta y Tucumán en el ciclo de referencia.

La recopilación de evidencia se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas a diversos actores clave, así como una revisión documental.

Business for Results

A partir del enfoque conceptual del “Modelo de Diamante”, el análisis se concentra en el involucramiento del sector privado en la consecución de los objetivos programáticos de UNICEF Argentina en materia de cuidados de la primera infancia, con énfasis en las contribuciones no financieras y la generación de cambios en las políticas y prácticas corporativas. En este sentido, se identificaron cinco estrategias que se implementaron en el periodo de estudio en favor del cuidado en la primera infancia en Argentina: 1) Apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia; 2) Asistencia técnica y elaboración de herramientas; 3) Generación de alianzas estratégicas para sumar esfuerzos de abogacía, 4) Articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes; y, 5) Campañas de comunicación.

Estas cinco estrategias se tradujeron en las diferentes trayectorias de la teoría de cambio evaluativa, la cual se construyó como un esfuerzo participativo entre el equipo evaluador y las áreas involucradas. La recopilación de evidencia se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas a diversos actores clave, así como una revisión documental.

Modelo de abogacía e incidencia

El objetivo de este componente fue analizar la contribución de UNICEF a: 1) la generación de información en materia de pobreza infantil bajo un enfoque multidimensional que permita la medición de los progresos de Argentina para alcanzar el ODS 1; 2) la facilitación de datos transparentes, fiables, comparables y desagregados; 3) la promoción del uso de datos obtenidos en la medición de la pobreza para la toma de decisiones y para el cumplimiento de los compromisos de la Convención de Derechos de los niños, niñas y adolescentes.

La evaluación consistió en la revisión de fuentes documentales y la realización de entrevistas a profundidad a 22 actores estratégicos reconocidos en el ámbito de la pobreza que incluyó a funcionarios públicos, defensores de derechos de la niñez, académicos, líderes de opinión, entre otros. La evaluación también consistió en la generación de una Teoría de cambio con el equipo de Monitoreo e Inclusión, así como un análisis de los estudios y reportes que UNICEF publicó de 2016 a 2019 sobre pobreza monetaria y no monetaria, así como las minutas, presentaciones y otro tipo de evidencia sobre el impacto de la labor de UNICEF.

Asesorías Integrales en Escuelas Secundarias

La metodología para evaluar el componente de ASEIS analizó la contribución de UNICEF Argentina en el escalamiento del piloto de ASEIS, el fortalecimiento del diseño del modelo de ASIES, y su contribución al escalamiento en las provincias con base en trabajo realizado con contrapartes nacionales y provinciales. Se desarrolló una teoría de cambio (TOC) evaluativa con base a una revisión de documentos relevantes y entrevistas remotas con el equipo de salud de UNICEF Argentina, misma que se revisó con insumos del equipo de Salud.

Se llevó a cabo una visita de campo a dos provincias solamente dado el tiempo y recursos disponibles para la evaluación. La selección de provincias no fue aleatoria, sino que el equipo de salud de UNICEF sugirió Jujuy y Salta entre las cuatro en las que apoyan directamente el desarrollo de ASIES, por ser las que tenían más tiempo implementando el dispositivo, así como la mayor capacidad de organizar la agenda de la evaluación en el corto plazo. En cada provincia se visitarán dos escuelas en localidades con características socio demográficas distintas para tender una mayor variación en la muestra de estudiantes consultados. En cada escuela se desarrollaron dos grupos focales (uno con chicas y otro con chicos). Es claro que esta fue una muestra pequeña y no representativa de la población potencial de ASIES, pero fue de utilidad para tener la perspectiva de beneficiarios directos sobre la utilidad de ASIES que después se trianguló con la información documental y de entrevistas semi-estructuradas con informantes clave a nivel nacional y provincial.

Hallazgos

Los hallazgos muestran que la oficina de Argentina ha anclado las acciones de todos sus componentes conforme a los marcos, programas y políticas que orientan la labor de UNICEF. Si bien en ninguno de los casos se alcanzaron los objetivos finales de los componentes dada su ambición o dificultad de alcanzar por ser asuntos que escapan únicamente de la actuación de UNICEF, se aprecia en general que UNICEF fue efectivo en su labor de sentar y mantener las bases alcanzadas para seguir avanzando en la promoción de los derechos de la infancia y juventud en Argentina. Entre los principales hallazgos de la evaluación de los componentes destacan:

Intersectorialidad (INT)

- INT.1. El CPD 2016-2020 tiene componentes y resultados esperados con una visión sectorial, cada uno correspondiente a un área programática, lo cual presenta un obstáculo para el trabajo intersectorial.
- INT.2. Las estrategias son diseñadas, en su mayoría, por una sola área; afectan a un resultado sectorial del CPD; y, no tienen una visión intersectorial, aunque hay excepciones como el RUN y PLANEA. No se observó una visión coordinada de las intervenciones a nivel provincial.
- INT.3. La mayoría de las colaboraciones entre áreas en Salta y Tucumán se dieron durante la etapa de implementación de las estrategias y surgieron como acuerdos temporales.
- INT.4. Los programas que fueron diseñados intersectorialmente, como el RUN, han tenido una colaboración fluida entre las áreas y las contrapartes aprecian la atención integral.
- INT.5. La evaluación de las intervenciones es una importante oportunidad para observar los beneficios de la intersectorialidad.
- INT.6. Se considera que el trabajo intersectorial dentro de UNICEF Argentina es pertinente dada la demanda de UNICEF, del UNDAF, de los documentos de la oficina país y de los gobiernos nacional y provinciales.
- INT.7. El trabajo intersectorial puede aumentar la eficacia al potenciar los resultados y por ende colaborar en lograr los resultados esperados en el CPD, aunque aún no hay evaluaciones que corroboren esta percepción.
- INT.8. En las estrategias que involucraron trabajo intersectorial, como el RUN y la colaboración entre Abordaje Integral y Comunitario para la Prevención del Abuso Sexual Infantil y las Mesas MIMPI se percibe una mayor eficiencia en el uso de capital humano y aprovechamiento de productos ya elaborados y de oportunidades.
- INT.9. La intersectorialidad en la Oficina País se promovió con institucionalización de la cooperación en algunos proyectos, la comunicación entre las áreas, la visión multisectorial del personal y el apoyo de la oficina para facilitar el proceso. Mientras que obstaculizó por un CPD sectorial y una estructura organizacional sectorizada.

Business for Results (B4R)

- B4R.1. Las acciones de UNICEF Argentina en materia de cuidado de primera infancia no sólo van en concordancia con prioridades, políticas y programas internacionales, sino que también han contribuido a la definición y diseño de estas políticas a nivel global y regional.
- B4R.2. El trabajo conjunto entre UNICEF y (ELA) ha sido clave en la problematización del tema de políticas laborales que permitan una mejor conciliación entre trabajo-familia.
- B4R.3. UNICEF Argentina ha logrado una contribución significativa al diseño e implementación de políticas de cuidado en la primera infancia y conciliación trabajo-familia, tanto a nivel nacional como al interior de algunas empresas a través de diversas estrategias: articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes; apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia; asistencia técnica y elaboración de herramientas; generación de alianzas estratégicas para sumar esfuerzos de abogacía; y campañas de comunicación.
- B4R.4. En coordinación con el sector privado, se ha generado y difundido evidencia, buenas prácticas y herramientas relevantes para las empresas sobre las políticas adecuadas de licencias parentales (maternidad, paternidad o familiares), tiempos remunerados para la lactancia, provisión de espacios de cuidado de calidad, esquemas de trabajo flexibles, home office, y esquemas de reincorporación al trabajo ("soft-landing").
- B4R.5. La coordinación entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social ha sido clave en la validación y promoción de instancias e iniciativas con el sector privado, como la ENPIP, Family Friendly Policies de UNICEF, o la incorporación del tema de primera infancia en la agenda del G20.
- B4R.6. Se cuenta con un considerable acervo de evidencia y materiales (estudios, publicaciones, plataforma digital, entre otros) que pudieran ser de utilidad para audiencias diferentes.
- B4R.7. Los esfuerzos de la oficina de UNICEF en Argentina para identificar las ventanas de oportunidad para involucrar al sector privado como aliado estratégico en las actividades y objetivos de las áreas programáticas, se considera un avance importante en términos de sostenibilidad de la estrategia.
- B4R.8. El involucramiento de las empresas, así como otros actores, en favor de los derechos de la infancia y adolescencia requiere tiempo y esfuerzo y muchas veces compite o presenta duplicidad con las demandas de otros grupos de trabajo en los que participan las mismas empresas.
- B4R.9. El enfoque de género ha sido un elemento neurálgico en el impulso de la agenda de cuidado con el sector privado, pero podría representar retos en cuanto al posicionamiento del enfoque de derechos de cuidado en la primera infancia como primer plano.

Modelo de abogacía e incidencia (MAI)

- MAI.1. Las estrategias de comunicación del modelo de abogacía e incidencia fueron coherentes con la promoción en el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), el United Nations Development Assistance Plan (UNDAF), el CPD 2016-2020, del Plan Estratégico de UNICEF 2018-2021 y otros marcos programáticos y recomendaciones enfocadas en disminuir la pobreza monetaria y no monetaria.
- MAI.2. UNICEF instaló y mantuvo en la agenda y opinión públicas la medición de la pobreza infantil y avanzó en la consolidación de su papel como referente de la medición de este fenómeno entre autoridades, periodistas, defensores de derechos humanos y organizaciones que analizaron este fenómeno varios años mediante datos no oficiales.
- MAI.3. UNICEF puede mejorar sus procesos de sistematización y análisis sobre el impacto del retorno de sus inversiones en campañas de comunicación.
- MAI.4. La sostenibilidad del posicionamiento de la pobreza infantil no está garantizada ya que, además del gobierno nacional, depende de las capacidades técnicas instaladas en el ámbito subnacional.

Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)

- ASIES.1 El modelo de trabajo en terreno de UNICEF en apoyo a la implementación de las ASIES ha contribuido a cumplir con los objetivos de gobierno en cuanto a atender problemáticas de salud adolescente, se ha derivado de procesos de trabajo conjunto con las autoridades competentes, además de alinearse a los resultados planteados dentro del programa país de UNICEF respecto a salud adolescente.
- ASIES.2 El modelo de trabajo en terreno utilizado por UNICEF para el fortalecimiento, escalamiento e implementación de las ASIES ha sido exitoso, contribuyendo a la consolidación del dispositivo a nivel provincial en poco tiempo. Esto se debe a una estrategia que ha tenido en cuenta la necesidad de trabajar con contrapartes en los diferentes niveles, atendiendo a sus distintas necesidades y responsabilidades, y fomentando relaciones constructivas con diferentes contrapartes con el poder de impulsar el programa a nivel nacional y provincial.
- ASIES.3 El programa de ASIES, con la contribución de UNICEF, ha fortalecido la participación, la satisfacción y el conocimiento de los adolescentes sobre el sistema de salud. Dicha participación se ha dado a partir de asesores comprometidos que transmiten información de manera empática, docentes que promueven la participación de adolescentes en el dispositivo, la generación y disseminación de materiales informativos que promueven el derecho de las y los adolescentes a la información sobre salud integral y en la visibilidad de las ASIES en los espacios escolares y centros de salud para que sean más atractivas e identificables.
- ASIES.4 La flexibilidad en el uso de los recursos de UNICEF contribuye a que se puedan asignar para eliminar cuellos de botella y facilitar la implementación del

programa a nivel nacional y provincial, ayudando a que se asignen y usen de forma eficiente. Una mejor coordinación en el trabajo que apoya UNICEF en estos dos niveles podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros y humanos.

- ASIES.5 Aunque la decisión de sostener el dispositivo en el tiempo es política más que técnica, la experiencia positiva y la evidencia generada sobre los resultados positivos del dispositivo, así como los mecanismos institucionales desarrollados para su implementación, implican que UNICEF ha contribuido a su sostenibilidad.
- ASIES.6 Los enfoques de género y derechos son pilares de las ASIES. UNICEF contribuye a fortalecer las ASIES como un mecanismo que ayude a las y los adolescentes a ejercer su derecho a la salud. Los elementos de las ASIES y el entrenamiento a asesores tienen clara dimensión de género.

Hallazgos generales

- G.1. UNICEF Argentina es respetado y admirado en todos los niveles de gobierno y se considera como un referente obligado en temas de los NNA.
- G.2. En Argentina, UNICEF atiende también temas controversiales, como el embarazo adolescente no intencional y el suicidio adolescente.
- G.3. Los proyectos de UNICEF Argentina, en su mayoría, no tienen una Teoría del Cambio. Esto se debe a que para la elaboración del CPD 2016-2020 esto no se requería pero la oficina lo reconoce como un faltante a mejorar y eso se hará en el nuevo CPD.
- G.4. La eficacia de la oficina país se podría ver afectada por la fragmentación de los recursos en muchos proyectos pequeños a nivel provincial o con ONGs.
- G.5. Falta coordinación en el trabajo en territorios pues en una sola provincia se puede observar que hay un proyecto que llega a cinco municipios, otro que llega a tres municipios distintos y otro que llega a otros veinte municipios diferentes.
- G.6. El cambio de gobierno a un partido político diferente es, como ocurre en todos los países, un riesgo para la sostenibilidad de los proyectos a nivel federal y a nivel provincial.
- G.7. La alta rotación de personal, en particular de los mandos altos representa un reto para la sostenibilidad de la oficina. Durante la instrumentación del CPD 2016-2020 hubieron tres Representantes de la oficina.
- G.8. En el propio CPD, en línea con las políticas de género de Argentina y el Plan de Acción sobre Género de UNICEF se busca contribuir a prevenir y eliminar la violencia de género, promover la salud adolescente desde una perspectiva de género, así como el apoyo para el desarrollo de leyes y políticas con perspectiva de género en relación con el cuidado en la primera infancia.

Conclusiones

Las principales conclusiones de la evaluación por componente son las siguientes:

Intersectorialidad (INT)

- INT.I. Las intervenciones intersectoriales podrán tener mejores resultados y una mayor sostenibilidad si se apoyan en un diagnóstico comprensivo con visión integral; en un CPD que ponga al sujeto, y sus derechos, como centro de atención; y en estrategias diseñadas para enmarcar el trabajo en equipos intersectoriales en terreno.
- INT.II. El diseño intersectorial de las estrategias se traduce en campo en intervenciones más completas, las cuales han probado que pueden funcionar con fluidez y en forma complementaria. Al mismo tiempo, las colaboraciones que surgen durante la implementación pueden ser un ejemplo de cómo aprovechar oportunidades y unir fuerzas.
- INT.III. Aún hay un vacío importante en la generación de evidencia sobre los beneficios y resultados del trabajo intersectorial en UNICEF Argentina, aunque existe la percepción de que los beneficios se potencian.
- INT.IV. En los proyectos que han involucrado colaboración intersectorial en UNICEF Argentina se observan diversos beneficios desde el punto de vista de eficiencia como son: el aprovechamiento de oportunidades, el intercambio de información, uso de productos producidos por otras áreas, ahorro en costos de consultorías adicionales y ahorros en viajes entre otros.

Business for Results

- B4R.I. UNICEF Argentina es reconocido como un claro articulador clave entre actores en el logro de cambios en favor del derecho al cuidado en la primera infancia.
- B4R.II. Contar con un mismo agente implementador (ELA) facilitó la articulación del trabajo conjunto entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social.
- B4R.III. UNICEF Argentina ha logrado contribuciones importantes en la definición de políticas en favor del cuidado de la primera infancia a nivel regional y global.
- B4R.IV. Un importante desafío a corto plazo es el involucramiento de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) y en el largo plazo, buscar esquemas de involucramiento de las y los trabajadores informales.
- B4R.V. La implementación del enfoque conceptual del “Modelo Diamante” requiere involucrar al sector privado desde la planeación y formulación de compromisos estratégicos.
- B4R.VI. Existen condiciones para la sostenibilidad del involucramiento del Sector Privado en los trabajos de UNICEF en materia de primera infancia.
- B4R.VII. El enfoque de género ha sido un elemento neurálgico en el impulso de la agenda de cuidado con el sector privado.

Modelo de abogacía e incidencia

- MAI.I. El modelo de abogacía e incidencia contribuyó a avanzar en la definición para la medición de la pobreza multidimensional en alineación con los ODS y otros marcos, prioridades y programas relevantes para UNICEF.
- MAI.II. El anclar las campañas de comunicación en estudios basados en estadísticas oficiales posicionó a UNICEF como un referente válido y confiable ante académicos, periodistas y funcionarios.
- MAI.III. La asistencia técnica que UNICEF brindó al gobierno nacional y provincial representa un activo para seguir avanzando en la generación de una medición oficial de pobreza multidimensional.
- MAI.IV. La estrategia de campañas de UNICEF y sus estudios tuvieron una recepción diferenciada.

Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)

- ASIES.I El trabajo de terreno realizado para implementar y escalar el dispositivo de Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias impulsado por UNICEF, en colaboración con el Ministerio de Salud Nacional y Ministerios de Salud y Educación provinciales ha sido exitoso.
- ASIES.II. El alcance de las ASIES aún es limitado, no sólo en número de escuelas sino a los estudiantes a los que llega dentro de las escuelas.
- ASIES.III. La contribución técnica, financiera y en el desarrollo de capacidades de UNICEF Argentina ha sido instrumental para su éxito y su sostenibilidad.
- ASIES.IV El prestigio de UNICEF Argentina y su capacidad de concertación entre actores claves de alto nivel ha sido un factor clave para el éxito de su contribución.
- ASIES.V La colaboración de UNICEF Argentina con FLACSO para el desarrollo de un curso de capacitación a personal de ASIES resultó exitosa.
- ASIES.VI. El apoyo a la producción y disseminación de material informativo denota la contribución de UNICEF al cumplimiento del derecho a la información de los adolescentes.
- ASIES.VII. Un resultado positivo de mejorar la calidad de la oferta de asesorías en salud integral en escuelas secundarias es que ha crecido la demanda por servicios de salud por parte de adolescentes.
- ASIES.VIII. Los procesos y acciones de UNICEF con respecto a las ASIES tienden a tener una dinámica distinta a los tiempos más lentos de las contrapartes del gobierno a nivel nacional y provincial.

Conclusiones Generales (G)

- G.I. Hay una importante coincidencia en el posicionamiento que tiene UNICEF en Argentina, tanto con los gobiernos nacional y provinciales, como con el sector privado y la sociedad civil.
- G.II. La inclusión de Teorías del Cambio como parte del diseño de las intervenciones es una herramienta muy útil para establecer los resultados que se esperan observar y el camino que debe seguir UNICEF para llegar a ellos.

- G.III. La planeación integral y la coordinación interna a nivel nacional y provincial representa un reto para la oficina país, pues hace falta coordinación entre áreas y entre estrategias dentro de la misma área, para hacer que las intervenciones lleguen a la misma población y no se fragmenten.
- G.IV. Tanto el cambio de gobiernos nacional y provinciales, como los cambios en el liderazgo dentro de la oficina país, pueden presentar riesgos en la sostenibilidad de las intervenciones que requieren colaboración con el gobierno y en la sostenibilidad de los cambios de visión y organizacionales internos de la oficina.

Recomendaciones

Las recomendaciones para fortalecer la labor de UNICEF Argentina por componente son:

Intersectorialidad

1. Elaborar un diagnóstico identificando causas y consecuencias multidimensionales de la problemáticas y teniendo una visión integral de la situación. Considerar etapas de vida y/o situaciones específicas de vulnerabilidad. Incluir el análisis a nivel provincias y establecer una metodología para priorizar y focalizar la atención en los territorios.
2. Incluir en el nuevo CPD resultados intersectoriales. El cambio podría ser en un par de componentes.
3. Considerar una reestructura organizacional dentro de la oficina orientada a trabajo intersectorial, con líderes y equipos asignados por áreas temática, por grupo poblacional y por territorios prioritarios.
4. Institucionalizar la colaboración de las áreas para alcanzar resultados comunes del CPD, incluyendo presupuesto y recursos humanos.
5. Generar evidencia sobre los beneficios del trabajo intersectorial. Se sugiere realizar una evaluación de PLANEA/Asesorías para las Salud Integral en Tucumán.

Business for Results

6. Continuar las actividades para involucrar al área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en la integración del nuevo Programa País, identificando el involucramiento del sector privado desde la fase de programación.
7. Vigilar que la agenda de cuidado no se detenga en una agenda de género. Para contribuir a la generación de evidencia existente, se recomienda extender el relevamiento de indicadores que permitan atestiguar los impactos para niñas y niños de los cambios en las políticas de conciliación trabajo-familia.
8. Extender los esfuerzos logrados con grandes empresas, como las integrantes del Grupo Promotor, hacia empresas PyMEs y agrupaciones sindicales de trabajadores, donde se encuentran casos de mayor vulnerabilidad y agrupaciones sindicales de trabajadores.

9. Involucrar más a las familias y a la sociedad civil (en su función no sólo de generadores de conocimiento sino de provisión de servicios) completando el “Diamante de Cuidado”, para alcanzar a poblaciones más vulnerables.
10. Evaluar la pertinencia, utilización y adecuación para diferentes audiencias del acervo de evidencia y materiales generados en el marco de la agenda de cuidado en la primera infancia. Esta estrategia de difusión pública iría en concordancia y ayudaría a la realización del modelo conceptual “Diamante de Cuidado”.

Modelo de abogacía e incidencia

11. Hacer un llamado a realizar un pacto nacional para acabar con la pobreza en todas sus dimensiones para consensuar la definición oficial de la pobreza multidimensional con un enfoque de derechos humanos en el marco del cumplimiento de los ODS.
12. Elaborar nuevos estudios sobre la medición de la pobreza infantil con un enfoque multidimensional en el que se enfatizen brechas (género u otro tema con el potencial de cambiar la narrativa del discurso sobre pobreza), así como estudios que den cuenta de la evolución de la pobreza monetaria y no monetaria mediante la misma metodología para asegurar su comparabilidad y en el que se exponga la línea base de pobreza con la que este gobierno empieza.
13. Impulsar la asistencia técnica en otras provincias en alianza con alguna defensoría de los derechos de los niños y niñas para avanzar en la medición de la pobreza infantil en el ámbito subnacional para facilitar la publicación de un estudio y la generación de una campaña de medios capaz de tener resonancia nacional.

Asesorías Integrales en Escuelas Secundarias

14. Continuar fortaleciendo la capacidad de gestión del gobierno en salud adolescente a nivel nacional y provincial, con base en la experiencia de coordinación con el Plan ENIA.
15. Promover una mayor coordinación y comunicación con el PNSIA, sobre todo en el contexto del cambio de gobierno para definir más claramente roles, funciones, tiempos y acciones.
16. Promover mayor coordinación intersectorial dentro de UNICEF particularmente con el área de educación, con la cual podrían haber posibles sinergias.
17. Promover mayor coordinación entre los ministerios de Salud y Educación en las provincias en las que se apoya, para alcanzar objetivos de integralidad.
18. Continuar con la diseminación exitosa de buenas prácticas y de la evidencia sobre éxitos alcanzados por la estrategia ASIES para contribuir a su permanencia, tanto a nivel nacional como provincial.
19. Intensificar las acciones para mejorar la cantidad y calidad de las prestaciones específicas en salud adolescente que se otorgan en centros de salud, así como

- desarrollar la capacidad de los prestadores de servicios para que aumenten su conocimiento sobre los derechos a la salud de las y los adolescentes, y desarrollen mayor sensibilidad a sus necesidades.
20. Desarrollar una vinculación más clara entre los Foros de Adolescentes y las ASIES, fortaleciendo mecanismos de retroalimentación y promoviendo mayor participación de adolescentes en temas relativos a su salud.
 21. Realizar una evaluación de la capacidad de los asesores que forman parte del dispositivo, particularmente aquellos fuera del Plan ENIA, para informar acciones que puedan desarrollar sus capacidades.
 22. Extender las capacitaciones que apoya en el marco de ASIES a equipos de salud encargados de adolescentes en los centros, así como a docentes en las escuelas, que no conocen el detalle del objetivo y funcionamiento de las ASIES y que por ello pueden afectar su implementación.
 23. Continuar generando evidencia sobre los resultados de los diferentes modelos: con el Plan ENIA y sin el Plan ENIA. Estos tienen diferente nivel de capacidad, esfuerzo, visibilidad e interacción, así como de sustento institucional, pero siguen sucediendo en paralelo y UNICEF apoya a ambos.

Recomendaciones Generales

24. Acompañar a cada proyecto y/o estrategia de un diagnóstico sobre la problemática y una teoría de cambios que permita justificar la focalización y selección de intervenciones en territorios.
25. Para los proyectos intersectoriales, desarrollar teorías del cambio en cuyo diseño participen todas las áreas involucradas.
26. Coordinar las intervenciones en territorios con una visión global de cada provincia, desarrollando proyectos que se complementen y promuevan la atención integral de la población.
27. Posicionar a UNICEF Argentina con el nuevo gobierno, demostrando el valor agregado que puede dar a las políticas de bienestar de las niñas, niños y adolescentes. La oficina se debería apoyar en resultados y evaluaciones.

1. ANTECEDENTES/CONTEXTO

1.1. Contexto Sociopolítico.

Argentina es un país latinoamericano organizado políticamente como una república federal representativa, se constituye por 23 Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (ciudad capital). La República Argentina es el cuarto país más poblado de Latinoamérica, con una población de 44.9 millones de personas¹ distribuidas a lo largo de sus 2.78 millones de km². La población de niñas, niños y adolescentes (0 a 17 años) representa casi 30% del total. Asimismo, aproximadamente un tercio de la población total se concentra en la zona del Área Metropolitana de Buenos Aires.

El presidente constitucional² es Alberto Fernández, quien asumió la presidencia el 10 de diciembre de 2019 por un periodo de cuatro años, con opción a reelegirse, de la mano de la coalición Frente de Todos. El Congreso Nacional se compone de dos cámaras: la Cámara de Diputados de la Nación conformada por 257 escaños elegidos por un periodo de cuatro años, y el Senado de la Nación constituido por 72 miembros elegidos por seis años. Actualmente, el Congreso está dividido entre las dos coaliciones mayoritarias: la ahora oficialista Frente de Todos, y la coalición Juntos por el Cambio, por la cual se postuló a la reelección el expresidente Mauricio Macri (2015-2019).

1.2. Contexto Económico.

Argentina es un país de ingreso medio-alto. El Ingreso Nacional Bruto per cápita es de 12,370 UDS anual (2018). Se han logrado avances significativos en algunos rubros, como la reducción de mortalidad infantil y casi se ha alcanzado la cobertura universal de la educación primaria.

Dado el carácter federal de Argentina, un número importante de responsabilidades y rendición de cuentas en competencias clave relacionadas con la infancia y adolescencia—en particular la salud, educación y los sistemas de protección—se encuentran descentralizadas. Al mismo tiempo, el gobierno central tiene un rol crucial en el desarrollo de normas, políticas, estándares y estrategias que enmarcan el campo de acción a nivel subnacional. En este sentido, persisten importantes retos, puesto que a nivel provincial no siempre cuenta con los recursos financieros ni competencias necesarias, por lo que persisten considerables brechas de inequidad entre regiones y provincias, así como dentro de las provincias mismas.

Los retos en la economía argentina se han acelerado en los últimos años. La necesidad de estabilización de la economía ha implicado un giro en el tipo de políticas públicas implementadas desde 2016 hacia un drástico ajuste monetario y fiscal. El gobierno nacional ha respondido a las señales de debilidad financiera externa observadas durante este periodo con intervenciones cambiarias, un aumento de las tasas de interés y la puesta en marcha de un plan de emergencia económica con

¹ Población estimada al 1ro de julio. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

² Es importante mencionar que el Programa País 2016-2020 en Argentina, se implementó durante la administración del presidente Mauricio Macri (2015-2019).

alzas de impuestos a sectores de las clases altas y medias (entre las que destaca un impuesto del 30% a la compra de divisas), aunadas a un plan de incentivos a la producción industrial y el comercio.

En términos fiscales, se espera que el déficit de la deuda primaria nacional se reduzca a niveles cercanos al 2% del PIB en 2019 (después de ubicarse en 3.9% en 2017 y 2.4% del PIB en 2018) y con un déficit total de 5.2%. En cuanto a la inflación cerró en 53,8% en 2019, alcanzando los valores más altos en los últimos 28 años y , se estima que cerrará el 2019 en 48.3% y en 45% para 2020. Estas presiones inflacionarias han resultado en una devaluación del peso argentino cercana al 50% en 2019, pasando de 40 a 63 pesos argentinos por dólar, después de que en 2018 la devaluación fuera de casi 100%. Como respuesta a lo anterior, el Banco Central de la República de Argentina ha incrementado la tasa de interés a niveles por encima del 70%, medidas que han impactado los niveles de actividad económica del país.

1.3. Situación de Derechos de la Niñez en Argentina

En Argentina habitan alrededor de 13 millones de niñas, niños y adolescentes , de los cuales, se considera que el 48% sufre algún tipo de privación y se encuentra en pobreza , dentro de éstos, el 20% enfrenta privaciones severas.

Los efectos de la recesión económica en los últimos años se han reflejado en las condiciones de vida de la población infantil. De acuerdo con la evidencia , las consecuencias para las niñas, niños y adolescentes pueden ser el abandono escolar e inicio prematuro en el mercado laboral, la malnutrición, habitar en viviendas de baja calidad y con limitado acceso a servicios (agua potable, drenaje saneamiento, etc.), restricciones en acceso a salud, y mayor riesgo a sufrir violencia entre otras.

A 30 años de la firma de la Convención sobre los Derechos del Niño, Argentina todavía enfrenta un problema estructural de pobreza en la niñez y adolescencia. Según el último dato disponible (primer semestre 2019), el 52% de las niñas, niños y adolescentes del país vive en situación de monetaria. Además, el 48% sufre privaciones en el ejercicio de al menos un derecho, es decir, vive en situación de pobreza multidimensional (UNICEF, 2019). En ambos casos, los valores son mucho más elevados en relación a la población en general, A pesar de que los principales indicadores de pobreza se han reducido desde 2010, ésta persiste en niveles elevados. Según el informe "Pobreza monetaria y privaciones no monetarias en Argentina" (UNICEF, 2018) la pobreza monetaria afecta al 42% de la niñez, siete puntos porcentuales (pp) menos que en 2010; al considerar los aspectos monetarios y no monetarios, la pobreza tiene una incidencia de 27% en los niñas, niños y adolescentes. Asimismo, la incidencia de la pobreza infantil multidimensional no monetaria es mayor a la de la población en general , lo que refleja la situación particular de vulnerabilidad de este grupo poblacional.

A continuación se presenta un diagnóstico del estado de los derechos de la niñez y adolescencia en Argentina, organizado de acuerdo a los componentes del Documento de Programa de País de UNICEF.

1.3.1. Inclusión Social

En los últimos años, Argentina ha ampliado significativamente el acceso a derechos de los niñas, niños y adolescentes. La ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño y la aprobación de la Ley 26.061 (2005) establecen un marco legal para garantizar la protección integral y el acceso pleno a derechos de las niñas, niños y adolescentes.

El positivo desempeño económico durante 2003-2011 permitió la implementación de distintas políticas que han contribuido a mejorar las condiciones de vida y desarrollo de la niñez y adolescencia aunado a una mayor inclusión. Se estima que el gasto público dirigido a la niñez y adolescencia es de 7.7% en el país. Sin embargo, el lugar de nacimiento y las características socioeconómicas de los hogares condicionan el acceso a derechos de la población infantil, generando brechas importantes entre hogares y entre regiones.

Los mecanismos y políticas de apoyo a la población como parte del sistema de protección social resultan de especial importancia en el país. La principal herramienta es el apoyo al ingreso de los hogares con niñas y niños, las cuales se distribuyen principalmente por medio de transferencias contributivas, no contributivas y créditos fiscales.

En el esquema actual de garantías de ingreso para hogares con niños, niñas y adolescentes de la Argentina, pueden distinguirse dos pilares fundamentales: las asignaciones familiares contributivas (que incluyen las pagadas por ANSES y las provinciales) y las asignaciones no contributivas (AUH³ más Pensiones No Contributivas y otros programas provinciales).

Estos subsistemas están definidos por las características laborales de las personas (tipo de relación laboral e ingresos). A ello se le añade la deducción por hijo expresada en la declaración del Impuesto a las Ganancias por parte de los trabajadores de mayores ingresos que, si bien no fue diseñada como un mecanismo de protección social, en los hechos se configura como un instrumento que favorece el ingreso disponible de las familias a partir de ciertos niveles de renta.

A pesar de que la cobertura ronda el 90%, entre todos los subsistemas todavía cerca de 1.5 millones de niñas, niños y adolescentes quedan fuera del sistema.

Sistemas de información para seguimiento de la situación de la niñez.

Por otro lado, es importante mencionar que se ha avanzado de manera importante en el monitoreo y medición de la situación de los niñas, niños y adolescentes en Argentina a través de estadísticas oficiales, así como su homologación, lo cual es de

³ Programa Asignación Universal por Hijo, que está dirigido a padres o madres con hijos menores de 18 años en condición de desempleo o empleo informal, el cual consiste en una transferencia monetaria por menor de entre 2 mil y 8.6 mil pesos argentinos. En 2018, el 42% de la población del país en edad de trabajar tenía un puesto en la formalidad.

fundamental importancia para dar seguimiento a la incidencia de pobreza en la niñez.

Se han elaborado diversas encuestas que incluyen información sobre la población infantil y adolescente del país en distintos ámbitos. Entre éstas destacan la Encuesta Nacional de Protección y Seguridad Social (ENAPROSS), la Encuesta Mundial de Salud Escolar (EMSE), la actualización de la Encuesta de Condiciones de Vida de Niñez y Adolescencia (ECOVNA) elaborada por UNICEF⁴ y el gobierno argentino, así como la Encuesta Nacional de Niñez y Adolescencia (actualmente en curso con el gobierno), y la Encuesta de Actividades de Niños, Niñas y Adolescentes, que son considerados hitos clave en la generación de información y monitoreo de la situación de la niñez. En materia de salud, destaca la Encuesta Mundial de Salud Escolar (EMSE)⁵

Sin embargo, se requieren esfuerzos adicionales que permitan establecer las prácticas de monitoreo de manera permanente, de tal forma que se pueda conocer a mayor detalle y con mayor frecuencia el panorama de la niñez con el objetivo de diseñar políticas enfocadas a disminuir la vulneración de derechos.

1.3.1.1. Cuidado en la Primera Infancia

Los datos sobre la situación de la primera infancia en Argentina presentan un escenario preocupante. Entre los niños y niñas de menos de 5 años, 45% de ellos se encuentra privado en el ejercicio de al menos uno de sus derechos, es decir es pobre desde una perspectiva multidimensional (UNICEF, 2018). A través del Decreto 574/2016, e impulsado por UNICEF, el gobierno de Argentina estableció el tema de primera infancia como una prioridad nacional, que comprometía la articulación de un Plan Nacional de la Primera Infancia. La ausencia de una política de cuidado de la primera infancia afecta derechos básicos de la niñez y reproduce la desigualdad. En 2018 y 2019, se avanzó, con el apoyo de UNICEF, en la definición de una Estrategia Nacional de Primera Infancia, que propone una mirada integral sobre esta temática. Avanzar en su efectiva implementación requiere de respaldo político, presupuesto y planes operativos concretos.

El 79% de los chicos de entre 0 y 3 años no accede a servicios educativos y de cuidado, un porcentaje que varía según la región del país y el clima educativo del hogar (UNICEF, Primera Infancia 2016-2020, p.12). La cobertura no es la única brecha que reducir en materia de cuidados en la primera infancia, sino que también existen desafíos importantes en relación a la calidad.

Durante los primeros años de vida, los niños y niñas dependen en gran medida de los cuidados de los padres y/o sus familias, para lo cual se requieren políticas laborales que permitan una conciliación adecuada entre la vida familiar y el trabajo, así como una distribución más equitativa de estas labores entre géneros.

⁴ Actualmente la encuesta se encuentra en proceso de levantamiento de información en campo.

⁵ <http://msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000001787cnt-emse-2018.pdf>

La flexibilidad laboral de los padres o cuidadores es muy importante, especialmente en los primeros años de vida. Sin embargo, en Argentina solo uno de cada dos trabajadoras (50,4%) tiene acceso a licencias de maternidad o paternidad (49%) y la duración de éstas, particularmente las parentales, son las más bajas de la región, con disparidades considerables entre empresas, sectores productivos y regiones. Solo 84% de las empresas cumplen con la legislación que otorga 90 días de licencia por maternidad y solo 48% de las empresas ofrece extensiones a los dos días de licencia por paternidad que otorga la ley. Ambos tiempos de licencia se encuentran por debajo de las recomendaciones establecidas por la OIT. Adicionalmente, no se contemplan familias adoptivas ni parejas del mismo sexo y las licencias familiares son casi inexistentes. Un estudio realizado por UNICEF (2019) sobre empresas e infancia indica que solo un 8% de las empresas cuentan con un lactario y 5% con un espacio de cuidado o brinda dinero adicional para que la familia pueda acceder a este derecho. Por ello, la labor que realiza la oficina de UNICEF en Argentina en este sentido es de gran relevancia.

Estos rezagos tienen un impacto importante al recaer la responsabilidad del cuidado de manera inequitativa en la madre o en prácticas “inadecuadas”, como dejar las labores de cuidado de la primera infancia a niños y niñas menores de 10 años. Esto es más frecuente en el noreste y noroeste, donde un 13% y un 11,7% de los niños menores de 5 años, respectivamente, recibieron cuidado inadecuado.

1.3.1.2. Medición de la Pobreza Infantil Multidimensional

La medición de la pobreza infantil en Argentina se enmarca en un contexto en el que los principales desafíos han sido la falta de datos confiables y válidos y su énfasis en cálculos de pobreza monetaria, así como en oportunidades crecientes para posicionar la medición de la pobreza multidimensional infantil en la agenda pública.

Aunque la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) permitió medir la pobreza para la provincia de Buenos Aires en los setenta, muestras representativas en el ámbito nacional únicamente estuvieron disponibles hacia los noventa. A pesar de los avances que métodos en los ochenta tuvieron para medir la pobreza a corto plazo, como la estimación del valor de una canasta básica de alimentos y bienes para identificar a personas con ingresos por debajo de la línea de pobreza, así como el enfoque de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) para estimar la pobreza estructural o de largo plazo, el problema de estas mediciones es que se miden a partir de indicadores que se recaban en el Censo (cada diez años) y no en la Encuesta Permanente de Hogares. En consecuencia, esto ha sido insuficiente para concebir la pobreza como una problemática que vulnera los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

Los últimos años han sido pertinentes y propicios para que UNICEF impulse acciones encaminadas a cambiar esta situación. Por un lado, la intervención del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) en 2007, la cual dificultó la medición de la pobreza por el “apagón estadístico” que se suscitó ante la falta de datos confiables sobre los precios de la canasta básica o de la línea de pobreza, fue revertida a partir del cambio de Gobierno en 2015 durante el

gobierno del presidente Mauricio Macri (2015-2019). La recuperación del prestigio del INDEC fue parte de los primeros pasos que han facilitado identificar y monitorear a los niños, niñas y adolescentes en mayor situación de pobreza con base en estadísticas oficiales. Esto ha sido especialmente relevante ante el alud de organizaciones que hicieron sus propias estimaciones de pobreza, las cuales no estuvieron exentas de cuestionamientos metodológicos.

Por otro lado, la creciente discusión en el ámbito académico de estos temas propició que UNICEF Argentina contara con una ventana de oportunidad para posicionar la pobreza multidimensional infantil en la opinión pública y para avanzar hacia la definición de una metodología oficial para la medición de la pobreza multidimensional infantil y, así, dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y otros compromisos, hallazgos y recomendaciones que guían las acciones de UNICEF. Este contexto, aunado a la intención por ingresar a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, es el contexto en el que se enmarcan las acciones del equipo de monitoreo e inclusión y de comunicación de UNICEF Argentina para el posicionamiento de esta problemática mediante su modelo de abogacía e incidencia.

1.3.2. Educación Inclusiva y de Calidad

El gasto público destinado a la educación en Argentina equivale al 5.5% del PIB, el más alto de Sudamérica. Sin embargo, el nivel elevado de gasto no se corresponde con la calidad en la educación, ya que en los rankings internacionales de calidad de la educación el desempeño de los estudiantes argentinos se ubica en los lugares más bajos.

El sistema educativo argentino ha expandido su cobertura en lo que va del siglo, especialmente en educación primaria donde se ha acercado en mayor medida a la cobertura universal. No obstante persisten retos importantes para garantizar a las niñas y niños cobertura y calidad en la educación, específicamente a niñas y niños de 3 a 5 años.

La asistencia escolar es de 54% en las niñas y los niños de 3 años, de 82% en los de 4 años y de 96% en los de 5 años. La escolaridad para infantes en estos grupos de edad ha ido aumentando con el tiempo en la propia Argentina, y es mayor al promedio de Latinoamérica (38%, 64% y 89% para esos grupos de edad, respectivamente).

Asimismo, para adolescentes de entre 12 y 17 años la tasa de escolaridad promedio se eleva hasta el 95% (2013), y se compara favorablemente con otros países de la región, como Brasil, Colombia y Perú. Si se analiza por grupo de edad y nivel: el 82% de los adolescentes de 12 a 14 asisten al nivel secundario (esto puede explicarse en parte porque la estructura del sistema educativo en la mitad de las provincias a los 12 años se asiste al último año de la primaria y en otras al primero de secundaria), y un 97% de aquellos de 15 a 17 años.

Se han impulsado programas para facilitar el acceso y asegurar la permanencia de niñas y niños en la escuela, como la obligatoriedad de la escuela secundaria para la

población enmarcada en ley en 2006, y modificada en 2014 para que la educación obligatoria sea desde los 4 años hasta la secundaria. Sin embargo, estos han sido insuficientes.

El abandono y rezago escolar siguen afectando a una parte considerable de los estudiantes. En primaria, el 20% de los estudiantes de los últimos dos grados se retrasan en terminar sus estudios, mientras que, en secundaria, la tasa de egreso del nivel en el tiempo teórico estipulado por el sistema educativo es de solamente el 51%.

A pesar de los avances observados en los últimos años, persisten retos importantes en materia de infraestructura, calidad, disparidad regional y cobertura, sobre todo en zonas rurales. Además persiste el importante desafío de garantizar el acceso a los aprendizajes y combatir los principales motivos de abandono escolar y cuellos de botella del sistema educativo, en particular en el nivel secundario.

1.3.3. Protección y Acceso a la Justicia para Niñas, Niños y Adolescentes

Argentina es signatario de la Convención por los Derechos del Niño (CDN), la cual la compromete a ofrecer condiciones para el ejercicio pleno de los derechos a todas las niñas y niños. De esta forma, se han aprobado leyes federales y provinciales con el objetivo de establecer sistemas integrales de protección a la niñez. Resulta de particular urgencia proteger a los niños que sufren de vulnerabilidades severas y crear condiciones para evitar que se perpetúen.

En este marco, el Congreso de la Nación aprobó la Ley 26.061 de Protección Integral de las Niñas, los Niños y los Adolescentes. Esta ley mandata a las autoridades argentinas (en todos los niveles) a impulsar políticas de protección a la niñez. En cumplimiento a este mandato, se creó el Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia (COFENAF), y se crea la figura del Defensor de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes.

Respecto a las niñas, niños y adolescentes que sufren de violencia, se identificó que típicamente esta es ejercida por familiares, con particular vulnerabilidad en niñas, por ejemplo, se estima que las niñas enfrentan un riesgo cuatro veces más alto que los varones de ser víctimas de violencia sexual. En ese sentido, es importante resaltar que conocer de manera real la violencia que sufren niñas y niños menores es particularmente difícil, por lo que las estadísticas públicas de denuncias generalmente sufren de un alto nivel de subregistro.

De acuerdo con la Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados (MICS), en 2012 a pesar de que menos del 4% de los padres de familia consideran admisible los castigos físicos, "dos de cada tres entienden que los castigos, aunque no sean físicos, cumplen un papel en la formación de las niñas y los niños, el 16% reconoce haber insultado a sus hijos, más de un cuarto admite haber dado un 'chirlo', 22%

dice haberlos ‘zamarreado’, 14% le pegó en una extremidad y un 7% reconoce haberlos golpeado en algún lugar de la cabeza”⁶.

En cuanto a la violencia en NNyA, Argentina cuenta con el Programa Las Víctimas contra las Violencias, creado en 2006, y que tiene el objetivo de “ofrecer una respuesta institucional efectiva frente a los casos de violencia sexual y familiar, especialmente en niñas, niños y adolescentes”⁷. De acuerdo con el programa, el 59.2% de las víctimas de violencia sexual atendidas por el Programa son NNyA. Asimismo, durante octubre 2018 a septiembre 2019 el Programa atendió 2,986 a niñas, niños y adolescentes, 50.4% más que los del periodo 2017-2018.

Por otro lado, en 2017 se identificaron nueve mil niñas y niños sin cuidados parentales, residentes en instituciones públicas, privadas o en sistemas de cuidado familiar, cifra similar a los 9.2 mil niñas, niños y adolescentes registrados en 2014. Sin embargo, es importante resaltar que de 2011 a la fecha se han reducido en 5.5 mil niñas y niños⁸.

Respecto al trabajo infantil, éste ha disminuido principalmente en zonas urbanas, especialmente en niños entre 5 y 13 años y en menor medida en adolescentes. Eso se explica principalmente por una ampliación del marco regulatorio, una mejora de la fiscalización y una extensión de la protección social. No obstante, persiste el reto de contar con más información sobre el trabajo infantil en zonas rurales y aplicar medidas para reducirlo.

Por su parte, no se han registrado avances significativos en el número de adolescentes acusados de cometer delitos. El sistema judicial se caracteriza por altas medidas de adopción de penas privativas de libertad. Dos de cada diez adolescentes acusados de delitos están alojados en centros penitenciarios.

1.3.4. Salud en Niñez y Adolescencia

El sistema de atención a la salud en Argentina está descentralizado, y la cobertura se ofrece a través del sistema de servicios de salud de diferentes niveles de complejidad (nacionales, provinciales y municipales); los Centros de Atención Primaria (CAPS); así como programas públicos de atención a la salud destinados a grupos de población o patologías específicas; el sistema de obras sociales, accesible a los empleados en el sector formal y sus familias; además de servicios médicos privados y de empresas de medicina prepaga.

Los riesgos para la salud y las enfermedades se distribuyen de manera desigual en las niñas, niños y adolescentes, y estos se ven condicionados principalmente por el lugar de origen (urbano o rural, o entre provincias), el nivel socioeconómico, y el nivel educativo.

⁶ Estado de situación de la niñez y la adolescencia en Argentina. UNICEF. 2016.

⁷ Un análisis de los datos del programa “Las Víctimas contra las Violencias” 2018-2019. UNICEF.

⁸ Situación de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales en la República Argentina. UNICEF. 2018.

La participación de madres adolescentes sobre el total de nacimientos ha registrado una ligera tendencia a la baja, en 2018 se ubicó en 12.7%, una disminución de 3 puntos en los últimos siete años. No obstante, el embarazo adolescente en menores de 15 años se ha mantenido constante y continúa en niveles mayores a los deseados, por lo que representan un reto importante para dicho grupo de edad.

La adolescencia es una etapa clave en el ciclo de vida que permite alcanzar el potencial del desarrollo humano. Es crucial en cuanto al desarrollo físico, cognitivo, emocional, social y económico de los adolescentes. En tiempos recientes, la salud en la adolescencia ha comenzado a recibir atención en la agenda pública.

Los adolescentes tienen problemáticas claras de salud a las que hay que dar una respuesta integral. Por ejemplo, en materia de mortalidad, se identifica que el 57% de las defunciones de adolescentes son consideradas de “causas externas”, es decir, que resultan evitables⁹. En Argentina la principal razón de muertes por “causas externas” fueron los accidentes (en mayor parte los de transporte), mientras que los suicidios de adolescentes se triplicaron en los últimos 20 años.

Para responder a estas circunstancias, las intervenciones en salud adolescente deben enfocarse en la prevención. Estas intervenciones son particularmente costo-efectivas dado el largo período de tiempo sobre el cual repercuten sus beneficios y la mayor oportunidad de cambio que existen en esta etapa frente a la vida adulta (UNICEF, 2018a).

Dando una mayor visibilidad a las necesidades de adolescentes y para contribuir a mejorar sus condiciones de salud, uno de los componentes del programa de país 2016-2020 es la promoción de la salud de niñez y adolescencia. En particular, destaca la implementación de las Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES), cuyo objetivo es facilitar a adolescentes el acceso al sistema de salud acercando a profesionales capacitados en salud integral a la escuela, partiendo del reconocimiento de que la población adolescente no concurre habitualmente al sistema sanitario. Las asesorías en salud integral constituyen un espacio de asesoramiento, consulta y contención para adolescentes y jóvenes en el ámbito escolar, donde pueden acceder a información adecuada, confiable y oportuna sobre su salud integral, brindada por agentes especializados.

1.4. El Programa País 2016-2020 como respuesta de UNICEF a los retos nacionales

De acuerdo con el Programa País de UNICEF Argentina, dado el contexto de la situación de las niñas, niños y adolescentes, “el objetivo general es apoyar los esfuerzos de Argentina para acelerar la realización universal de los derechos de los niños promoviendo la inclusión social, en especial de los niños y las familias más desfavorecidas y excluidas: niños y adolescentes en comunidades en situación de pobreza, como aquellos que viven en áreas periurbanas y remotas, niños indígenas y niños con discapacidad.”

⁹ Estadísticas de los hechos vitales de la población adolescente en la Argentina.

El CPD fue diseñado de forma que se contribuya con la implementación de la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, así como al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular los ODS 1. Fin de la Pobreza, 2. Hambre Cero, 3. Salud y Educación, 4. Educación de Calidad, 5. Igualdad de Género y 10. Reducción de Desigualdades.

El CPD se elaboró en conjunto con las autoridades para asegurar su alineamiento con las prioridades nacionales y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para el período 2016-2020. El programa contribuye a 3 de las 5 áreas de resultados del MANUD: protección social y acceso universal a los servicios esenciales, promoción de los derechos humanos y la ciudadanía, y cooperación para el desarrollo sostenible. Adicionalmente, el programa de país es consistente con el Plan Estratégico de UNICEF para 2014-2017.

El programa se estructura en cinco componentes, en los cuales se abordan los principales cuellos de botella que impiden la realización de los derechos de la niñez, con foco en los niños y adolescentes más excluidos:

- inclusión social y monitoreo de los derechos de la niñez;
- educación inclusiva y de calidad;
- protección y justicia para niños y adolescentes;
- salud de niñez y adolescencia; y
- movilización social y de recursos.

2. OBJETO DE EVALUACIÓN

El Objeto de Evaluación es el Programa de UNICEF en Argentina 2016-2020¹⁰. En particular, se evalúan la contribución de UNICEF a las siguientes intervenciones, en el marco de las estrategias de trabajo especificadas:

- **Intersectorialidad a nivel provincial:** casos de Tucumán y Salta.
- **Business for Results:** Trabajo coordinado entre programas y el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en la agenda de cuidado en la primera infancia, como ejemplo del trabajo integrado en B4R de toda la oficina de Argentina
- **Modelo de abogacía e incidencia:** Pobreza infantil multidimensional.
- **Modelo de trabajo en terreno:** Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).

La intersectorialidad fue elegida por ser un tema prioritario para el liderazgo de la oficina país ante la toma de decisiones sobre la dirección que debe llevar el nuevo CPD que se presentará en 2020. Por su parte, las tres intervenciones que se solicitaron evaluar en los TdR fueron elegidas por ser proyectos emblemáticos de la oficina país durante el periodo del CPD 2016-2020, pero que aún no contaban con una evaluación.

En este sentido, cabe resaltar que el objeto de la evaluación no son únicamente las intervenciones en sí mismas, sino la contribución de UNICEF Argentina en la consecución de los objetivos planteados para cada una de ellas.

2.1 Intersectorialidad a nivel provincial: Las provincias de Tucumán y Salta.

Contribuye a todos los Resultados¹¹

Una de las lecciones aprendidas clave extraídas del examen de mitad de período del programa de cooperación para 2010-2015 es la importancia de contar con enfoques intersectoriales para afrontar las brechas de inequidad y superar cuellos de botella que impiden la realización total de los derechos, en particular para temas relacionados con adolescentes y con desarrollo infantil temprano.

A diferencia de los objetos de evaluación anteriores, el trabajo intersectorial no es una intervención, sino una estrategia de operación que puede o no estar presente en las diferentes etapas de implementación del CPD de UNICEF Argentina, tanto a nivel nacional como provincial, las cuales son:

- diagnóstico de la situación de la niñez,
- diseño del CPD,

¹⁰ Este programa está compuesto por cinco componentes programáticos. El Documento del Programa de País (2016-2020) (https://www.unicef.org/about/execboard/files/2016-PL4-Argentina_CPD-ODS-ES.pdf) describe el marco estratégico y destaca los principales resultados del programa a alcanzar en el periodo expuesto.

¹¹ Ver los resultados en el Anexo de Marco de Resultados y Recursos del Programa de País de UNICEF Argentina en https://www.unicef.org/about/execboard/files/2016-PL4-Argentina_CPD-ODS-ES.pdf

- diseño de estrategias,
- implementación, y
- evaluación.

Las provincias de Salta y Tucumán, y los proyectos en ellas desarrollados a lo largo del CPD, fueron seleccionados por la Oficina País como muestra del trabajo intersectorial en UNICEF Argentina.¹²

Los proyectos analizados en Salta y Tucumán se presentan, junto con su descripción, en el Anexo 7, mientras que en el Anexo 6 hay un cuadro resumen sobre las colaboraciones intersectoriales, sus beneficios y resultados esperados. En este caso, no aplica el desarrollo de una Teoría de Cambio global, pues como ya se mencionó, la intersectorialidad no es una intervención específica.

Actualmente, no hay un presupuesto destinado específicamente a la promoción del trabajo intersectorial a nivel oficina.

2.2 Estrategia Business for Results (B4R): Trabajo coordinado entre programas y Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en la agenda de cuidado en la primera infancia.

Contribuye a los Resultados 1 y 5

Resultado 1: A finales de 2020, las niñas, niños y adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se benefician de un marco de protección social y sistemas de monitoreo y evaluación para mejorar las políticas públicas, y la inversión social, y reducen las brechas de inequidad.

Resultado 5: A finales de 2020, una sociedad movilizada impulsa la acción pública para acelerar la realización de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, en especial de los que se encuentran en situación de mayor desventaja.

Desde el 2006, UNICEF Argentina lidera iniciativas que abordan las prioridades de infancia y adolescencia en el sector privado, trabajando con las empresas y los organismos del Estado para garantizar el respeto, el cumplimiento y la promoción de los derechos de niñas, niños y adolescentes.

UNICEF Argentina, en concordancia con los objetivos globales de involucrar al sector privado en la garantía y promoción de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, ha desarrollado una estrategia de Movilización de Recursos y Alianzas Estratégicas totalmente alineada con el "whole UNICEF approach" y el Business for Results (B4R).

El Plan de B4R 2019-2020, acordado por el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y cada una de las áreas programáticas de la oficina, establece

¹² La selección de Tucumán y Salta se debe a que son dos de las provincias del norte que se priorizaron en el ciclo de cooperación 2016-2020 para el trabajo subnacional, además de que en ellas había iniciativas/proyectos de por lo menos tres áreas programáticas.

líneas conjuntas de acción. Esta estrategia integral cuenta con un liderazgo por parte de la Representación de la Oficina país y un órgano consultivo interno, denominado *Task Force B4R*, conformado por representantes de todas las áreas de la oficina. Este órgano consultivo se reúne periódicamente para socializar los avances del plan, evaluar oportunidades y sinergias, así como para someter a consideración de los miembros participantes ideas e innovaciones en los diferentes ámbitos de acción de la oficina.

Las alianzas con el sector privado pretenden ir más allá de contribuciones financieras e involucrar a las empresas a través de otro tipo de contribuciones, como “core assets” en relación con sus productos, servicios y plataformas, abogacía del sector privado con sus pares y hacia otros sectores, así como socios clave en la promoción de una agenda de Empresas y Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.

Tras diálogos entre el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y las áreas programáticas, se identificó que una de las temáticas en la que la asociación con el sector privado ha sido un socio clave es en el tema de cuidados en la primera infancia.

En algunas ocasiones, el cuidado que recibe un niño está determinado más por la inserción laboral de sus padres, la provincia donde vive o la situación socioeconómica de su hogar, que por sus derechos. Por ello, el trabajo con las empresas como empleadoras ha representado una línea de trabajo estratégica de UNICEF con el sector privado¹³. Dentro de las acciones con las que UNICEF identificó que podría contribuir se encuentran: sensibilización, cambio de políticas y generación de programas que garanticen el respeto y promuevan el alcance de esos derechos.

El presupuesto asignado a las actividades relevantes para este componente se encuentra ubicado en diferentes rubros del programa de trabajo, como se identifica en el Cuadro 2. Aunque algunos rubros no se encuentran desagregados lo suficiente para hacer un cálculo preciso, si se distribuye el presupuesto del rubro 5.1. proporcionalmente entre las cinco actividades por igual, en el 2019 el presupuesto destinado al tema de cuidado en la primera infancia asciende a más de 500 mil dólares. Aunque se observa que las acciones en materia de Responsabilidad Corporativa tienen un peso equitativo con las otras, se muestra que el presupuesto asignado ha sido invariante. El impulso que se le da a este rubro con el Plan B4R 2019-2020 no parece haberse traducido en modificaciones presupuestales.

¹³ Según un estudio realizado por UNICEF Argentina en el 2019 con representatividad nacional, 21% de las empresas cuenta con un compromiso alto con la infancia y la adolescencia; un 49% representa un compromiso medio y un 30% tiene un compromiso bajo (UNICEF, 2019). Dicho estudio identificó que existen empresas que desconocen la normativa vigente, y que, conociéndola, no la cumplen o dicen no poder cumplirla.

Cuadro 1. Presupuesto 2016-2019 relacionados con el cuidado en la primera infancia

Resultados	Líneas de Actividad	Actividades	2016	2017	2018	2019
1.2 Las autoridades nacionales y provinciales disponen de información, instrumentos y estudios para desarrollar e implementar políticas dirigidas al cuidado de la primera infancia	1.2.1. Cooperación y asistencia técnica con áreas gubernamentales y no gubernamentales para la implementación de una política nacional de cuidado a la primera infancia	- Diagnóstico, asistencia técnica, evaluación y seguimiento a las recomendaciones para la extensión de cobertura de los Centros de Primera Infancia - Diálogos con funcionarios, legisladores y expertos sobre desafíos de primera infancia. - Asistencia técnica a nivel nacional y provincial (tres provincias) para la definición, elaboración e implementación de una política integral de primera infancia, considerando buenas prácticas regionales. - Proyectos legislativos que promuevan los derechos de la primera infancia. - Estudios sobre situación actual y nuevas intervenciones legislativas en materia de derecho al cuidado - Asistencia técnica para la incorporación de las temáticas de primera infancia en el G20. - Generación de herramientas concretas, acciones de difusión y movilización enfocadas en la demanda, capacitación y asesoría técnica a empresas, sindicatos y gobiernos locales para avanzar en la agenda de cuidados.	130,000	180,000	350,000	100,000
1.3. Las autoridades nacionales y provinciales y la sociedad civil disponen de instrumentos de monitoreo, análisis y planificación para mejorar los presupuestos sensibles a la niñez.	1.3.2. Realización de estudios sectoriales, de impacto, financiamiento y por grupos etarios que orientan la implementación de políticas destinadas a la niñez	Diagnóstico Coordinación de diagnósticos, estudios y costeos/análisis económicos en áreas prioritarias (entre ellas primera infancia)	151,000	310,000	70,000	70,000
5.1 La opinión pública y los actores relevantes tienen acceso a información, iniciativas, asociaciones, plataformas y campañas que mejoran la conciencia pública, la responsabilidad, el compromiso y la demanda social a favor de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.	5.1.1. Estrategias de abogacía pública, movilización social, cambio social y comportamental.	Estrategia de movilización social, cambio social y comportamental para promover la demanda en la primera infancia a nivel nacional y de las provincias seleccionadas como prioritarias. NOTA: Esta es solo una de las 5 actividades consideradas para el presupuesto de este rubro	500,000	500,000	675,000	600,000
5.4. Los donantes individuales, las corporaciones, fundaciones, los líderes de opinión del sector privado conocen los derechos de las niñas, niños y adolescentes y se	5.4.1. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa	Generación de diálogo y alianzas con el sector privado en coordinación con las áreas programáticas. Asistencia técnica, producción y difusión de información sobre responsabilidad social empresarial.	100,000	100,000	100,000	100,000
			881,000	1,090,000	1,195,000	870,000

Fuentes: UNICEF Argentina, Planes de trabajo bianuales 2016-2017 y 2018-2019.

2.3 Modelo de abogacía e incidencia: Pobreza infantil multidimensional

Contribuye a los Resultados 1 y 5

Resultado 1: A finales de 2020, las niñas, niños y adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se benefician de un marco de protección social y sistemas de monitoreo y evaluación para mejorar las políticas públicas, y la inversión social, y reducen las brechas de inequidad.

Resultado 5: A finales de 2020, una sociedad movilizada impulsa la acción pública para acelerar la realización de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, en especial de los que se encuentran en situación de mayor desventaja.

El modelo de abogacía e incidencia enfocado en el componente de pobreza tiene como eje contribuir a la inclusión social (resultado 1) y a la movilización social y de recursos (resultado 5). Respecto a la inclusión social, aunque se ha avanzado en el monitoreo y medición de la situación de las niñas, niños y adolescentes en Argentina, la información disponible a nivel nacional no ha brindado un panorama periódico sobre su situación, especialmente para nutrir el diseño de políticas para los más vulnerables. Por tal motivo, el modelo enfocado en el componente de pobreza tuvo entre sus propósitos reducir la invisibilidad, discriminación, subrepresentación, y estigmatización de la infancia y adolescencia en los medios de comunicación.

La evidencia generada como una de las estrategias de UNICEF Argentina se focaliza en el posicionamiento de una problemática en la agenda política y pública, y el desarrollo de instrumentos de medición para el caso de la pobreza infantil. UNICEF desarrolló mediciones de pobreza infantil a través del uso de datos oficiales identificando las principales privaciones en cuanto al cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes. La medición de la pobreza acotada exclusivamente a la dimensión de ingresos monetarios no alcanza a reflejar la complejidad y heterogeneidad de las privaciones que la determinan por lo que el abordaje multidimensional fue utilizado en las mediciones realizadas. El análisis se complementó con abordajes cualitativos para mejorar la comprensión del actual contexto de país y su efecto sobre las poblaciones más vulnerables.

Las acciones de abogacía incluyeron una estrategia de comunicación campaña de posicionamiento, en medios y en la opinión pública, sostenida en el tiempo (2016, 2017, 2018 y 2019) que posicionó a UNICEF como referente en la medición de la pobreza infantil y adolescente. La oficina país difundió los resultados de las mediciones y de los estudios vinculados en distintas plataformas, online y offline, y diseñó estrategias de comunicación para llegar a los públicos objetivo.

La medición de la pobreza es una intervención nacional que puede ser una fuente de información para visibilizar un problema e incentivar que se tome acción al

respecto, por lo que indirectamente, la población objetivo es todos los pobres del país, de los cuales los niños son la mayor parte.

Cuadro 2. Presupuesto 2016-2019 relacionado con el modelo de abogacía para la medición de la pobreza infantil multidimensional

Resultados	Línea de Actividades	Actividades	2016	2017	2018	2019
1.1 Las autoridades nacionales y provinciales disponen de información, instrumentos, estudios y propuestas de políticas que fortalecen la integridad, institucionalización y universalización del sistema de protección social	1.1.3. Generación de datos periódicos sobre medición de pobreza Nota: el presupuesto asignado para este rubro para 2016 y 2017 está consolidado junto con otras dos líneas de actividades.	-Implementación de estudios y mediciones rutinarias sobre pobreza multidimensional infantil a nivel nacional y provincial -Acciones de incidencia para la medición rutinaria de pobreza vinculado con los ODS y metas nacionales -Realización de un seminario, análisis de datos y apoyo a mediciones sobre pobreza multidimensional infantil en provincias seleccionadas -Estudio cualitativo de caracterización de la exclusión social y su impacto en la niñez en grandes centros urbanos -Acciones de incidencia para la medición rutinaria del indicador de pobreza multidimensional vinculado con los ODS y metas nacionales	\$ 140,000.00	\$ 195,000.00	\$ 60,000.00	\$ 50,000.00
5.1 La opinión pública y los actores relevantes tienen acceso a información, plataformas y campañas que mejoran la conciencia pública, la responsabilidad, el compromiso y la demanda social a favor de los derechos de la infancia y adolescencia	5.1.1. Estrategias de abogacía pública, movilización social, cambio social y comportamental	Estrategia de abogacía pública para instalar desde una perspectiva de derecho la temática de pobreza, educación secundaria, justicia penal juvenil y malnutrición. Nota: el presupuesto asignado para esta actividad viene consolidado con el de otras cinco actividades en el 2016-2017 y dos actividades más en 2018-2019	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 675,000.00	\$ 1,275,000.00
			\$ 640,000.00	\$ 695,000.00	\$ 735,000.00	\$ 1,325,000.00

Fuentes: UNICEF Argentina, Planes de trabajo bianuales 2016-2017 y 2018-2019.

2.4 Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).

Contribuye a los Resultados 2 y 4

Resultado 2. A finales de 2020, disminuyen las brechas de inequidad en educación y las niñas, niños y los adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se benefician de una educación inclusiva y de calidad que les brinda mejores oportunidades de desarrollo.

Resultado 4. A finales de 2020, las niñas, niños y adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se benefician de servicios de salud que responden a sus necesidades y promueven estilos de vida saludables.

Las Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES) constituyen una modalidad innovadora y exitosa para construir puentes entre las y los adolescentes y los recursos de salud disponibles y generar referencias más significativas. Las asesorías en las escuelas ayudan a llevar los recursos a donde están los adolescentes, brindando un espacio confidencial donde pueden obtener información de salud oportuna y confiable, con particular cuidado de sus emociones e inquietudes y encontrar asistencia para resolver los problemas de salud cotidianos.

El Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Argentina comenzó a implementar las ASIES en 2015. UNICEF ha brindado apoyo desde 2016 para fortalecer los servicios existentes y crear nuevas asesorías en provincias prioritarias. Actualmente hay más de 1,000 servicios de asesoría en funcionamiento en 21 de las 23 provincias de Argentina, y en 12 provincias argentinas existen ASIES apoyadas por el Plan ENIA¹⁴. El dispositivo ASIES está dirigido a adolescentes que asisten a escuelas secundarias públicas, con edades entre 12 y 18 años, aproximadamente.

Las asesorías son un método innovador que permite que dos sectores diferentes, salud y educación, proporcionen respuestas conjuntas que aborden las necesidades de las niñas, niños y adolescentes en materia de salud integral. Hasta la fecha, esta iniciativa ha generado una experiencia y un aprendizaje considerable sobre cómo debería funcionar un servicio de asesoría en salud en el ámbito escolar y así como del rol del asesor en salud integral adolescente.

UNICEF ha jugado un papel importante en el establecimiento del dispositivo, así como de mecanismos de monitoreo y evaluación que le permitirán generar evidencia sobre sus resultados. El análisis que aquí se presenta no se centra, sin embargo, en los resultados del dispositivo como tal, aunque estos se refieren, sino en el rol de UNICEF en lograr que el dispositivo esté funcionando. Para ello, se analizó información documental sobre el dispositivo, y se hicieron entrevistas en dos de las cinco provincias con las que UNICEF colabora directamente (Jujuy y Salta), además de entrevistas con actores que trabajan en

¹⁴ Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero, Tucumán

el dispositivo a nivel nacional. En todas las entrevistas el enfoque central fue la contribución de UNICEF a los diferentes procesos y resultados de las ASIES, tanto en las provincias con las que trabaja directamente, como a nivel nacional.

El Programa de Salud cuenta con una teoría de cambio para el dispositivo ASIES, pero no con una teoría de cambio sobre el rol de UNICEF en la puesta en marcha y operación de las ASIES. Por ello, el equipo evaluador, con el apoyo de la oficina país, desarrolló una teoría de cambio sobre la contribución de UNICEF, la cual se encuentra detallada en el Anexo 6.

El cuadro que se presenta a continuación contiene información sobre el presupuesto para el componente 4 dentro del programa de país, y en particular sobre el resultado 4.1 que es el que tiene las acciones a favor de la salud integral en adolescentes. Dentro de este presupuesto, se encuentran los recursos utilizados para el fortalecimiento de las ASIES.

Cuadro 3. Presupuesto 2016-2019 relacionados con ASIES

Resultados	Línea de Actividades	Actividades	2016	2017	2018	2019
4.1 Los adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se involucran en iniciativas de salud integradas y multisectoriales con perspectiva de género que promueven su participación.	4.1.1. Desarrollo de políticas públicas sobre salud adolescente (generación de evidencias y abogacía. Nivel nacional)	-Estudio de revisión de políticas, financiamiento y legislación vigente sobre salud adolescente -Línea de base sobre salud adolescente a nivel nacional sobre problemas, oferta y demanda -Estudio sobre embarazo adolescente en menores de 15 años -Estudio sobre determinantes cercanos al intento de suicidio y al suicidio -Asistencia técnica para la mejora del monitoreo de salud adolescente en el Sistema Nacional de Información en Salud -Estudio sobre buenas prácticas e impacto de dispositivos de atención en la prevención del suicidio en adolescentes -Estudio en articulación con área de educación sobre el impacto del Programa de Educación Sexual Integral -Elaboración de la Estrategia de abogacía para la definición de una política integral para la disminución del embarazo adolescente no planificado -Estrategia de comunicación a la población general sobre temáticas de salud adolescente a nivel nacional -Apoyo para la elaboración y desarrollo de una Estrategia Nacional de prevención y abordaje de los eventos relacionados al suicidio -Apoyo al MSAL en acciones prioritarias en adolescencia con énfasis en la reducción del embarazo y suicidio adolescente -Apoyo y seguimiento al Plan Nacional de Reducción del Embarazo No Intencional en la Adolescencia	565,000	745,000	370,000	295,000
	4.1.2. Desarrollo de políticas públicas sobre salud adolescente (generación de evidencias y abogacía. Nivel Provincial en coordinación con MSAL)	-Mapeo de actores en el área de salud adolescente en 4 provincias -Estudio sobre salud adolescente y brechas de equidad en 4 provincias incluyendo líneas de base -Asesoría técnica para la inclusión de indicadores sobre salud adolescente en 6 observatorios provinciales -Apoyo a redes locales de participación adolescente para promover prácticas de cuidado en 4 provincias -Estrategia de abogacía para la definición de una política integral de prevención de embarazo adolescente en 4 provincias (2017-2020) -Estrategia de comunicación a la población general sobre temáticas de salud adolescente en 4 provincias -Elaboración de Modelo de coordinación intersectorial salud y educación en 4 provincias -Acompañamiento, fortalecimiento y sistematización del sistema de acción regional integrado sobre salud en la adolescencia en los Valles Calchaquíes -Organización, sistematización y difusión de foros de participación adolescentes sobre salud, en provincias prioritarias			745,000	960,000
			565,000	745,000	1,115,000	1,255,000

Fuentes: UNICEF Argentina, Planes de trabajo bianuales 2016-2017 y 2018-2019.

3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Esta es una evaluación formativa que contribuirá al aprendizaje institucional y la rendición de cuentas. La evaluación es de particular relevancia en este momento, puesto que los resultados, junto con el SITAN 2020, podrán servir como insumos para la elaboración del nuevo Documento de Programa País para el periodo 2021-2025. Se pretende, por tanto, contribuir mediante la evaluación de las temáticas seleccionadas a su identificación, formulación, diseño y objetivos en el próximo Documento del Programa País.

Los principales usuarios de los hallazgos son los funcionarios de la oficina país, así como la oficina regional para América Latina y el Caribe de UNICEF. Como usuarios secundarios de esta evaluación se identificaron a los siguientes actores: el gobierno nacional, los gobiernos provinciales, socios implementadores y los destinatarios finales de las intervenciones correspondientes.

En la elaboración de esta evaluación participaron a través información y opiniones garantes y titulares de derechos. Se entrevistaron a garantes de derechos, funcionarios del gobierno nacional y provincial, representantes de empresas y padres de familia; y como titulares de derechos—en este caso adolescentes que participaron en los grupos de enfoque—en la medida que se considerara pertinente.

Se espera: i) mejorar el conocimiento frente a la contribución de las acciones ejecutadas por UNICEF para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el país; ii) analizar los efectos de las acciones de UNICEF y como estas han permitido el fortalecimiento de capacidades nacionales y locales; iii) analizar el involucramiento de actores del sector privado; y iv) determinar las lecciones aprendidas, buenas prácticas u oportunidades de mejora derivadas de la implementación de las acciones establecidas en los planes de trabajo.

Los criterios acordados para la realización de esta evaluación formativa de los componentes del CPD acordados fueron los siguientes criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e incorporación del enfoque de derechos humanos (DDHH), de equidad y de género.

Cuadro 4. Criterios de Evaluación DAC/OCDE
Cuadro 5.

Pertinencia	Medida en que los resultados esperados y las estrategias de implementación son coherentes con las prioridades, políticas y programas en el marco de la Convención sobre los derechos de los Niños, las observaciones del Comité de los Derechos del Niño, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Marco Estratégico de Cooperación para el Desarrollo de Naciones Unidas en Argentina (MECNUD), así como el Plan Estratégico y el Plan de Acción de Género de UNICEF.
Eficacia:	Determinar el nivel de logro o progreso en que las diferentes temáticas han sido favorables y conducentes al progreso de los productos (OUTPUTS) establecidos en el Marco de Resultados del Programa de País y su contribución con el logro de los resultados (OUTCOMES).
Eficiencia	En qué medida los productos y/o resultados se lograron con los recursos apropiados. Específicamente se busca la eficiencia del programa en términos de su complementariedad o duplicación con iniciativas similares en los distintos componentes del Programa de País.
Sostenibilidad	Medida en que se han implementado estrategias y mecanismos para asegurar que los logros de la cooperación se mantengan una vez concluidas las intervenciones del Programa de País. Aquí se establece el grado en que las acciones y estrategias de UNICEF dejan capacidad instalada, tanto en el nivel local como nacional.
Enfoque DDHH, género y equidad	La evaluación de este criterio se focalizará en la forma en que se definieron, monitorearon, y alcanzaron, o no, los resultados; así como si el proceso mediante el cual se llegó a estos resultados. En caso de que este criterio no esté del todo explícito en los documentos de planificación o en el marco de resultados, se examinará la efectividad de estos, considerando si las acciones de UNICEF tuvieron una consecuencia explícita, o implícita, en la igualdad, inclusión, no discriminación y empoderamiento de niñas y adolescentes.

Adicional a los criterios formulados, se lleva cabo la elaboración y análisis de las teorías de cambio de cada uno de los tres componentes de la evaluación que involucran intervenciones y un mapeo de las intervenciones analizadas por intersectorialidad en Salta y Tucumán. Estas teorías de cambio se integraron en la primera fase de la evaluación de manera participativa con las contrapartes relevantes de la oficina país y fueron afinándose durante la realización de la evaluación. Las teorías de cambio resultantes se encuentran en el Anexo 6 sirvieron como guía para la adecuada interpretación de la cadena causal prevista, y de la identificación de los indicadores necesarios al efecto de su incorporación en el modelo explicativo de análisis.

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El Objetivo General de esta evaluación es comprender el valor agregado de la cooperación de UNICEF en Argentina, en el periodo comprendido entre 2016-2020, tomando como referencia las 4 temáticas mencionadas en el "Objeto de la Evaluación" de los Términos de Referencia especificados, en torno a la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia en Argentina, con énfasis en el análisis de las diferentes estrategias que UNICEF Argentina ha implementado en el periodo que comprende la presente evaluación.

Objetivos específicos:

1. Analizar si las actividades realizadas en cada componente objeto de la evaluación contribuyeron a la consecución de los resultados establecidos en el CPD.
2. El nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en el CPD de cada uno de los componentes de evaluación. Objeto de la Evaluación hacia el logro de los resultados de producto (Outputs) y efecto (Outcomes).
3. Determinar la medida en que los resultados esperados y las estrategias de implementación seleccionadas en el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina, son congruentes con las políticas y prioridades nacionales, así como el Marco Estratégico de Cooperación de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MECNUD), el Plan Estratégico de UNICEF y el Plan de Acción de Género de UNICEF a nivel mundial.
4. Establecer el grado en que se definieron y alcanzaron, o no, los resultados en términos de DD.HH., equidad e igualdad de género.
5. Identificar y valorar las alianzas estratégicas establecidas, su aporte para el logro de los efectos planteados en el Programa de País.
6. Identificar y valorar la integración del enfoque de equidad de género en la implementación del Programa.
7. Valorar los mecanismos de monitoreo y evaluación empleados y cómo los mismos han contribuido al logro de resultados, y han integrado un enfoque de DDHH, de equidad y de género en las diferentes iniciativas.
8. Identificar las principales lecciones aprendidas y recomendaciones de manera que puedan enriquecer el proceso de planeación del CPD 2021-2025.

Los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas que surjan de esta evaluación, podrán informar la elaboración del nuevo Documento de Programa País y mejorar el diseño, operación y evaluación de las estrategias analizadas, así como la visión intersectorial que se traduzca en mayores beneficios para las poblaciones objetivo. Por último, las recomendaciones contribuirán a mejorar la evaluabilidad de las actividades realizadas.

5. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación servirá de insumo para la, identificación, formulación, diseño y objetivos del próximo ciclo del Programa País y en concreto para las temáticas seleccionadas; así como también para extraer lecciones aprendidas y recomendaciones que sirvan para mejorar los procesos del actual programa. En este sentido, y conforme a lo especificado en los Términos de Referencia (TDR), se delimitó el enfoque de la presente evaluación a cuatro temáticas y casos de enfoque por considerar que cada una de estas representa un ejemplo de las diferentes estrategias que se llevan a cabo desde UNICEF Argentina (ej. incidencia y abogacía, fortalecimiento de capacidades, generación de evidencia, innovación, etc.). Esta selección se hizo tomando como referencia las últimas recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño a Argentina¹⁵ como elementos e insumos principales para la planificación del próximo programa de país 2021-2025 de UNICEF Argentina.

Adicionalmente, la selección de las intervenciones tomó en cuenta las recomendaciones de la Guía para Planear Evaluaciones de Programas País de UNICEF que establecen que para definir el alcance de la evaluación de un CPD se debe de ejercer precaución para mantener el alcance manejable, así como considerar los elementos que ya han sido evaluados con anterioridad, para evitar duplicaciones. Si los componentes de un programa han cambiado significativamente desde el ciclo anterior, es posible identificar componentes particulares para evaluar, en lugar de evaluar todo el programa en su conjunto, esto depende de los recursos y el tiempo.¹⁶

En este sentido, los TDR no requieren analizar si todos los resultados a nivel de output y outcome se han alcanzado; sino evaluar lo que pueda ser considerado como insumo a posterior y de significancia en el próximo ciclo de país (esto ya estaba). Los TDR tampoco contemplan la verificación de posibles impactos directos o indirectos de la cooperación de UNICEF en Argentina sobre el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, puesto que el programa de país actual todavía sigue en curso.

Para la realización de esta evaluación, no se contaba con una teoría de cambio evaluativa para ninguna de las temáticas, por lo que un producto esperado de la presente evaluación son precisamente estas teorías de cambio por componente, las cuales se encuentran en el Anexo 6.

1. *Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial. Provincias: Tucumán y Salta.* Esta es un área de trabajo que requiere la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas que sirvan de insumo para el trabajo intersectorial futuro. La Oficina País consideró que las experiencias de trabajo en las provincias de Tucumán y Salta proveerán de insumos relevantes para mejorar la coordinación y fortalecer las sinergias entre programas. Se espera que se puedan identificar claramente lo que funcionó y lo que necesita mejora en términos de contar con intervenciones pertinentes a través de un trabajo de dos o más áreas programáticas.
2. *Business for Results. Trabajo coordinado entre programas y PFP: Primera infancia.* Se analiza el trabajo coordinado entre las áreas de PFP e Inclusión Social para sumar

¹⁵ Más detalles en:

https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CRC%2fC%2fARG%2fCO%2f5-6&Lang=es

¹⁶ Planning Country Programme Evaluations – Draft Summary Guidance. UNICEF. 2019 (aún no publicado)

esfuerzos del sector privado en el respeto, protección, abogacía y cumplimiento del derecho al cuidado en la primera infancia. Se identifican los elementos que facilitan la coordinación de estas dos áreas para trabajar con el sector privado, no como una intervención separada, sino integrada desde los procesos de planificación.

3. *Modelo de abogacía e incidencia. Pobreza y protección social.* Se analizan los procesos actuales de abogacía e incidencia y cómo los mismos favorecieron o mejoraron los actuales sistemas y el diseño de política pública a favor de la niñez y adolescencia. Asimismo, el análisis se enfoca en el “uso” de la evidencia generada como conductor hacia el diseño de intervenciones pertinentes o mejoras de proceso que permitieron conocer y fortalecer los actuales sistemas de protección social en Argentina.
4. *Modelo de trabajo en terreno. Asesoría Integral en Salud en Escuelas Secundarias*
Se analiza la estrategia que siguió UNICEF para desarrollar y fortalecer un programa piloto, para generar evidencia que demostrara sus resultados, para promover la generación de evidencia y su uso para abogar por su escalamiento en el terreno. En este proceso, UNICEF trabajó tanto con actores nacionales como provinciales, aprovechando oportunidades para la institucionalización del modelo, fortalecimiento de las capacidades de los actores involucrados en el terreno para mejorar la calidad del servicio y la generación de evidencia sobre sus resultados. Este proceso, incluyendo la evidencia generada, contribuye a que pueda ser replicado en otros contextos. La estrategia de UNICEF para implementar el modelo de ASIES en el terreno pudo realizarse a través de la fuerte interacción e interrelación con gobiernos locales y actores clave a nivel nacional. El análisis presentado en la evaluación describe el valor agregado de UNICEF en el desarrollo e implementación del programa ASIES y se identifican los canales de coordinación intersectorial e interjurisdiccional que favorecieron la implementación del proyecto.

6. MARCO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se enmarca en los criterios estándares que utiliza UNICEF del DAC-OCDE¹⁷ (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad). De manera transversal, se evalúan también los enfoques de **derechos humanos (incluidos derechos de la niñez)**, **de igualdad de género y equidad**, y cualquier otro criterio que se considere relevante. Las preguntas se plantean para cada una de las temáticas a evaluar como se especifica en los siguientes cuadros:

Cuadro 6. Modelo de vinculación intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial. Casos de estudio: Tucumán y Salta

Criterios	Preguntas de evaluación primarias
Preguntas Generales	¿En qué momentos del desarrollo de iniciativas / proyectos se llevan a cabo las acciones intersectoriales?
	¿Los resultados esperados (outputs) del CPD ayudan a tener una mirada intersectorial?
	¿Las áreas dentro de la oficina de UNICEF planifican estrategias de forma intersectorial?
Pertinencia	¿El planteamiento de la intersectorialidad es congruente con las líneas de actuación del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial y las prioridades nacionales?
Eficacia	¿La intersectorialidad contribuye al logro de resultados del CPD?
Eficiencia	¿Cómo contribuye el trabajo intersectorial a una mayor eficiencia en el uso de recursos humanos y financieros?
	¿Cuáles fueron los factores que apoyar u obstaculizaron la cooperación intersectorial?
Sostenibilidad	¿Qué buenas prácticas o lecciones aprendidas pueden ser identificadas que pudieran facilitar la trascendencia y sostenibilidad del trabajo intersectorial?
Enfoque de Derechos Humanos y Género	¿Se observó si el enfoque de derechos humanos y perspectiva de género guiaron las estrategias intersectoriales?

¹⁷ Definiciones de los criterios de evaluación del DAC-OCDE:
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Cuadro 7. Estrategia Business for Results (B4R). Caso de estudio: cuidado en la primera infancia

Criterios	Pregunta de evaluación primaria
Pertinencia	¿Cómo se alinean las estrategias implementadas por UNICEF en temas de cuidado en la primera infancia con las prioridades nacionales, regionales y globales?
Eficacia	¿Cómo se logró consolidar una mirada compartida y definir una estrategia de trabajo conjunta entre áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social?
	¿Qué estrategias se han seguido para involucrar a los actores relevantes en favor del cuidado y crianza en la primera infancia?
	¿Qué alcance ha tenido el trabajo realizado?
Eficiencia	¿En qué medida el trabajo coordinado entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social han facilitado el logro de los objetivos programáticos?
Sostenibilidad	¿Cómo se pueden apalancar y fortalecer los esfuerzos alcanzados?
Enfoque de Derechos Humanos y Genero	¿Se observó si el enfoque de derechos humanos y perspectiva de género guiaron las actividades realizadas y promovidas por UNICEF en materia de cuidado en la primera infancia?

Cuadro 8. Modelo de abogacía e incidencia. Caso de estudio: Pobreza infantil multidimensional

Criterio	Pregunta de evaluación
Pertinencia	¿Cuál es la coherencia entre los resultados esperados y las estrategias de comunicación del modelo de abogacía e incidencia con las prioridades, políticas y programas de UNICEF?
Eficacia	¿En qué medida las acciones vinculadas con el modelo de abogacía e incidencia contribuyeron a posicionar la medición de la pobreza infantil se instalara en la agenda y opinión públicas?
Eficiencia	¿Qué tan eficiente fue el uso de los recursos económicos y no económicos del modelo de abogacía e incidencia?
Sostenibilidad	¿En qué medida la labor del modelo de abogacía e incidencia enfocado a la medición de la pobreza infantil deja capacidades instaladas y asegura su posicionamiento en la agenda y opinión públicas?
Enfoque de Derechos Humanos y Genero	¿En qué grado el modelo de abogacía e incidencia enfocado en la medición de la pobreza multidimensional basa su programación en los derechos humanos de los más exclusivos y transversaliza la igualdad de género?

Cuadro 9. Modelo de trabajo en terreno. Caso de estudio: Programa Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)

Criterio	Pregunta de evaluación primaria
Pertinencia	¿Es la estrategia de intervención coherente con las prioridades nacionales y el marco de derechos y se ha derivado de procesos de consulta y concertación con autoridades competentes?
	¿Se adecua la intervención a las necesidades y prioridades de la población adolescente para mejorar el ejercicio del derecho a la salud?
Eficacia	¿Cuáles son los mejores canales de coordinación intersectorial e inter-jurisdiccional que han favorecido la implementación del programa ASIES? ¿
	¿Cómo ha contribuido UNICEF, a través del programa ASIES a fortalecer las capacidades del sistema de salud para responder a las necesidades y prioridades específicas del ejercicio del derecho a la salud por parte de la población adolescente?
	¿Cómo ha contribuido el programa a fortalecer la participación, la satisfacción y el conocimiento de los adolescentes sobre el sistema de salud y ha fomentado la responsabilidad de los socios en la ejecución del programa?
Eficacia	¿Qué tan eficiente fue el uso de los recursos económicos y no económicos en apoyo al Programa ASIES?
Sostenibilidad	¿Cómo ha contribuido UNICEF a la sostenibilidad del programa y qué cambios serían necesarios para mejorar la implementación y los resultados para la sostenibilidad del proyecto?
Enfoque de derechos humanos y género	¿En qué grado el programa de ASIES basa su programación en los derechos humanos de los más exclusivos y transversaliza la igualdad de género?

7. METODOLOGÍA

El objetivo de esta evaluación es comprender el valor agregado de UNICEF en el marco de las actividades establecidas en el Documento del Programa País (CPD) de UNICEF en Argentina (2016-2020). Para ello, la oficina de país, en acuerdo con la oficina regional, la oficina país ha seleccionado algunos casos de estudio emblemáticos para analizar las diferentes estrategias que se han llevado a cabo en torno a la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia en Argentina.

Los Términos de Referencia (Anexo 1) especifican como objeto de la evaluación casos de estudio seleccionados para cada una de las cuatro intervenciones y estrategias de trabajo de la oficina de UNICEF en Argentina a ser evaluadas, como se especifica a continuación:

1. Intersectorialidad y Territorialidad: Tucumán y Salta.
2. Trabajo coordinado entre el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social dentro de la estrategia *Business for Results* (B4R) en el tema de cuidado en la primera infancia.
3. Modelo de abogacía e incidencia: Pobreza infantil multidimensional.
4. Modelo de trabajo en terreno: Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).

Por medio del estudio de estos casos emblemáticos, se buscará recabar información que permita evaluar los criterios de relevancia, pertinencia, eficiencia y sostenibilidad, así como la incorporación del enfoque de derechos humanos, de equidad y de género para cada uno de los componentes de evaluación. La evaluación de las estrategias analizadas a través de los diferentes componentes proveerá aprendizajes para la conformación del siguiente ciclo programático, el cual será plasmado en el Programa de Cooperación 2021-2025.

Específicamente se espera que la información obtenida contribuya a:

- Mejorar el conocimiento frente a la contribución de las acciones ejecutadas por UNICEF para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el país.
- Analizar los efectos de las acciones de UNICEF y cómo estas han permitido el fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales.
- Analizar el involucramiento de actores del sector privado.
- Determinar las lecciones aprendidas, buenas prácticas u oportunidades de mejora derivadas de la implementación de las acciones establecidas en los planes de trabajo.

El diseño metodológico se realizó tras una primera revisión documental (Anexo 4) y en consulta con los usuarios de la evaluación del Plan de Cooperación 2015-2019 (Oficina de UNICEF Argentina). Siguiendo un enfoque participativo y de utilización de evaluación, se sostuvieron diversas reuniones de trabajo para cada uno de los componentes con las contrapartes en Oficina de País para establecer las preguntas de evaluación, expectativas de uso de los resultados, alcances y requerimientos logísticos para la realización exitosa de la evaluación. Estos intercambios iniciales permitieron establecer una persona de contacto para seguimiento a la recopilación de documentos con cada uno de los actores relevantes, consulta remota posterior a la misión, etc.

Se integró una matriz de evaluación (Anexo 2) para atender como mínimo las preguntas establecidas para cada criterio de evaluación acordadas con UNICEF Argentina como usuario primario de los resultados de la evaluación, complementadas con preguntas adicionales desarrolladas para cada estrategia y considerando el tipo de actor entrevistado (i.e. oficial de UNICEF, funcionario de gobierno y/o socio implementador y población objetivo), como se especifica en el anexo de instrumentos para las entrevistas con actores clave (Anexo 3). La matriz de evaluación está compuesta de cuatro tablas: una específica para cada componente de evaluación. Las diferentes tablas de la matriz de evaluación establecen las preguntas de evaluación, criterios para la formación del juicio, los indicadores, las fuentes de información y los métodos de recopilación propuestos para cada componente de la evaluación.

7.1 Diseño Metodológico

En la mayoría de los casos, se usaron métodos cualitativos para el levantamiento de información, principalmente revisión de fuentes documentales secundarias y entrevistas semi-estructuradas a profundidad a actores clave, considerando los requerimientos de información específicos de cada componente, como se detalla más adelante en la sección de particularidades por componente.

Las entrevistas se llevaron a cabo presencialmente o a distancia (vía Skype) entre el 11 y el 22 de noviembre de 2019. El Anexo 5 contiene una lista de los actores a entrevistados. Antes de iniciar cualquier entrevista, los investigadores se aseguraron de que quienes participaron lo hayan hecho voluntariamente con base en cuestionarios y formatos de consentimiento que previamente se diseñaron para este propósito (ver Anexo 3). Toda la información proporcionada por los participantes fue tratada en observancia a los estándares de protección de datos personales a fin de salvaguardar la confidencialidad de la información proporcionada en las entrevistas.

Adicional a la recopilación de información mediante revisión documental, estadística descriptiva ya existente y entrevistas semi-estructuradas común a todos los componentes, a continuación, se detallan las particularidades metodológicas específicas para cada componente de la evaluación.

7.1.1 Particularidades metodológicas por temática de evaluación

7.1.1.1 Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial

La metodología para evaluar la cooperación intersectorial de las áreas programáticas de UNICEF tiene como objetivo general: 1) establecer el nivel de trabajo intersectorial existente durante la operación del CPD (2016-2020); 2) identificar los factores que promueven u obstaculizan la cooperación intersectorial; 3) reportar los resultados positivos o negativos de la cooperación; 4) identificar buenas prácticas relacionadas con la cooperación, y 5) establecer las áreas de mejora en cuestión de coordinación entre áreas a partir del análisis.

La evaluación se centra en las intervenciones de UNICEF en las provincias de Salta y Tucumán, las cuales se seleccionaron directamente por la oficina país. La selección de

Tucumán y Salta se debe a que son dos de las provincias del norte que se priorizaron en el ciclo de cooperación 2016-2020 para el trabajo subnacional, además de que en ellas había iniciativas/proyectos de por lo menos tres áreas programáticas. Cabe aclarar que al elegir el mismo UNICEF las provincias a visitar, puede haber un sesgo de selección, el cual se menciona en la sección de limitaciones.

Una vez provisto por UNICEF el mapeo de las intervenciones en Salta y Tucumán y su contribución para alcanzar las metas programáticas con el equipo de trabajo, la evaluación se centró en la revisión de fuentes documentales y la realización de entrevistas semi-estructuradas a profundidad. En la revisión documental se analizaron los estudios y reportes que UNICEF Argentina produjo con respecto a los proyectos de Salta y Tucumán, así como presentaciones, evidencia de medios masivos y redes sociales, entre otras muestras que permiten documentar y aquilatar la labor de UNICEF. Esta revisión permitió afinar y trazar las cadenas causales mediante las que se verificó y dimensionó la contribución de la cooperación intersectorial de UNICEF al cumplimiento de los resultados planteados en el CPD.

Cuadro 10. Intervenciones seleccionadas en Salta y Tucumán

Proyecto	Descripción
Salta	Operativos AUH y Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas
Salta	Secundarias Rurales Mediadas por Tecnologías
Salta	Registro Único Nominal
Salta	Alimendar
Salta	Foros de Participación Adolescente en Salud
Tucumán	Observatorio de la Situación Social de la Niñez y la Adolescencia en Tucumán (ONAT)
Tucumán	Registro Único Nominal
Tucumán	PLaNEA, Nueva Escuela para Adolescentes
Tucumán	Abordaje Integral y Comunitario para la prevención del Abuso Sexual Infantil

Las entrevistas a profundidad se realizaron a veinte personas vinculadas directa o indirectamente con los proyectos en Salta y Tucumán (Anexo 5). En primer lugar, se entrevistó a los funcionarios de UNICEF de las áreas de Inclusión Social y Monitoreo, Educación, Salud, Protección Social y al personal administrativo encargado de Convenios en Provincias; así como a la Representante y a la Representante Adjunta/Jefa de Programas de UNICEF. Adicionalmente, se entrevistaron a una muestra de funcionarios públicos de diferentes dependencias gubernamentales en las provincias, trabajadores de Organizaciones de la Sociedad Civil y socios implementadores.

Instrumento	Número y tipo de actores
Entrevista intersectorial para socios implementadores	7 funcionarios del gobierno de Salta 6 funcionarios del gobierno de Tucumán 1 funcionario del gobierno nacional 1 ONG
Entrevista intersectorial para miembros de UNICEF	5 funcionarios de UNICEF

7.1.1.2 Estrategia Business for Results (B4R): Cuidados en la Primera Infancia

La metodología para este componente tuvo como objetivo general evaluar la coordinación entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social para contribuir al diseño e implementación de una política integral de cuidado en la primera infancia, equitativa y con perspectiva de género, así como para lograr una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre mujeres y hombres en beneficio de las niñas y niños más pequeños.

A partir del enfoque conceptual del “Modelo de Diamante”, el análisis se concentra en el involucramiento del sector privado en la consecución de los objetivos programáticos de UNICEF Argentina en materia de cuidados de la primera infancia, con énfasis en las contribuciones no financieras y la generación de cambios en las políticas y prácticas corporativas. En este sentido, se identificaron cinco estrategias que se implementaron en el periodo de estudio en favor del cuidado en la primera infancia en Argentina:

1. Apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia.
2. Asistencia técnica y elaboración de herramientas.
3. Generación de alianzas estratégicas para sumar esfuerzos de abogacía.
4. Articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes.
5. Campañas de comunicación.

El análisis de contribución se basó en una teoría de cambio (contenida en el Anexo 6), la cual mapea cada una de estas estrategias como una trayectoria causal separada. La teoría de cambio se construyó como un esfuerzo participativo con el equipo de UNICEF a lo largo del proceso de evaluación, incorporando los aprendizajes de la revisión documental a la que se tuvo acceso, así como con la información que se obtuvo de las entrevistas con actores clave. La revisión de la teoría de cambio permitió afinar y trazar las cadenas causales mediante las que se resaltara la contribución de la coordinación entre el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social para el cumplimiento de los resultados esperados en materia de cuidado de la primera infancia.

Cabe aclarar que este enfoque llevó a que la teoría de cambio resultante no representara la totalidad de las actividades realizadas por todas las áreas programáticas de la oficina en favor de la primera infancia, ni tampoco la totalidad de las actividades del área de Alianzas Corporativas. El resultado que se presenta a continuación es una Teoría de Cambio “Anidada”¹⁸, como la intersección de las actividades realizadas por estas áreas de estudio en el tema de cuidado en la primera infancia.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a 17 personas distribuidas de la siguiente manera:

¹⁸ Mayne (2001), Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly, The Canadian Journal of Program Evaluation, Vol. 16, No. 1, Pages 1–24

Instrumento	Número y tipo de actores entrevistados
Cuestionario para personal de UNICEF	4 funcionarios de la oficina país
Cuestionario para socios implementadores	Representantes de 5 empresas miembros del Grupo Promotor con operaciones en Argentina
Cuestionario para socios implementadores	3 socios implementadores de la sociedad civil
Cuestionario para socios implementadores	2 contrapartes del gobierno
Cuestionario para destinatarios	3 empleados de dichas empresas que han recibido apoyos laborales en el cuidado de la primera infancia

Adicionalmente, ya se cuentan con materiales elaborados por la oficina país que registran historias de vida de las madres y padres trabajadores relacionados con los cambios en las prácticas corporativas en materia de cuidado de la primera infancia.

Estas entrevistas, junto con la revisión documental recopilaron evidencia para evaluar el trabajo coordinado y las interacciones entre las áreas de Inclusión Social, Empresas y Derechos de la Niñez y Comunicación para la promoción del diseño de una política integral de cuidado para la primera infancia, a partir del enfoque metodológico del Modelo de Diamante.

En primera instancia, se estableció contacto con las áreas de programas dentro de UNICEF que han trabajado de manera coordinada. Posteriormente, se estableció contacto con socios y aliados del sector privado, de la sociedad civil y actores gubernamentales, que han participado en conjunto con UNICEF en la promoción de políticas integrales de primera infancia. La lista preliminar de personas entrevistadas para este componente se encuentra en el Anexo 5.

7.1.1.3 Modelo de Abogacía e Incidencia: Pobreza Infantil Multidimensional

La metodología para evaluar el modelo de abogacía e incidencia de UNICEF tiene como objetivo analizar el la contribución o valor agregado de UNICEF a: 1) la generación de información en materia de pobreza infantil bajo un enfoque multidimensional que permita la medición de los progresos de Argentina para alcanzar el ODS 1; 2) la facilitación de datos transparentes, fiables, comparables y desagregados; 3) la promoción del uso de datos obtenidos en la medición de la pobreza para la toma de decisiones y para el cumplimiento de los compromisos de la Convención de Derechos de los niños, niñas y adolescentes.

En este componente de evaluación analiza la contribución del modelo de abogacía e incidencia como herramienta para posicionar la problemática de la pobreza infantil en la agenda política y pública, así como el desarrollo de instrumentos de medición en la materia. El análisis de contribución se basa en una teoría de cambio construida participativamente con el equipo de UNICEF encargado de este modelo y tras una revisión documental de los objetivos del programa país y otros documentos, así como consultas con los usuarios de la evaluación.

Una vez acordada la teoría de cambio con el equipo de trabajo, la evaluación se centra en la revisión de fuentes documentales y la realización de entrevistas a profundidad. La revisión documental analiza los estudios y reportes que UNICEF Argentina produjo en materia de pobreza monetaria y no monetaria, así como minutas, presentaciones, evidencia de medios de comunicación y redes sociales, entre otras muestras que permiten evaluar el valor agregado de la labor de UNICEF. Esta revisión permitió trazar las cadenas causales mediante las que se verifica y dimensiona la contribución de UNICEF al cumplimiento de los resultados (outcomes) planteados en la teoría de cambio correspondiente.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a 22 actores estratégicos reconocidos en el ámbito de la pobreza a nivel nacional y provincial. En primer lugar, a una muestra de funcionarios públicos de diferentes dependencias gubernamentales en los ámbitos nacional y provincial a quienes se les considera o consideró como usuarios de la información que UNICEF produjo sobre pobreza monetaria y no monetaria (pobreza multidimensional). Esta muestra también incluyó a personas responsables de generar datos e información pertinente sobre pobreza), así como defensores de los derechos de la niñez, académicos, líderes de opinión, entre otros. En segundo lugar, también se realizaron entrevistas a personas clave que colaboraron en la instrumentación del modelo de abogacía e incidencia, en especial quienes ayudaron a elaborar dichos reportes o estudios, o los periodistas con los que se activaron o establecieron nuevos vínculos para este propósito. El tercer grupo de entrevistados fue integrado por representantes de UNICEF Argentina, quienes además de dimensionar la contribución de la oficina, fueron el punto inicial para concertar las citas con las personas de los dos grupos anteriores. La lista de participantes para las entrevistas a profundidad se encuentra en el Anexo 5.

Instrumento	Número y tipo de actores
Cuestionario para socios implementadores	6 funcionarios del gobierno. 2 miembros de Universidades. 2 miembros de Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
Cuestionario para destinatarios	5 periodistas. 4 académicos.
Cuestionario para personal de UNICEF	3 funcionarios de UNICEF.

7.1.1.4 Modelo de trabajo en terreno: Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)

Para el componente ASIES cuyo objetivo era examinar un modelo de trabajo en terreno, el equipo de evaluación propuso realizar trabajo de campo. Originalmente se propuso visitar un máximo de 4 provincias prioritarias en las que UNICEF hubiera contribuido al fortalecimiento de los servicios de ASIES. Durante la planeación de las visitas de campo con el equipo de UNICEF Argentina, se acordó visitar sólo dos provincias dado el tiempo planeado para la evaluación y la distribución espacial de las provincias y de las localidades específicas en las que se encuentran las escuelas con el dispositivo. Las dos provincias a visitar fueron propuestas por UNICEF con base en los siguientes criterios: provincias con las que UNICEF trabaja directamente en la estrategia ASIES a través de acuerdos de

colaboración; provincias en las que se hizo el piloto original de ASIES en 2015 y por tanto llevan más tiempo implementando el dispositivo; provincias cuyo equipo de coordinación de adolescencia tenía, para las fechas de la misión, capacidad de coordinar y obtener los permisos para visitar dos diferentes escuelas secundarias. Es así como se acordó visitar a las provincias de Salta y Jujuy.

En estas dos provincias se realizaron los siguientes grupos focales con adolescentes:

Grupo focal, chicos / chicas entre 14 y 18 años	Escuelas, localidad
Grupo focal chicos	Escuela Normal Sargento Cabral secundaria Abra Pampa, Jujuy
Grupo focal chicas	Escuela Normal Sargento Cabral secundaria Abra Pampa, Jujuy
Grupo focal chicas	Colegio Secundario Nro.48 de la ciudad de Alto Comedero, Jujuy
Grupo focal chicos	Colegio Secundario Nro.48 de la ciudad de Alto Comedero, Jujuy
Grupo focal chicas	Colegio Secundario Juana Manuela Gorriti, Barrio Parque Belgrano, Salta
Grupo focal chicos	Colegio Secundario Juana Manuela Gorriti, Barrio Parque Belgrano, Salta
Grupo focal con chicas	Escuela Fe y Alegría, Barrio Solidaridad, Salta
Grupo focal con chicos	Escuela Fe y Alegría, Barrio Solidaridad, Salta

Las directoras de cada escuela seleccionaron aleatoriamente a las/los ocho participantes en los grupos focales, en el rango de edad de 13 a 18 años. No todos los participantes de los grupos focales habían sido usuarios de las Asesorías.

El equipo evaluador se apegó a criterios de ética para la investigación con niños y adolescentes, y se obtuvieron formatos de consentimiento de todos los adolescentes entrevistados.

Además de los grupos focales, se realizaron 24 entrevistas a profundidad con actores claves en cada provincia, del gobierno nacional, consultoras externas involucradas con el programa y al equipo de salud de UNICEF. El cuadro a continuación presenta los detalles:

Instrumento	Número y tipo de actores entrevistados
Cuestionario para personal de UNICEF	3 Funcionarios de la oficina país
Cuestionario para socios implementadores	3 Funcionarios del gobierno central
Cuestionario para socios implementadores	Jujuy – 2 Asesores de salud integral en escuelas secundarias
Cuestionario para socios implementadores	Jujuy – 2 Directores de escuelas secundarias
Cuestionario para socios implementadores	Jujuy – 1 Personal de centro de salud

Cuestionario para socios implementadores	Jujuy - 2 Funcionarios de ministerios provinciales de educación, salud y/o adolescentes
Cuestionario para socios implementadores	Salta - 2 Asesores de salud integral en escuelas secundarias
Cuestionario para socios implementadores	Salta - 2 Directores de escuelas secundarias
Cuestionario para socios implementadores	Salta - 1 Personal del centro de salud
Cuestionario para socios implementadores	Salta - 2 Funcionarios de ministerios provinciales de educación, salud y/o adolescentes
Grupos focales con adolescentes	4 escuelas con 2 grupos de adolescentes entre 13 y 17 años en cada una.

Los datos obtenidos de entrevistas y grupos focales se triangularon con información documental para hacer un análisis comprensivo de la contribución de UNICEF Argentina a este programa, basado en la teoría de cambio evaluativa para la contribución de UNICEF.

7.1.2 Métodos de análisis y procesamiento de la información recopilada

Para mejorar el conocimiento sobre la contribución de las acciones ejecutadas por UNICEF para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el país, particularmente, para la realización de análisis de contribución, utilizando la información recopilada a través de métodos cualitativos de recopilación de información. El uso de métodos mixtos y la diversidad de fuentes permitirán al equipo evaluador triangular la información recopilada, lo que contribuirá a ampliar la robustez de los hallazgos.

La información de la revisión documental y de las entrevistas a profundidad será procesada y analizada bajo un enfoque cualitativo que permitirá triangular la evidencia obtenida. En primer lugar, los documentos serán examinados, leídos e interpretados mediante un proceso iterativo para organizar los datos relevantes para examinar la labor de UNICEF en torno a los diferentes componentes a evaluar. En segundo lugar, la evidencia generada a partir de las entrevistas a profundidad, las cuales serán grabadas previa autorización de los participantes, serán analizadas conforme a categorías analíticas emergentes y preestablecidas conforme a los propósitos de la evaluación.

Para los primeros tres componentes de la evaluación, se realizará un análisis de contribución para identificar las acciones y supuestos que han permitido a UNICEF, en conjunto con los demás actores clave involucrados, alcanzar o no los resultados esperados.¹⁹ Para el componente de intersectorialidad, se realizará un mapeo para identificar las actividades e intervenciones en donde se ha logrado una coordinación adecuada e identificar los casos en los que esto no ha ocurrido.

¹⁹ Mayne, John. "Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly". The Canadian Journal of Program Evaluation, Vol 16 Pages 1-24 - ISSN 0834-1516 Copyright

7.1.3 Limitaciones, vacíos de información y medidas de mitigación

La selección de casos de estudio y enfoques geográficos fueron definidos por la oficina país en los Términos de Referencia, no por el equipo evaluador. Esto fue debido al tiempo planeado para la evaluación y la distribución espacial de las provincias y de las localidades específicas, pues no había suficiente tiempo y recursos para mayor traslado en el territorio. Se considera que pueden haber sesgos de selección en la elección de los componentes objeto de la evaluación pues, en principio, fueron seleccionados por ser los proyectos de los que más orgullosa está la oficina país. Al respecto, no se harán generalizaciones sobre la oficina país, a menos que los evaluadores consideren que son pertinentes y exista evidencia fuerte para hacerlas.

Otro sesgo se presenta en la selección de provincias y empresas a visitar, pues podrían ser aquellas con mejor desempeño o mejor relación con UNICEF, por lo que se trianguló la información recibida en la medida de lo posible con el fin de obtener información de diversas fuentes, incluso se buscó entrevistar a actores que no había recomendado directamente UNICEF.

Otra importante limitación se desprende del momento político en el que se lleva a cabo la presente evaluación. Las elecciones presidenciales y provinciales, aunado al final del ciclo escolar, se llevaron a cabo una semana antes de realizar el trabajo de campo, lo que representó cierta dificultad para la concertación de citas, particularmente con actores gubernamentales.

Debido a la premura para la realización del trabajo de campo en un marco de elecciones nacionales también restringió el número y diversidad de las personas entrevistadas. El equipo evaluador dependió en gran medida del apoyo de la oficina país para la concertación de citas para las entrevistas, por lo que se presentan sesgos de selección en este sentido. El equipo evaluador procuró recabar sugerencias de personas de contacto adicionales por medio del método conocido como "snowballing" para triangular, en la medida de lo posible, la información recopilada y ampliar el rango de variación analítico de las respuestas, buscando referencias de personas que pudieran tener una visión distinta a la persona entrevistada, pero este esfuerzo fue limitado.

Asimismo, el sesgo de autoselección también puede estar presente, pues es más probable que accedieran a ser entrevistadas aquellas personas con vínculos ya establecidos con la oficina de UNICEF en Argentina.

Aunque por cuestiones metodológicas se prefirió la realización de las entrevistas a profundidad de manera presencial, el equipo evaluador ofreció la posibilidad de realizar algunas entrevistas vía remota, lo cual ocurrió en el menor de los casos. Aunque fueron casos muy puntuales, algunas entrevistas deseadas no se pudieron llevarse a cabo. Se buscó complementar los vacíos de información lo más posible por medio de la revisión documental, con la posibilidad de que no todos los vacíos de información puedan ser subsanados, lo cual se hace explícito cuando corresponde.

En el tema de intersectorialidad hay muy poca información documental en la que se relate las condiciones de la cooperación o sus resultados, lo cual es un resultado por sí mismo,

pues la intersectorialidad no es una práctica habitual en la oficina país, por lo que la mayor parte de la información se obtuvo de entrevistas.

En el tema de abogacía e incidencia, se denota que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones están condicionados a la evaluación del modelo aplicado a la medición de la pobreza infantil multidimensional. Es decir, la evaluación no puede generalizarse a la operación de este modelo para la labor que la oficina de UNICEF Argentina realizó en torno a la discusión de la ley del sistema penal juvenil que tenía como objetivo disminuir la edad de imputabilidad de 16 a 14 años.

7.2 Normas de evaluación y consideraciones éticas

La evaluación se alinea con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas²⁰ y tiene un carácter externo e independiente y se llevó cabo de una manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, con base en evidencia verificada empíricamente que sea válida y confiable.

Los principios éticos que guiaron la evaluación son los de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad²¹. Asimismo, el equipo evaluador afirma que no tiene conflictos de interés y mantuvo respeto por la dignidad y diversidad de las personas entrevistadas y consideraron en todo el proceso de evaluación el respeto a los derechos humanos, equidad e igualdad de género²².

El equipo evaluador preservará la confidencialidad de la información y datos de los involucrados respetando los derechos de proveer información de forma confidencial. Se obtuvo consentimiento informado de todos los entrevistados, adultos y adolescentes. Para ello, se desarrollaron dos formatos de consentimiento, uno para adultos y otro para adolescentes (Anexo 3b). En el primer caso, se explicó con detalle el objetivo de la evaluación y el uso de los datos según la información en el formato de consentimiento, así como consentimiento oral. En el caso de los adolescentes, el consentimiento se obtuvo por escrito y fue firmado por los adolescentes y la evaluadora.

A diferencia de otros países en los que se debe pedir consentimiento a los padres y asentimiento sobre su participación a niños, niñas y adolescentes, la legislación vigente en Argentina se alinea a los principios de la Convención del Derecho del Niño²³ que considera a los niños y niñas "titulares de derechos" y que de acuerdo con sus capacidades pueden ejercerlos autónomamente. Por ello, el concepto de "patria potestad" se ha abandonado y se ha reemplazado por el concepto de "responsabilidad parental" (art. 638 Código Civil y Comercial -en adelante CCyC-). Este nuevo paradigma exige una mirada que otorga centralidad a la voluntad, a los planes y proyectos de vida de niñas, niños y adolescentes de acuerdo a la evolución de su capacidad para discernir. Ante ello, este estudio que se enfoca en el ejercicio de los derechos de la salud de los adolescentes, los considera como

²⁰ Normas y Estándares para evaluación, UNEG, 2016: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

²¹ Ethical Guidelines for UN Evaluations, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> and Code of Conduct for Evaluation in the UN system, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

²² Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación, 2011: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

el centro de la investigación y se les solicita su consentimiento para participar en esta investigación, sin necesidad de contar con la autorización de los padres.

En el desarrollo de grupos focales con adolescentes (entre 13 y 17 años), el equipo evaluador se apegó estrictamente a principios éticos de investigación con niños, según lo dispuesto por "Ethical Research Involving Children (ERIC)"²³ niñas y adolescentes. También se acataron los principios de protección de UNICEF para salvaguardar su integridad física y mental, que de acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niños, antepone el interés superior del niño.

El equipo evaluador se aseguró de minimizar los riesgos asociados y la posibilidad de que los entrevistados puedan tener efectos negativos por su participación en la investigación y procuró prever innecesarios perjuicios o daños que pueden derivarse de los hallazgos de una evaluación negativa o crítica sin comprometer la integridad de la evaluación.

Tanto el informe inicial, como el reporte final de la evaluación cumplen con los procedimientos de UNICEF en cuanto a estándares éticos en investigación, evaluación, recolección de la información y análisis²⁴ y los reportes, así como instrumentos y anexos relevantes, fueron revisados por un comité externo de revisión ética.

7.3 Control de calidad

La evaluación se realiza con total independencia de UNICEF Argentina, con consultores externos de GEA Grupo de Economistas y Asociados expertos en evaluación y en temas de infancia.

El trabajo de campo y la investigación documental buscará la triangulación de información, con el objetivo de que las opiniones emitidas por los evaluadores sean informadas y objetivas. Los instrumentos del trabajo de campo se aprobaron por un Comité de Ética.

Internamente, el líder del equipo estará a cargo de la revisión final y homogeneización de todas las secciones. Por otra parte, habrá dentro de GEA un "peer reviewer", independiente del equipo de evaluación, el cual comentará el documento con ojo crítico y emitirá recomendaciones para su mejora usando como guía los elementos considerados en la herramienta GEROS (Evaluation Quality Assurance Tool).

Adicionalmente, cada informe entregado fue revisado por UNICEF y las contrapartes (grupo de referencia u otro mecanismo), así como por un control de calidad externa de la Oficina Regional. Esta revisión tendrá como objetivo verificar el cumplimiento de los estándares de calidad de UNICEF para las entregas iniciales y finales de las evaluaciones de acuerdo con GEROS. El equipo de evaluación integrará y responderá a los comentarios recibidos y entregará una versión revisada de cada informe²⁵.

²³ Ethical Research Involving Children, 2013: <http://childethics.com/wp-content/uploads/2013/10/ERIC-compendium-approved-digital-web.pdf>

²⁴ UNICEF Procedure for Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis, 2015: https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT_IV-UNICEF_Procedure_for_Ethical_Standards.PDF

²⁵ UNICEF, 2017, estándares par informe inicial: https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF_UNEG_TOR_Checklist_updated_June_2017.pdf

De acuerdo con la oficina del país se considera importante mencionar que el cambio de gobierno en diciembre, así como el periodo de vacaciones de verano en las escuelas y oficinas de gobierno dificultó la integración de un grupo de referencia.

e informe final:

https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF_adapated_reporting_standards_updated_June_2017_FINAL.pdf

8. HALLAZGOS POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN

En este apartado se detallan los hallazgos que se desprendieron del análisis para responder las preguntas de evaluación en cada una de las temáticas objeto de evaluación: 1) Intersectorialidad; 2) Estrategia Business for Results: cuidado en la primera infancia; 3) Modelo de Abogacía: pobreza infantil multidimensional; 4) Modelo en Terreno: Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).

En todas las secciones se detalla y analiza la evidencia recabada por el equipo evaluador a través de los diferentes métodos de levantamiento de información; i.e. revisión documental, entrevistas realizadas y grupos focales. Por la naturaleza del objeto, la sección de hallazgos de Intersectorialidad, a diferencia de los otros tres modelos, contiene una parte general.

La sección de hallazgos generales que se encuentra al final de este apartado se desprende de las percepciones compartidas por el equipo evaluador o algunos hallazgos individuales que se repetían en más de una temática objeto de evaluación.

8.1 Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial

Una visión intersectorial del trabajo de UNICEF con las Niñas, Niños y Adolescentes es aquella que se centra en el sujeto, en la interdependencia de los derechos y en una visión territorial²⁶.

Idealmente, para que una estrategia, a nivel CPD o específica, sea considerada completamente intersectorial, debe tener los siguientes elementos²⁷:

- Integral: Diagnóstico, diseño, operación y evaluación con una visión comprensiva de todos los derechos de los niñas, niños y adolescentes;
- Concurrente: sobre el mismo sujeto/familia y área geográfica;
- Simultanea: en un mismo espacio de tiempo;
- Sustentable: sostenida en el tiempo; y,
- Complementaria: cada área de UNICEF tiene una labor específica dentro de la estrategia.

Los beneficios de estrategias de UNICEF con visión intersectorial se pueden presentar en la forma de:

- Potenciación de resultados en beneficio de la población objetivo (Mayor eficacia e impacto);
- Ahorro en costos (Mayor eficiencia);
- Aprovechamiento de oportunidades (Mayor impacto).

²⁶ La visión intersectorial en una estrategia específica se puede dar dentro de UNICEF y llegar a los sectores público y privado, o puede surgir de los socios implementadores. En este documento, el foco del trabajo con visión intersectorial será dentro de UNICEF.

²⁷ En entrevista, Olga Isaza, Representante Adjunta de UNICEF Argentina.

Aunque la visión ideal de intersectorialidad es aquella con todos los elementos descritos arriba, en la realidad el desarrollo de estas estrategias es complejo y a veces imposible, por lo que el trabajo intersectorial puede darse parcialmente en las diferentes etapas de operación de una oficina nacional de UNICEF o solamente considerando la combinación de algunos de los elementos.

El análisis de esta sección se enfocará en las etapas de instrumentación del CPD en la oficina país y en como la intersectorialidad estuvo presente en cada una de ellas.

Figura 1. Etapas de una Estrategia Intersectorial Integral



8.1.1 Preguntas generales y criterios de evaluación

El análisis de esta sección se enfoca en responder a las preguntas establecidas en la matriz de evaluación, las cuales abarcan temas general y los criterios de evaluación. A diferencia de las otras estrategias analizadas, la intersectorialidad no es una intervención instrumentada por UNICEF Argentina, sino que es una estrategia operativa deseable sobre la cual la oficina país quiere tener más información.²⁸ Por lo tanto, se desarrollaron preguntas específicas que van más allá de los criterios de evaluación.

El análisis se realiza con base en la recopilación de evidencia, tanto documental como verbal realizada por el equipo evaluador, identificando al menos un hallazgo por pregunta de evaluación. Se tomó como muestra los proyectos y/o estrategias en los territorios de Tucumán y Salta durante el periodo de referencia, así como la visión global de la oficina. La selección de Tucumán y Salta se debe a que son dos de las provincias del norte que se priorizaron en el ciclo de cooperación 2016-2020 para el trabajo subnacional, además de que en ellas había iniciativas/proyectos de las tres áreas programáticas.²⁹

²⁸ Por esta misma razón, no se presenta una Teoría de Cambio de intersectorialidad, sino que se realiza un mapeo de los proyectos analizados, sus interacciones intersectoriales y los resultados esperados.

²⁹ La priorización de las provincias

8.1.2 Preguntas generales

8.1.2.1 ¿En qué etapas del desarrollo de iniciativas / proyectos se llevan a cabo las acciones intersectoriales?

Esta es una pregunta global sobre cómo se observa la práctica de la intersectorialidad a lo largo de la instrumentación del CPD 2016-2020 en UNICEF Argentina. Para poder dar una respuesta precisa, se analizan cada una de las etapas de instrumentación del CPD, se presentan hallazgos en cada etapa y al mismo tiempo se contestan preguntas secundarias más específicas de cada etapa presentes en la matriz de evaluación.

Diagnóstico integral

Hallazgo INT.1	El diagnóstico de la situación de las niñas, niños y adolescentes se conforma por el SitAn 2016 con una clara orientación sectorial, y con documentos elaborados por UNICEF sobre la primera infancia y adolescencia, así como el posicionamiento ante las elecciones de 2019, con visiones intersectoriales.
----------------	---

UNICEF Argentina cuenta con diversos documentos en los cuales se diagnostica la situación de los niñas, niños y adolescentes a través de la colaboración de todas las áreas de la oficina.

El documento “Estado de la situación de la niñez y la adolescencia en Argentina” (2016) (SitAn – Situation Analysis), presenta información estadística sobre la situación de los niñas, niños y adolescentes de Argentina, identificando los cuellos de botella que se presentan para la solución de problemas.

En el SitAn la información sobre los niñas, niños y adolescentes se presenta en forma sectorial con secciones específicas para la salud; educación; protección integral; inclusión y monitoreo; y movilización social.

En el documento, a pesar de que se consideran todas las áreas temáticas de UNICEF, estas se tratan por separado y no se incluye una visión integral de las problemáticas. Por ejemplo, el suicidio es un tema de la sección de salud y no hay una sección específica con una visión intersectorial de infancia temprana.

Actualmente, UNICEF Argentina se encuentra en el proceso de elaborar un nuevo SitAn, en el cual, de acuerdo con información proporcionada, se incluirán con una visión intersectorial temáticas emergentes como migración, niñez en contexto urbano, cambio climático y discapacidad. Los resultados del diagnóstico serán un insumo para la definición del nuevo CPD.

En 2019, UNICEF Argentina elaboró el documento de posicionamiento para las Elecciones 2019- La deuda es con la niñez y la adolescencia –, el cual representa un aporte intersectorial para darle al nuevo gobierno un diagnóstico integral de la situación de los

niñas, niños y adolescentes y emitir recomendaciones.

El documento de posicionamiento presenta una visión integral de la primera infancia, además de un enfoque particular en los adolescentes. También se abordan temas multidimensionales como la pobreza, protección social, la nutrición y la violencia, haciendo hincapié en una atención con visión integral, atacando los problemas con estrategias en diversos ámbitos intervención.

Adicionalmente, UNICEF ha elaborado documentos diagnósticos con enfoque en el sujeto y con visión multidimensional, tomando como premisa la necesidad de visiones e intervenciones integrales, tal es el caso de los documentos:

- "Primera Infancia 2016-2020" (Documento de posicionamiento con visión integral), en el cual se propone un trabajo simultaneo en seis áreas; y,
- "Para cada adolescente una oportunidad" 2017 (Posicionamiento sobre adolescencia), con un enfoque basado en derechos humanos y visión intersectorial.

Diseño del CPD

8.1.2.2 ¿Los resultados esperados (outputs) del CPD ayudan a tener una mirada intersectorial?

Hallazgo INT.2	El CPD 2016-2020 tiene componentes y resultados esperados con una visión sectorial, cada uno correspondiente a un área programática, lo cual presenta un obstáculo para el trabajo intersectorial.
-------------------	--

A lo largo del CPD 2016-2020 se promueve la intersectorialidad como parte del trabajo de UNICEF Argentina; sin embargo, los cinco resultados que se esperan obtener son sectoriales (educación, salud, protección social, violencia y sociedad movilizada) ya que cada uno corresponde a un área programática dentro de UNICEF, por lo que no se considera que está orientado a promover una visión integral de los individuos y el trabajo intersectorial.

Dentro de la oficina país se percibió una opinión generalizada sobre que la visión sectorial plasmada en el CPD no facilita o impulsa el trabajo intersectorial, pues cada área es responsable de demostrar qué aportó a su propio resultado y no a los demás. Un ejemplo de resultado con visión intersectorial podría ser uno basado en el desarrollo integral de los adolescentes al que todas las áreas contribuyan, para lo cual se requerirá innovar y aprender de mejores prácticas en la organización de los equipos y distribución del trabajo.

En particular, el componente de inclusión social del CPD, sí tiene una visión intersectorial al promover el trabajo con la primera infancia desde una perspectiva integral, así como considera a la pobreza infantil como un problema multidimensional. El proyecto de B4R es un ejemplo de forma de trabajo con equipos intersectoriales que puede brindar experiencias valiosas al resto de la oficina.

Diseño de Estrategias (Ejemplos de Salta y Tucumán)

8.1.2.3 ¿Las áreas dentro de la oficina de UNICEF planifican estrategias de forma intersectorial?

Hallazgo INT.3	Las estrategias son diseñadas, en su mayoría, por una sola área, afectan a un resultado sectorial específico del CPD y no tienen una visión intersectorial, aunque se encuentran excepciones como en el RUN y PLANEA. Adicionalmente, no se observó una visión integral y coordinada de las intervenciones a nivel provincial.
-------------------	--

El análisis del trabajo intersectorial en las estrategias instrumentadas por UNICEF Argentina se realizó tomando como muestra los proyectos en las provincias de Salta y Tucumán³⁰.

Se observó que las estrategias son diseñadas, en su mayoría, por una sola área, afectan a un resultado sectorial específico del CPD y no tienen una visión intersectorial.

Hay estrategias para las cuales, desde el diseño y la planeación anual, se considera el trabajo coordinado de dos áreas programáticas de UNICEF.

En el Registro Único Nominal, colaboran las áreas de Inclusión Social y Protección de Derechos. Esta estrategia comenzó en el área de Inclusión Social y al poco tiempo se incluyó al área de Protección al ser evidente la oportunidad de alcanzar mejores resultados trabajando conjuntamente. Hoy en día, los planes de trabajo de cada área incluyen actividades específicas relacionadas con el RUN y tienen presupuesto asignado. La colaboración institucionalizada en los documentos anuales de planeación y los presupuestos asignados son una buena práctica que favorece el trabajo intersectorial.

Las estrategias PLANEA y Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES), correspondientes a las áreas de Educación y Salud, trabajan en colaboración en la Provincia de Tucumán al considerarse desde el diseño de las escuelas PLANEA la importancia de incluir las Asesorías Integrales, que se estaban instrumentando ya en varias escuelas del país. Tanto PLANEA como ASIES tienen presupuesto asignado dentro de los planes de trabajo de cada área. Hasta el momento de la evaluación se habían podido integrar las asesorías a 13 de 24 escuelas PLANEA de Tucumán, y se seguía abogando porque se integren en las restantes. El tomar las oportunidades para potenciar intervenciones nuevas con otras ya existentes es también una buena práctica que mejora los resultados.

Por otro lado, hay colaboraciones con visiones integrales e intersectoriales, en las cuales participa UNICEF, que son propuestas desde el diseño por el propio gobierno nacional, como el Plan ENIA, las Mesas MIMPI y la Estrategia Nacional para la primera Infancia (ENPI). UNICEF ha tenido una importante función como aliado y como facilitador de la interlocución entre secretarías y gobiernos nacional y provinciales. En estos casos, generalmente es un

³⁰ Ver Anexo 7 de Descripción de todas los proyecto analizados en Salta y Tucumán.

área específica de UNICEF la que actúa de contraparte e internamente no hay un trabajo intersectorial más allá de algunas colaboraciones temporales.

Asimismo, se observó que el diseño de las estrategias nuevas no considera sistemáticamente la posibilidad de una colaboración intersectorial con otras intervenciones a la misma población objetivo en un mismo territorio. Aunque a veces la posibilidad de colaboración si surge desde el diseño, no es una práctica obligatoria repasar todo lo que ya existe en el territorio e integrarlo al nuevo diseño.

Cuando no se tiene una visión integral desde el diseño de una estrategia, las colaboraciones entre las áreas no se institucionalizan a través de actividades específicas en los planes de trabajo anuales de cada área y no se asigna un presupuesto. Lo cual puede provocar que las colaboraciones sean frágiles.

En las provincias no se observó una visión integral y coordinada de las intervenciones, con una planeación global específica para las necesidades de cada territorio, en este caso de Salta y Tucumán. La oficina país y las propias autoridades de las provincias carecen de un responsable con visión completa del 100% de los proyectos de UNICEF en cada provincia y de cómo podrían coordinarse, desde el diseño de las estrategias, para potenciar los resultados o reducir costos.

Implementación

Hallazgo INT.4	La mayoría de las colaboraciones entre áreas en Salta y Tucumán se dieron durante la etapa de implementación de las estrategias y surgieron como acuerdos temporales, incluso informales, entre las áreas, por lo que no hay una garantía de continuidad.
Hallazgo INT.5	Los programas que fueron diseñados intersectorialmente, como el RUN, han tenido una colaboración fluida entre las áreas y las contrapartes aprecian la atención integral, aunque no siempre identifican que hay varias áreas en UNICEF.

Casi todas las colaboraciones intersectoriales en Salta y Tucumán ocurrieron mientras el trabajo se estaba llevando a cabo, aunque un par si se dieron desde el diseño, como es el caso del RUN y PLANEA.

De acuerdo con los socios implementadores entrevistados, los programas que fueron diseñados intersectorialmente tienen una colaboración fluida entre las áreas, aunque no siempre identifican que hay varias áreas en UNICEF involucradas, pues lo ven como un todo. No se reportaron contratiempos.

Las colaboraciones intersectoriales que se dieron durante la instrumentación de las estrategias en Salta y Tucumán surgieron como acuerdos temporales, incluso informales, entre las áreas, por lo que no hay una garantía de continuidad.

Por ejemplo, en el año 2018, en el marco del programa de cooperación del área de Inclusión Social y Monitoreo de UNICEF con la “Mesa de Articulación Interministerial de Políticas Públicas Interculturales” (MIMPI), se solicitó la transferencia de la experiencia de las intervenciones de “Abordaje Integral y Comunitario para la prevención del Abuso Sexual Infantil”, desarrolladas por el área de salud de UNICEF, a cinco comunidades del Valle de Tafí y posteriormente al Valle de Trancas.

Otro ejemplo es que el área de Educación, a cargo de la estrategia de Secundarias rurales mediadas por Tecnologías (SRTIC), se articuló con el área de Inclusión Social y Monitoreo en la provincia de Salta con el objetivo de generar un acercamiento entre las comunidades de las sedes rurales de SRTIC y los Operativos AUH para favorecer a la difusión y el impacto de los operativos en terreno. Para eso se intercambiaron los cronogramas y geolocalización de los Operativos AUH con los referentes pedagógico y tecnológico de modo que ellos hicieran el nexo con los coordinadores de cada sede para que se difunda la realización del operativo en terreno cuando fuera en el mismo.

Las colaboraciones que se dieron durante la etapa de instrumentación surgieron a nivel de representantes y colaboradores de las áreas, y no como una planeación integral desde una visión unificadora a niveles directivos. Adicionalmente, no se encuentran por escrito y no se establecen responsabilidades y/o presupuestos de largo plazo para las áreas que no son las líderes del proyecto.

El surgimiento de la colaboración entre áreas es eficaz, aunque si no hay mecanismos de institucionalización, la cooperación puede ser frágil y depender de la voluntad y tiempo disponible en las áreas, así como del personal, el cual puede cambiar en cualquier momento.

Por otra parte, se observó que las diferentes áreas de UNICEF trabajan directamente con los Ministerios de las provincias, sin una comunicación unificada con el gobierno provincial. Incluso, llegó a darse la situación en la que se trabaja por separado con diferentes direcciones de un mismo Ministerio, las cuales no se comunican entre sí.

Evaluación

Hallazgo INT.6	La evaluación de las intervenciones con participación de varias áreas de UNICEF y/o del gobierno en temas complementarios, como la salud y la educación, es una importante oportunidad para observar los beneficios de la intersectorialidad. Las escuelas de Tucumán, con o sin PLANEA, y con o sin Asesorías Integrales, presentan un escenario ideal para analizar los beneficios de la intersectorialidad.
-------------------	--

No se han realizado aún evaluaciones de las intervenciones que involucren colaboración intersectorial en las provincias de Salta y Tucumán. Sin embargo, algunas de las interacciones quedan plasmadas en los informes anuales de actividades o en los reportes de avances para alcanzar las metas.

La evaluación de las intervenciones con participación de varias áreas de UNICEF y/o del gobierno en temas complementarios, como la salud y la educación, es una importante oportunidad para observar los beneficios de la intersectorialidad. Las escuelas de Tucumán, con o sin PLANEA, y con o sin Asesorías Integrales, presentan un escenario ideal para analizar los beneficios de la intersectorialidad.

8.1.3 Criterios de Evaluación

En esta sección se abordan las preguntas de evaluación específicas a la estrategia de intersectorialidad provincial. Cada pregunta de evaluación está relacionada con el criterio de evaluación correspondiente, como se especifica en la matriz de evaluación (Anexo 2). El análisis se realiza con base en la recopilación de evidencia, tanto documental como verbal realizada por el equipo evaluador, identificando al menos un hallazgo por pregunta de evaluación.

8.1.3.1 Pertinencia - ¿El planteamiento de la intersectorialidad es congruente con las líneas de actuación del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial y las prioridades nacionales?

Hallazgo INT.7	Se considera que el trabajo intersectorial dentro de UNICEF Argentina es pertinente dada la explícita demanda en los documentos de la Sede de UNICEF, del UNDAF, de los propios documentos de la oficina país y de los gobiernos nacional y provinciales.
----------------	---

La visión integral de los derechos de los niñas, niños y adolescentes y la intersectorialidad aparece como una prioridad para la Sede de UNICEF desde el "Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017" en donde se hace mención al apoyo a la integración y a los vínculos intersectoriales; y se reafirma con mayor fuerza en el "Plan Estratégico del UNICEF 2018-2021", en particular en la importancia de trabajo intersectorial con adolescentes.

Dentro de las ocho estrategias de cambio del Plan 2018-2021, la número uno establece lo siguiente:

1. EXCELENCIA EN LA PROGRAMACIÓN PARA OBTENER RESULTADOS A ESCALA EN FAVOR DE LOS NIÑOS

La labor programática de UNICEF sobre el terreno constituye el núcleo de nuestra organización y la base de nuestra capacidad para impulsar cambios en beneficio de la infancia. De conformidad con el Plan Estratégico:

- *Fomentaremos la ejecución de programas intersectoriales y multisectoriales que respondan de manera integral tanto a las necesidades de los niños como a los entornos en los cuales se desarrollan."*

Por otro lado, la importancia del trabajo intersectorial también queda establecida en diversas secciones del Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas

para el Desarrollo - República Argentina - 2016 – 2020. Por ejemplo, en el MECNUD, sección II. Protección y acceso universal a servicios esenciales se establece que :

“Para el 2020, el país habrá:

4. Reducido las brechas territoriales y económicas para el acceso universal a la salud con el objeto de mejorar la salud en todo el curso de vida, especialmente la salud materna, infantil y adolescente; ... todo para la promoción de una esperanza de vida saludable y productiva más larga, con especial énfasis en los sectores más vulnerables, atendiendo el abordaje estratégico e intersectorial de los determinantes de la salud.”

En el CPD 2016-2020, el enfoque intersectorial se considera una prioridad, en particular dentro de las “Prioridades y asociaciones del programa” en las cuales se establece que:

“25. El programa pretende constituirse como una voz autorizada e independiente en defensa del cumplimiento de los derechos de la niñez centrado en el diálogo de políticas contribuyendo a fortalecer las capacidades a través del asesoramiento sobre políticas basadas en evidencia la asistencia técnica el monitoreo de los derechos de la niñez el análisis de costos y la evaluación de modelos de políticas y programas. UNICEF continuará movilizando recursos para la niñez promoverá asociaciones innovadoras facilitará la cooperación triangular de acuerdo con las prioridades nacionales y apoyará la aplicación de enfoques intersectoriales.”

Asimismo, el propio UNICEF Argentina establece la necesidad de una visión integral y trabajo intersectorial en los documentos “Primera Infancia 2016-2020” (Documento de posicionamiento con visión integral); y “Para cada adolescente una oportunidad” 2017 (Posicionamiento sobre adolescencia).

Por su parte, el gobierno nacional del presidente Mauricio Macri a través del documento “Objetivos de Gobierno”, hizo constantes referencia a las intervenciones integrales en todos los ámbitos del gobierno. La importancia que el gobierno saliente le dio al trabajo con una visión integral e intersectorial se puede observar en programas como:

- **Programa Nacional de Salud Escolar**, el cual buscaba, 1) Coordinar acciones conjuntas entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación, a nivel Nacional, Provincial y Local, para fortalecer la Salud Integral de los niños, niñas y adolescentes; y, 2) Propiciar la conformación y fortalecimiento de las mesas intersectoriales de gestión local, destinadas a impulsar “Políticas de Cuidado para los niños, niñas y adolescentes ”
- **Plan Nacional de Prevención del Embarazo No Intencional en la Adolescencia (ENIA)**, a través del cual los ministerios nacionales de Salud, Desarrollo Social, Educación, Cultura, y Ciencia y Tecnología, trabajaron en conjunto para garantizar los derechos de los y las adolescentes a acceso gratuito a métodos anticonceptivos; educación sexual integral y asesorías en las escuelas; consejería en salud sexual y reproductiva; y, actividades de promoción comunitarias.
- Otros programas gubernamentales con experiencia intersectorial incluyen la prevención del suicidio en el marco de la Comisión Nacional Interministerial en

Políticas de Salud Mental y Adicciones, el Plan Nacional de Primera Infancia o el Plan Nacional de Alimentación Saludable en la Infancia y Adolescencia para la Prevención del Sobrepeso y Obesidad en Niños, Niñas y Adolescentes (PLAN ASÍ).

No se tuvo acceso para esta evaluación a los planes sobre políticas intersectoriales del nuevo gobierno nacional.

8.1.3.2 Eficacia- ¿La intersectorialidad contribuye al logro de resultados del CPD?

Hallazgo INT.8	El trabajo intersectorial puede aumentar la eficacia al potenciar los resultados en la población objetivo y por ende colaborar en lograr los resultados esperados en el CPD. Sin embargo, aún no hay evaluaciones que corroboren esta percepción de los involucrados.
----------------	---

El trabajo intersectorial puede aumentar la eficacia al potenciar los resultados en la población objetivo y por ende colaborar en lograr los resultados esperados en el CPD.

Aunque no hay aún evaluaciones disponibles sobre los logros relacionados con el trabajo intersectorial en referencia a la obtención de mejores resultados, los entrevistados, tanto de UNICEF como de los socios implementadores, perciben que los resultados se potencian con las intervenciones conjuntas.

Un ejemplo de la potencialidad podría observarse en las escuelas que integran Asesorías en Salud Integral, pues las propias asesoras perciben que las y los adolescentes de éstas escuela responden mejor a las asesorías en relación a los adolescentes de escuelas que no son PLANEA. La intersectorialidad, en este caso, favorece alcanzar mejores resultados sobre metas del CPD relacionadas "Salud y bienestar de los niños y los adolescentes" y con "Educación inclusiva y de calidad".

Por otro lado, a través de la colaboración entre SRTIC y Operativos AUH, los estudiantes reciben con mejor focalización intervenciones complementarias, como el apoyo financiero del AUH y el acceso a la escuela secundaria en modalidad SRTIC. En este caso, el resultado del CPD de "Educación inclusiva y de calidad", se ve potenciado al apoyar que los estudiantes y sus familias tengan mejor calidad de vida fuera de la escuela.

8.1.3.3 Eficiencia - ¿Cómo contribuye el trabajo intersectorial a una mayor eficiencia en el uso de recursos humanos y financieros?

Hallazgo INT.9	En las estrategias que involucraron trabajo intersectorial, como el RUN y la colaboración entre Abordaje Integral y Comunitario para la prevención del Abuso Sexual Infantil y las Mesas MIMPI se percibe una mayor eficiencia con relación al uso de capital humano, aprovechamiento de productos ya elaborados, y aprovechamiento de oportunidades.
----------------	---

Las colaboraciones intersectoriales pueden representar un mejor uso de los recursos humanos y financieros de UNICEF. Esto se debe a que con una buena coordinación interna se puede:

- Evitar las duplicaciones en las intervenciones a la misma población objetivo;
- Tener reuniones más eficientes con las autoridades, al tener juntas que traten todos los temas relevantes al mismo tiempo;
- Realizar menos viajes a los territorios al trabajar como un frente común, pues a veces personas de dos áreas van a la misma zona a hacer alguna labor que pudo haber hecho una sola;
- Utilizar o adaptar los estudios, cursos y cajas de herramientas diseñadas o contratadas por otras áreas para aprovechar lo que ya existe y evitar contrataciones de proyectos adicionales;
- Aprovechar la experiencia y el entrenamiento recibido por los equipos de otras áreas para mejorar los resultados de una estrategia; y,
- Lograr menores costos administrativos.

En las estrategias que involucraron trabajo intersectorial se percibe una mayor eficacia en proyectos como los que se mencionan a continuación.

Por ejemplo en el RUN, se utilizan complementariamente la experiencia de años de las áreas de inclusión social y protección para entregar un mejor producto con recursos humanos ya existentes dentro de UNICEF. La eficiencia se incrementa en este trabajo conjunto porque ambas áreas tienen responsabilidades claramente definidas dentro de la estrategia y tienen presupuestos destinados a cumplir con ellas. La planeación conjunta de las áreas de Inclusión Social y de Protección, y el trabajo como un solo equipo de cara hacia fuera de la organización facilita la relación con la ONG que implementa el RUN y con los gobiernos provinciales.

Por su parte, en la colaboración con las Mesas MIMPI y la intervención de Abordaje Integral y Comunitario para la prevención del Abuso Sexual Infantil se utilizan cursos que ya están diseñados y a equipos técnicos que ya están entrenados para apoyar a comunidades indígenas, por lo que se amplía la población atendida sin requerirse una inversión mayor.

8.1.3.4 Eficiencia - ¿Cuáles fueron los factores que apoyaron u obstaculizaron la cooperación intersectorial?

Hallazgo INT.10	El trabajo intersectorial en la Oficina de UNICEF Argentina se promovió a través de la institucionalización de la cooperación en algunos proyectos, la comunicación entre las áreas, la visión multisectorial del personal y el apoyo de la oficina para facilitar el proceso. Mientras que se vio obstaculizado por un CPD sectorial y una estructura organizacional sectorizada.
--------------------	--

Las colaboraciones intersectoriales en la oficina de UNICEF Argentina surgieron principalmente gracias a la comunicación entre las diferentes áreas, a través de la cual se

expresaban las necesidades de complementariedad para algún proyecto o se sugerían oportunidades de colaboración. Esta comunicación se dio tanto en la reuniones semanales de todas la oficina, como en el trabajo del día a día.

La visión multisectorial del personal, ya sea por haber trabajo en más de un sector o por el constate contacto con otros sectores en la oficina, también es un elemento que fue muy importante para el diseño y la colaboración intersectorial, pues en el diseño de estrategias, como PLANEA, desde el inicio se pensó en un apoyo integral a los adolescentes.

Adicionalmente, desde el punto de vista administrativo, cuando formalmente se coordinaban dos áreas para trabajar en equipo, no se encontraron obstáculos, lo que apoyó una colaboración fluida.

Por su parte, se podría considerar que el diseño del CPD y la organización de la oficina con una visión sectorial representa un reto para promover la cooperación intersectorial, aunque cuando se tiene la voluntad se pudo superar.

El constante cambio de los puestos directivos de la oficina país también afecta la existencia y continuidad del trabajo intersectorial, pues las visiones pueden ser diferentes sobre como llevarlo a cabo. Durante el CPD 2016-2020 hubieron tres Representantes.

8.1.3.5 Sostenibilidad - ¿Qué buenas prácticas o lecciones aprendidas pueden ser identificadas que pudieran facilitar la trascendencia y sostenibilidad del trabajo intersectorial?

Hallazgo INT.11	La intersectorialidad tiene más oportunidades de ser sostenible cuando se considera desde la planeación y viene acompañada de responsabilidades y un presupuesto para cada área involucrada.
--------------------	--

Cuando la visión intersectorial se formaliza en el CPD y en los planes anuales, incluyendo definición de responsabilidades y asignación de presupuesto, hay altas posibilidades de observar continuidad, tal y como sucede con el RUN y la colaboración entre PLANEA y Asesorías Integrales.

Sin embargo, cuando la colaboración intersectorial no se da desde el diseño y no se plasma en la planeación anual, ésta puede ser más frágil y depender de la voluntad de las áreas y de la continuidad del personal.

En UNICEF Argentina, un reto para la sostenibilidad de las colaboraciones intersectoriales han sido los cambios continuos de los mandos superiores en los últimos años. Pues el liderazgo, una visión global y la estabilidad es indispensable para promover la cooperación y comunicación entra las áreas; incluyendo tal vez, la necesidad de una reestructuración organizacional que favorezca el trabajo intersectorial.

8.1.3.6 Enfoque de Derechos Humanos y Género - ¿Se observó si el enfoque de derechos humanos y perspectiva de género guiaron las estrategias intersectoriales?

Entre las estrategias con diseño intersectorial analizadas, como el RUN y PLANEA/Asesorías Integrales, se observa que una colaboración entre áreas puede potenciar los beneficios sobre derechos humanos y género.

Por ejemplo, en el RUN, la tecnología y experiencia en manejo de bases de datos del área de Inclusión Social y Monitoreo, se complementó con las capacitaciones y asesorías sobre derechos de la niñez del área Protección de Derechos, creando así un producto más sensible a las necesidades de la población y con visión de género.

Por su parte, la integración de Asesorías Integrales y PLANEA, une la atención a los adolescentes, a través de una educación innovadora, y las asesorías para atender las necesidades relacionadas con la salud mental y el embarazo adolescentes, entre otras, todo con un claro enfoque de género y de derechos de los jóvenes.

Se esperaría que, a futuro, cualquier intervención cuya planeación tenga una visión integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, por definición considere los derechos humanos y el enfoque de género, ya que precisamente estos son los temas más transversales e intersectoriales de UNICEF.

8.2 Estrategia Business for Results (B4R): cuidados en la primera infancia

Este apartado presenta los resultados de la evaluación de la estrategia *Business for Results* del Programa de Cooperación 2016-2020 de UNICEF con el gobierno de Argentina en materia de cuidado en la primera infancia. Este componente de la evaluación se enfoca en verificar la interacción del área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social en materia de cuidado en la primera infancia, como un ejemplo de la integración de B4R en la oficina país. En específico, el objetivo de este apartado de la evaluación se determinó como la coordinación entre el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social para contribuir al diseño de una política integral de cuidado para la Primera Infancia, equitativa y con perspectiva de género.

La evaluación de este apartado, en su carácter formativo más que sumativo, pretende ofrecer un espacio de reflexión, presentando un panorama general de los principales logros alcanzados con un enfoque en las áreas de mejora que pudieran ser contempladas en la conformación del nuevo Programa de Cooperación. En cuanto al alcance de este componente, cabe señalar que este apartado no contempla todas las actividades realizadas por cada una de las áreas mencionadas, sino únicamente aquellas que requirieron la interacción de ambas para la consecución de los objetivos planteados en materia de cuidado de primera infancia.

La teoría de cambio general indica que si se involucra al sector privado se lograrán obtener mejores resultados y más duraderos. Involucrando a las empresas también se van

modificando estándares laborales y cambios culturales, que posteriormente facilitan la modificación de leyes nacionales más ambiciosas e integrales. Debido a que no se contaba con una teoría de cambio detallada por actividades, esta se fue reconstruyendo a lo largo del proceso evaluativo. El resultado de este proceso se presenta en el Anexo 6. En la medida que los resultados esperados se desprenden de la coordinación de dos áreas distintas, y cada una de ellas con su lógica y actividades específicas, la teoría de cambio resultante queda anidada dentro de las actividades, productos y efectos intermedios tanto de primera infancia como de la estrategia *Business for Results*.

8.2.1 Criterios de evaluación

En esta sección se abordan las preguntas de evaluación específicas a la estrategia de B4R para el tema de cuidados en la primera infancia. Cada pregunta de evaluación está relacionada con el criterio de evaluación correspondiente, como se especifica en la matriz de evaluación (Anexo 2). El análisis se realiza con base en la recopilación de evidencia, tanto documental como verbal realizada por el equipo evaluador, identificando al menos un hallazgo por pregunta de evaluación.

8.2.1.1 Pertinencia: ¿Cómo se alinean las estrategias implementadas por UNICEF en temas de cuidado en la primera infancia con las prioridades nacionales, regionales y globales?

Hallazgo B4R.1:	Las acciones de UNICEF Argentina en materia de cuidado de primera infancia no sólo van en concordancia con prioridades, políticas y programas internacionales, sino que también han contribuido a la definición y diseño de estas políticas a nivel global y regional.
-----------------	--

UNICEF Argentina, desde las áreas de Inclusión Social, Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas, en coordinación con el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), ha implementado acciones integradas bajo el concepto del “Modelo del Diamante”, a partir de la definición de líneas estratégicas para trabajar con los cuatro actores o agentes fundamentales que tienen incidencia en la organización social del cuidado: el Estado, el mercado, los hogares y la comunidad. En particular, al ser el Estado el garante último del ejercicio de derechos, UNICEF Argentina trabaja en la promoción de políticas integrales de cuidado en la primera infancia, la ampliación de la oferta de servicios de cuidado con calidad, la modificación de la normativa referida a tiempo para cuidar (licencias por maternidad, paternidad y familiares) y la promoción de cambios en las normas sociales de género referidas a crianza y cuidado.

Para atender los rezagos y desafíos identificados en materia de cuidado en la primera infancia, UNICEF Argentina reconoció la necesidad de trabajar más de cerca con el sector privado y con el Estado para modificar las prácticas corporativas, las legislaciones que las regulan, así como para participar en la definición de políticas públicas en favor de la primera infancia. Esta estrategia es de particular relevancia para alcanzar las prioridades, políticas

y programas en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño³¹, las observaciones del Comité de los Derechos del Niño, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el MECNUD, el Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, el Plan de Acción de Género de UNICEF, la Convención sobre los Derechos del Niño y la atención a las Observaciones del Comité de los Derechos del Niño, entre otras disposiciones internacionales aplicables.

Los principios de derechos, género y equidad han orientado el enfoque de UNICEF y el trabajo conjunto con los aliados en las diferentes actividades (trabajo con empresas, ENPIP). La oficina de UNICEF en Argentina ha alineado sus actividades programáticas reconociendo el “gran potencial de la movilización del sector privado para actividades de promoción y aprovechamiento de los activos, las políticas y las prácticas empresariales para lograr los resultados de los programas” (UNICEF, 2019)³². En observancia con este objetivo, el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas llevó a cabo reuniones bilaterales con cada una de las áreas programáticas de la oficina para identificar brechas de atención en las que la participación del Sector Privado pudiera ser relevante. El equipo evaluador tuvo acceso a las minutas de dichos encuentros, los cuales se llevaron a cabo de diciembre de 2018 a febrero de 2019.

El Plan de *Business for Results* de la oficina de Argentina está alineado con los esfuerzos globales de la organización encaminados a profundizar el involucramiento del sector privado más allá del financiamiento. La estrategia B4R de Argentina “...intenta ir más allá, evidenciando la diversidad de formas en que las empresas afectan a la infancia. Esto incluye el impacto de todas sus operaciones empresariales: respecto a su público interno, sus productos y servicios, estrategias de marketing y prácticas de distribución, así como sus relaciones con los gobiernos nacionales y locales, y su inversión social en comunidades locales” (p.2). A nivel interno, las actividades contempladas en este componente de la evaluación contribuyen a la consecución de los objetivos uno, tres y cinco del Programa de Cooperación con Argentina. De particular relevancia para este apartado el objetivo 1.2, el cual establece que “Las autoridades nacionales y provinciales disponen de información, instrumentos y estudios para desarrollar e implementar políticas dirigidas al cuidado de la primera infancia”.

Se ha generado y difundido evidencia sobre las políticas adecuadas de licencias parentales (maternidad, paternidad o familiares), tiempos remunerados para la lactancia, provisión de espacios de cuidado de calidad, esquemas de trabajo flexibles, home office, y esquemas de reincorporación al trabajo (“soft-landing”). La evidencia y las recomendaciones provistas por UNICEF están alineadas con, e inclusive rebasan, las recomendaciones del Human Rights Country Guide Argentina (2016) en materia de licencias parentales: no menos de 14 semanas de licencias pagadas por maternidad; licencia parental para padres que hayan

³¹ Particularmente el artículo 18 de la Convención sobre los Derechos del Niño, en donde se establece la responsabilidad compartida de ambos padres en la crianza y desarrollo de los niños y niñas y el artículo 24, en cuanto a la importancia y necesidad de apoyo para la lactancia materna. En cuanto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los temas de cuidado en la primera infancia impactan metas relacionadas con el ODS5, en cuanto a la distribución equitativa del cuidado y reconocimiento del trabajo doméstico no remunerado; y metas del ODS4, en cuanto al acceso de atención y desarrollo en la primera infancia.

³² UNICEF Argentina (2019), Plan para el Sector Privado del UNICEF para 2018-2021: IMPACT para Todos los Niños, E/ICEF/2019/AB/L.1, p. 26

recientemente adoptado a uno o más niños o que hayan asumido la responsabilidad del cuidado legal de niños y niñas³³.

Por último, las acciones de UNICEF se han diseñado con base en diagnósticos que han identificado e informado el involucramiento de la oficina y sus aliados. Esto se observa tanto por la existencia de dichos estudios comisionados por UNICEF, como en los términos de referencia para comisionar dichos estudios³⁴.

8.2.1.2 Eficacia: ¿Cómo se logró consolidar una mirada compartida y definir una estrategia de trabajo conjunta entre áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social?

El análisis de este criterio se basó primordialmente en la evaluación de la Teoría de Cambio (Anexo 6). En términos generales, se considera que la Oficina País de UNICEF en Argentina, por medio de la estrategia Business for Results fue eficaz en su contribución tanto al diseño e implementación de una política integral de cuidado para la primera infancia, equitativa y con perspectiva de género, como en la promoción de una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre hombres y mujeres en beneficio de los niños y las niñas. El análisis que a continuación se presenta evalúa en una primera instancia la consolidación del trabajo conjunto entre el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social, para posteriormente realizar una evaluación en seguimiento a las cinco trayectorias identificadas en la teoría de cambio.

Hallazgo B4R.2:	El trabajo conjunto entre UNICEF y (ELA) ha sido clave en la problematización del tema de políticas laborales que permitan una mejor conciliación entre trabajo-familia, traduciéndose en mayores tiempos de cuidado en la primera infancia para los empleados de las empresas participantes y sus cadenas de valor.
-----------------	--

UNICEF Argentina tiene ya una larga historia del trabajo conjunto con el sector empresarial que ha pasado por diferentes etapas y diferentes enfoques³⁵. A lo largo de esta interacción, se han creado vínculos estrechos y foros de intercambio que han posicionado a UNICEF como un aliado reconocido, confiable y objetivo³⁶. A lo largo de la implementación del CPD, se planteó la necesidad de transitar de iniciativas particulares con cada una de las empresas a una visión de derechos humanos.

"Funding will always be a key part of our partnerships with business. But we must go beyond funding and also work with businesses to align their products, services, platforms, research, expertise and market reach with the needs of children in mind." UNICEF Executive Director Henrietta H. Fore, September 16th, 2019 in Special focus session: "Business for Results"

³³ Human Rights and Business Country Guide (2016), p. 55. <https://mk0globalnapshvllfq4.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2017/10/argentina.pdf>

³⁴ Por ejemplo, los Términos de Referencia para la "Asistencia Técnica para el Desarrollo de una Política Integral sobre la Primera Infancia en Argentina"; o los Términos de Referencia para la contratación de un *Individual Contractor* para Costeo de Prioridades en Primera Infancia en las Provincias Seleccionadas". Por cuestiones de confidencialidad, el equipo evaluador no tuvo acceso a los convenios con las empresas.

³⁵ Para mayor detalle, ver UNICEF Argentina (2018), *Plan PSE 2019-2020: Business for Results*.

³⁶ La reputación y credibilidad de UNICEF como un actor confiable y objetivo fue mencionado en múltiples ocasiones durante las entrevistas, actos públicos y pláticas informales que se el equipo evaluador sostuvo durante la misión.

Con este objetivo en mente, de diciembre de 2018 a febrero de 2019 el área de Movilización de Recursos y Alianzas corporativas se reunió con cada una de las áreas de UNICEF para identificar las brechas para el logro de los objetivos establecidos en el CPD en los temas en los que se podría incorporar al sector privado para aprovechar el reconocimiento con el que ya cuenta UNICEF con este segmento. Este trabajo conjunto con las diferentes áreas programáticas resultó en una estrategia de trabajo, plasmada en un documento “Plan PSE 2019-2020: Business for Results”, en donde se resumen las prioridades acordadas, así como las actividades a implementar en forma integrada con las áreas correspondientes.

En particular, con el área de inclusión social se identificó una ventana de oportunidad de involucrar más activamente al sector privado para impulsar el derecho al cuidado en la primera infancia. Ya desde el 2016, a través de un documento de posicionamiento en materia de Primera Infancia (UNICEF, 2016)³⁷ se habían identificado las siguientes prioridades como posibles acciones conjuntas con el sector privado: 1) Fortalecer la oferta y calidad de servicios de educación y cuidado de la primera infancia; 2) Redistribuir los roles de cuidado en el ámbito familiar; 3) Impulso de políticas más integrales en materia de primera infancia. Además, el compromiso nacional para el diseño de una estrategia integral de primera infancia representó un contexto idóneo, en el que la incorporación del sector privado podría fungir como un aliado clave.

Con estos objetivos en mira, UNICEF se asoció con el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA). Durante 2016 y 2017, ELA trabajó con el apoyo de UNICEF en la producción de información sobre la organización social del cuidado a través de dos productos: un relevamiento en el ámbito normativo a nivel nacional y otro sobre prácticas empresariales en materia de conciliación trabajo-familia.

El trabajo realizado entre ELA y UNICEF permitió definir los problemas del tema de cuidados de primera infancia con un enfoque de derechos, así como presentar ejemplos de soluciones que se han implementado en el sector privado. Este enfoque logró construir un discurso común y alineado con los objetivos establecidos dentro del área de Inclusión Social, contemplando las necesidades de las empresas y otorgándoles un rol específico y delimitado en las soluciones (i.e. temas de licencias de cuidado (maternidad, paternidad y familiares)).

Contar con un marco conceptual claro y sencillo permitió articular un discurso coordinado y pautas para el involucramiento de diferentes actores, especialmente el sector privado. Asimismo, el entender la posición de las empresas y proveer información sobre los beneficios específicos que podrían obtener al involucrarse en la agenda de cuidado, permitió cambiar el discurso de que estas políticas no son un costo en productividad, sino una inversión para la empresa, o lo que se convirtió en una frase reconocida por los actores involucrados “el falso dilema” en términos de productividad de las políticas de conciliación familia-trabajo. El equipo evaluador pudo constatar que las empresas contactadas durante el trabajo de campo encontraron este enfoque particularmente útil, y consideraron que la provisión de evidencia concreta ha sido una gran contribución del trabajo conjunto.

³⁷ UNICEF, Primera Infancia 2016-2020.

A lo largo de esta sociedad, tanto ELA—como instancia implementadora—y las áreas de Inclusión Social y Monitoreo y Alianzas Corporativas ofrecieron un acompañamiento y asesorías en materia de aumento de los periodos de licencias por maternidad, paternidad y/o familiares desde una perspectiva del derecho del niño a tiempos de cuidado, particularmente durante sus primeros años de vida. Esta agenda impulsa paralelamente la agenda de género y equidad, a través de la promoción de políticas de conciliación más equitativas que permitan la distribución de las tareas de cuidado entre mujeres y hombres, así como la consideración de estructuras familiares diversas y más inclusivas.

Contar con un aliado estratégico como ELA como instancia implementadora unificada entre las dos áreas fue también muy positivo. El equipo evaluador percibió una clara coincidencia conceptual y de enfoque entre el posicionamiento de UNICEF en materia de cuidados en la primera infancia, los documentos de posicionamiento del tema en el gobierno argentino (por ejemplo, la Estrategia Nacional Primera Infancia Primero) y el lenguaje y prioridades discutidas durante las entrevistas con actores clave.

UNICEF, a través una nueva etapa de colaboración con ELA, plantea continuar contribuyendo a la articulación del sector público con el privado en relación con las políticas de cuidado con foco en derechos de los niños, niñas y adolescentes; y al impulso a la transformación cultural de estereotipos de género asociados al cuidado, a través de campañas de comunicación. Se procurará fortalecer la articulación del trabajo con el sector privado con la línea de incidencia hacia el Estado.

8.2.1.3 Eficacia: ¿Qué estrategias se han seguido para involucrar a los actores relevantes en favor del cuidado y crianza en la primera infancia y cuál ha sido su alcance?

Hallazgo B4R.3:	UNICEF Argentina ha logrado una contribución significativa al diseño e implementación de políticas de cuidado en la primera infancia y conciliación trabajo-familia, tanto a nivel nacional como al interior de algunas empresas a través de diversas estrategias: articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes; apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia; asistencia técnica y elaboración de herramientas; generación de alianzas estratégicas para sumar esfuerzos de abogacía; y campañas de comunicación.
--------------------	--

A lo largo del periodo correspondiente de evaluación del CPD (2016-2020), UNICEF ha contribuido al diseño e implementación de una política integral de cuidado para la Primera Infancia, equitativa y con perspectiva de género, así como en la promoción de una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre mujeres y hombres. Esta contribución se realizó a través de las siguientes trayectorias mapeadas en la teoría de cambio que se encuentra en el Anexo 6:

- Articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes
- Apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia
- Asistencia técnica y elaboración de herramientas
- Generación de alianzas estratégicas para sumar esfuerzos de abogacía
- Campañas de comunicación

A continuación, se presenta la evidencia de estas actividades observada por el equipo de evaluación tanto en el trabajo de campo, como a través de la revisión de la documentación proporcionada por las contrapartes en la oficina país.

En el 2017, tras un estudio de empresas en el sector privado sobre buenas prácticas en materia de conciliación de vida familiar y trabajo (UNICEF-ELA, 2017)³⁸, se detectó la necesidad de brindar asesoramiento para promover esquemas laborales que permitan a madres y padres el cuidado adecuado de sus hijos, desde un enfoque de derechos³⁹. Esto también fue constatado a través de los recuentos verbales que se recopilaban a través de entrevistas. Un aspecto de mucha importancia en estos esfuerzos consistió en el establecimiento de un marco conceptual llamado el “Diamante de Cuidado” a través del cual se involucraban a más actores, particularmente a las empresas, con funciones específicas a la agenda del cuidado de la primera infancia, principalmente con un enfoque en la mejora de las capacidades de los cuidadores para asegurar la realización de los derechos de los niños, particularmente los más pequeños. Dicho modelo resalta la importancia de involucrar más actores bajo la premisa de que el cuidado de la primera infancia no sólo es responsabilidad de la familia, sino de múltiples actores: Estado, Empresa, Comunidad, también.

Hallazgo B4R.4:	En coordinación con el sector privado, se ha generado y difundido evidencia, buenas prácticas y herramientas relevantes para las empresas sobre las políticas adecuadas de licencias parentales (maternidad, paternidad o familiares), tiempos remunerados para la lactancia, provisión de espacios de cuidado de calidad, esquemas de trabajo flexibles, home office, y esquemas de reincorporación al trabajo (“soft-landing”).
--------------------	---

Articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes y elaboración de herramientas útiles.

Para atender estas demandas el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas, en coordinación con ELA (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género) y el área de Inclusión Social y Monitoreo de UNICEF, se crea el Grupo Promotor “Empresas que Cuidan” en el 2017. Este Grupo Promotor consta de 30 empresas líderes⁴⁰, desde donde se ha trabajado en el desarrollo de herramientas y evidencia, y en la generación de capacidades para promover la agenda de cuidado en el sector privado. Durante el 2018 se realizaron

³⁸ ELA-UNICEF (2017), El Derecho al Cuidado en las Políticas de las Empresas

³⁹ Informe a donantes 2018 (Informe Extenso), p. 49

⁴⁰ Las empresas que integran este Grupo Promotor se seleccionaron por considerarse como aquellas donde se han implementado políticas de conciliación trabajo-familia más innovadoras y que podrán tener mayor alcance en la promoción de estas en sus cadenas de valor.

varios encuentros y actividades que culminaron en el desarrollo, en conjunto con las empresas participantes, de una serie de herramientas para mejorar las políticas de conciliación familia-trabajo dentro de sus empresas (ej. *Cuadernos para la acción*).

El trabajo realizado con ELA ha tenido un importante enfoque con el sector privado, pues se reconoce que “[de los grandes actores que conforman la organización social del cuidado (Estado, familias, mercado y comunidad), el mercado ha sido uno de los menos explorados en Argentina]”⁴¹. Como resultado de esta etapa de colaboración entre ELA y UNICEF, se elaboraron herramientas que fueron desarrolladas y piloteadas con las empresas participantes del Grupo Promotor. Estas herramientas posteriormente fueron transformadas para su utilización en una plataforma digital⁴², que permitirá escalar y replicar el alcance y uso de estas estrategias a nivel nacional. Dicha plataforma digital fue lanzada en diciembre de 2019. El impulso del uso de estas herramientas por las cadenas de valor de las grandes empresas integrantes del Grupo Promotor será clave.

Apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia.

A raíz de diversos encuentros con empresas del Grupo Promotor, como el encuentro “Empresas e Infancia 2020: Promover y respetar los derechos de los Chicos y Chicas” llevado a cabo en marzo del 2017, se identificó la necesidad por parte de las empresas de contar con investigaciones y estadísticas concretas en materia de costeo, diseño, evaluación e impacto de las políticas de conciliación, para fortalecer la promoción de esta agenda al interior de las empresas y sus directivos. La importancia de este elemento fue constatada tanto en recuentos documentales⁴³ como por las entrevistas realizadas.

Todos los miembros del Grupo Promotor han participado en la generación de un paquete de herramientas para acompañar a las empresas en la implementación de políticas en favor de la familia (licencias parentales, lactarios, centros de cuidado, teletrabajo, etc.). Estas herramientas fueron modificadas para su incorporación en la plataforma de autodiagnóstico para empresas, la cual se presentó al grupo promotor en diciembre de 2019.

Se espera que el trabajo y las herramientas que se han desarrollado en colaboración con el Grupo Promotor alcancen a un mayor número de empresas, aprovechando su cadena de valor. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados reconocen que queda todavía un gran camino por andar, pues se requiere continuar expandiendo el alcance de los logros con el sector privado a pequeñas y medianas empresas, así como a trabajadores en el sector informal, lo cual es particularmente relevante para alcanzar a poblaciones más vulnerables. La plataforma de autodiagnóstico planea facilitar el alcance de estas herramientas a un grupo más amplio de empresas.

Según un estudio realizado por UNICEF Argentina en el 2019⁴⁴, el 21% de las empresas cuenta con un compromiso alto con la infancia y la adolescencia; un 49% representa un

⁴¹ Documento de Programa ELA-UNICEF “Promoviendo las políticas de cuidado en empresas, en la agenda sindical y en los gobiernos locales; Enmienda #2”.

⁴² La oficina de UNICEF en México cuenta con una herramienta similar: <https://diagnostico.unicef.org.mx/registro>.

⁴³ Por ejemplo, cita UNICEF-ELA (2017), p.81.

⁴⁴ Estudio estadísticamente representativo de la Argentina, con una muestra de 710 empresas.

compromiso medio y un 30% tiene un compromiso bajo (UNICEF, 2019). Dicho estudio identificó que existen empresas que desconocen la normativa vigente, y que, conociéndola, no la cumplen o dicen no poder cumplirla. Solo el 37% de las empresas tenía conocimiento de las prácticas en su cadena de valor con problemáticas medioambientales y de trabajo infantil; y entre las empresas que dirigen sus comunicaciones al público infantil, el 56% no contaba con políticas formales y escritas que establezcan la manera en que estas comunicaciones se crean y distribuyen (por ejemplo, sobre los tipos de mensajes a utilizar). Este estudio evidencia que, aunque se han logrado importantes avances en los vínculos con el sector privado, se requiere fortalecer y expandir estos esfuerzos.

Hallazgo B4R.5:	La coordinación entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social ha sido clave en la validación y promoción de instancias e iniciativas con el sector privado, como la ENPIP, <i>Family Friendly Policies</i> de UNICEF, o la incorporación del tema de primera infancia en la agenda del G20.
-----------------	--

La articulación de un Plan Nacional de Primera Infancia es un claro ejemplo de la contribución de UNICEF en materia de primera infancia. En concordancia con el Decreto 574/2016, se contemplaba la necesidad de una visión integral para el desarrollo de niños y niñas de 45 días a 4 años de edad, con un enfoque a garantizar la promoción y protección de sus derechos. En dichos esfuerzos también se contempla la participación activa de la familia y la comunidad en los procesos de crianza y desarrollo de niños y niñas, así como la mejora en la calidad de los espacios de cuidado de la primera infancia. UNICEF, en colaboración con la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia y el Ministerio de Educación, identificaron dos importantes retos: establecimiento de estándares de calidad y presupuesto. Para ello, UNICEF ofreció asistencia técnica y financiera para superar estos retos por medio de los siguientes proyectos:

- Sistema Nacional de Seguimiento y Monitoreo de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI), el cual se desarrolló como trabajo coordinado entre FLACSO, UNICEF y la Subsecretaría de Primera Infancia. Este proyecto comenzó como un piloto tras la Evaluación de Efectos del Programa de los Centros de Primera Infancia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), que después se escaló a nivel nacional.
- En coordinación con una organización de la sociedad civil llamada Pharos y con el Ministerio de Hacienda, se realizó un estudio para estimar la inversión en primera infancia y articular un esquema para su seguimiento.
- En coordinación con Pharos, se realizaron pilotos de seguimiento a la articulación de las Estrategias Provinciales de Primera Infancia y análisis de costeo en las provincias de Chaco, Salta y Jujuy.
- Realización de Mesas Locales de Primera Infancia con algunos municipios.

Un claro ejemplo de la articulación y trabajo conjunto entre las dos áreas fue la presentación del borrador de la Estrategia Nacional Primera Infancia Primero con el sector privado. Como un importante complemento al trabajo de asistencia técnica a la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social, se realizó una presentación de validación para recopilar las reacciones del sector empresarial y sumarlos como aliados.

El 21 de noviembre de 2019 se presentó en Cancillería, bajo la coordinación de la Secretaría Nacional de la Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF) la Estrategia Nacional Primera Infancia Primero (ENPIP). La ENPIP cumple con una importante deuda que se tenía con la primera infancia, pues hasta este momento el país no tenía una estrategia integral para este grupo de población. Se constató la consideración del sector privado en el contenido de la ENPIP, particularmente a través del objetivo 3.2: “Contribuir a que los adultos responsables de la crianza de niñas y niños en su primera infancia cuenten con tiempo disponible para su cuidado”.

En dicha presentación, tanto las contrapartes nacionales como los socios implementadores reconocieron la labor realizada por UNICEF. El equipo evaluador constató por medio de entrevistas, la percepción de que la integración de la Estrategia Nacional Primera Infancia Primero (ENPIP) no se hubiera podido alcanzar en los tiempos programados ni con la profundidad de la evidencia obtenida, si no hubiera sido por la colaboración de UNICEF.

Generación de alianzas estratégicas para sumar esfuerzos de abogacía.

Tanto en entrevistas como en documentos se observó evidencia de que las empresas comienzan a asumir que “respetar y apoyar los derechos de los niños tiene el potencial de generar beneficios de negocio” (Línea Base, 2019: 18) o lo que muchos entrevistados mencionaron como “el falso dilema” de reducción de la productividad derivada de la implementación de políticas de conciliación entre familia-trabajo (entrevistas y documento de ELA). Todavía más, todas las empresas integrantes del Grupo Promotor han implementado políticas internas en favor de la familia (*Family Friendly Policies* (FFP))—6 de ellas lo hicieron seis meses posteriores a su participación en el Grupo Promotor⁴⁵. Se espera que las empresas integrantes del Grupo Promotor ayuden a la promoción de la plataforma de autodiagnóstico con las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a su cadena de valor.

La estrategia de la oficina de UNICEF Argentina en materia de cuidados en la primera infancia, así como el involucramiento del sector privado en dicha agenda, han logrado también influir el diseño de políticas a nivel global. En el 2018, en el marco de la presidencia de Argentina en el G20, por medio de la asistencia técnica de UNICEF, se logró establecer por primera vez el tema de desarrollo en la primera infancia como un tema clave en la agenda global del G20. Como evidencia de dicha asistencia técnica, se contó con recuentos verbales, documentos de reconocimiento de las aportaciones de diferentes organizaciones tanto al G20 como al B20, así como la comprobación de la inclusión del tema en el comunicado final del G20-2018. En este tenor, oficiales de la oficina de Argentina, junto con representantes de las empresas miembro del Grupo Promotor, fueron invitados a compartir sus experiencias en las oficinas de UNICEF global en el evento “Family-Friendly Policies Summit”.

Por último, y aunque no se logró la aprobación de una reforma a la ley de licencias, ya se cuenta con un proyecto legislativo que cumple las disposiciones y recomendaciones

⁴⁵ Presentación del 18 de julio de 2018.

internacionales en la materia. UNICEF, en colaboración con ELA y CIPPEC colaboraron en la integración del proyecto de ley N° 20.744, el cual contemplaba, además de las licencias recomendadas por la OIT, las siguientes disposiciones: 1) 15 días por nacimiento o adopción (10 más por nacimiento o adopción múltiple); 2) dos días corridos con un máximo de 10 para trámites previos a la adopción; 3) cinco días corridos para procesos de fertilización asistida; 4) 10 días por violencia de género; 5) un mes planificado sin goce de sueldo por razones particulares; 6) “*soft-landing*” o tiempo parcial por seis meses para mujeres reincorporándose al trabajo; y, 7) reducción de jornada para cuidadores con hijos de hasta cuatro años, con reducción proporcional de remuneración.

Hallazgo B4R.6:	Se cuenta con un considerable acervo de evidencia y materiales (estudios, publicaciones, plataforma digital, entre otros) que pudieran ser de utilidad para audiencias diferentes.
--------------------	--

Campañas de comunicación.

Al inicio del CPD, la oficina de UNICEF Argentina, debido a la decisión estratégica de priorizar las acciones de comunicación en torno al segmento de adolescentes, se decidió dirigir las acciones de comunicación en torno a la primera infancia bajo el paraguas de la campaña global #LaPrimeraInfanciaImporta (o #earlymomentsmatter) con un anclaje local en licencias y tiempo de cuidado, bajo el hashtag #TiempoParaCuidar. Esta campaña ha acompañado la conversación del trabajo realizado por las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social sobre la extensión de licencias de maternidad y paternidad, así como un enfoque en la incorporación de los padres en el cuidado de la primera infancia.

Por ejemplo, en el marco de la Copa América, se lanzó una campaña con un marcador que visualizaba las brechas entre Argentina y otros países de la región y del mundo en cuanto a los días otorgados por ley para licencias por paternidad, evidenciando el retraso que existe en Argentina en este tema. Esta campaña también involucró asociaciones con personalidades de influencia (“influencers”), como jugadores de fútbol, lo cual permitió potenciar el alcance de los mensajes de abogacía de UNICEF. El equipo evaluador tuvo acceso a los reportes de resultados de estas campañas, constatando sus éxitos y alcances.

En el contexto del G20, y bajo la misma campaña paraguas, se impulsó la agenda de cuidado en la primera infancia al más alto nivel a través de una campaña de sensibilización con líderes sobre la importancia de la primera infancia en el desarrollo de los niños y niñas.

Se cuenta con un considerable acervo de evidencia y materiales (estudios, publicaciones, plataforma digital, entre otros) que pudieran ser de utilidad para audiencias diferentes. Esta estrategia de difusión pública iría en concordancia y ayudaría a la realización del modelo conceptual “Diamante de Cuidado”. La construcción de un nuevo CPD es un momento clave para discutir la pertinencia de la utilización y adecuación de este acervo para diferentes audiencias.

8.2.1.3.1 Eficiencia: ¿En qué medida el trabajo coordinado entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social ha facilitado el logro de los objetivos programáticos?

Hallazgo B4R.7:	Los esfuerzos de la oficina de UNICEF en Argentina para identificar las ventanas de oportunidad para involucrar al sector privado como aliado estratégico en las actividades y objetivos de las áreas programáticas, se considera un avance importante en términos de sostenibilidad de la estrategia.
-----------------	--

En general, se considera que la generación de alianzas con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil ha permitido realizar una gran cantidad de proyectos y publicaciones que han logrado importantes contribuciones en la promoción de prácticas para la distribución más equitativa de las labores de cuidado en la primera infancia y en el diseño e implementación de una política integral de cuidado en la primera infancia, equitativa y con perspectiva de género. Se considera que se han desarrollado muchos materiales e información de gran calidad y alcance, a los que podría dársele mayor visibilidad y difusión. Por ejemplo, algunos entrevistados mencionaron la influencia que ya ha tenido y el enorme potencial de uso futuro del Sistema de Monitoreo de la Situación de los Centros de Desarrollo Infantil; sin embargo, se mencionó que la utilidad y permanencia de herramientas como esta, particularmente en un periodo de transición política, requeriría de mayor difusión y seguimiento. La difusión pública de contenidos se evalúa al más alto nivel. La construcción de un nuevo CPD podría abrir espacios para analizar y, en caso de ser pertinente, desarrollar las estrategias de difusión de estas herramientas sin afectar el cumplimiento de los derechos o entorpecer la viabilidad de los proyectos.

La articulación entre el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social ha logrado ir cambiando el enfoque del involucramiento del sector privado en temas de cuidado y crianza en la primera infancia, considerándolos como actores de cambio y no solo como financiadores, lo cual se considera un logro muy importante en términos de eficiencia. La institucionalización de este modelo de coordinación ya se está contemplando para la integración del nuevo Programa de Cooperación con Argentina, lo cual se considera hará más eficiente la coordinación entre áreas dentro de UNICEF.

El liderazgo e involucramiento de la Oficina de la Representación en la incorporación del sector privado en los procesos de planificación, diseño e implementación de las actividades llevadas a cabo por las áreas de programas ha sido clave. el equipo evaluador tuvo conocimiento de que, con miras a la elaboración del nuevo CPD, la oficina país integró un “*task-force*”, bajo el liderazgo de la Representación y con la participación activa de todas las áreas de la oficina, para reforzar el involucramiento del sector privado con contribuciones no financieras como una estrategia más para lograr los objetivos programáticos, mantenerse más actualizados sobre las tendencias de UNICEF a nivel regional y global en esta materia, así como para identificar ventanas de oportunidad (actuales o potenciales) para involucrar al sector privado, definir cursos de acción y respuesta.

8.2.1.4 Sostenibilidad: ¿Cómo se pueden apalancar y fortalecer los esfuerzos alcanzados?

Hallazgo B4R.8:	El involucramiento de las empresas, así como otros actores, en favor de los derechos de la infancia y adolescencia requiere tiempo y esfuerzo y muchas veces compite o presenta duplicidad con las demandas de otros grupos de trabajo en los que participan las mismas empresas.
-----------------	---

Un contexto de transición política siempre conlleva retos, pero también oportunidades. Para darle seguimiento y continuar con el impulso de la agenda de cuidado se necesitará monitorear, y en la medida de lo posible incidir, en la reasignación de responsabilidades entre Ministerios en el nuevo gobierno (por ejemplo, la reubicación de la promoción del tema de licencias en el Instituto Nacional de las Mujeres). Varios entrevistados mencionaron el reto de continuar impulsando herramientas tan útiles como el Sistema Nacional de Seguimiento y Monitoreo de los Centros de Desarrollo Infantil, así como la capacitación de los funcionarios para su correcto funcionamiento y aprovechamiento.

La agenda de cuidado en la primera infancia ha logrado un impulso importante en conjunto con la agenda de género. Sin embargo, aunque el logro de más tiempo de cuidado en la primera infancia en sí mismo, no se traduce automáticamente en mejores condiciones y desarrollo de la primera infancia. Las agendas paralelas debieran contemplar capacidades, acciones y medidas para monitorear cómo mejores tiempos de cuidado se traducen en mejores condiciones durante la primera infancia. En este sentido, el trabajo con las familias permite cerrar el “Diamante de Cuidado” en la primera infancia.

La existencia de diversas redes empresariales—como por ejemplo, Empresas por la Igualdad, impulsada por PNUD y Carrefour; y la RED de empresas por la diversidad de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella—y falta de continuidad o cambios en las asociaciones ya establecidas, como Empresas por Infancia (ExI) de UNICEF, en sociedad con la Fundación Arcor, La Fundación C&A y Save the Children demandan y en muchas veces compiten por el tiempo e involucramiento de las empresas en favor de sus agendas. Algunos actores entrevistados expresaron dificultad en el seguimiento a los compromisos asumidos con todas estas instancias, resaltando que en muchos casos pudieran existir sinergias para evitar duplicidades y diluir los esfuerzos e impacto de las acciones emprendidas.

8.2.1.5 Enfoque de derechos humanos y género: ¿Se observó si el enfoque de derechos humanos y perspectiva de género guiaron las actividades realizadas y promovidas por UNICEF en materia de cuidado en la primera infancia?

Hallazgo B4R.9:	El enfoque de género ha sido un elemento neurálgico en el impulso de la agenda de cuidado con el sector privado, pero podría representar retos en cuanto al posicionamiento del enfoque de derechos de cuidado en la primera infancia como primer plano.
-----------------	--

El enfoque de derechos humanos, género y equidad ha sido el eje rector de las actividades realizadas en el marco de este componente, ya que en temas de cuidado en la primera infancia son principalmente las mujeres quienes se encargan de estas tareas. Los déficits

en las políticas de cuidado afectan sus posibilidades de inserción en el mercado laboral formal: la tasa de actividad femenina es del 47%, frente al 70% de la masculina, según datos de 2015 de la Encuesta Permanente de Hogares (UNICEF, Primera Infancia 2016-2020).

En este sentido, junto con el enfoque de derecho al cuidado en la primera infancia, se ha impulsado paralelamente la agenda de género y equidad. Esto se ha logrado a través de la promoción de políticas de conciliación más equitativas que permitan la distribución de las tareas de cuidado entre mujeres y hombres, así como la consideración de estructuras familiares diversas y más inclusivas. Sin embargo, se recopilaban preocupaciones de la posibilidad que la agenda de licencias y extensión de tiempos de cuidado se reubique en el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad con el nuevo gobierno, lo que podría representar un reto en el enfoque de derecho al cuidado en la primera infancia.

8.3 Modelo de abogacía e incidencia: pobreza infantil multidimensional

El modelo de abogacía e incidencia enfocado en el componente de pobreza fue una de las cuatro intervenciones o estrategias analizadas como parte de la evaluación del Programa de UNICEF en Argentina 2016-2020. El modelo tuvo como eje contribuir a la inclusión social (resultado 1) y a la movilización social y de recursos (resultado 5). Respecto a la inclusión social, aunque se ha avanzado en el monitoreo y medición de la situación de las niñas. Niños y adolescentes en Argentina, la información disponible a nivel nacional no ha brindado un panorama periódico sobre su situación, especialmente para nutrir el diseño de políticas para los más vulnerables. Por tal motivo, el modelo enfocado en el componente de pobreza tuvo entre sus propósitos reducir la invisibilidad, discriminación, subrepresentación, y estigmatización de la infancia y adolescencia en los medios de comunicación.

Asimismo, el objeto de la evaluación partió del planteamiento del programa país vinculado con la necesidad de constituir a UNICEF como voz autorizada e independiente en defensa del cumplimiento de los derechos de la niñez mediante el diálogo de políticas, el asesoramiento sobre políticas basadas en evidencia, la asistencia técnica, así como el monitoreo de los derechos de la niñez y el fortalecimiento de capacidades de agentes de cambio.

Por tal motivo, la presente evaluación analiza el papel de UNICEF Argentina en la generación de evidencia sobre pobreza infantil como una de las estrategias para posicionar esta problemática en la agenda. A partir de los datos oficiales que se utilizaron para identificar las privaciones en cuanto al cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes, la evaluación se enfoca en analizar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las acciones que UNICEF realizó para calcular la pobreza infantil monetaria y no monetaria, posicionar esta problemática en la agenda pública, influir en el desarrollo o reformulación de políticas públicas.

8.3.1 Criterios de evaluación

En esta sección se analizan las preguntas de evaluación específicas del modelo de abogacía e incidencia para el caso de la medición de pobreza infantil multidimensional. Cada pregunta de evaluación está relacionada con el criterio de evaluación correspondiente, como se especifica en la matriz de evaluación. El análisis se realiza con base en la recopilación de evidencia, tanto documental como verbal realizada por el equipo evaluador, identificando al menos un hallazgo por pregunta de evaluación.

8.3.1.1 Pertinencia: ¿Cuál es la coherencia entre los resultados esperados y las estrategias de comunicación del modelo de abogacía e incidencia con las prioridades, políticas y programas de UNICEF?

Hallazgo MAI.1	Las estrategias de comunicación del modelo de abogacía e incidencia fueron coherentes con la promoción en el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), el UNDAF, el CPD 2016-2020, del Plan Estratégico de UNICEF 2018-2021 y otros marcos programáticos y recomendaciones enfocadas en disminuir la pobreza monetaria y no monetaria de las niñas, niños y jóvenes.
----------------	---

Las estrategias de comunicación del modelo de abogacía e incidencia fueron coherentes con las prioridades, políticas y programas de UNICEF enfocadas en el posicionamiento de la medición de la pobreza multidimensional en la agenda pública. El haber basado la estrategia de comunicación en cinco estudios sobre pobreza en la infancia y juventud fue coherente con los resultados esperados a largo plazo, ya que la producción de estos estudios está en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 1, el cual llama a “poner fin a la pobreza en todas sus formas” y estipula que, para 2030, debe reducirse, al menos, “la mitad de la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales” (Objetivo 1.2).

Cuadro 11. Documentos que UNICEF publicó sobre pobreza infantil y juvenil, (2016-2019)

Título	Año de publicación
1. Bienestar y pobreza en NNA en Argentina	2016
2. La pobreza monetaria en la niñez y la adolescencia en Argentina	2017
3. Pobreza monetaria y privaciones no monetarias	2018
4. La deuda es con la niñez y la adolescencia	2019
5. Efectos de la situación económica en la NNA	2019

La estrategia de comunicación anclada en la generación de evidencia empírica también fue coherente con el CPD 2016-2020, el cual enmarca acciones como la recopilación de datos sobre pobreza infantil multidimensional como medidas para identificar a los niños más excluidos, así como institucionalizar sistemas de información que velen por el cumplimiento

de los derechos de las NNA y contribuir al desarrollo de políticas basadas en evidencia para disminuir la pobreza entre esta población (razones 21, 30, 31, 65 y 66 del CPD). Asimismo, al medir las distintas formas de pobreza y transmitir a la opinión pública la importancia de mirar más allá de lo monetario, los cinco estudios fueron coherentes con el Marco Programático Mundial de Protección Social de UNICEF, que afirma que la medición de la pobreza monetaria es insuficiente para dar cuenta del “abanico de vulnerabilidades a las que se enfrentan los niños” (p. 3).

La estrategia de investigación y comunicación también fue coherente con el Plan Estratégico de UNICEF 2018-2021. En el ámbito mundial, este plan señala la obligación de dar especial atención a las niñas y niños en cinco áreas en las cuales se identificó el avance en el cumplimiento de 4 de las 5 áreas objetivos del plan: a) que cada niño y niña sobreviva y prospere (área objetivo 1), ya que la pobreza es uno de los principales impedimentos; b) que cada niño aprenda, ya que la medición de la pobreza incluye indicadores sobre asistencia a la escuela con o sin retraso (área 2); c) que cada niño viva en un ambiente seguro y limpio, ya que la medición de la pobreza multidimensional incluye indicadores sobre vivienda adecuada, saneamiento básico y acceso a agua y hábitat seguros (área 4); d) que cada niña tenga una oportunidad equitativa en la vida, ya que la pobreza afecta claramente esta posibilidad (área 5).

Respecto a las ocho estrategias de cambio delineadas en el Plan Estratégico, hay evidencia de que el modelo de abogacía e incidencia recurrió a tres de ellas. Los estudios de UNICEF sobre medición de pobreza fueron relevantes para identificar los niños y niñas en mayor riesgo o vulnerables (estrategia 8), lo cual, en paralelo con la campaña de difusión de estos estudios y sus resultados, le permitió a la oficina de Argentina en convertirse en una fuerza de abogacía, comunicación y campaña a favor de los niños más fuerte (estrategia 3). No menos importante fue la labor de incidencia con autoridades y otros organismos que permitieron gestar alianzas a favor de la niñez para influir en la planeación, financiamiento y prestación de servicios para la niñez (estrategia 4).

La pertinencia del modelo de abogacía e incidencia también se observa en que da respuesta al Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo. Para empezar, porque ser coherente con el llamado a generar evidencia y desarrollar capacidades e infraestructuras nacionales de información técnica y científica. Asimismo, por atender uno de los desafíos que en este marco se identificó: el programa de transferencias conocido como la Asignación Universal por Hijo (AUH).

El modelo también fue compatible con las recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño a Argentina en materia de generación y uso de información. El propósito de avanzar hacia sistemas de información con datos desagregados para informar la toma de decisiones fue uno de los principales objetivos que el modelo de abogacía e incidencia trató de alcanzar mediante la preparación de las bases para institucionalizar la medición de la pobreza no monetaria.

El análisis de los estudios de UNICEF Argentina sobre pobreza multidimensional y su estrategia de comunicación permite concluir que ambos fueron coherentes con las prioridades, políticas y programas de UNICEF. En el nacional, con el CPD 2016-2020 y otros documentos programáticos y/o recomendaciones como las del Comité de los Derechos del Niño. En el ámbito internacional, con los Objetivos de Desarrollo Sustentable, el Plan

Estratégico de UNICEF 2018-2021 y al Marco Programático Mundial de Protección Social de UNICEF.

8.3.1.2 Eficacia: ¿En qué medida las acciones vinculadas con el modelo de abogacía e incidencia contribuyeron a que la medición de la pobreza infantil se instalará en la agenda y opinión públicas?

Hallazgo MAI.2	UNICEF instaló y mantuvo en la agenda y opinión públicas la medición de la pobreza infantil y avanzó en la consolidación de su papel como referente de la medición de este fenómeno entre autoridades, periodistas, defensores de derechos humanos y organizaciones que analizaron este fenómeno varios años mediante datos no oficiales.
----------------	---

La teoría de cambio del modelo de abogacía e incidencia desarrollada con el equipo de Monitoreo e Inclusión para el componente de pobreza permite afirmar que UNICEF contribuyó al posicionamiento de esta problemática en la agenda pública y a sentar las bases para avanzar hacia la institucionalización de la medición pobreza multidimensional en Argentina.

Los cinco documentos que UNICEF publicó entre 2016 y 2019 contribuyeron a consolidar la reputación de UNICEF como un actor válido y confiable en cuestión de generación de estadísticas confiables en la materia. En primer lugar, porque fueron el sustento mediante el cual se nutrió la estrategia de comunicación de la Oficina en conjunto. En segundo lugar, porque el haber usado estadísticas oficiales le permitió encontrar un nicho en el que ningún actor ha retratado este fenómeno. Finalmente, porque algunas publicaciones como la realizada en 2019 colaron la discusión de la medición de la pobreza infantil en la agenda electoral.

Si bien lograr la institucionalización de la medición multidimensional de la pobreza infantil fue un objetivo que no se alcanzó, los entrevistados coincidieron en que UNICEF Argentina acertó al haber impulsado la medición de la pobreza monetaria y no monetaria con base en estadísticas oficiales. A la par de que el gobierno argentino tomó datos de los estudios de UNICEF de 2016 y 2018 y de documentos como la Estrategia Nacional Primera Infancia Primero, y que la Administración Nacional de la Seguridad Social y la Presidencia de la Nación utilizaron datos del estudio de 2017, destaca que UNICEF logró posicionarse como un referente válido ante periodistas y otras instituciones académicas que incluso han tenido un papel antagónico con el gobierno nacional.

Los periodistas entrevistados mencionaron que UNICEF es un actor con el que validan la información que el gobierno nacional provee en materia de pobreza infantil. Esta aseveración pudo comprobarse tanto con periodistas asociados con medios de comunicación de centro-izquierda, centro y centro-derecha. Asimismo, es notable que académicos vinculados con la Universidad Católica Argentina, uno de los referentes en la medición de la pobreza tras el “apagón estadístico”, citaran el documento de UNICEF de 2016 en *Pobreza, derechos e infancia en la Argentina (2010-2018)*, de Ianina Tuñón y Santiago Poy, en 2019.⁴⁶ No menos importante fue confirmar que los defensores de los

⁴⁶ El “apagón estadístico” es un término con el que se describe el periodo de nueve años en el que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) estuvo controlado por el gobierno argentino y en el que como

derechos de la niñez en Argentina han usado datos sobre pobreza infantil que UNICEF produjo para manifestar su preocupación por la situación de la niñez y la adolescencia ante el ex presidente Mauricio Macri.⁴⁷

La asistencia técnica que UNICEF brindó tuvo una muy buena recepción entre el gobierno nacional y provincial. Los funcionarios de gobierno en el ámbito subnacional coincidieron en que el apoyo de UNICEF les permitió generar estadísticas para medir la pobreza desde un enfoque de privaciones múltiples, y manifestaron que esperan que UNICEF pase de centrarse en la medición de la pobreza hacia una discusión más amplia sobre acciones o políticas para atenderla. Una muestra adicional del impacto de la asistencia técnica de UNICEF fue patente con la Asignación Universal por Hijo: los testimonios dejaron entrever que la labor de UNICEF, en conjunto con el gobierno nacional, ha derribado mitos sobre los usuarios de este programa, a quienes se les ha estigmatizado como gente que no trabaja o que tienen muchos hijos.

A lo largo del trabajo de campo, se confirmó el tenaz intento que UNICEF realizó para impulsar la medición de la pobreza multidimensional por el INDEC e incluso hay evidencia de que el INDEC se posicionó al respecto (El Economista, 2017). Si bien esto no se logró, cabe señalar que las razones escaparon del margen de acción de UNICEF, ya que algunos de los académicos entrevistados dejaron entrever que esto se debió a que su titular priorizó recuperar el prestigio y fortalecer las capacidades del instituto tras su intervención durante el periodo coloquialmente denominado como el “apagón estadístico” por los serios cuestionamientos a la veracidad de sus datos, así como su indisposición a destinar tiempo y asumir las consecuencias de entrar a un debate teórico complejo sobre el cómo medir la pobreza multidimensional, algo en lo que no hay consenso entre la comunidad académica. De ahí que el INDEC publicara “indicadores sueltos” según lo declarado por uno de los académicos entrevistados para que los interesados incorporasen y ponderasen los elementos para medir la pobreza conforme a sus propias definiciones. De igual forma, con funcionarios del gobierno nacional se confirmó la labor que UNICEF Argentina ha estado realizando en materia de la aplicación de la MICs en 2020, hecho sobre el que las autoridades entrevistadas señalaron que tendrá componentes sobre salud y nutrición, entre otros, que son relevantes para la medición de la pobreza multidimensional.

La estrategia de abogacía y diálogo de políticas públicas fue exitosa y hay elementos que permiten afirmar que el trabajo de UNICEF permitió que el tema de la pobreza multidimensional se colara en declaraciones del ex presidente Macri y del entonces candidato a la presidencia Alberto Fernández. Aunque UNICEF no es el único actor que ha puesto en la agenda pública la problemática de la pobreza infantil, ya que destaca la labor de la Universidad Católica Argentina, hay elementos que permiten concluir que la evidencia generada por los estudios, en conjunción con las reuniones que se realizaron con funcionarios de la Presidencia de la Nación, así como declaraciones del entonces presidente

resultado de su intervención las estadísticas que produjo se tomaron con reserva por se consideraron falsas o inexactas. El apagón duró de 2006 a 2015, año en el que el presidente Mauricio Macri dotó nuevamente de independencia al INDEC y en el que se empezaron a publicar estadísticas confiables tanto para actores nacionales como internacionales. Para más datos: <https://www.economist.com/the-americas/2017/05/25/argentinanew-honest-inflation-statistics>.

⁴⁷ Defensorías de los derechos de las niñas, niños y adolescentes (2019).

Macri en la sesión de apertura del Congreso sobre la importancia de mirar más allá de la pobreza de bolsillo, permiten aseverar con un alto grado de confianza que UNICEF ha sido responsable de posicionar esta problemática en la agenda pública.⁴⁸ De hecho, uno de los académicos entrevistados que trabajó de cerca del gobierno nacional comentó que una persona de alto nivel encargada de los discursos del equipo de uno de los candidatos a la presidencia tomó la idea de que los niños no debían de ser la variable de ajuste de gobierno del material que UNICEF publicó en relación con las elecciones.

8.3.1.3 Eficiencia: ¿Qué tan eficiente fue el uso de los recursos económicos y no económicos del modelo de abogacía e incidencia?

Hallazgo MAI.3	UNICEF puede mejorar sus procesos de sistematización y análisis sobre el impacto del retorno de sus inversiones en campañas de comunicación.
-------------------	--

La oficina de UNICEF Argentina utilizó eficientemente los recursos económicos de los que dispuso en su presupuesto. A la par de que no hubo ningún indicio entre los miembros del equipo de investigación y comunicación entrevistados, esta afirmación obedece al impacto de los mensajes de UNICEF en los medios de comunicación tradicionales y en las redes sociales. Conforme a los datos del equipo de comunicación, el impacto en medios fue el siguiente:

⁴⁸ Esto es patente en documentos que pueden consultarse como las *Palabras del presidente de la nación, Mauricio Macri* (Ver Macri, 2019), así como el documento de UNICEF (2019) intitulado *Elecciones 2019. La deuda es con la niñez y la adolescencia*.

Cuadro 12. Impacto en medios de las campañas para el componente de pobreza infantil (2016-2019)

Medio	2016	2017	2018	2019
Total de notas publicadas con mención de UNICEF en todos los medios.	411	394	560	152
Total de notas publicadas en Diarios Nacionales	50	41	32	9
Total de lectores alcanzados por el mensaje de UNICEF (readership).	4,026,600	2,435,400	2,032,814	607,860
Total de notas publicadas en Diarios Interior	45	35	40	7
Total de lectores alcanzados por el mensaje de UNICEF (readership).	1,028,900	856,300	1,352,100	145,400
Total de notas emitidas: RADIO.	100	84	76	15
Total de personas alcanzadas con el mensaje de UNICEF (audiencia).	10,095,500	7,427,300	6,504,015	762,300
Total de notas publicadas en Revistas	1	0		0
Total de lectores alcanzados por el mensaje de UNICEF (readership).	120,000	0		0
Total de notas emitidas: TV.	96	65	87	21
Total de espectadores alcanzados con el mensaje de UNICEF (rating).	18,673,000	13,649,000	19,933,500	3,334,750
Total de notas publicadas A/I	119	169	325	100
Total de lectores alcanzados por el mensaje de UNICEF (readership).	4,501,120	3,877,630	6,924,506	4,645,184
Total de espectadores alcanzados con el mensaje de UNICEF .	38,325,120	28,245,630	36,746,935	9,495,494

Fuente: UNICEF (2019). El Equipo de comunicación e Inclusión y Monitoreo de la Oficina de UNICEF Argentina proveyeron estos datos como parte de la evaluación

Nota: Los datos se muestran como un semáforo para facilitar la visualización de la información. En **verde** se presenta para cada rubro el año en el que se alcanzaron los resultados más altos y en **rojo** los más bajos para cada medio. En **gris** cuando no hay datos o puntos de comparación.

Esta información muestra que los años en los que UNICEF logró el mayor éxito global en cuestión de impacto mediático fueron 2016 y 2018. Esto parece estar relacionado con los años en los que UNICEF insertó la discusión por primera vez después de la intervención del INDEC (2016), así como cuando impulsó su primer estudio sobre el aspecto no monetario de la pobreza (2018).

En cuanto al retorno a la inversión que UNICEF destinó con el presupuesto 2019 para la medición de la pobreza (21,324 USD), es posible estimar el impacto de las estrategias de comunicación por costo unitario. Una de las fortalezas de lo alcanzado por el equipo de UNICEF es haber logrado un impacto tan destacado en la TV, ya que el costo unitario en cuanto a audiencia fue el menor de las otras estrategias de comunicación. Este análisis también muestra que el llegar a la población en las provincias es de un costo significativamente más alto.

Cuadro 13. Campaña en medios. Costo unitario de las estrategias de comunicación como parte del presupuesto total del componente de pobreza (2019)

	Notas o lectores-audiencia en 2019	Costo unitario (\$USD en 2019)
Diarios nacionales		
• Total de notas publicadas	9	2,369.333
• Total de lectores alcanzados (readership).	607,860	0.035
Diarios Interior		
• Total de notas publicadas	7	3,046.286
• Total de lectores alcanzados (readership).	145,400	0.147
Radio		
• Total de notas emitidas	15	1,421.600
• Total de personas alcanzadas (audiencia).	762,300	0.028
TV		
• Total de notas emitidas.	21	1,015.429
• Total de espectadores alcanzados (rating).	3,334,750	0.006

Fuente: UNICEF (2019)

Nota: Cálculos basados en el impacto en medios del componente de pobreza y el presupuesto de 2019 conforme al Cuadro 3

En cuanto a eficiencia interna, una persona del equipo de UNICEF dijo que uno de los mayores desafíos es contar con el tiempo para registrar los aprendizajes en un documento. Es decir, no basta solamente con cumplir la obligación de llenar formatos o archivos para dejar constancia de lo logrado, sino de disponer de tiempo para manifestar dichos aprendizajes como reflexiones escritas para comprender los factores que condujeron al éxito o al fracaso de una estrategia.

Dado que este comentario se realizó como producto de documentos que hay que llenar para llevar el seguimiento de las labores de la oficina, esta reflexión resonó con el testimonio de un periodista que estableció alianza con UNICEF. Esta persona manifestó que UNICEF le parecía burocrática para este tipo de procesos, incluso respecto a autoridades

argentinas y otras instituciones con las que ha entablado alianzas. De no ser porque los retornos de trabajar con UNICEF han sido significativos, el periodista señaló que se habría pensado dos veces establecer una alianza con UNICEF. Si bien estos testimonios no son generalizables dado su carácter aislado, dado el tiempo que los entrevistados dedicaron a su discusión se consideró conveniente reportarlo en los hallazgos.

8.3.1.4 Sostenibilidad: ¿En qué medida la labor del modelo de abogacía e incidencia enfocado a la medición de la pobreza infantil deja capacidades instaladas y asegura su posicionamiento en la agenda y opinión públicas?

Hallazgo MAI.4	La sostenibilidad del posicionamiento de la pobreza infantil no está garantizada ya que, además del gobierno nacional, depende de las capacidades técnicas instaladas en el ámbito subnacional y la solidez del equipo de UNICEF Argentina.
-------------------	---

La sostenibilidad de la medición de la pobreza infantil en Argentina en el ámbito nacional todavía no está garantizada. Esto obedece a que el INDEC y el gobierno no han adoptado una medición oficial de la pobreza que permita asegurar su medición sistemática. En consecuencia, si estos cálculos no los realizan instituciones académicas u otros actores, es probable que la visibilidad de esta problemática disminuya. Aunque es cierto que la UCA hace estas mediciones, el hecho de que sea con una muestra que algunos perciben como sesgada hacia lo urbano y poco robusta, y sobre todo no basada en estadísticas oficiales, evidencia que el posicionamiento de esta problemática en la agenda pública y política seguirá requiriendo de apoyo.

Uno de los ejemplos que vislumbra la sostenibilidad de estas mediciones es la labor del gobierno de la provincia de Mendoza. La instauración de mediciones de pobreza multidimensional basadas en el enfoque de privaciones múltiples muestra que UNICEF contribuyó a la generación de capacidades técnicas para que personal del gobierno provincial calcule la incidencia de este fenómeno y diseñe e instrumente políticas públicas pertinentes.

La sostenibilidad del equipo interno se consideró como un activo fundamental para lograr que esta problemática siga siendo atendida. Ya sea desde la experiencia y el prestigio que se asocia con el titular de Monitoreo e inclusión, así como el liderazgo de la representante de UNICEF en Argentina, estos dos elementos, en conjunción con una fuerte labor del equipo de comunicación, se consideran los pilares para que el modelo de abogacía e incidencia sean exitosos en el (re)posicionamiento de esta problemática en el tiempo.

8.3.1.5 Enfoque de derechos humanos y género: ¿En qué grado el modelo de abogacía e incidencia enfocado en la medición de la pobreza multidimensional basa su programación en los derechos humanos de los más excluidos y transversaliza la igualdad de género?

Hallazgo MAI.5	El enfoque de derechos de UNICEF es sólido tanto en sus estudios como en su impacto en la sociedad. El enfoque de género todavía puede mejorar, especialmente en la forma en la que los resultados de las investigaciones se comunican a periodistas, académicos y la sociedad en su conjunto.
----------------	--

El enfoque de derechos y de género de UNICEF tuvo resultados mixtos. Por un lado, la mayoría de los testimonios y el análisis a los documentos que UNICEF produjo entre 2016 y 2019 dieron cuenta de un fuerte anclaje teórico en una perspectiva de derechos.⁴⁹ Las mediciones de la pobreza multidimensional destacaron por esgrimir argumentos teóricos y propuestas metodológicas que hicieron patente cómo cada derecho debe ser ponderado equitativamente, ya que ninguno puede estar por encima de otros. La predominancia del enfoque de derechos en la labor de UNICEF se percibe como una de las fortalezas que periodistas, académicos y funcionarios identificaron.

En cuanto al enfoque de género, se perciben áreas de oportunidad para apuntalar la labor de UNICEF en materia de medición de pobreza multidimensional. Si bien es cierto que los estudios de UNICEF sobre pobreza multidimensional hicieron mucho más patente el enfoque de género en 2018 respecto a 2016 (mediante la aportación de datos de incidencia de pobreza monetaria y no monetaria entre hombres y mujeres, así como perfiles de pobreza monetaria para NNA según las características del jefe o jefa del hogar) esta información no hizo amplio eco entre los periodistas y los académicos. Adicionalmente, uno de los entrevistados de una de las provincias mencionó que, si bien hay datos desagregados para hacer comparaciones entre niños y niñas, las estadísticas son respecto a diferencias entre sexos, no un concepto amplio de género. Respecto a la labor que UNICEF está haciendo con ANSES, se confirmó que están escribiendo un capítulo con perspectiva de género relacionado con la construcción de una línea base para la AUH.

⁴⁹ La mayoría de los entrevistados dejó entrever que las publicaciones de UNICEF de 2016 a la fecha han tenido un claro enfoque de derechos humanos. Es decir, esto se percibió en las siguientes publicaciones: *Bienestar y pobreza en NNA en Argentina* (2016); *La pobreza monetaria en la niñez y la adolescencia en Argentina* (2017); *Pobreza monetaria y privaciones no monetarias* (2018); *La deuda es con la niñez y la adolescencia* (2019); y *Efectos de la situación económica en la NNA* (2019).

8.4 Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias.

El objetivo de esta evaluación es analizar la contribución de UNICEF Argentina al desarrollo, implementación y generación de evidencia en torno las Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES) y cómo éstas acciones de UNICEF han contribuido a la institucionalización del dispositivo. Asimismo, se identifican los canales de coordinación que favorecieron la implementación del dispositivo y el rol de UNICEF en fortalecer dichos canales.

Las asesorías son un método innovador que permite que dos sectores diferentes, salud y educación, proporcionen respuestas conjuntas que aborden las necesidades de los y las adolescentes. Hasta la fecha, esta iniciativa ha generado una experiencia y un aprendizaje considerable sobre cómo debe funcionar un servicio de asesoría en salud en el ámbito escolar y el rol apropiado del asesor de salud. UNICEF ha jugado un papel importante en el establecimiento del dispositivo así como de mecanismos de monitoreo y evaluación que le permitirán generar evidencia sobre sus resultados. El análisis que aquí se presenta no se centra, sin embargo, en los resultados del dispositivo como tal, aunque estos se refieren, sino en el rol de UNICEF en lograr que el dispositivo esté funcionando. Para ello, se analizó información documental sobre el dispositivo, y se hicieron entrevistas en dos de las cinco provincias con las que UNICEF colabora directamente (Jujuy y Salta), además de entrevistas con actores que trabajan en el dispositivo a nivel nacional. En todas las entrevistas el enfoque central fue la contribución de UNICEF a los diferentes procesos y resultados de las ASIES, tanto en las provincias con las que trabaja directamente, como a nivel nacional.

8.4.1 Criterios de evaluación

En esta sección se analizan las preguntas de evaluación específicas del modelo de trabajo en terreno para el caso de Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias. Cada pregunta de evaluación está relacionada con el criterio de evaluación correspondiente, como se especifica en la matriz de evaluación. El análisis se realiza con base en la recopilación de evidencia, tanto documental como verbal realizada por el equipo evaluador, identificando al menos un hallazgo por pregunta de evaluación.

8.4.1.1 Pertinencia: ¿Es la estrategia de intervención coherente con las prioridades nacionales y el marco de derechos y se ha derivado de procesos de consulta y concertación con autoridades competentes? ¿Se adecua la intervención a las necesidades y prioridades de la población adolescente para mejorar el ejercicio del derecho a la salud?

Hallazgo ASIES.1	El modelo de trabajo en terreno de UNICEF en apoyo a la implementación de las ASIES ha contribuido a cumplir con los objetivos de gobierno en cuanto a atender problemáticas de salud adolescente, se ha derivado de procesos de trabajo conjunto con las autoridades competentes, además de alinearse a los resultados planteados dentro del programa país de UNICEF respecto a salud adolescente.
---------------------	---

El apoyo de UNICEF al dispositivo se da en el contexto de la evidencia generada recientemente a nivel global sobre la importancia de la etapa de adolescencia en el ciclo de vida. Esta evidencia ha generado presión en la agenda internacional, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (UNICEF, 2018a) sobre la necesidad de desarrollar políticas públicas más concretas que den respuesta a las necesidades de los adolescentes.

Asimismo, la contribución de UNICEF al dispositivo de Asesorías de Salud integral en Escuelas Secundarias (ASIES) se ha desarrollado con una alineación clara a las prioridades del Estado. Entre los Objetivos de Gobierno de Argentina (2016-2020)⁵⁰ propuestos por el presidente Macri al inicio de su gobierno, estuvo el desarrollo de una Estrategia Nacional para Adolescentes y Jóvenes Vulnerables incluyendo el combate a problemáticas críticas de esta etapa como las adicciones o el embarazo adolescente. En sintonía con este objetivo, el Modelo Integral para la Salud Adolescente de UNICEF y su apoyo a las ASIES se alineó a una estrategia del Programa Nacional de Salud Integral en la Adolescencia (PNSIA) del Ministerio de Salud y el Área de Construcción de la Comunidad Educativa (CCE) del Ministerio de Educación con el objetivo de mejorar las condiciones de acceso a la salud de los y las adolescentes y fortalecer sus trayectorias educativas. Las ASIES, responden a este objetivo al contribuir a la reducción del embarazo adolescente y abordar problemas de salud mental, entre otros temas de salud, acercando el sistema de salud a los adolescentes dentro de un espacio de escucha y confianza. El trabajo realizado por UNICEF Argentina para consolidar el dispositivo ASIES y contribuir a su escalamiento dentro del Plan ENIA ha sido fruto de trabajo colaborativo con autoridades competentes, tanto a nivel nacional como a nivel provincial.

Sin embargo, a pesar del compromiso político con el desarrollo adolescente establecido en los Objetivos de Gobierno, en la práctica la asignación presupuestal al PNSIA para la planeación y ejecución de acciones a favor de la salud integral de adolescentes fue mínima en el periodo. Por ello, la contribución financiera de UNICEF ha sido catalítica para que, tras haber realizado la prueba piloto del modelo de Asesorías en las provincias de Jujuy y Chaco en 2015, el PNSIA contara con los

⁵⁰ <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/objetivos-de-gobierno-de-la-argentina-2015-2019>

recursos humanos y financieros para poder continuar apoyando al dispositivo en las provincias, desde antes de que entrara en funciones el Plan ENIA. Es así que la participación de UNICEF ha sido pertinente para la operacionalización de estos objetivos.

En cuanto a su pertinencia en relación con los objetivos de UNICEF Argentina según lo plasmado en el programa país, el trabajo de UNICEF como parte de ASIES se alinea al resultado 4:

4. A finales de 2020, las niñas, niños y adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se benefician de servicios de salud que responden a sus necesidades y promueven estilos de vida saludables.

Y en particular, las ASIES permiten a UNICEF cumplir con el resultado 4.1:

4.1. Los adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se involucran en iniciativas de salud integradas y multisectoriales con perspectiva de género que promueven su participación.

Las Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias que UNICEF apoya constituyen un espacio de consulta, orientación y/o derivación centrado en las necesidades y los problemas cotidianos de los/as adolescentes vinculados a la salud integral. A través de las ASIES los adolescentes pueden participar más activamente en el conocimiento sobre prácticas de salud preventivas y vida más saludables, así como sentirse escuchados.

8.4.1.2 Eficacia: ¿Cuáles son los mejores canales de coordinación intersectorial e inter-jurisdiccional que han favorecido la implementación del programa ASIES? ¿Cómo ha contribuido UNICEF, a través del programa ASIES a fortalecer las capacidades del sistema de salud para responder a las necesidades y prioridades específicas del ejercicio del derecho a la salud por parte de la población adolescente?

Hallazgo ASIES.2	El modelo de trabajo en terreno utilizado por UNICEF para el fortalecimiento, escalamiento e implementación de las ASIES ha sido exitoso, contribuyendo a la consolidación del dispositivo a nivel provincial en poco tiempo. Esto se debe a una estrategia que ha tenido en cuenta la necesidad de trabajar con contrapartes en los diferentes niveles, atendiendo a sus distintas necesidades y responsabilidades, y fomentando relaciones constructivas con diferentes contrapartes con el poder de impulsar el programa a nivel nacional y provincial.
------------------	--

El modelo de trabajo en terreno utilizado por UNICEF para el fortalecimiento, escalamiento e implementación de las ASIES en el terreno ha sido exitoso y ha logrado resultados a través de cinco ejes de trabajo en los que agrega mucho valor: (i) su prestigio basado en fortalezas técnica que le permite incidir a nivel nacional y

provincial; (ii) se percibe como un promotor de acercamiento institucional, lo que ha facilitado acuerdos interinstitucionales entre ministerios de salud, educación y escuelas, a nivel provincial; (iii) el enfoque en la generación y utilización de evidencia para informar políticas; (iv) sus contribuciones financieras y asistencia técnica bien canalizadas a través de contrapartes nacionales y provinciales; y (v) Apoyo al desarrollo de capacidades del personal

La contribución de UNICEF al escalamiento de las ASIES, así como a su desarrollo y operación puede considerarse efectiva pues se pudo constatar con base a múltiples entrevistas y revisión de documentos⁵¹, que el rol de UNICEF se considera clave para que las ASIES hayan podido instalarse y expandirse entre 2016 y 2019, tanto en las provincias con las que UNICEF trabaja directamente, como a nivel nacional. No se presentan datos sobre la efectividad del dispositivo ya que al momento de la colecta de data para esta evaluación se estaba realizando un estudio de los resultados del programa, pero aún no se terminaba y publicaban resultados.

Entrevistas realizadas con funcionarios del gobierno local involucrados en las ASIES en Jujuy y Salta indicaron que el rol de UNICEF para el comienzo y buen desarrollo del dispositivo ha sido clave, sobre todo antes del lanzamiento del ENIA cuando éstas contaban con menos recursos y capacidades. Hoy en día, el apoyo de UNICEF sigue siendo central para la efectiva implementación del dispositivo, fortaleciéndolo técnicamente y con recursos que le permiten llevar a cabo las iniciativas planeadas. El rol de UNICEF es por tanto efectivo en tanto que el dispositivo de ASIES es considerado como útil y exitoso por usuarios: directivos de escuelas secundarias, asesores participantes y adolescentes que han utilizado el servicio, entrevistados durante la evaluación, manifestaron que el dispositivo les ha dado herramientas informativas útiles, acceso más sencillo e informado a métodos anticonceptivos, y que han encontrado en la ASIES espacios de escucha y confianza para expresar inquietudes y problemas, sabiendo que es un profesional capacitado quien los asesorará.

Con base en las entrevistas nacionales y provinciales realizadas y el análisis de información documental, se identificaron seis ejes que aportan a que la contribución de UNICEF a las ASIES sea efectiva:

i) La **credibilidad de UNICEF y su reputación** como organización técnicamente sólida y neutral y su posición como agencia de cooperación le ha dado un **peso político importante**, sobre todo a nivel provincial. Esto ha sido crucial en el desarrollo de y apoyo a las Asesorías. Esta fue la percepción de la mayor parte de los entrevistados, que se corroboró con el perfil que se le da a UNICEF en las notas de prensa de los Gobiernos provinciales por la firma de acuerdos de cooperación. Valiéndose de este prestigio, UNICEF logró poner el modelo de ASIES en la agenda política nacional, pero sobre todo en la de las provincias con las que colabora directamente. Esto le ha abierto puertas al dispositivo a nivel provincial. La visibilidad y reputación de UNICEF también contribuyeron a darle un lugar en las mesas de planeación del Plan ENIA, donde, junto con el PNSIA como órgano rector de salud en la adolescencia, presentó evidencia sobre los resultados preliminares del

⁵¹ Actualmente el dispositivo está siendo evaluado, pero los resultados no se han publicado aún.

dispositivo, que fue clave para lograr su inclusión en el Plan ENIA y lograr su escalamiento.

ii) **UNICEF se ve como un promotor de acercamiento institucional.** UNICEF pudo **movilizar actores clave a nivel nacional, pero sobre todo a nivel provincial**, concertándolos no sólo en los convenios de colaboración con UNICEF, sino en acuerdos interinstitucionales que fueron clave para la consolidación del dispositivo. Esto se ha logrado por la buena reputación de UNICEF que a nivel provincial se fundamenta en relaciones anteriores de trabajo que han tenido resultados positivos. Por ejemplo, su trabajo en Maternidades Seguras y Centradas en la Familia (MSCF) ha creado un fuerte vínculo con ministerios provinciales de salud con los que ahora se trabaja en ASIES, como Jujuy, lo que generó la oportunidad para la rápida instalación del dispositivo. UNICEF ha firmado convenios de cooperación y asistencia técnica con cuatro provincias: Salta, Jujuy, Chaco, y Misiones para unir esfuerzos para un abordaje de atención integral en salud a adolescentes, con un enfoque especial en embarazo adolescente no intencional y el suicidio que son los dos principales problemas de salud en esta población. Las ASIES dan así consultas por diversos motivos de salud vinculados a la adolescencia. Los acuerdos entre los Ministerios provinciales de Educación y Salud promovidos por UNICEF en estas provincias han sido claves para el establecimiento de nuevas asesorías en escuelas y el sostenimiento de las existentes (UNICEF, 2017) y contribuyen a la intersectorialidad en el trabajo entre ministerios de salud y educación provinciales.

iii) El **enfoque de UNICEF en la evidencia para informar políticas** ha sido también una de las fortalezas en su contribución a ASIES. Un parte importante de los recursos asignados al dispositivo se han utilizado para la generación de evidencia: financió una sistematización comisionada por el PNSIA para visibilizar los resultados preliminares de las ASIES en 2016, tras el piloto inicial del dispositivo y cuando éste comenzaba a consolidarse. La evidencia generada se utilizó para mostrar el potencial de las ASIES para la operacionalización del Plan ENIA, contribuyendo así a que las ASIES se adoptaran como uno de sus dispositivos centrales; esta evidencia se utilizó también para el desarrollo de los *Lineamientos para la Implementación* de ASIES. Además de financiar su elaboración, UNICEF estuvo cercanamente involucrado en su desarrollo técnico, trayendo experiencias internacionales de dispositivos similares en países como Colombia. Los *Lineamientos* han sido un documento central para el desarrollo de las ASIES a escala, sirviendo como guía operativa para su puesta en marcha con principios comunes en contextos diversos, con vista a su institucionalización y escalamiento. En paralelo al desarrollo de los Lineamientos, UNICEF comisionó una línea de base del dispositivo en ocho provincias (incluyendo las cinco que UNICEF apoya directamente), para generar datos sobre el estado de implementación del dispositivo antes de su expansión, como insumo básico para su monitoreo y su posterior evaluación. UNICEF contribuyó financiera y técnicamente a esta línea de base.

Además de estos documentos, UNICEF ha promovido el monitoreo y evaluación de las ASIES que no están dentro del Plan ENIA (pues éstas tienen su propio mecanismo de monitoreo) en las provincias apoyadas por UNICEF con el objetivo de tener data

que las ayude a una mejor planeación y gestión de resultados. Finalmente, está financiando dos estudios explorando los resultados de las ASIES, uno a través de un análisis de resultados del Plan ENIA y otro analizando, desde una perspectiva de los adolescentes, cómo se percibe el grado de satisfacción con el servicio provisto por las ASIES. Esta evidencia reciente se planea utilizar para sustentar los logros del programa ante los cambios de gobierno nacional y provinciales, contribuyendo a su continuidad.

Otro insumo instrumental de UNICEF en su carácter de generador de evidencia se dio durante el proceso de planeación del Plan ENIA, cuando contribuyó estimando el costo de implementación de la ASIES en el caso de escalamiento dentro del Plan ENIA. Esto sirvió al gobierno para poder tomar una decisión informada para impulsar el dispositivo a escala.

iv) **Contribuciones financieras y asistencia técnica.** En un contexto de un Ministerio de Salud débil y con limitados recursos presupuestales, UNICEF ha fortalecido al Programa Nacional de Salud Integral en Adolescencia (PNSIA) con recursos financieros y técnicos, además de acompañarlo con peso político, respaldando sus acciones. Esto ha sido importante para sustentar su rol como rector en la política de salud integral adolescente. El apoyo de UNICEF al PNSIA le permitió a este último poder desplegar personal técnico y movilizarlo a nivel provincial para apoyar la implementación de las ASIES. De esta forma, así como con su contribución técnica y financiera dentro del marco del Plan ENIA, UNICEF ha contribuido a las ASIES a nivel nacional.

A nivel provincial, UNICEF tiene convenios de colaboración suscritos con gobiernos provinciales a los que apoya financiera y técnicamente en el trabajo de salud integral en adolescentes: Salta, Jujuy, Chaco y Misiones. En 2018, por ejemplo, UNICEF en su informe anual reportó haber fortalecido la implementación de 263 asesorías. A nivel provincial, el apoyo técnico y financiero de UNICEF es esencial ya que los gobiernos locales tienen poca capacidad para comprometer recursos adicionales para el dispositivo, y cuentan con el apoyo de UNICEF para financiar costos logísticos, de diseminación, reuniones, capacitaciones, y en ocasiones incluso los costos de personal temporal, lo que facilita el desarrollo de la estrategia de ASIES. En el caso de la operación de las ASIES fuera del Plan ENIA, estos recursos son vitales pues no cuentan con la solvencia presupuestal que tienen las ASIES que están dentro del Plan. En Salta, por ejemplo, las entrevistas confirmaron que se percibe el rol de UNICEF como esencial para la implementación de las ASIES, sobre todo en el periodo pre-ENIA.

v) **Desarrollo de capacidades.** UNICEF ha apoyado de forma central la capacitación dentro de la Estrategia de ASIES. En 2016 planeó, financió y participó en el desarrollo del contenido de un curso sobre la atención en salud integral para adolescentes impartido por FLACSO, en el que participaron asesores, referentes provinciales y algunos médicos de centros de salud a cargo de servicios para adolescentes. Participantes del curso entrevistados corroboraron, al igual que autoridades provinciales de salud, que fue muy útil para sentar bases técnicas fuertes en el personal de ASIES en las provincias donde se había pilotado el

dispositivo. Este curso ha servido también para que los referentes y asesores fortalezcan las capacidades de nuevo personal de las ASIES. Sin embargo, aunque altamente útil, el modelo fue poco replicable tras el escalamiento del dispositivo por ser demasiado intensivo y costoso para que el Ministerio de Salud pueda aplicarlo en las más de mil asesorías que existen post Plan ENIA. Sin embargo, algunos elementos conceptuales del curso se han retomado en los cursos de capacitación que se otorgan por parte de ENIA, como de un curso virtual que se encuentra desarrollando el PNSIA para ASIES fuera del Plan ENIA.

Más allá del curso de FLACSO, el apoyo al desarrollo de capacidades de referentes y asesores es visto como una de las grandes contribuciones de UNICEF en las provincias en las que apoya el dispositivo, sobre todo en las escuelas que no están comprendidas en el Plan que no reciben otra capacitación. La capacitación y asesoramiento técnico de UNICEF va más allá de temas técnicos de adolescencia; en la práctica se extiende a elementos planeación, presupuestación y ejecución, para contribuir a una mejor gestión provincial del dispositivo. UNICEF también ha desarrollado capacitaciones para abordar la prevención y la atención y el apoyo a los casos de suicidio para profesionales de las provincias de Jujuy y Misiones (UNICEF, 2018c) que son útiles en el contexto de las ASIES.

8.4.1.3 Eficacia: ¿Cómo ha contribuido el programa a fortalecer la participación, la satisfacción y el conocimiento de los adolescentes sobre el sistema de salud y ha fomentado la responsabilidad de los socios en la ejecución del programa?

Hallazgo ASIES.3	El programa de ASIES, con la contribución de UNICEF, ha fortalecido la participación, la satisfacción y el conocimiento de los adolescentes sobre el sistema de salud. Dicha participación se ha dado a partir de asesores comprometidos que transmiten información de manera empática, docentes que promueven la participación de adolescentes en el dispositivo, la generación y disseminación de materiales informativos que promueven el derecho de las y los adolescentes a la información sobre salud integral y en la visibilidad de las ASIES en los espacios escolares y centros de salud para que sean más atractivas e identificables.
------------------	---

El eje de la participación programa de ASIES son los Asesores, quienes atraen a los participantes con sus estrategias de promoción de las asesorías en los espacios escolares, su empatía al interactuar con las y adolescentes que asesoran – quienes a su vez hablan con otros de su experiencia y generan incentivos a participar y su movilización. UNICEF contribuye, a través de capacitación, apoyo técnico y recursos informativos, didácticos y visuales para los asesores, a facilitar esta participación.

Los referentes provinciales y el personal de las ASIES valora también el material impreso y folletería informativa que imprime y distribuye UNICEF para comunicar

temas de salud integral del adolescente a usuarios, y que pueden acceder gratuitamente en la ASIES en la escuela o con los servicios de adolescentes en centros de salud. Este es uno de los elementos que posiblemente no podrían financiarse sin el apoyo de UNICEF, particularmente en el caso del material llegue a las ASIES fuera del Plan ENIA, y que contribuyen de forma importante al conocimiento de los adolescentes sobre temas relevantes de salud.

Actualmente el apoyo de UNICEF se enfoca en las ambientaciones de escuelas secundarias y centros de salud donde se implementa el dispositivo para desarrollar un espacio identificable para estas funciones, en el cual se distinga a UNICEF como uno de los actores que participan en él. Actualmente, son sólo los referentes provinciales y las/los asesores quienes conocen las acciones de UNICEF para el desarrollo del dispositivo. La ambientación de las asesorías en escuelas secundarias y centros de salud las hará más identificables con el objetivo de fomentar su visibilidad y así la mayor participación de las y los adolescentes.

Un mecanismo que utiliza UNICEF para reforzar y profundizar la participación de las y los adolescentes que participan en las ASIES en los temas de salud integral importantes para ellos, son los *Foros de Participación Adolescente*. Los Foros no son parte de la estrategia de las ASIES (por lo tanto, no son objeto de esta evaluación), sin embargo se considera importante referirse a ellos pues a partir de la implementación de los Foros, UNICEF espera lograr un involucramiento de los/as adolescentes en iniciativas de salud integral y multisectoriales con preceptiva de género, promoviendo su participación, el respeto por sus derechos, y la adecuación de las respuestas del sistema de salud a sus necesidades específicas. Los Foros son espacios de reflexión e intercambio donde chicas y chicos son protagonistas, comparten experiencias y realizan propuestas sobre los temas de su salud que les preocupan, con especial foco en prevención de suicidio y prevención de embarazo desde una perspectiva de género. Estos son dos temas prioritarios para el Programa de Salud de UNICEF Argentina, y al ser el foco de los foros, se abordan de forma profunda y contribuyen a cumplir con metas del programa de salud. Los Foros se desarrollan con una lógica clara de derechos y participación adolescente, y son percibidos consistentemente por todos los entrevistados como muy exitosos, dando espacios de voz y escucha a adolescentes y permitiendo que se exploren temas a profundidad, desde su perspectiva.

Las ASIES responden a la demanda de consultas de les adolescentes en diversos temas de salud integral, que como se corroboró durante los grupos focales con adolescentes, incluyen prevención del embarazo, salud mental, violencia doméstica, infecciones de transmisión sexual, entre otros. De acuerdo con las entrevistas realizadas con asesores, docentes, funcionarios de gobierno y adolescentes que las han utilizado, hay una percepción de que las asesorías han superado las expectativas, se han vuelto muy relevantes para los usuarios, aunque estos sigan siendo la minoría en las escuelas donde están establecidas (grupos focales indican que son pocos los estudiantes que participan, más aún cuando se aplica el criterio de que la participación sea estrictamente voluntaria). Gran parte del éxito está vinculado con el fuerte compromiso de los asesores.

8.4.1.4 Eficiencia: ¿Qué tan eficiente fue el uso de los recursos económicos y no económicos en apoyo al Programa ASIES?

Hallazgo ASIES.4	La flexibilidad en el uso de los recursos de UNICEF contribuye a que se puedan asignar para eliminar cuellos de botella y facilitar la implementación del programa a nivel nacional y provincial, ayudando a que se asignen y usen de forma eficiente. Una mejor coordinación en el trabajo que apoya UNICEF en estos dos niveles podría mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros y humanos.
------------------	---

UNICEF trabaja con las ASIES a dos niveles, nacional y provincial, reconociendo diferentes niveles de autonomía, autoridad y oportunidades. Esto es útil porque logra empujar la agenda en el nivel en el que se identifican las oportunidades. El uso de recursos financieros y humanos de UNICEF para el apoyo de las ASIES es eficiente en tanto se enfoca en facilitar la puesta en marcha de acciones que de otra forma podrían detener los procesos. Esto es posible gracias a la flexibilidad en la asignación de recursos que permite el fondeo propio de UNICEF Argentina para sus programas.

El apoyo financiero de UNICEF al PNSIA ha sido catalítico pues el Programa cuenta con pocos recursos propios, aunque también recibe recursos de otros donantes como UNFPA y PNUD. UNICEF contribuye a la realización de las funciones del PNSIA y a que las ASIES cuenten con apoyo técnico efectivo a nivel nacional, más allá del que proporciona UNICEF en las provincias que apoya directamente. Incluso, parte de los recursos de UNICEF al PNSIA se utilizan para que el Programa pueda dar apoyo técnico a más provincias. De hecho, uno de los objetivos de UNICEF tanto antes del Plan ENIA como después de éste ha sido fortalecer al PNSIA como programa, con capacidad técnica y operatividad. Sin embargo, en ocasiones esto resulta en diferencias entre el PNSIA como órgano rector de la política de salud adolescente que trabaja con los tiempos más lentos y procesos más burocráticos del gobierno, y UNICEF que tiene iniciativa y capacidad rápida de respuesta. Estas tensiones podrían aligerarse con mayor coordinación y comunicación entre ambas partes sobre procesos, prioridades y acciones. Cuando la coordinación entre UNICEF y el PNSIA se da de forma eficiente, se logran resultados positivos. Este es el caso del esfuerzo de coordinación que UNICEF dedicó a que el PNSIA y el Plan ENIA contaran con productos comunes que hoy son fundamentales para la implementación del Plan ENIA y el dispositivo de ASIES.

Asimismo, UNICEF trata de alinear sus procesos a la planeación y presupuestación del gobierno pero esto no siempre es posible ya que UNICEF tiene ciertos procesos que son distintos a los de sus contrapartes en el gobierno (PNSIA, Plan ENIA y gobiernos provinciales), lo que resulta en desfases en la temporalidad de los insumos o apoyos. Por ejemplo, al inicio de la puesta en marcha del dispositivo, la sistematización y la línea de base se hicieron una tras la otra, con empalmes temporales. Esto se debió en parte a que se necesitaban los resultados de la línea de base, además de los de la sistematización, para informar el desarrollo de los lineamientos del dispositivo ASIES para el Plan ENIA cuya realización estaba a cargo

de UNICEF. Los lineamientos fueron clave para el desarrollo de los términos de referencia para contratar asesores durante la expansión de las ASIES. Aunque con mayor separación temporal se hubieran podido obtener resultados más ricos en el segundo estudio, desarrollado a partir de lo aprendido en el primero pues, los tiempos marcados para el inicio del Plan ENIA no lo permitieron. Otro ejemplo de cómo los tiempos de diferentes actores resultan en procesos que podrían optimizarse con mayor coordinación se dio en el último trimestre del año 2019 cuando hubo una coincidencia de estudios, con propósitos similares pero complementarios, que sobrecargaron a los entrevistados y a los puntos focales de UNICEF en las provincias. Los tiempos de estos estudios (incluida esta evaluación del CPD) no estaban en las manos del equipo de Salud de UNICEF Argentina sino de quienes los comisionaron, pero resulta importante señalar la necesidad de mayor planeación – posiblemente a nivel de la dirección de programas de la oficina - para optimizar procesos y minimizar empalmes. Vale la pena destacar que, más allá de la sobrecarga de trabajo, se logró realizar todos los estudios.

La autonomía provincial en el contexto de un estado federal, aunado a las limitaciones en los recursos humanos y financieros del PNSIA implican que su interacción con las provincias sea limitada, mientras que hay una cercana relación entre UNICEF y los gobiernos provinciales con los que colabora. Esto hace que el PNSIA sea menos visible a nivel provincial, mientras que UNICEF tiene alta visibilidad. Por ello, es importante que UNICEF mantenga esta dinámica en cuenta para evitar una minimización del rol del PNSIA como entidad rectora de política, a nivel sub-nacional.

UNICEF ha tenido varias acciones estratégicas en el contexto de su apoyo a las ASIES, contribuyendo a su eficiencia. Por ejemplo, la contribución de UNICEF al escalamiento de la Estrategia ASIES a través de su vinculación con el Plan ENIA fue altamente efectiva, logrando que al presentar evidencia y trabajando en el desarrollo de los lineamientos y costeo del dispositivo, logró que un piloto relativamente pequeño implementado por el Ministerio de Salud se escalara en menos de un año a nivel nacional, contando hoy con más de 1000 dispositivos apoyados por el Plan ENIA dentro del país, siguiendo a grandes rasgos los lineamientos desarrollados por UNICEF. El liderazgo de UNICEF en la elaboración de lineamientos facilitó el escalamiento y rápida implementación del dispositivo. Además, de acuerdo con entrevistas realizadas, el dispositivo se implementó más rápidamente en las provincias piloto donde había trabajado UNICEF pues se establecieron más fácilmente los convenios de colaboración y hubo más claridad sobre los procesos con el apoyo técnico de UNICEF.

A nivel provincial UNICEF ha tenido un rol importante en la eficiencia del dispositivo, logrando una colaboración fluida entre ministerios de educación y salud, que podría no haberse dado sin la presencia vinculadora de UNICEF. En el contexto provincial, el apoyo de UNICEF es instrumental. Los montos de apoyo son relativamente menores en relación con el presupuesto del sector, sin embargo, habilitan la realización de acciones claves por parte de las referentes provinciales de adolescencia, desde su movilización y la logística, hasta los eventos que se realizan para dar a conocer el dispositivo, capacitar de forma regular a asesores, entre otros.

Las prioridades de gasto en principio están informadas por las necesidades de las coordinaciones provinciales de adolescencia, que son quienes identifican e informan sobre el progreso en las acciones de las ASIES. Sin embargo, movilizar recursos a través de los ministerios de salud provinciales es problemático ya que hay muchos cuellos de botella que retrasan los procesos, por lo que, para mayor eficiencia, UNICEF busca diversificar el desembolso de algunos de sus recursos a través de socios implementadores, para agilizar el financiamiento a acciones.

Adicionalmente a la eficiencia financiera, una de las fortalezas de UNICEF es la capacidad de contar con equipos altamente capacitados y con experiencias profesionales relevantes y complementarias que lo posicionan como experto en áreas determinadas. Es así como, por ejemplo, el contar con una experta internacional en un modelo similar a ASIES en Colombia para su desarrollo operativo ha sido de utilidad, complementando las fortalezas técnicas del equipo, incluyendo al especialista quien tuvo gran influencia en el diseño original del piloto de la Estrategia ASIES desde su previo rol como director del PNSIA. El programa de Salud de UNICEF tiene por tanto una buena conformación que le da un status técnico importante.

Otra forma en la que UNICEF contribuyó a la eficiencia de la implementación de ASIES fue desarrollando un mecanismo de monitoreo y evaluación para las Asesorías que están fuera del Plan ENIA. Sin embargo, el sistema ha sido poco claro y dado el limitado tiempo que tienen los asesores para ejecutar sus funciones, es difícil que lo implementen de la forma adecuada. En este sentido, sería útil tener un mejor sistema, con instrumentos más claros y sencillos. Otro elemento que podría contribuir a la eficiencia del desempeño de los referentes provinciales de adolescencia es la alineación de demandas entre el PNSIA y UNICEF en las provincias apoyadas por UNICEF, pues estas no siempre están coordinadas y en ocasiones generan una sobre carga de trabajo para los referentes en momentos críticos, disminuyendo su capacidad de respuesta ante las ASIES.

Un área de crecimiento en términos de eficiencia es la mayor coordinación inter e intra-institucional. Hacia adentro de UNICEF, podrían haber más interacciones entre el Programa de Educación y el Programa de Salud que resultaran en ideas conjuntas para mejoras en la implementación del dispositivo, pero hay poco tiempo para ello en el contexto del trabajo cotidiano del programa de cada área. Para que exista esta coordinación, tendría que planearse y presupuestarse para que tenga cabida en la planeación regular del trabajo. En cuanto a la coordinación intra-institucional, las direcciones de escuelas secundarias entrevistadas en las provincias coincidieron que sería ideal mayor coordinación y comunicación con sus contrapartes de salud en la implementación de ASIES, pues podrían agregar valor al dispositivo desde su perspectiva de educación.

8.4.1.5 Sostenibilidad: ¿Cómo ha contribuido UNICEF a la sostenibilidad del programa y qué cambios serían necesarios para mejorar la implementación y los resultados para la sostenibilidad del proyecto?

Hallazgo ASIES.5	Aunque la decisión de sostener el dispositivo en el tiempo es política más que técnica, la experiencia positiva y la evidencia generada sobre los resultados positivos del dispositivo, así como los mecanismos institucionales desarrollados para su implementación, implican que UNICEF ha contribuido a su sostenibilidad
------------------	--

La sostenibilidad del dispositivo ASIES es un reto en el contexto de cambio de gobierno nacional y provinciales. Sin embargo, UNICEF ha contribuido a la sostenibilidad del dispositivo de las siguientes formas:

- Facilitando la firma de convenios interinstitucionales a nivel provincial entre ministerios de salud y educación y con escuelas, para que las ASIES queden establecidas institucionalmente y no sujetas a la voluntad de funcionarios. En este sentido, UNICEF contribuyó a que se diera un cambio institucional, un compromiso a trabajar de forma inter-institucional que permite la preservación del modelo, es decir, contribuye a su sostenibilidad.
- Estratégicamente, en el tercer trimestre del año 2019 apoyó estudios que documentan los logros y alcances del Plan ENIA y de las ASIES específicamente, generando así evidencia para abogar objetivamente a favor de las ASIES ante el nuevo gobierno nacional, para que extiendan el periodo de implementación del Plan ENIA y en particular se promueva la permanencia de las ASIES, tanto a nivel nacional como provincial. Es posible que el nuevo gobierno opte por continuar apoyando el Plan ENIA pues entre sus compromisos políticos está la planeación del control del embarazo adolescente no intencional, y para ello el rol de las ASIES y el apoyo de UNICEF es útil.
- UNICEF ha trabajado de forma cercana a los gobiernos provinciales en la implementación de las ASIES. Su contribución técnica y financiera, así como el trabajo cercano con los gobernadores y ministros de salud para la firma de convenios, ha aumentado la visibilidad y permanencia del dispositivo en las provincias que apoya.
- La credibilidad, visibilidad y percepción de neutralidad de UNICEF en Argentina puede jugar un rol importante en la sostenibilidad del dispositivo a través de su apoyo al modelo y la presentación de evidencias positivas sobre sus logros ante el nuevo gobierno nacional y los gobiernos provinciales, evitando que el dispositivo se politice.
- UNICEF da la oportunidad de continuidad con el aseguramiento de recursos, convenios institucionales firmados y apoyo neutral a iniciativas, con base en evidencia y buenas prácticas. Esto se espera contribuya positivamente a la permanencia de ASIES incluso con el cambio de gobierno. En particular, los recursos y el apoyo técnico a nivel provincial se ven como primordiales
- Los buenos resultados que se han percibido hasta ahora de las asesorías están basados en opiniones positivas de adolescentes, docentes y equipo de salud

sobre su utilidad. El hecho de que en las escuelas secundarias los estudiantes vean a las ASIES como referentes importantes, hace que sea difícil eliminarlas.

- Es positivo que UNICEF esté apoyando los dos diferentes modelos de ASIES, a través del Plan ENIA y sin el Plan ENIA. Esto ayuda a diversificar el apoyo en caso de que el Plan ENIA no continúe después de julio de 2020.

Es así como, a pesar de que la decisión de permanencia del dispositivo es política más que técnica, la contribución de UNICEF a que sea una experiencia positiva y que se genere evidencia sobre ello, implica que hay buenos elementos para apoyar su permanencia.

8.4.1.6 Enfoque de derechos humanos y género: ¿En qué grado el programa de ASIES basa su programación en los derechos humanos de los más exclusivos y transversaliza la igualdad de género?

Hallazgo ASIES.6	Los enfoques de género y derechos son pilares de las ASIES. UNICEF contribuye a fortalecer las ASIES como un mecanismo que ayude a las y los adolescentes a ejercer su derecho a la salud. Los elementos de las ASIES y el entrenamiento a asesores tienen clara dimensión de género.
------------------	---

Dentro de su “Modelo Integral para la Salud Adolescente”, UNICEF Argentina plantea como primer principio “Adoptar un enfoque de derechos, sensible al género y la equidad”. Las ASIES se circunscriben dentro de este Modelo.

Las perspectivas de derecho, género y diversidad se definen como ejes transversales a la estrategia de ASIES y el marco normativo que regula los abordajes en todos los niveles y ámbitos. El programa está basado en la legislación vigente de derechos de salud de los adolescentes definidos en Argentina.

Además, el apoyo de UNICEF al dispositivo está informado por la importante dimensión de género de las necesidades de salud de las y los adolescentes, que incluyen elementos como la atención a salud sexual y reproductiva, identidad de género, temas de salud mental, entre otras. Se han dado algunos talleres puntuales de género como parte de ASIES.

La asistencia técnica e intervenciones relacionadas con las ASIES que apoya UNICEF Argentina, como los Foros de Participación Adolescente, tienen un claro enfoque de derechos, focalizándose en la participación como un derecho y visibilizando temas de género relevantes para las y los adolescentes dentro de las conversaciones facilitadas en los foros.

Desde un punto de vista de equidad, el apoyo local de UNICEF se enfoca en provincias con menor desarrollo económico (particularmente Chaco, Jujuy, Misiones y Salta).

8.5 Hallazgos Generales

8.5.1 Criterios de evaluación

8.5.1.1 Pertinencia

Hallazgo General 1	El prestigio de UNICEF lo precede en Argentina. UNICEF Argentina es respetado y admirado en todos los niveles de gobierno y se considera como un referente obligado en temas de los NNA. Esto le da una ventaja importante para tener espacios de concertación con los líderes del país, tanto del sector público como privado, y así poder abogar por cambios que considere necesarios.
Hallazgo General 2	En Argentina, UNICEF atiende también temas controversiales, como el embarazo adolescente no intencional y el suicidio adolescente. Por sus metodologías para el abordaje de estos temas, se considera como una oficina innovadora.

8.5.1.2 Eficacia

Hallazgo General 3	Los proyectos de la oficina de Argentina, en su mayoría, no tienen una Teoría de Cambio que defina la contribución de UNICEF, y que establezca los resultados que se esperan observar y el camino que debe seguir UNICEF para llegar a ellos. Esto se debe a que para la elaboración del CPD 2016-2020 esto no se requería pero la oficina lo reconoce como un faltante a mejorar y eso se hará en el CPD 2021-2025.
Hallazgo General 4	La eficacia de la oficina país se podría ver afectada por la fragmentación de los recursos en muchos proyectos pequeños a nivel provincial o con ONGs. Estos pequeños proyectos no forman parte de un plan integrador enfocado en la atención integral.

8.5.1.3 Eficiencia

Hallazgo General 5	Falta coordinación en el trabajo en territorios pues en una sola provincia se puede observar que hay un proyecto que llega a cinco municipios, otro que llega a tres municipios distintos y otro que llega a otros veinte municipios diferentes; por lo que la población atendida no recibe una atención integral y coordinada, y los proyectos no se complementan adecuadamente. Aunque esto se observó como parte del trabajo de campo en Salta y Tucumán, en entrevistas con personal directivo de UNICEF se corroboró que es un reto generalizado en las provincias prioritarias.
--------------------	---

8.5.1.4 Sostenibilidad

Hallazgo General 6	El cambio de gobierno a un partido político diferente es, como ocurre en todos los países, un riesgo para la sostenibilidad de los proyectos a nivel nacional y a nivel provincial.
Hallazgo General 7	La alta rotación de personal, en particular de los mandos altos representa un reto para la sostenibilidad de la oficina. Durante la instrumentación del CPD 2016-2020 hubieron tres Representantes de la oficina.

8.5.1.5 Enfoque de género

Hallazgo General 8	En el propio CPD, en línea con las políticas de género de Argentina y el Plan de Acción sobre Género de UNICEF se busca contribuir a prevenir y eliminar la violencia de género, promover la salud adolescente desde una perspectiva de género, así como el apoyo para el desarrollo de leyes y políticas con perspectiva de género en relación con el cuidado en la primera infancia.
--------------------	--

9 CONCLUSIONES POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN

9.1 Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial

- I. Las intervenciones intersectoriales podrán tener mejores resultados y una mayor sostenibilidad si se apoyan en un diagnóstico comprensivo con visión integral; en un CPD que ponga al sujeto, y sus derechos, como centro de atención; y en estrategias diseñadas para enmarcar el trabajo en equipos intersectoriales en terreno. La demanda por una visión integral es clara, y es una prioridad para Naciones Unidas, UNICEF, los gobiernos provinciales y, se espera también, para el nuevo gobierno nacional de Argentina
(Hallazgos INT 1, 2, 3, 7 y 11).
- II. El diseño intersectorial de las estrategias se traduce en campo en intervenciones más completas, las cuales han probado que pueden funcionar con fluidez y en forma complementaria. Al mismo tiempo, las colaboraciones que surgen durante la implementación, gracias a una buena comunicación entre los equipos, también son valiosas, y pueden ser un ejemplo de cómo aprovechar oportunidades y unir fuerzas. Estas colaboraciones pueden institucionalizarse para mayor continuidad.
(Hallazgos INT 4, 5, 10 y 11).
- III. Aún hay un vacío importante en la generación de evidencia sobre los beneficios y resultados del trabajo intersectorial en UNICEF Argentina, aunque existe la percepción de que los beneficios se potencian. La generación de evaluaciones que permitan saber si existe un impacto potenciado al combinar intervenciones en diferentes ámbitos sobre el mismo sujeto podrían ser una herramienta de apoyo para impulsar una mayor colaboración de sectores,

tanto dentro como fuera de UNICEF. El programa PLANEA en Tucumán plantea una buena oportunidad para ser evaluado pues tiene grupos de tratamiento con y sin la colaboración con Asesorías Integrales, y grupos sin ni una de las dos intervenciones.

(Hallazgos INT 6 y 8).

- IV. En los proyectos que han involucrado colaboración intersectorial en UNICEF Argentina, se observan diversos beneficios desde el punto de vista de eficiencia en el uso de recursos financieros y humanos como son, el aprovechamiento de oportunidades, el intercambio de información, uso de productos producidos por otras áreas, ahorro en costos de consultorías adicionales o contratación de expertos, ahorros en viajes y eficiencia en contacto con las autoridades.

(Hallazgo INT 9)

9.2 Estrategia Business for Results (B4R): cuidados en la primera infancia

- I. **UNICEF Argentina es reconocido como un claro articulador clave entre actores en el logro de cambios en favor del derecho al cuidado en la primera infancia.** UNICEF Argentina es reconocido no solo como marca para movilizar el apoyo a la infancia, sino también como generador de evidencia y agente clave en la promoción de acciones en favor de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.
(Hallazgos B4R.3, B4R.4, B4R.5)
- II. **Contar con un mismo agente implementador (ELA) facilitó la articulación del trabajo conjunto entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social.** La nueva etapa de colaboración con ELA plantea continuar contribuyendo a la articulación del sector público con el privado con relación a las políticas de cuidado con foco en derechos. Se constató que esta interacción contempla la articulación del trabajo con el sector privado con la línea de incidencia hacia el Estado.
(Hallazgo B4R.2)
- III. **UNICEF Argentina ha logrado contribuciones importantes en la definición de políticas en favor del cuidado de la primera infancia a nivel regional y global.** La interacción entre las áreas involucradas en las acciones de promoción del derecho al cuidado en la primera infancia ha logrado resultados que han sido reconocidos a nivel global y regional y han contribuido a la definición y diseño de políticas y programas de gran alcance en materia de cuidados en primera infancia. Asimismo, se ha integrado un acervo considerable de evidencia, materiales y herramientas que han sido útiles en la promoción del derecho al cuidado en la primera infancia.
(Hallazgos B4R.1, B4R.3, B4R.5, B4R.6)
- IV. **Un importante desafío a corto plazo es el involucramiento de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) y en el largo plazo, buscar esquemas de involucramiento de las y los trabajadores informales.** Para el 2020 se tiene contemplado la realización de 3 iniciativas: 1) promoción

de la plataforma de autodiagnóstico para el uso por parte de PyMES; 2) alianzas con organizaciones intermedias o cámaras empresariales con alcance a un gran número de PyMES, como la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Empleadores (SEPYME) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME); y, 3) trabajo con grandes empresas y sus cadenas de valor para que derramen sus prácticas en temas de cuidado a sus proveedores y clientes – los cuales son en su mayoría pymes.

(Hallazgo B4R.3)

- V. **La implementación del enfoque conceptual del “Modelo Diamante” requiere involucrar al sector privado desde la planeación y formulación de compromisos estratégicos.** Entender al sector privado como uno de los pilares de la sociedad - junto a gobiernos, sociedad civil y otros actores relevantes - tiene implicaciones para UNICEF en los procesos de planificación, diseño e implementación de programas. Involucrar al sector privado como aliado estratégico en el respeto, protección, promoción y cumplimiento de los derechos de la infancia y la adolescencia es clave, pero implica un cambio en la forma de trabajo de UNICEF en la formulación de compromisos estratégicos.

(Hallazgos B4R.1, B4R.2, B4R.3, B4R.4, B4R.5, B4R.6, B4R.7, B4R.8)

- VI. **Existen condiciones para la sostenibilidad del involucramiento del Sector Privado en los trabajos de UNICEF en materia de primera infancia.** Existen todavía retos y el tiempo requerido de los socios estratégicos compite con el de otras agendas, pero se observa que se están tomando medidas para involucrar al sector privado desde la articulación del nuevo ciclo del CPD. El cambio de enfoque para involucrar más integralmente al sector privado en la planeación y los procesos de las áreas programáticas, como toda innovación o cambio organizacional, requiere de un liderazgo de la Oficina de la Representación tanto al interior de la oficina como hacia el resto de la organización.

(Hallazgos B4R.7 y B4R.8)

- VII. **El enfoque de género ha sido un elemento neurálgico en el impulso de la agenda de cuidado con el sector privado.** Sin embargo, Se recopilaban preocupaciones de la posibilidad que la agenda de licencias y extensión de tiempos de cuidado se reubique en el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad con el nuevo gobierno, lo que podría representar un reto en la priorización del enfoque del derecho al cuidado en la primera infancia.

(Hallazgo B4R.9)

9.3 Modelo de Abogacía: Pobreza infantil multidimensional (PIM)

- I. **El modelo de abogacía e incidencia contribuyó a avanzar en la definición para la medición de la pobreza multidimensional en alineación con los ODS y otros marcos, prioridades y programas relevantes para UNICEF y Argentina.** La estrategia de comunicación basada en la publicación de estudios sobre pobreza infantil con un énfasis en la medición de la pobreza multidimensional cumplió con las prioridades, políticas y programas que guían la labor de UNICEF en el ámbito nacional e

internacionales (Objetivos de Desarrollo Sostenibles, CPD 2016-2020, Plan Estratégico de UNICEF, entre otros). El enfoque en el análisis de la pobreza multidimensional fue especialmente pertinente porque contribuyó a generar conocimiento sobre la magnitud de fenómeno sobre el que muchos años hubo desconocimiento o desconfianza como resultado de la intervención del INDEC. Asimismo, fue coherente con el compromiso de UNICEF de ayudar a que los distintos países que integran este organismo internacional avancen en la definición de su propia definición de pobreza, especialmente de las dimensiones que integrarán la forma de calcular la proporción de niñas y niños que se encuentran en esta situación a fin de reducir a la mitad la proporción de ellos para 2030 como lo mandata uno de los ODS.

(Hallazgos PIM.1, PIM.2 y PIM.5)

- II. **El anclar las campañas de comunicación en estudios basados en estadísticas oficiales posicionó a UNICEF como un referente válido y confiable ante académicos, periodistas y funcionarios.** El haber medido la pobreza infantil con base en estadísticas oficiales y desde una perspectiva anclada en derechos humanos fue un acierto. En primer lugar, porque UNICEF generó información sobre un fenómeno sobre el que no había datos confiables tras la intervención del INDEC entre 2007 a 2015, así como por la desconfianza que algunos académicos externaron sobre las mediciones que realizaron otras instituciones con base en sus propias muestras y estimaciones. El usar datos de fuentes oficiales permitió esclarecer el panorama y facilitar que UNICEF se posicionara como emisor de información confiable y relevante ante periodistas y académicos, e incluso ante el público al que el mensaje de UNICEF llegó por distintos medios de comunicación masivos. En segundo lugar, el que UNICEF haya impulsado el cálculo de la pobreza multidimensional con base en una perspectiva de derechos reforzó su reputación como una institución que defiende y aboga por los derechos de las niñas, niños y adolescentes. El que los reporteros hayan manifestado que recurren a UNICEF para validar los datos que el gobierno publica sobre pobreza, así como el que académicos que durante la intervención estimaron la pobreza citen ahora las estimaciones de pobreza infantil, hace patente que UNICEF se halla en la trayectoria correcta para seguir posicionándose como un interlocutor válido ante las distintas sociedades y con la autoridad para reiterar la importancia de este fenómeno en la agenda pública.

(Hallazgos PIM.1, PIM.2 y PIM.5)

- III. **La asistencia técnica que UNICEF brindó al gobierno nacional y provincial representa un activo para seguir avanzando en la generación de una medición oficial de pobreza multidimensional.** La asistencia técnica que UNICEF brindó como parte de su estrategia de abogacía e incidencia es correcta debido a que permite que las oficinas o direcciones de estadística en las provincias avancen en sus propias estimaciones de la pobreza monetaria y no monetaria. Estos avances han dejado capacidades técnicas instaladas que tienen el potencial de que funcionarios públicos, especialmente en el ámbito subnacional, cuenten con herramientas adicionales para sumarse como agentes de cambio en la generación de un

consenso para la definición nacional de pobreza que facilite el cumplimiento de los ODS. La asistencia técnica también deja aliados en el gobierno nacional, especialmente en el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) y el Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo (SIEMPRO), así como otros en la Administración Nacional de la Seguridad Social, que pueden hacer más terso el avance en la generación de nuevos estudios sobre pobreza monetaria y no monetaria y en el trazar una ruta de cambio para avanzar hacia la definición oficial de la pobreza infantil desde una perspectiva de derechos y multidimensional.

(Hallazgos PIM.2 y PIM.4)

- IV. **La estrategia de campañas de UNICEF y sus estudios tuvieron una recepción diferenciada.** Las estrategias de comunicación e incidencia han sido efectivas para llegar a académicos, periodistas y funcionarios públicos. En el caso de la difusión del mensaje en medios masivos como prensa, radio y televisión, más allá de los propios periodistas, se aprecia que el impacto de las estrategias de comunicación durante las campañas ha sido diferenciado. En primer lugar, en materia de la eficiencia respecto al retorno obtenido en los anteriores medios masivos, ya que se aprecia que el costo unitario por participaciones en TV fue menor que el de las notas que se publicaron en periódicos en las provincias. En segundo lugar, la evidencia disponible sugiere que una de las razones por las que se aprecia una mayor audiencia o lectores son los años en los que UNICEF realizó la primera publicación en la materia después del periodo de intervención del INDEC (*Bienestar y pobreza en NNA en Argentina* en 2016) y cuando se impulsó el enfoque de la medición de la pobreza multidimensional (*Pobreza monetaria y privaciones no monetarias* en 2018). Esta dinámica llama la atención debido a que uno hubiera esperado que el mensaje de UNICEF hubiera alcanzado lectores y audiencias más amplias durante 2019, ya que ese año fueron las elecciones a la presidencia. Por tal motivo, hay ciertos indicios que sugieren que la generación de datos sobre pobreza infantil llama más la atención del público y de los medios de comunicación cuando se perciben cambios en las narrativas o líneas discursivas. Por ejemplo, el que UNICEF haya analizado el tema de la pobreza después de un periodo en el que este tema figuró menos (2016) o cuando se enfatizó un abordaje analítico novedoso para el público como la multidimensionalidad de la pobreza infantil (2018) sugiere que estos giros pueden ser más atractivos para el público y los medios de comunicación.

(Hallazgos PIM.2, PIM.3 y PIM.4)

9.4 **Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias.**

- I. **El trabajo de terreno realizado para implementar y escalar el dispositivo de Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias impulsado por UNICEF, en colaboración con el Ministerio de Salud Nacional y Ministerios de Salud y Educación provinciales ha sido exitoso** en acercar el sistema de salud a las y los adolescentes en las escuelas en las que está implementándose. Los adolescentes que han participado del

- dispositivo, así como los docentes, asesores y personal de salud que ha participado o contribuido con en él, le ven gran potencial para el desarrollo de la salud física y mental de las y los adolescentes y lo han ubicado como un recurso importante disponibles para ellos en sus escuelas. (Hallazgos ASIES.1, ASIES.2, ASIES.3)
- II. **El alcance de las ASIES aún es limitado, no sólo en número de escuelas sino a los estudiantes a los que llega dentro de las escuelas.** (Hallazgos ASIES.1, ASIES.5)
- III. **La contribución técnica, financiera y en el desarrollo de capacidades de UNICEF Argentina ha sido instrumental para su éxito y su sostenibilidad.** De hecho, la capacitación y asesoramiento técnico de UNICEF va más allá de temas técnicos en adolescencia y contenido del dispositivo. Se extiende a elementos planeación, presupuestación y ejecución, para contribuir a una mejor gestión provincial del dispositivo. (Hallazgos ASIES.2, ASIES.4, ASIES.5)
- IV. **El prestigio de UNICEF Argentina y su capacidad de concertación entre actores claves de alto nivel ha sido un factor clave para el éxito de su contribución.** Gracias a su reconocimiento y capacidad técnica ha logrado generar convenios de coordinación inter-ministerial que han sido clave para la consolidación y sostenibilidad del dispositivo. (Hallazgos ASIES.1, ASIES.2)
- V. **La colaboración de UNICEF Argentina con FLACSO para el desarrollo de un curso de capacitación a personal de ASIES resultó exitosa.** La capacitación desarrollada e implementada por UNICEF, a través de FLACSO, fue central para dar un impulso de calidad al dispositivo en sus inicios, desarrollado las capacidades de las y los asesores y referentes provinciales de adolescencia para ejecutar funciones que no habían desarrollado antes y que implican conocimientos específicos en temas de salud adolescente, además de otras habilidades para generar un vínculo de confianza con los adolescentes. Sin embargo, a pesar de su calidad y utilidad para quienes tomaron el curso, su costo e intensidad hicieron que no sea fácilmente replicable. (Hallazgo ASIES.2)
- VI. **El apoyo a la producción y disseminación de material informativo denota la contribución de UNICEF al cumplimiento del derecho a la información de los adolescentes.** Los referentes provinciales y el personal de las ASIES valoran el material impreso y folletería informativa que imprime y distribuye UNICEF para comunicar temas de salud integral del adolescente a usuarios, y al que tienen acceso gratuito en la ASIES en la escuela o con los servicios de adolescentes en centros de salud.
- VII. **Un resultado positivo de mejorar la calidad de la oferta de asesorías en salud integral en escuelas secundarias es que ha crecido la demanda por servicios de salud por parte de adolescentes.** Los esfuerzos de UNICEF Argentina hacia el dispositivo se han focalizado en el desarrollo y capacitación de las y los asesores y el se ha dado el apoyo al servicio de las ASIES dentro de las escuelas secundarias. Como resultado de fortalecer esta oferta trabajando en el mayor acceso para adolescentes, se ha

estimulado la demanda de las y los adolescentes a servicios de salud integral en centros de salud. (Hallazgos ASIES.2, ASIES.3, ASIES.6)

- VIII. **Los procesos y acciones de UNICEF con respecto a las ASIES tienden a tener una dinámica distinta a los tiempos más lentos de las contrapartes del gobierno a nivel nacional y provincial.** Esto implica que en ocasiones hay desfases de planeación y coordinación, por lo que es necesario fortalecer la comunicación para mejorar la colaboración. (Hallazgos ASIES.2, ASIES.4)

9.5 Conclusiones Generales

- I. Hay una importante coincidencia en el posicionamiento que tiene UNICEF en Argentina, tanto con los gobiernos nacional y provinciales, como con el sector privado y la sociedad civil. UNICEF es respetado técnicamente y considerado como confiable, por lo que es usado como referencia en todos los temas relacionados con la infancia.
(Hallazgos Generales 1 y 2)
- II. La inclusión de Teorías de Cambio como parte del diseño de las intervenciones es una herramienta muy útil para establecer los resultados que se esperan observar y el camino que debe seguir UNICEF para llegar a ellos. Adicionalmente, son un referente importante al momento de las evaluaciones.
(Hallazgos Generales 3)
- III. La planeación integral y la coordinación interna a nivel nacional y provincial representa un reto para la oficina país. Pues hace falta coordinación entre áreas y entre estrategias dentro de la misma área, para hacer que las intervenciones lleguen a la misma población y no se fragmenten.
(Hallazgos Generales 4 y 5).
- IV. Tanto el cambio de gobiernos nacional y provinciales, como los cambios en el liderazgo dentro de la oficina país, pueden presentar riesgos en la sostenibilidad de las intervenciones que requieren colaboración con el gobierno y en la sostenibilidad de los cambios de visión y organizacionales internos de la oficina.
(Hallazgos Generales 6 y 7).
- V. La oficina país no sólo contemplan la agenda de género desde una perspectiva de igualdad entre niñas y niños, sino que también da cabida a políticas generales que contribuyen y promueven acciones dirigidas a la distribución más equitativa de las labores de cuidado, lo que impacta en la inserción de las mujeres en el mercado laboral.
(Hallazgo general 8)

10 RECOMENDACIONES POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial (INT)				
1. Elaborar un diagnóstico de la situación de los niñas, niños y adolescentes identificando causas y consecuencias multidimensionales de las problemáticas y teniendo una visión integral de la situación. Considerar etapas de vida y/o situaciones específicas de vulnerabilidad como de niños indígenas, niños sin hogar o niños con discapacidad. Incluir el análisis de las condiciones de la niñez en las provincias de Argentina y establezca una metodología para priorizar y focalizar la atención en los territorios.	Hallazgo INT.1 Conclusión INT.I	Oficina de la Representación.	Alta	Corto
2. Incluir en el nuevo CPD resultados intersectoriales, por ejemplo relacionados con primera infancia o adolescentes. El cambio podría ser en un par de componentes y resultados, y no necesariamente en todos. Perú, México y Brasil tienen ejemplos de CPDs con resultados intersectoriales y de formas de organizaciones de las oficinas país para promover intervenciones integrales. Se recomienda analizar los casos de estos países y comunicarse con los líderes que promovieron los cambios.	Hallazgo INT.2 Conclusión INT.I	Oficina de la Representación.	Alta	Corto
3. Considerar una reestructura organizacional dentro de la oficina orientada a trabajo intersectorial, con líderes y equipos asignados por áreas temática, por grupo poblacional y por territorios prioritarios.	Hallazgo INT.2, INT.3, INT.4 y INT.10 Conclusión INT.I y INT.II	- Oficina de la Representación. - Áreas Programáticas de UNICEF Argentina - Socios implementadores	Media	Mediano
4. Plasmar en los Planes de Trabajo Anuales la colaboración entre las áreas para alcanzar	Hallazgo INT.2, INT.3 y INT.4	Oficina de la Representación.	Media	Corto

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
resultados comunes definiendo la estrategia general y las acciones específicas para cada área involucrada, asignando presupuestos y recursos humanos adecuados para tal fin.	Conclusión INT.II			
5. Generar evidencia sobre los beneficios, tanto en resultados, impacto y eficiencia del trabajo intersectorial. Se sugiere realizar una evaluación para PLANEA/Asesorías Integrales en Tucumán.	Hallazgo INT.5 y INT.8 Conclusión INT.III	Oficina de la Representación.	Baja	Largo

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
Modelo Business for Results (B4R): cuidado en la primera infancia				
6. Continuar las actividades para involucrar al área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en la integración del nuevo Programa País, identificando el involucramiento del sector privado desde la fase de programación.	Hallazgo B4R.7 Conclusión B4R. III	- Oficina de la Representación - Inclusión Social - Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas - Comunicación	Alta	Corto
7. Vigilar que la agenda de cuidado no se detenga en una agenda de género. Para contribuir a la generación de evidencia existente, se recomienda extender el relevamiento de indicadores que permitan atestiguar los impactos para niñas y niños de los cambios en las políticas de conciliación trabajo-familia.	Hallazgo B4R.9 Conclusión B4R.VII	- Oficina de la Representación - Inclusión Social - Monitoreo y Evaluación	Alta	Mediano
8. Extender los esfuerzos logrados con grandes empresas, como las integrantes del Grupo Promotor, hacia empresas PyMEs y agrupaciones sindicales de trabajadores, donde se encuentran casos de mayor vulnerabilidad y agrupaciones sindicales de trabajadores.	Hallazgo B4R.3 Conclusión B4R.IV	- Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas. - Inclusión Social. - Comunicación. - Grupo Promotor - Empresas como socios aliados	Media	Mediano
9. Involucrar más a las familias y a la sociedad civil completando	Hallazgo B4R.8	Áreas programáticas.	Media	Mediano

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
el "Diamante de Cuidado", para alcanzar a poblaciones más vulnerables.	Conclusiones B4R.III y B4R.V	- Mobilización de Recursos y Alianzas Corporativas. - Organizaciones de la Sociedad Civil		
10. Evaluar la pertinencia, utilización y adecuación para diferentes audiencias del acervo de evidencia y materiales generados en el marco de la agenda de cuidado en la primera infancia. Esta estrategia de difusión pública iría en concordancia y ayudaría a la realización del modelo conceptual "Diamante de Cuidado".	Hallazgo B4R.6 Conclusión I	- Oficina de la Representación - Inclusión Social - Mobilización de Recursos y Alianzas Corporativas - Comunicación - ELA	Baja	Corto

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
Modelo de Abogacía: Pobreza Infantil Multidimensional (MAI)				
11. Hacer un llamado a realizar un pacto nacional para acabar con la pobreza en todas sus dimensiones para consensuar la definición oficial de la pobreza multidimensional con un enfoque de derechos humanos en el marco del cumplimiento de los ODS.	Hallazgos MAI.1, MAI.2 y MAI.5 Conclusiones MAI.I y MAI.III	- UNICEF Argentina - Presidencia de la República - INDEC - CNCPS/SIEMPRO - Gobiernos de las provincias - Defensorías de los derechos de los niños y niñas - Académicos - Periodistas	Alta	Corto
12. Elaborar nuevos estudios sobre la medición de la pobreza infantil con un enfoque multidimensional en el que se enfaticen brechas (género u otro tema con el potencial de cambiar la narrativa del discurso sobre pobreza), así como estudios que den cuenta de la evolución de la pobreza monetaria y no monetaria mediante la misma metodología para asegurar su comparabilidad y en el que se exponga la línea base de pobreza con la que este gobierno empieza.	Hallazgos MAI.2, MAI.3 y MAI.5 Conclusiones MAI.II y MAI.IV	UNICEF Argentina (Equipo de Monitoreo e Inclusión)	Media	Corto

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
13. Impulsar la asistencia técnica en otras provincias en alianza con alguna defensoría de los derechos de los niños y niñas para avanzar en la medición de la pobreza infantil en el ámbito subnacional para facilitar la publicación de un estudio y la generación de una campaña de medios capaz de tener resonancia nacional.	Hallazgos MAI.2 y MAI.4 Conclusiones MAI.II, MAI.III y MAI.IV	• UNICEF Argentina • Gobiernos de las provincias • Defensorías de los derechos de los niños y niñas	Baja	Mediano

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)				
14. Continuar fortaleciendo la capacidad de gestión del gobierno en salud adolescente a nivel nacional y provincial, con base en la experiencia de coordinación con el Plan ENIA.	Hallazgos ASIES.2, ASIES.4 Conclusión ASIES.III	• Área de Salud de UNICEF Argentina • Contrapartes de gobiernos nacional (PNSIA, Plan ENIA) y provinciales	Alta	Corto
15. Promover una mayor coordinación y comunicación con el PNSIA, sobre todo en el contexto del cambio de gobierno para definir más claramente roles, funciones, tiempos y acciones, y así facilitar la eficiencia en el apoyo a las ASIES a nivel nacional y a nivel de gobiernos provinciales.	Hallazgos ASIES.4, ASIES.5 Conclusión ASIES VIII	• Área de Salud de UNICEF Argentina • Contraparte de gobiernos nacional (PNSIA) y provinciales	Alta	Corto
16. Promover mayor coordinación intersectorial dentro de UNICEF.	Hallazgos ASIES.2, ASIES.4, ASIES.5	• Oficina de la Representación. • Área de Salud de UNICEF Argentina	Media	Mediano
17. Promover mayor coordinación entre los ministerios de Salud y Educación en las provincias en las que se apoya, para alcanzar objetivos de integralidad.	Hallazgos ASIES.2, ASIES.5	• Área de Salud de UNICEF Argentina • Contrapartes de gobiernos provinciales	Media	Mediano
18. Continuar con la diseminación exitosa de buenas	Hallazgo ASIES.1,		Alta	Corto

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
prácticas y de la evidencia sobre éxitos alcanzados por la estrategia ASIES para contribuir a su permanencia, tanto a nivel nacional como provincial.	ASIES.2, ASIES.5 Conclusión ASIES.VII	- Oficina de la Representación. - Área de Salud de UNICEF Argentina - Contrapartes de gobiernos provinciales		
19. Intensificar las acciones para mejorar la cantidad y calidad de las prestaciones específicas en salud adolescente que se otorgan en centros de salud, así como desarrollar la capacidad de los prestadores de servicios para que aumenten su conocimiento sobre los derechos a la salud de las y los adolescentes, y desarrollen mayor sensibilidad a sus necesidades.	Hallazgos ASIES.2, ASIES.4, Conclusión ASIES.II, ASIES.VII	- Área de Salud de UNICEF Argentina - Contrapartes de gobiernos provinciales		
20. Desarrollar una vinculación más clara entre los Foros de Adolescentes y las ASIES, fortaleciendo mecanismos de retroalimentación y promoviendo mayor participación de adolescentes en temas relativos a su salud. UNICEF podría idear mecanismos para que los estudiantes que no participen presencialmente en los foros, puedan canalizar sus inquietudes y recibir retroalimentación a través de los foros.	Hallazgos ASIES.3	- Área de Salud de UNICEF Argentina - Contrapartes de gobiernos provinciales	Baja	Mediano
21. Realizar una evaluación de la capacidad de los asesores que forman parte del dispositivo, particularmente aquellos fuera del Plan ENIA, para informar acciones que puedan desarrollar sus capacidades. Para asesores fuera del Plan ENIA, cualquier capacitación debe ajustarse al limitado tiempo con el que cuentan para realizar sus	Hallazgos ASIES.2, ASIES.5 Conclusión ASIES.III, ASIES.V	- Área de Salud de UNICEF Argentina - Contrapartes de gobiernos nacional (PNSIA) y provinciales	Mediana	Corto

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
funciones como asesores además de otras dentro del centro de salud.				
22. Valorar la posibilidad de extender las capacitaciones que apoya en el marco de ASIES a equipos de salud encargados de adolescentes en los centros, así como a docentes en las escuelas, que no conocen el detalle del objetivo y funcionamiento de las ASIES y que por ello pueden afectar su implementación.	Hallazgos ASIES.2, ASIES.5 Conclusión ASIES.III, ASIES.V	- Área de Salud de UNICEF Argentina - Contrapartes de gobiernos nacional (PNSIA) y provinciales	Alta	Corto
23. Continuar generando evidencia sobre los resultados de los diferentes modelos: con el Plan ENIA y sin el Plan ENIA. Estos tienen diferente nivel de capacidad, esfuerzo, visibilidad e interacción, así como de sustento institucional, pero siguen sucediendo en paralelo y UNICEF apoya a ambos.	Hallazgos ASIES.2, ASIES.4, ASIES.5	- Área de Salud de UNICEF Argentina - Contrapartes de gobiernos nacional (PNSIA) y provinciales	Alta	Corto

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
Generales				
24. Acompañar a cada proyecto y/o estrategia de un diagnóstico sobre la problemática y una teoría de cambios que permita justificar la focalización y selección de intervenciones en territorios.	Hallazgo General 3	- Oficina de la Representación. - Áreas programáticas	Alta	Corto
25. Para los proyectos intersectoriales, desarrollar teorías de cambio en cuyo diseño participen todas las áreas involucradas.	Conclusión General II			
26. Coordinar las intervenciones en territorios con una visión global de cada provincia, desarrollando	Hallazgo General 5	- Oficina de la Representación. - Áreas programáticas	Alta	Mediano

Recomendación	Referencia	Responsable	Prioridad	Plazo
proyectos que se complementen y promuevan la atención integral de la población.	Conclusión General III			
27. Posicionar a UNICEF Argentina con el nuevo gobierno, demostrando el valor agregado que puede dar a las políticas de bienestar de las niñas, niños y adolescentes. La oficina se debería apoyar en resultados y evaluaciones.	Hallazgo General 6 y 7 Conclusión IV	Oficina de la Representación.	Media	Mediano

11 LECCIONES APRENDIDAS POR TEMÁTICA DE EVALUACIÓN

11.1 Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial

- La visión intersectorial debe contemplarse durante el desarrollo del SitAn y en la elaboración del CPD, para poder tener una mayor sostenibilidad y darle certeza al personal sobre los resultados que buscan alcanzar.
- El trabajo intersectorial es más estable cuando las actividades que le corresponden a cada área se encuentran explícitas en el plan de trabajo anual y cuentan con un presupuesto.
- El liderazgo y continuidad de los puestos directivos de la oficina país es indispensable para lograr una visión intersectorial e impulsar su implementación en el largo plazo.
- Los gobiernos provinciales confían en UNICEF como un promotor del diálogo entre los diferentes ministerios en proyectos con una visión intersectorial.
- La combinación de intervenciones, como en el ámbito de educación y salud, puede potenciar los resultados de ambas intervenciones.
- Las colaboraciones entre áreas que surgen durante el periodo de implementación de los proyectos pueden ser muy valiosas, por lo que sería útil formalizarlas en el futuro.
- Un trabajo intersectorial diseñado desde el CPD y con mejor focalización dentro de los territorios tendría como resultado intervenciones más eficientes en cuestión de resultados, relación con las autoridades, utilización de recursos humanos dentro y fuera de la oficina, y utilización de recursos financieros y administrativos.

11.2 Estrategia Business for Results (B4R): cuidados en la primera infancia

- El liderazgo por parte de la Representación de la Oficina y el órgano consultivo interno (Task Force B4R) conformado por representantes de todas las áreas de la oficina con el objeto de socializar los avances del plan, evaluar oportunidades y someter a consideración de los miembros ideas e innovaciones tiene un gran

potencial de éxito para incorporar al sector privado en las actividades de las áreas programáticas y será un foro clave en la conformación del nuevo CPD.

- La articulación del área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas con el área de Inclusión Social ofrecen un ejemplo de cómo una intervención puede alcanzar mejores resultados si el trabajo con el sector privado no se considera una intervención separada, sino más bien un elemento clave que requiere ser integrado en las actividades y objetivos de las áreas programáticas.
- Tener una sola instancia como socio implementador, como ELA, que articulara las actividades de ambas áreas con una misma visión y con un marco conceptual sólido puede ser un elemento muy positivo en la interacción con las empresas.
- Enfocar el trabajo con las empresas involucrando a sus empleados, permite que identifiquen a una población destinataria con la que interactúan de manera más directa y cotidiana ofrece un punto de entrada para el involucramiento no financiero de las empresas en temas de primera infancia.

11.3 Modelo de Abogacía: Pobreza infantil multidimensional

- Los cambios metodológicos en el diseño de los estudios pueden dar la sensación de responder a una agenda política y disminuyen la utilidad de la evidencia generada porque no garantizan su comparabilidad en el tiempo.
- El diseño de una teoría de cambio ex ante facilita contar con una visión más clara sobre cómo deben operar los equipos y las áreas.
- El modelo de comunicación y abogacía toma carices más visibles en algunos momentos y oscila entre etapas que requieren de posturas más proactivas o de contención por parte de UNICEF según las circunstancias políticas.

11.4 Modelo en terreno: Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)

El modelo de atención integral de adolescentes de UNICEF Argentina, incluyendo el dispositivo ASIES, es innovador y puede ser replicable.

- Con base en el impulso global en favor del desarrollo de las y los adolescentes, con la salud como dimensión central, el enfoque de UNICEF Argentina en Salud Integral de adolescentes como una nueva área de trabajo en el programa de país 2016-2020 fue oportuna y relevante. Le dio la posibilidad a la oficina de innovar en el modelo de salud integral, que incluye el modelo ASIES, desarrollado a partir de la iniciativa del PNSIA, pero con elementos técnicos que lo fortalecen, basándose en la experiencia internacional del equipo de UNICEF. Este es un modelo de acción que podría adaptarse en diferentes países para el trabajo con salud adolescente.

La capacidad de UNICEF Argentina para forjar alianzas a nivel provincial ha sido clave para el éxito de su trabajo territorial.

- UNICEF Argentina tiene la capacidad de forjar importantes alianzas de trabajo a nivel nacional y provincial. A nivel nacional, esta capacidad fue instrumental para

la visibilidad del dispositivo ASIES, contribuyendo con el PNSIA, a que el dispositivo se adoptara dentro del Plan ENIA para su escalamiento. A nivel provincial, el rol de UNICEF como vinculador de esfuerzos a nivel provincial fue clave para la generación de acuerdos de cooperación que institucionalizaron al dispositivo.

El rol de UNICEF en la generación y diseminación de evidencia de las ASIES es fundamental para el desarrollo políticas públicas basadas en evidencia.

- La generación de evidencia en temas de salud integral de adolescentes es fundamental para que se desarrollen y ajusten los programas de manera informada. El Plan ENIA tiene recursos para el monitoreo, evaluación y generación de evidencia en las ASIES que apoya, sin embargo, las ASIES fuera del Plan ENIA en provincias apoyadas por UNICEF no cuentan con los recursos para hacerlo, por lo que el rol de UNICEF es aún más central.

El desarrollo de los Foros de Adolescentes, como una iniciativa complementaria a las ASIES crea espacios de escucha y voz.

- Los Foros de Adolescentes son una iniciativa exitosa. La complementariedad entre foros y ASIES puede fortalecerse estableciendo mecanismos más claros para que los foros informen las intervenciones de las ASIES, y vice-versa.

11.5 Lecciones Aprendidas Generales

El programa de país de UNICEF Argentina es extenso, cubre muchas áreas que no fueron exploradas a detalle como parte de esta evaluación. Sin embargo, se pueden identificar algunas lecciones aprendidas comunes al trabajo que se hace en la oficina:

- El prestigio que UNICEF se ha ganado a través de sus contribuciones técnicas efectivas y pertinentes a los programas en los que colabora le dan una importante plataforma para la concertación con actores clave en la toma de decisiones, abriéndole puertas para las acciones a favor de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- El alto nivel de los equipos técnicos de UNICEF, combinando experiencias nacionales e internacionales tanto dentro del Sistema de Naciones Unidas como dentro del gobierno Argentino y el sector privado, logran que la programación se haga con perspectivas diversas y de alto nivel, lo que enriquece y fortalece la calidad de las contribuciones.
- En un contexto federalizado como el de Argentina, es importante tener la capacidad de lograr acuerdos y llevar a cabo acciones tanto con el gobierno nacional, como con los gobiernos provinciales. Esta es una fortaleza de la oficina de UNICEF Argentina, que logra aprovechar oportunidades para acciones relevantes en los dos niveles de gobierno.

- UNICEF puede mejorar en su capacidad de coordinación intersectorial, para que haya una mejor articulación entre programas y proyectos que resulten en atención integral de NNA en las problemáticas complejas, particularmente en su trabajo territorial.
- La búsqueda de un involucramiento del sector privado no solo desde una perspectiva de financiador a través de un enfoque de derechos permite la identificación de roles más concretos en la promoción de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Esta perspectiva permite que las asociaciones establecidas sean más sólidas y duraderas.

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1. Términos de Referencia

Términos de Referencia

1. ANTECEDENTES/CONTEXTO

Argentina es un país de altos ingresos con un Ingreso Nacional Bruto per cápita de USD 13,040 (2017) con grandes desigualdades y brechas vigentes a nivel subnacional e intra-jurisdiccional. El país ha realizado notables progresos en varias áreas, como la reducción de la mortalidad infantil y el acceso casi universal a la educación primaria. Como estado federal, Argentina tiene un nivel importante de responsabilidades descentralizadas a las provincias en competencias sociales clave relacionadas con las y los niños y adolescentes (NNyA), especialmente la salud, la educación y la protección de los mismos. Al mismo tiempo, el Estado central tiene un papel crucial en el desarrollo de normas, políticas, estándares y estrategias como marco para el nivel descentralizado. A pesar de estos esfuerzos, existen desafíos a nivel provincial, ya que las competencias transferidas a las provincias no siempre conllevan los recursos financieros y las capacidades necesarias, por lo que aún existen brechas considerables entre las regiones y provincias y dentro de las provincias. Los grupos más desfavorecidos incluyen a los NNyA que residen en comunidades empobrecidas en grandes conglomerados urbanos o áreas rurales periurbanas y remotas; y también a los NNyA indígenas, migrantes, discapacitados, lesbianas, gais, bisexuales, y transgénero (LGBT).

El documento sobre el programa para la Argentina se aprobó por la Junta Ejecutiva en febrero de 2016. Siendo Argentina un país federal que ha logrado progresos considerables en el cumplimiento de los derechos de la niñez, el Programa de UNICEF en Argentina responde a necesidades específicas identificadas en el análisis de situación de niñez y adolescencia del país. En este sentido el objetivo general del programa de país es apoyar los esfuerzos de Argentina para acelerar la realización universal de los derechos de los niños promoviendo la inclusión social, en especial de NNyA y las familias más desfavorecidas y excluidas.

El programa está estructurado en cinco componentes:

- a) inclusión social y monitoreo de los derechos de la niñez;
- b) educación inclusiva y de calidad;
- c) protección y justicia para niños y adolescentes;
- d) salud de niñez y adolescencia;
- e) movilización social y de recursos.

El programa aborda los principales cuellos de botella que impiden la realización de los derechos de la niñez, con foco en NNyA más excluidos: mejorando el entorno mediante el fortalecimiento de sistemas y capacidades para diseñar, coordinar, implementar y presupuestar políticas y leyes relacionadas con la niñez; fortaleciendo sistemas y capacidades para la provisión equitativa de servicios innovadores y de calidad; y promoviendo la demanda de los titulares de derechos para abogar por servicios de calidad y la modificación de normas sociales, comportamientos y actitudes para generar entornos protectores.

El diseño del programa mantiene un foco específico en adolescentes, para lo que se incluyeron esfuerzos en mejorar la asistencia escolar y los logros de aprendizaje, prevenir el embarazo no intencional, promover un entorno libre de violencia, impulsar la salud y el bienestar, y facilitar la participación y el empoderamiento. Asimismo, en línea con las políticas de género de Argentina y el Plan de Acción sobre Género de UNICEF, el diseño del programa contiene una atención especial para contribuir a prevenir y eliminar la violencia de género, promover

la salud adolescente desde un enfoque de género, y apoyar el desarrollo de leyes y políticas con perspectiva de género en relación con el cuidado de la primera infancia.

En línea con el enfoque basado en los derechos humanos, el programa contribuye a la implementación de la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, así como al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El programa se formuló en alineación con las prioridades nacionales y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para el período 2016-2020. El programa contribuye a 3 de las 5 áreas de resultados del MANUD: protección social y acceso universal a los servicios esenciales, promoción de los derechos humanos y la ciudadanía, y cooperación para el desarrollo sostenible. El programa de país se formuló para ser consistente con el Plan Estratégico de UNICEF para 2014-2017.

El programa de país se viene implementando en estrecha colaboración con ministerios y otros organismos de gobierno, a todos los niveles, junto con alianzas con la sociedad civil, el sector privado, las celebridades y los medios de comunicación. Otros aliados importantes son también los miembros del poder legislativo, defensores del pueblo, la comunidad académica, las instituciones de derechos humanos, las organizaciones juveniles y la ciudadanía; así como otras agencias de Naciones Unidas. A nivel provincial, las intervenciones programáticas incluyen el apoyo a iniciativas específicas en localidades prioritarias (según un análisis de los grupos desfavorecidos), contribuyendo en la toma de decisiones de políticas públicas basadas en la evidencia y en la réplica de buenas prácticas.

Los detalles del Programa de UNICEF en Argentina se encuentran disponibles en el siguiente enlace:

https://www.unicef.org/about/execboard/files/2016-PL4-Argentina_CPD-ODS-ES.pdf

Contexto económico actual

En los últimos años, Argentina se enfrenta a una importante crisis económica, cuyos desafíos se intensificaron en 2018. Las políticas implementadas durante 2016-2017 se realizaron como un esfuerzo de estabilizar la economía a través de un ajuste fiscal y monetario drástico. El Gobierno nacional atendió los signos de debilidad financiera externa que surgieron durante este período a través de intervenciones de tipo de cambio, un aumento en las tasas de interés y un acuerdo firmado con el Fondo Monetario Internacional por US \$ 56.3 mil millones para asegurar el cumplimiento del programa financiero y evitar el incumplimiento de la deuda pública.

En el área fiscal, se espera que el déficit público primario se haya reducido a nivel nacional del 3,9% en 2017 al 2,6% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2018. Con respecto al tipo de cambio, el país sufrió una devaluación de casi el 100% del peso en 2018: de 20 AR \$ / USD a 40 AR \$ / USD. El Banco Central de la República Argentina estima un tipo de cambio de casi 50 dólares por dólar para 2019. El incremento de la tasa de interés (alcanzando niveles de más del 70%) tuvo un impacto negativo en los niveles de actividad económica. Se estima una tasa de inflación del 48% a fines de 2018 y del 45% para 2019. El impacto negativo de esta situación se refleja en las tasas de empleo, principalmente por un aumento del desempleo, que alcanza el 9%, con un énfasis en la industria manufacturera y los sectores de la construcción. El desempleo es mayor entre los jóvenes (menores de 29 años): 14,9% en el caso de los hombres y 21,5% en las mujeres.

Evaluaciones Realizadas por la Oficina de UNICEF en Argentina

Durante el periodo 2016-2018, UNICEF Argentina ha realizado dos evaluaciones de modelos pilotos en el área de educación inclusiva:

- Evaluación del Programa Escuelas Secundarias en Parajes Rurales Mediadas por tecnologías de Información y Comunicación (TIC): Este programa responde al requisito de cumplimiento del derecho a la educación en zonas rurales remotas de Argentina. Su objetivo es alcanzar a la población indígena, dentro de la cual se encuentran los índices más altos de fracaso educativo y exclusión escolar. Asimismo, este modelo escaló de 1 a 6 provincias entre 2012 y 2017 y fue seleccionado como Frontrunner Solution en el marco de Generation Unlimited en 2018 con el objeto de escalarlo a nivel nacional.
- Evaluación del Programa Gestión Escolar para la Mejora del Aprendizaje (GEMA): Esta iniciativa se basa en la cooperación con las autoridades educativas de los gobiernos jurisdiccionales y las contrapartes técnicas, para brindar respuestas a las necesidades detectadas con respecto al amplio cumplimiento del derecho a la educación, entendida no solo como la simple asistencia a la escuela, sino sobre todo, como los logros de aprendizaje alcanzados específicamente por NNyA y la necesidad de que el sistema educativo (y específicamente su gestión) esté orientado en este sentido.

Asimismo, se realizó una evaluación de un programa nacional en primera infancia como parte de la contribución a políticas nacionales que UNICEF viene realizando, específicamente en la Estrategia Nacional de Primera Infancia.

- Evaluación de Efectos del Programa de los Centros de Primera Infancia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Esta evaluación se desarrolló principalmente con el objeto de brindar insumos en el proceso de ampliación de esta política a nivel nacional, así como generar mecanismos de monitoreo de la iniciativa y analizar su impacto en el desarrollo de los niños.
La evaluación fue solicitada por parte del Gobierno y tuvo resultados no esperados favorables (ej. lograr un sistema de monitoreo y evaluación de los CPI que luego fue tomado parcialmente a nivel nacional por la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia; y el fortalecimiento de capacidades para que el programa cuente con un marco de resultados que guíe su accionar). Asimismo, el gobierno se involucró desde el inicio de la evaluación tanto en su diseño como desarrollo y está trabajando en implementar las recomendaciones. Finalmente, es un buen ejemplo de cómo la generación de conocimientos puede influenciar una política pública.

2. OBJETO DE EVALUACIÓN

El Objeto de Evaluación es el Programa de UNICEF en Argentina 2016-2020⁵². En particular, será necesario evaluar las siguientes intervenciones y estrategias de trabajo específicas:

1. Business for Results.
 - Trabajo coordinado entre programas y PFP: Primera infancia.
2. Modelo de trabajo en terreno.
 - Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)

⁵² Este programa está compuesto por cinco componentes programáticos. El Documento del Programa de País (2016-2020) (https://www.unicef.org/about/execboard/files/2016-PL4-Argentina_CPD-ODS-ES.pdf) describe el marco estratégico y destaca los principales resultados del programa a alcanzar en el periodo expuesto.

3. Modelo de abogacía e incidencia.
 - Pobreza y protección social
4. Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial.
 - Tucumán y Salta.

1. Business for Results (B4R). El enfoque de UNICEF Argentina para la promoción de políticas de cuidado: El modelo del diamante. Contribuye a los Resultados 1, 3 y 5⁵³

Desde el 2006, UNICEF Argentina lidera iniciativas que abordan las prioridades de infancia y adolescencia en el sector privado, trabajando con las empresas y los organismos del Estado para garantizar el respeto, el cumplimiento y la promoción de los derechos de NNyA. La estrategia de trabajo se basa en dos pilares: por un lado, la gestión de conocimiento para el cambio, en la que UNICEF desarrolla herramientas, investigaciones y evidencia confiable para incidir y trabajar con el sector privado y los organismos públicos, en la promoción de mecanismos y dispositivos para garantizar el respeto de los derechos de NNyA en relación al accionar de las empresas, y por otro lado, se busca apalancar los resultados de las áreas inclusión, salud, educación, protección y comunicación, a través de la contribución del sector privado a los objetivos programáticos de UNICEF Argentina (definidos en el CPD), para lo cual el trabajo se enfoca en las contribuciones no financieras y la generación de cambios en las políticas y prácticas corporativas

En relación con las políticas de cuidado en primera infancia, UNICEF Argentina, desde las áreas de Inclusión Social, Private Sector Engagement/B4R y Comunicaciones, implementa el “Modelo del Diamante”, a partir de la definición de líneas estratégicas para trabajar con los cuatro actores o agentes fundamentales que tienen incidencia en la organización social del cuidado: el Estado, el mercado, los hogares y la comunidad (incluyendo sindicatos, cooperativas, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, y organizaciones barriales). En particular, al ser el Estado el garante último del ejercicio de derechos, UNICEF Argentina trabaja en la promoción de políticas integrales de cuidado en la primera infancia, la ampliación de la oferta de servicios de cuidado con calidad, la modificación de la normativa referida a tiempo para cuidar (licencias por maternidad, paternidad y familiares) y la promoción de cambios en las normas sociales de género referidas a crianza y cuidado. Asimismo, las empresas son un actor fundamental tanto generando condiciones que faciliten la conciliación de responsabilidades familiares para las personas que se desempeñan como trabajadores y trabajadoras, permitiendo que estos ejerzan el derecho al cuidado de sus niños, niñas y adolescentes; como contribuyendo a promover una agenda pública de cuidado y apoyar la estrategia de abogacía a nivel de políticas públicas. De este modo, impulsamos, en alianza con 30 empresas líderes constituidos en un Grupo Promotor, la iniciativa Empresas que Cuidan, desde donde trabajamos en el desarrollo de herramientas y evidencia, y en la generación de capacidades para promover la agenda de cuidado en el sector privado.

2. Modelo de trabajo en terreno. Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES).

⁵³ Ver los resultados en el Anexo de Marco de Resultados y Recursos del Programa de País de UNICEF Argentina en https://www.unicef.org/about/execboard/files/2016-PL4-Argentina_CPD-ODS-ES.pdf

Contribuye a los Resultados 2 y 4

Las Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES) constituyen una modalidad innovadora y exitosa para construir puentes entre las y los adolescentes y los recursos de salud disponibles y generar referencias más significativas. Las asesorías en las escuelas ayudan a llevar los recursos a donde están los adolescentes, brindando un espacio confidencial donde pueden obtener información de salud oportuna y confiable, con particular cuidado de sus emociones e inquietudes y encontrar asistencia para resolver los problemas de salud cotidianos.

El Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Argentina comenzó a implementar las ASIES en 2015. UNICEF ha brindado apoyo desde 2016 para fortalecer los servicios existentes y crear nuevas asesorías en provincias prioritarias. Actualmente hay más de 1.000 servicios de asesoría en funcionamiento en 12 provincias argentinas.

Hasta la fecha, esta iniciativa ha generado una experiencia y un aprendizaje considerable sobre cómo debería funcionar un servicio de asesoría en salud en el ámbito escolar y el rol apropiado del asesor de salud. Las asesorías son un método innovador que permite que dos sectores diferentes, salud y educación, proporcionen respuestas conjuntas que aborden las necesidades de las NNyA.

3. Modelo de abogacía e incidencia. Pobreza infantil y sistema de protección social.

Contribuye a los Resultados 1 y 5

El programa de país pretende constituirse como una voz autorizada e independiente en defensa del cumplimiento de los derechos de la niñez, centrado en el diálogo de políticas, contribuyendo a fortalecer las capacidades, a través del asesoramiento sobre políticas basadas en evidencia, la asistencia técnica, el monitoreo de los derechos de la niñez, el análisis de costos y la evaluación de modelos de políticas y programas. Asimismo, las principales recomendaciones sobre la generación y uso de información del Comité de los Derechos del Niño a Argentina fueron:

- Tomar las medidas necesarias para que se implementen sistemas de información, evaluación y monitoreo en temas de infancia y adolescencia
- Que la información recogida por un sistema integral contenga datos transparentes, fiables, comparables y desagregados sobre todos los derechos.
- Que los datos se utilicen para tomar las decisiones sobre los distintos programas y políticas y se informen públicamente los avances y desafíos.
- Garantizar que los datos y los indicadores sean compartidos entre los ministerios pertinentes y se utilicen para la formulación, supervisión y evaluación de políticas, programas y proyectos para la aplicación efectiva de la Convención

La evidencia generada como una de las estrategias de UNICEF Argentina se focaliza en el posicionamiento de una problemática en la agenda política y pública, y el desarrollo de instrumentos de medición para el caso de la pobreza infantil. UNICEF desarrolló mediciones de pobreza infantil a través del uso de datos oficiales identificando las principales privaciones en cuanto al cumplimiento de los derechos de NNyA. La medición de la pobreza acotada exclusivamente a la dimensión de ingresos monetarios no alcanza a reflejar la complejidad y heterogeneidad de las privaciones que la determinan por lo que el abordaje multidimensional fue utilizado en las mediciones realizadas. El análisis se complementó con abordajes cualitativos para mejorar la comprensión del actual contexto de país y su efecto sobre las poblaciones más vulnerables.

De igual forma, UNICEF trabaja la generación de evidencia para influenciar políticas públicas identificando los desafíos, cuellos de botella y barreras que impiden una realización efectiva de los derechos de NNyA. En ese sentido, UNICEF generó un portafolio de investigaciones y estudios que ayudaron a identificar a las poblaciones más vulnerables y que estaban fuera del actual sistema de protección social. La evidencia, además de posicionar la temática, ayudó a confluir en el diseño de intervenciones a nivel subnacional que permitieron incluir a NNyA al sistema de protección social y de esa forma mejorar sus condiciones y situación.

Las acciones de abogacía incluyeron una campaña de posicionamiento, en medios y en la opinión pública, de UNICEF como referente en la medición de la pobreza infantil y adolescente. La CO difundió los resultados de las mediciones y de los estudios vinculados en distintas plataformas, online y offline, y diseñó estrategias de comunicación para llegar a los públicos objetivo. La robustez de la evidencia presentada, la solidez técnica de los especialistas que lideraron la intervención en medios y el trabajo con líderes de opinión, permitieron trascender las diferencias políticas y editoriales que marcan la agenda mediática actual y llegar con el mensaje de UNICEF a todas las plazas.

4. Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial. Las provincias de Tucumán y Salta.

Contribuye a todos los Resultados

Una de las lecciones aprendidas clave extraídas del examen de mitad de período del programa de cooperación para 2010-2015 es la importancia de contar con enfoques intersectoriales para afrontar las brechas de inequidad y superar cuellos de botella que impiden la realización total de los derechos, en particular para temas relacionados con adolescentes y con desarrollo infantil temprano. Otra de las lecciones aprendidas se vincula con el valor agregado de combinar la implementación de los programas tanto a nivel provincial como nacional en diálogo con las autoridades nacionales.

El trabajo intersectorial es un desafío que se está afrontando en UNICEF Argentina y que en el actual programa de país recae en el trabajo en el trabajo en dos provincias seleccionadas: Tucumán y Salta.

3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Llevar a cabo la evaluación final al Programa de UNICEF en Argentina (2016-2020), a través de los siguientes criterios: efectividad, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad, impacto e incorporación del enfoque de derechos humanos (DDHH), de equidad y de género en la programación. Es necesario considerar que las temáticas mencionadas anteriormente serán las que sean evaluadas.

A continuación, se detallan los criterios de evaluación:

Pertinencia

Medida en que los resultados esperados y las estrategias de implementación son coherentes con prioridades, políticas y programas, el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial, su Plan de Acción en Género, y las Observaciones del Comité de los Derechos del Niño.

Efectividad:

Medida (determinar el nivel de logro o progreso) en que las diferentes temáticas han sido favorables y conducentes al progreso de los productos (OUTPUTS) establecidos en el Marco

de Resultados del Programa de País y su contribución con el logro de los resultados (OUTCOMES).

Eficiencia

En qué medida los productos y/o resultados se lograron con los recursos apropiados. Específicamente se buscará la eficiencia del programa en términos de su complementariedad o duplicación con iniciativas similares en los distintos componentes del Programa de País.

Sostenibilidad

Medida en que se han implementado estrategias y mecanismos para asegurar que los logros de la cooperación se mantengan una vez concluidas las intervenciones del Programa de País. Aquí se establece el grado en que las acciones y estrategias de UNICEF dejan capacidad instalada, tanto en el nivel local como nacional.

Incorporación del enfoque de derechos humanos (DDHH), de equidad y de género

Aprovechando las sinergias que existen entre estos conceptos que se refuerzan mutuamente, y que la igualdad de género es tanto un derecho humano como una dimensión del desarrollo en sí mismo, y que en adición, el enfoque de equidad basa su accionar en alcanzar a los más excluidos y vulnerables; se propone examinar el grado en que el Programa de País de UNICEF en Argentina (2016-2020), basa su programación en los DDHH alcanzando a los más excluidos y vulnerables, y transversaliza la igualdad de género y la no discriminación en sus distintos niveles de planificación, implementación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, según los resultados y estrategias que se haya planteado en torno a la igualdad, inclusión, no discriminación y empoderamiento de niñas y adolescentes.

Dado que los DDHH, enfoque de equidad y la igualdad de género no son el único objetivo de la evaluación, se propone focalizar este criterio en la forma en que se definieron, monitorearon, y alcanzaron, o no, los resultados; así como si el proceso mediante el cual se llegó a estos resultados. En caso de que los resultados y procesos en DD.HH., equidad e igualdad de género no estén del todo explícitos en los documentos de planificación o en el marco de resultados, aún se examinará la efectividad de estos, considerando si las acciones de UNICEF tuvieron una consecuencia explícita, o implícita, en la igualdad, inclusión, no discriminación y empoderamiento de niñas y adolescentes.

En general, se busca determinar el valor agregado del Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina 2016-2020, en la realización de los objetivos de desarrollo. Para determinar ese valor agregado, la evaluación se enfocará en determinar el nivel de avance del objetivo del Documento del programa de Cooperación 2016-2020, la adaptación que tiene el mismo sobre un nuevo contexto socioeconómico del país que tiene un efecto sobre las desigualdades de los distintos grupos poblacionales en Argentina.

Se espera que las conclusiones y recomendaciones que se deriven de esta evaluación permitan a la Oficina de UNICEF en Argentina, sus socios y sus contrapartes dimensionar la acción de UNICEF en el país e incorporar las lecciones aprendidas y recomendaciones para la formulación del nuevo Documento de Programa de País para el periodo 2021-2025.

Para lograr estos fines se considera relevante que el ejercicio sea participativo, lo que implica que su desarrollo sea llevado a cabo de manera conjunta con las entidades nacionales y provinciales que participaron en su elaboración y ejecución, e involucre a otros aliados de los Gobiernos locales e instituciones relevantes en la estructura del Estado Argentino, así como a socios del Programa dentro de los cuales se encuentran diferentes tipos de aliados públicos

y privados, y a los participantes de los proyectos y estrategias que UNICEF implemente en el territorio, incluyendo la voz de los adolescentes.

Adicional a esto, se espera: i) mejorar el conocimiento frente a la contribución de las acciones ejecutadas por UNICEF para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el país; ii) analizar los efectos de las acciones de UNICEF y como estas han permitido el fortalecimiento de capacidades nacionales y locales; iii) analizar el involucramiento de actores del sector privado; y iv) determinar las lecciones aprendidas, buenas prácticas u oportunidades de mejora derivadas de la implementación de las acciones establecidas en los planes de trabajo.

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El Objetivo General de esta evaluación es comprender el valor agregado de la cooperación de UNICEF en Argentina, en el periodo comprendido entre 2016-2020, tomando como referencia las 4 temáticas mencionadas en el "Objeto de la Evaluación", en torno a la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia en Argentina. Asimismo, se espera que la evaluación analice las diferentes estrategias que se utilizaron en este período de tiempo.

Objetivos específicos:

9. Determinar el nivel de contribución de las temáticas descritas en el apartado 2. Objeto de la Evaluación hacia el logro de los resultados de producto (Outputs) y efecto (Outcomes).
10. Determinar la medida en que los resultados esperados y las estrategias de implementación seleccionadas en el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina, son congruentes con las políticas y prioridades nacionales, el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial y las necesidades e intereses específicos de NNyA.
11. Establecer el grado en que se definieron y alcanzaron, o no, los resultados en términos de DD.HH., equidad e igualdad de género.
12. Identificar y valorar las alianzas estratégicas establecidas, su aporte para el logro de los efectos planteados en el Programa de País.
13. Identificar y valorar la integración del tema de género en la implementación del Programa.
14. Valorar los mecanismos de monitoreo y evaluación empleados y cómo los mismos han contribuido al logro de resultados, y han integrado un enfoque de DDHH, de equidad y de género en las diferentes iniciativas.
15. Identificar las principales lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro.

5. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Para llevar a cabo esta evaluación, el alcance esté delimitado en analizar bajo los criterios de evaluación mencionados en la sección tres las siguientes temáticas:

1. *Business for Results. Trabajo coordinado entre programas y PFP: Primera infancia.*

Entender al sector privado como pilar fundamental de la sociedad - junto a gobiernos, sociedad civil y otros actores relevantes - tiene implicaciones para UNICEF en los procesos de planificación, diseño e implementación de programas. El trabajo con empresas debe estar basado en un análisis del impacto y oportunidad en el contexto

de los resultados que se desean alcanzar y que podrían acelerarse en favor de NNyA. Asimismo, podría representar un cambio en la forma de trabajo de UNICEF pasando de modelos de trabajo ad hoc a nivel de proyecto basados en intereses privados, hacia la formulación de compromisos estratégicos de abajo hacia arriba, impulsados con el objetivo de respetar, proteger, facilitar y cumplir los derechos de cada NNyA. También significa que el compromiso para trabajar con el sector privado no sea una intervención separada; sino más bien integrada y relevante como estrategia para mejorar la situación de NNyA.

La conversación sobre el rol y la contribución del sector privado en el apoyo al trabajo de UNICEF debe comenzar y ser parte de un análisis más amplio a nivel de país. Lo anterior significa que el trabajo con el sector privado debe ser incorporado en los procesos de planificación del nuevo programa de país de UNICEF con el Estado Argentino en los próximos años.

Finalmente, se espera que se pueda brindar insumos en base a un mapeo de actores del sector privado acerca de las potencialidades que se pueden identificar para acelerar el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia.

2. *Modelo de trabajo en terreno. Asesoría Integral en Salud en Escuelas Secundarias*

Los modelos / pilotos que se trabajan desde UNICEF tienen gran potencialidad y eventual escalabilidad o replicabilidad en otros contextos similares. La oficina de UNICEF Argentina viene trabajando en diferentes modelos que permiten trabajar directamente con los principales socios y actores en terreno permitiendo una interacción e interrelación con gobiernos locales y principales actores clave.

Se espera que se pueda describir el valor agregado de UNICEF en el desarrollo e implementación de esta iniciativa. Asimismo, se espera identificar los mejores canales de coordinación intersectorial (tanto internos como externos) e interjurisdiccional que favorecieron la implementación del proyecto.

3. *Modelo de abogacía e incidencia. Pobreza y protección social*

El trabajo de generación de evidencia es de suma importancia para UNICEF Argentina, no solo para posicionar o mejorar el conocimiento sobre una temática en particular; sino también para eventualmente guiar el accionar y diseño de un entorno favorable a través del diseño de política pública para mejorar los sistemas de protección social. La intención de lo anterior radica en mejorar la evidencia disponible; contar con coherencia en el diseño de la política con foco en la niñez y adolescencia; mejorar la coordinación y armonización entre programas; y fortalecer las herramientas administrativas integradas (ej. Mecanismos de pago, registros administrativos, etc.).

Se espera que se puedan analizar los procesos actuales de abogacía e incidencia y cómo los mismos favorecieron o mejoraron los actuales sistemas y el diseño de política pública a favor de la niñez y adolescencia. Asimismo, el análisis debería enfocarse en el "uso" de la evidencia generada como conductor hacia el diseño de intervenciones pertinentes o mejoras de proceso que permitieron conocer y fortalecer los actuales sistemas de protección social en Argentina.

5. *Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial. Provincias: Tucumán y Salta.*

Esta área es un área de trabajo que requiere la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas que sirvan de insumo para el trabajo intersectorial futuro. En particular, las experiencias de trabajo en las provincias de Tucumán y Salta proveerán de insumos relevantes para mejorar la coordinación y fortalecer las sinergias entre

programas. Se espera que se puedan identificar claramente lo que funciona y lo que necesita mejora en términos de contar con intervenciones pertinentes a través de un trabajo de dos o más áreas programáticas.

Asimismo, será necesario considerar todas las estrategias que se llevaron a cabo durante el ciclo de programa vigente; como también focalizar el análisis en los enfoques de derechos humanos, equidad y género. La evaluación servirá de insumo para el diseño del próximo ciclo de programa del país; como también para extraer lecciones aprendidas y recomendaciones que sirvan para mejorar el actual programa de país. Es de importancia contar con un análisis del contexto del país y cómo UNICEF realizó su accionar en esas condiciones.

El alcance también se relaciona con la identificación de oportunidades y contextos favorables hacia el aceleramiento del progreso para el cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En particular, se espera que se puedan identificar aquellos elementos que podrían replicarse en el contexto del trabajo futuro de Naciones Unidas en Argentina.

También es necesario que el alcance de la evaluación tome como referencia las últimas recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño a Argentina⁵⁴ como elementos e insumos principales para la planificación del próximo programa de país 2021-2025 de UNICEF Argentina.

No se pretende analizar si todos los resultados a nivel de output y outcome se alcanzaron; sino evaluar lo que se pretende pueda ser considerado como insumo a posterior y pueda conllevar a conseguir resultados de alto impacto y significancia en el próximo ciclo de país. Tampoco se pretende verificar posibles impactos directos o indirectos de la cooperación de UNICEF en Argentina sobre el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia puesto que el programa de país actual todavía sigue en curso.

Si bien el alcance de la evaluación del Programa de UNICEF en Argentina 2016-2020, se enfoca en las temáticas e intervenciones mencionadas anteriormente, esto no significa que, durante la primera fase del proceso evaluativo, los evaluadores en conjunto con el Equipo de Oficina de País y el Equipo de Evaluación de la Oficina Regional, puedan delimitar aún más el alcance de acuerdo con las necesidades de profundizar sobre ciertos componentes del programa y su implementación. Asimismo, es importante realizar un mapeo de los actores principales y población objetivo específica; así como sus roles y contribuciones. Finalmente, se deberá tomar en cuenta las diferentes estrategias que se llevan a cabo desde UNICEF Argentina (ej. Incidencia y abogacía, fortalecimiento de capacidades, generación de evidencia, innovación, etc.) que estén relacionadas con cada una de las temáticas anteriormente señaladas. Una recreación de una teoría de cambio evaluativa con un Enfoque Basado en Resultado será necesaria.

6. MARCO DE LA EVALUACIÓN

Este apartado presenta el marco de la evaluación, describiendo los criterios que se evaluarán, así como las preguntas de evaluación. Durante la fase inicial el equipo de evaluación, junto con el equipo de Oficina de País y la Oficina Regional para LAC, deberá refinar las preguntas para formular la **matriz de evaluación**. Esta matriz de evaluación deberá ser presentada en el informe de la fase inicial por parte del equipo evaluador. La matriz explica cómo se medirá

⁵⁴ Más detalles en:

https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CRC%2fC%2fARG%2fCO%2f5-6&Lang=es

cada pregunta de evaluación, a través de qué indicadores, con qué métodos y qué fuentes (ver ejemplo en el Anexo 1).

Los criterios estándares que utiliza UNICEF son los del DAC-OCDE⁵⁵ (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto⁵⁶). De manera transversal, se evaluará también los enfoques de **derechos humanos (incluidos derechos de la niñez), de igualdad de género y equidad**, y cualquier otro criterio que se considere relevante.

POSIBLES PREGUNTAS POR INCLUIR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Criterio	Preguntas
Eficacia y Eficiencia	<i>Business for Results. Trabajo coordinado entre programas y PFP: Primera infancia.</i> - ¿Cómo es el trabajo intersectorial entre programas y PFP en BFR y específicamente enfocado al área de ECD? - ¿En qué medida y como se están coordinando las diferentes áreas involucradas de la oficina? - ¿Se están logrando resultados específicos o procesos que contribuyen a resultados? - ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o al retraso en el logro de resultados? - ¿Qué buenas prácticas, experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado? - ¿Cómo se involucra al sector privado en una estrategia clave de abogacía en políticas públicas (alianzas público/privadas)? - ¿Se consiguieron resultados hasta el momento? (previsto o no previsto) - ¿Qué recomendaciones se pueden realizar para potenciar esta iniciativa en términos de la eficacia y la eficiencia del trabajo en ECD: a) por ejemplo reforzando el enfoque de equidad en un contexto de elevada informalidad, b) cuando se trabaja en una innovación para la cual la organización no tiene una teoría del cambio?
Relevancia, Pertinencia y Sostenibilidad	<i>Modelo de trabajo en terreno. Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias</i> - ¿Se adecua la intervención a las necesidades y prioridades de la población adolescente para mejorar el ejercicio del derecho a la salud? - ¿Ha habido consulta y concertación con las autoridades públicas competentes a lo largo de la identificación, formulación y ejecución de la iniciativa?

⁵⁵ Definiciones de los criterios de evaluación del DAC-OCDE:

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

⁵⁶ Aunque este no se analice en la presente evaluación.

	- ¿Es la estrategia de intervención coherente con las prioridades nacionales y el marco de derechos? - ¿Cuenta la estrategia con una teoría de cambio que articula diferentes acciones en base a resultados a alcanzar? - ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer las capacidades del sistema de salud para responder a las necesidades y prioridades específicas del ejercicio del derecho a la salud por parte de la población adolescente? - ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer, la participación, la satisfacción, y el conocimiento de los adolescentes sobre el sistema de salud y ha fomentado la responsabilidad de los aliados / socios en la ejecución del proyecto? - ¿Se analizaron los problemas y sus respectivas causas de manera adecuada y se identificaron claramente las necesidades, limitaciones, recursos y acceso a los servicios de los distintos beneficiarios tomando en cuenta la cuestión de género? - ¿Han sido definidas y regularmente puestas al día las líneas de base y las metas? ¿Se han actualizado los riesgos y supuestos? - ¿Qué cambios serían necesarios para mejorar la implementación y los resultados para la sostenibilidad del proyecto?
Relevancia y Pertinencia	<i>Modelo de abogacía e incidencia. Pobreza y protección social</i> - ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos, a corto / mediano plazo previstos y no previstos del proceso de abogacía? - ¿Hasta qué punto se pueden identificar y medir los efectos que se han producido como resultado de los mecanismos de abogacía e incidencia? - ¿Se ha logrado influir en la agenda política y social en cuanto a cambios o posibles acciones que mejoren la situación de la niñez y adolescencia? - ¿En qué medida el trabajo en abogacía e incidencia está logrando los resultados esperados? ¿Qué resultados se lograron hasta el momento? (previstos y no previstos)
Relevancia	<i>Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial. Provincias: Tucumán y Salta.</i> - ¿Qué tipo de estrategias son necesarias para asegurar un trabajo intra e intersectorial? - ¿El abordaje actual a través de modelos/pilotos favorece el enfoque de equidad con una mirada intersectorial? - ¿Nuestros outputs ayudan a tener una mirada intersectorial? - ¿Qué tan articulados somos en nuestro trabajo en territorio? - ¿Las estrategias actualmente utilizadas han sido las más efectivas para trabajar de manera coordinada e intersectorial?

	- ¿Cuáles son las barreras / impedimentos para mejorar el trabajo intersectorial en terreno? - ¿Las áreas planifican acciones de forma intersectorial? ¿En qué instancias del desarrollo de iniciativas/proyectos se llevan adelante las acciones intersectoriales? - ¿Existen instancias de trabajo intersectorial en las provincias que favorezcan/inhiban nuestro trabajo intersectorial? - ¿El trabajo intersectorial aparece como una demanda de las contrapartes?
--	--

7. METODOLOGIA

7.1. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico será refinado a partir de una **fase inicial** que se constituirá de un proceso consultivo con la Oficina de País y la Oficina de UNICEF para América Latina y el Caribe:

Primera parte de la Fase Inicial

- Alcance de la evaluación: El objeto y alcance está detallado en los anteriores apartados, pero de ser necesario se podrá afinar en mayor detalle en base a conversaciones entre el equipo evaluador, la oficina de país y la oficina regional de UNICEF.
- Preguntas de evaluación: Se podrá profundizar, añadir o reformular las preguntas que se formulan en su contenido en base a conversaciones entre el equipo evaluador, la oficina de país y la oficina regional de UNICEF.

Segunda parte de la Fase Inicial

Una vez definido el alcance de la evaluación, la segunda parte de la fase inicial incluirá la elaboración del marco metodológico tanto a nivel de generación de evidencia/triangularción, como de metodología de análisis. La metodología puede incluir métodos mixtos cuantitativos y cualitativos, de acuerdo a la información y evidencia existente y/o potencialmente creada. Este marco se debe reflejar en la **matriz de evaluación**, así como el **mapa indicativo de actores** a ser considerados durante la evaluación para que el equipo evaluador pueda estimar el alcance y la metodología de trabajo (la lista final de las instituciones/personas que formarán la muestra de evaluación se establecerá durante la fase inicial de la evaluación y se incluirá en el informe inicial). También se debe agregar información sobre **fuentes de información** disponibles, como documentos importantes, sistema de monitoreo, evaluaciones previas, etc.

En la propuesta, los consultores deberán describir el proceso que llevará realizar una apropiada matriz de evaluación, así como el mapeo de actores. Se dará preferencia a metodologías que sean participativas, y que incluyan la voz de los adolescentes (que se realizará de acuerdo con los principios éticos de UNICEF para la participación de NNyA en productos de generación de evidencia).

El informe de la Fase Inicial debe explicar la razón de la selección del abordaje y métodos evaluativos vinculándolos claramente con el propósito y los criterios de la evaluación.

La **decisión final** sobre el diseño de la metodología y los instrumentos de evaluación será **responsabilidad del equipo evaluador** para asegurar la independencia e imparcialidad de la evaluación. Sin embargo, esta definición deberá realizarse en diálogo con los equipos de Oficina de País y la Oficina Regional de UNICEF para LAC.

Se recomienda que, además de la revisión de documentos que se compartirán al equipo de evaluación (documentos de programas, marcos normativos, etc.), se realice una **revisión de la literatura**, es decir que el equipo de evaluación busque documentos más allá de los documentos de UNICEF/Gobierno/contraparte, y que revise literatura sobre el objeto evaluado, otros marcos de referencias, literatura académica, etc. Este ejercicio es importante para que el equipo de evaluación construya un marco teórico de calidad de la evaluación y pueda identificar eventuales limitaciones en la teoría de cambio propuesto por UNICEF/gobierno/contraparte.

Se sugiere que durante la fase inicial se reconstruya la **Teoría de Cambio evaluativa**. Esta etapa es clave para que se pueda entender cómo el programa/política funciona y cómo los resultados y cambios se generan⁵⁷.

El informe inicial también deberá informar sobre las **limitaciones previstas** durante la evaluación y las **medidas de mitigación sugeridas**, de acuerdo con los diálogos establecidos tanto con el equipo de Oficina de País como con el Equipo de la Oficina Regional.

7.2. NORMAS DE EVALUACION Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La evaluación tendrá que estar alineada con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas⁵⁸ y tendrá un carácter externo e independiente y será llevada a cabo de una manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, con base en evidencia verificada empíricamente que sea válida y confiable.

Los principios éticos que guiarán la evaluación son los de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad⁵⁹. Asimismo, es fundamental que el equipo evaluador mantenga respeto por la dignidad y diversidad de las personas que sean entrevistadas y que considere en todo el proceso de evaluación el respeto a los derechos humanos, equidad e igualdad de género⁶⁰. Se deberá preservar la confidencialidad de la información y datos de los involucrados respetando los derechos de proveer información de forma confidencial. En este punto es fundamental que se obtenga el consentimiento informado cuando se recolecte la información.

⁵⁷ Mayor referencia disponible en:

https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/theory_of_change

⁵⁸ **Normas y Estándares para evaluación**, UNEG, 2016:

<http://www.uneval.org/document/detail/1914>

⁵⁹ El equipo evaluador tendrá que cumplir con los estándares y guías de ética de UNEG/UNICEF: **Ethical Guidelines for UN Evaluations**, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> and **Code of Conduct for Evaluation in the UN system**, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

⁶⁰ **Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación**, 2011: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

En caso de desarrollar entrevistas con menores de edad, es clave que el equipo de evaluación se refiera a la guía de UNICEF en cuanto a investigación ética con niños y niñas⁶¹. Es necesario también minimizar los riesgos asociados a tener efectos negativos y maximizar los beneficios de los principales actores previendo innecesarios perjuicios o daños que pueden derivarse de los hallazgos de una evaluación negativa o crítica sin comprometer la integridad de la evaluación.

La evaluación también deberá cumplir con el Procedimiento de UNICEF en cuanto a estándares éticos en investigación, evaluación, recolección de la información y análisis⁶² y, según la metodología escogida y el tema evaluado, deberá ser revisada por un comité externo de revisión ética (UNICEF tiene un contrato a nivel global para revisiones éticas externas). La evaluación no podrá proceder con la recolección de datos antes de tener la aprobación del comité de revisión ética. Si la institución tiene sus propios mecanismos de revisión ética, éstos podrían sustituir al comité externo siempre y cuando estos mecanismos cumplen con los estándares mínimos de calidad establecidos en la política de UNICEF. En su propuesta metodológica, el equipo de evaluación deberá indicar claramente las posibles cuestiones éticas y especificar los procesos de supervisión y examen ético aplicables al proceso de evaluación.

Asimismo, el equipo de evaluación tiene la obligación de declarar por escrito toda experiencia previa suya o de su familia que podría dar lugar a un conflicto de intereses y tratar de manera honesta los conflictos de intereses que pudieran surgir durante la evaluación.

7.3. DISEMINACIÓN

El Reporte de evaluación incluirá amplia diseminación entre las contrapartes del programa de cooperación, así como otros actores asociados con la implementación de las iniciativas seleccionadas de los componentes programáticos. Se prevea que los resultados sean compartidos y difundidos a las audiencias primarias y secundarias.

8. CONTROL DE CALIDAD Y ENTREGABLES

La supervisión del contrato estará a cargo de la Unidad de Evaluación de la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe. Además, se creará un **grupo técnico de referencia**, el cual apoyará y hará seguimiento al proceso de evaluación y comentará los productos de la consultoría. Este grupo debería estar compuesto de personal de UNICEF, así como del gobierno y de demás instituciones clave que puedan aportar una asesoría técnica sobre el objeto de evaluación.

Con relación a los **entregables**, se deberá incluir un informe inicial (*inception report*) y un informe final. Otros productos pueden ser un taller de presentación de los hallazgos preliminares y materiales de comunicación de apoyo a la diseminación. Para cada informe, el equipo de evaluación deberá consultar y seguir los estándares de calidad de los informes de evaluación de UNICEF, disponibles en:

informe inicial:

⁶¹ **Ethical Research Involving Children**, 2013: <http://childethics.com/wp-content/uploads/2013/10/ERIC-compendium-approved-digital-web.pdf>

⁶² **UNICEF Procedure for Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis**, 2015: https://www.unicef.org/supply/files/ATTACHMENT_IV-UNICEF_Procedure_for_Ethical_Standards.PDF

https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF_UNEG_TOR_Checklist_updated_June_2017.pdf;

Informe final:

https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF_adapated_reporting_standards_updated_June_2017_FINAL.pdf

Se recomienda que los informes tengan la siguiente estructura mínima:

Informe inicial:

- i) presentación del contexto y objeto de evaluación
- ii) propósito, objetivos y alcance de la evaluación
- iii) reconstrucción de la teoría de cambio (si no existe)
- iv) marco de evaluación (criterios y preguntas de evaluación), con una matriz de evaluación (desglosando cada criterio de evaluación, con preguntas de evaluación, indicadores, fuentes de información y métodos de recolección de la información), se recomienda compartir el ejemplo en el Anexo 1 como anexo de todos los ToRs.
- v) una metodología completa con
 - a) explicación y justificación del diseño metodológico;
 - b) muestreo y lista de personas a entrevistar y sitios a visitar;
 - c) instrumentos de recolección de información (cuestionario, pautas de entrevistas, etc.);
 - d) limitaciones y medidas de mitigación
 - e) consideraciones éticas
 - f) análisis de los datos (cómo se analizarán los datos, qué técnica se utilizará, software, etc.)
 - g) diseminación de la evaluación
- vi) un cronograma y descripción del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- vii) entregables y control de calidad

Informe final:

- i. Resumen Ejecutivo (máx. 5 páginas)
- ii. Contexto y presentación del objeto de evaluación
- iii. Propósito, Objetivos y Alcance de la Evaluación
- iv. Criterios y Preguntas de Evaluación
- v. Metodología
- vi. Limitaciones de la evaluación
- vii. Consideraciones éticas
- viii. Hallazgos (por criterio de evaluación)
- ix. Conclusiones
- x. Lecciones aprendidas
- xi. Recomendaciones
- xii. Anexos: - TdRs
 - Teoría de cambio
 - Matriz de evaluación
 - Herramientas de recolección de la información
 - Lista de lugares visitados y lista de entrevistados
 - Lista de documentos consultados
 - Otros documentos pertinentes

Cada informe entregado será revisado por UNICEF y las contrapartes (grupo de referencia u otro mecanismo), así como por un **control de calidad externa de la Oficina Regional** (5

días hábiles). El equipo de evaluación deberá integrar y responder a los comentarios recibidos y entregar una versión revisada de cada informe. El pago de cada producto sólo se hará cuando se recibe y aprueba la versión revisada del informe incorporando los comentarios recibidos

Sistema de Control de Calidad de Evaluación de UNICEF

La Evaluación será enviada al Sistema Global de Supervisión de los Reportes de Evaluación (GEROS, por sus siglas en inglés) el cual otorga una calificación a la calidad del reporte de evaluación de acuerdo con estándares globales. Todas las calificaciones a los reportes de evaluación son públicas en el website de UNICEF. Tanto el Reporte Inicial como el Reporte Final de Evaluación deberá cumplir con los estándares de UNICEF.

Para más información de GEROS revisar la página web y el Handbook. Nótese que los estándares de UNICEF incluyen indicadores del Plan de Acción del sistema de Naciones (UN-SWAP). Consultar: www.uneval.org/document/download/2148

9. PERFIL DEL EQUIPO DE EVALUACION

El equipo de evaluación debe contar con un mínimo de tres integrantes. El equipo debe mantener un balance de género, y contar con un jefe de equipo que dirija el proceso evaluativo.

Requerido para el jefe del equipo:

- . Título universitario de posgrado en evaluación, ciencias sociales, económicas, desarrollo internacional, u otras disciplinas pertinentes con nivel mínimo de licenciatura o equivalente, preferentemente con Maestría o PhD.
- . Experiencia probada (10 años) en realización de evaluaciones e investigación;
- . Experiencia probada en diseño y métodos de evaluación e investigación cualitativa y cuantitativa;
- . Experiencia probada en facilitación y recolección de información con grupos vulnerables, especialmente con adolescentes hombres y mujeres
- . Conocimiento de Programas de Evaluación de UNICEF en América Latina y el Caribe, de preferencia en países de renta media alta o renta alta.
- . Conocimientos de los enfoques de equidad y género y su aplicación
- . Conocimientos de la Gestión Basada en Resultados (*Results-Based Management*)
- . Dominio del español hablado y escrito; y de inglés para su lectura
- . Buena capacidad de redactar informes de manera clara y concisa

Deseable:

- . Experiencia de trabajo previa con el Sistema de Naciones Unidas
- . Conocimientos de las normas de evaluación de UNEG

Aspectos requeridos para el resto del equipo de evaluación:

- . Profesional(es) en ciencias sociales, económicas, desarrollo internacional, u otras disciplinas pertinentes con nivel mínimo de licenciatura o equivalente, preferentemente con Maestría o PhD.
- . Conocimiento excelente y comprobado de los métodos de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos
- . Manejo de software de análisis de datos cualitativos (NVivo, Atlas.ti, etc.)
- . Manejo de software de análisis estadístico como SPSS, R o STATA deseable.

- Experiencia en la elaboración y análisis de teorías del cambio y conocimiento sólido de la gestión basada en resultados
- Experiencia comprobada trabajando en la región LAC
- Experiencia comprobada de facilitación y recopilación de datos con grupos vulnerables, con grupos vulnerables, especialmente con adolescentes hombres y mujeres
- Fuertes habilidades analíticas para compilar y consolidar una variedad de entradas y producir documentos concisos y fáciles de entender
- Buena comprensión de las normas y estándares de UNEG para la evaluación y otras normas internacionales de evaluación
- Fluidez en español (oral y escrito)
- Experiencia previa en evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas es deseable

Se invita al equipo de evaluación a detallar el rol de cada miembro del equipo y las competencias de cada miembro. Todas y todos los integrantes del equipo de evaluación deberán demostrar conocimientos/experiencia, tanto en temas directamente relacionados con el enfoque de derechos humanos, especialmente derechos de la niñez, como en la conceptualización y aplicación de la perspectiva de género y equidad.

El equipo de evaluación es responsable de sus propios arreglos de viaje, su propio seguro de viaje, incluida la evacuación médica, y de sus propios arreglos de seguridad. En virtud de un contrato corporativo de servicios, la empresa no está sujeta a los acuerdos de gestión de seguridad de la ONU. Todos los costos deben ser incluidos en la propuesta financiera.

10. CRONOGRAMA

Se espera que el equipo de evaluación presente una propuesta de cronograma en su propuesta técnica. En el Anexo 2, se presenta un **cronograma base, que podrá ser refinado durante la fase de inicio**. El informe final deberá ser entregado en diciembre de 2019.

La evaluación contempla visitas al terreno y cumplir con las reglas y tarifas de la ONU para viajes y per diem.

11. IDIOMA REQUERIDO

El documento final debe ser entregado en español. El equipo deberá tener manejo del español en razón a que se entrevistarán con diferentes actores en el terreno.

12. CRITERIO DE SELECCION

Los puntos máximos totales para la propuesta técnica son 80 puntos. Solo se considerarán más las propuestas que reciban un mínimo de 60 puntos.

Criterio	Puntos	Observaciones
Cumplimiento de los requisitos técnicos	5	Conformidad general de la propuesta, incluida la referencia apropiada y los documentos de respaldo (descripción de la institución y el personal clave, comprensión de los Términos de Referencia, habilidades del equipo que coinciden con las habilidades requeridas, metodología propuesta, cronograma detallado, referencias y muestra escrita)
Calificación del equipo evaluador	55	Según descrito en aspectos requeridos

Calidad de la propuesta técnica (metodología de la evaluación y propuesta de cronograma)	20	Según descrito anteriormente
Total	80	
Mínimo para ser considerado	60	

13.COMO APLICAR

Los proponentes deben presentar una propuesta técnica y una propuesta económica (**enviar en documentos separados**) que se dividirán entre los puntajes técnicos y comerciales (propuesta de precio) (una división 80/20).

Propuesta Técnica- La propuesta técnica (80 puntos) debe incluir la siguiente información:

- Carta de presentación
- Presentación de la firma / institución de investigación / grupo consultor y experiencias.
- Comprensión de los TdR y necesidades de evaluación.
- Composición del equipo (incluida la identificación del líder del equipo), con CV completos
- Emparejar las habilidades del equipo con las habilidades requeridas
- Metodología propuesta y justificación para ello.
- Cronograma / cronograma detallado y nivel de esfuerzo de cada miembro del equipo (función de cada miembro del equipo)
- Muestra (s) o enlace (s) de evaluaciones anteriores por los miembros del equipo
- La propuesta técnica en **NO DEBE INCLUIR PRECIOS**

Propuesta Económica- (20 puntos) debe incluir:

1. Presupuesto detallado
2. Explicación de los supuestos del presupuesto con respecto a la planificación, la composición del equipo, el trabajo de campo, etc.

La cantidad total de puntos asignados para la propuesta financiera es 20 puntos. El número máximo de puntos se asignará a la propuesta de precio más bajo que se abre y se compara entre las firmas / instituciones invitadas que obtienen los puntos de umbral en la asignación de puntos final de los aspectos técnicos. Todas las demás propuestas financieras recibirán puntos en proporción inversa al precio más bajo; p.ej.:

Puntuación de la propuesta de precio X = (Puntuación máxima de la propuesta de precio (20 puntos) * Precio de la propuesta de precio más bajo) / Precio de la propuesta X

Puntuación total técnica y precio obtenible: **100**

La firma/institución proponente que logre la mayor puntuación técnica y de precio combinados (sujeto a cualquier negociación y los otros derechos del UNICEF detallados en este LRPS) recibirá la invitación a firmar el contrato.

Ejemplo:

La propuesta de precio debe estar organizada de tal manera que refleje los insumos que se muestran en la propuesta técnica y distinga entre costos fijos y costos estimados reembolsables contra los gastos aprobados. Se solicita el siguiente nivel de detalle:

A) Costos fijos.

Proporcione detalles y subtotales para cada uno de los siguientes encabezados:

- Honorarios profesionales – Diseño de la evaluación y *desk review*. Indique número de personas, días de persona y tarifa.
- Honorarios profesionales – recolección de datos. Indique número de personas, días por persona y tarifa.
- Honorarios profesionales - Informe final y paquete de recursos del curso. Indique número de personas, días de persona y tarifa.
- Otros

B) Costes reembolsables.

Proporcionar detalles bien definidos y detallados para todos los costos estimados que consideren reembolsables.

Agregue el subtotal general para los artículos de costo de estimación reembolsables anteriores.

C) Ahorro.

Proporcione detalles de cualquier oferta y ahorro relacionado con, pero no necesariamente limitado a, lo siguiente:

- Ahorros en pagos anteriores según se detalla en la sección 1.16 de esta RFP (también como se incluye en la Hoja de resumen de la oferta propuesta).
- Tenga en cuenta que, para viajes a países, se decidirá según la necesidad y los acuerdos mutuos con las oficinas de UNICEF en los países.
- Para el desarrollo de capacidades y los talleres regionales, solo incluya el costo estimado para el consultor, los materiales del taller y los viajes. El costo para los participantes y el lugar será cubierto por las oficinas regionales / de país de UNICEF.

- La organización seleccionada será responsable de todos los costos de viaje: vuelos, dietas diarias, etc. Cualquier viaje involucrado debe presupuestarse de acuerdo con las Normas de viaje de la ONU como un límite máximo.

Propuesta de precio: debe incluir el **desglose completo de los costos** en función de la cantidad de días y el nivel profesional de los servicios prestados, estipulando el monto de las tarifas que se cobrarán y cualquier viaje involucrado, respetando los límites máximos de las Naciones Unidas para el alojamiento.

La Propuesta de precio incluirá un desglose de costos para las fases de trabajo según los Términos de Referencia, detallando los tipos de roles propuestos y días de trabajo requeridos, supuestos de viaje y gastos relacionados y cualquier otro elemento de costo que se considere relevante.

La propuesta incluirá un calendario de pagos vinculado a hitos claramente definidos.

Todos los precios / tarifas citados deben ser exclusivos de todos los impuestos, ya que UNICEF es una organización exenta de impuestos.

El formato que se muestra a continuación se sugiere como **guía** para preparar la propuesta financiera. El formato incluye gastos específicos, que pueden o no ser requeridos o aplicables, pero están indicados para servir como ejemplos. Los viajes y las dietas no se anotarán, ya que esto será determinado y finalizado posteriormente por UNICEF y el licitante elegido.

Componente #	Persona propuesta (Título/Función)	Tarifa todo incluido (personal)	Núm. de días propuestos	Coste to
1. Ítem 1:				
1.1 Personal				
1.2 Otros				
Subtotal gastos:				
2. Ítem 2:				
2.1 Personal				
2.2 Otros				
Subtotal gastos:				
2.3 Coste de viaje reembolsable*				
2.3. Otros				
Subtotal gastos				
3. Ítem 3:				
3.1 Personal				
3.2 Editorial				
Subtotal gastos:				
3.3 Coste de viaje reembolsable *				
Subtotal gastos:				
...				
Subtotal coste fijo:				
Subtotal coste reembolsable:				
Total**				

*Viajes

Tenga en cuenta que, para los viajes a los países, el contratista será responsable de administrar su propio viaje y el costo del mismo debe incluirse en la propuesta financiera.

Los gastos de viaje se calcularán en función de los viajes en clase económica, independientemente de la duración del viaje y ii) los costos de alojamiento, comidas e imprevistos no deberán exceder las tasas de dietas diarias aplicables (DSA), según lo promulgado por la Comisión de Servicio Civil Internacional (ICSC).

El número de viajeros, la duración y las fechas de viaje y los lugares de viaje se acordarán con UNICEF y el contratista antes de que se organicen, emprendan y gasten.

** Disposiciones de pago

La política de UNICEF es pagar el desempeño de los servicios contractuales prestados o efectuar el pago en el logro de los hitos específicos descritos en el contrato. La política de UNICEF es no otorgar pagos por adelantado, excepto en situaciones inusuales donde el contratista potencial, ya sea una empresa privada, una ONG o un gobierno u otra entidad, especifica en la oferta que existen circunstancias especiales que justifican un pago por adelantado. UNICEF normalmente requerirá una garantía bancaria u otro acuerdo de seguridad adecuado.

Cualquier solicitud de pago por adelantado debe estar justificada y documentada y debe presentarse con la oferta financiera. La justificación deberá explicar la necesidad del pago anticipado, detallar el monto solicitado y establecer un cronograma para la utilización de dicho monto. Debe enviarse información sobre su estado financiero, como los estados financieros

auditados al 31 de diciembre del año anterior e incluir esta documentación con su oferta financiera. UNICEF puede solicitar más información al momento de finalizar las negociaciones del contrato con el licitante adjudicado.

9.2 Anexo 2. Matriz de la evaluación

Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial					
Provincias de Salta y Tucumán					
Criterio	Pregunta de evaluación	Formación del juicio (judgement criteria)	Indicadores	Fuentes de Información	Métodos de recolección
Preguntas Generales	¿En qué momentos del desarrollo de iniciativas / proyectos se llevan a cabo las acciones intersectoriales?	Se considera que hay intersectorialidad cuando las estrategias tienen alguno o varios de los siguientes elementos: integral, concurrente, simultánea, sustentable o complementaria.	Existencia o no de intersectorialidad y sus características en: Diagnósticos Diseño del CPD Diseño de Estrategias Implementación Evaluación	Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial, MANUD Argentina, CPD y Objetivos de Gobierno 2015-2019 Entrevistas a actores clave: Oficiales de UNICEF, funcionarios de gobierno y socios implementadores.	Revisión documental y entrevistas semi-estructuradas
	¿Los resultados esperados (outputs) del CPD ayudan a tener una mirada intersectorial?	Se considera que hay intersectorialidad cuando las estrategias tienen alguno o varios de los siguientes elementos: integral, concurrente, simultánea, sustentable o complementaria.	Valoración cualitativa sobre si los resultados del CPD cumplen o no con los criterios de intersectorialidad.	CPD y Entrevistas a Oficiales de UNICEF.	Revisión documental y entrevistas semi-estructuradas
	¿Las áreas dentro de la oficina de UNICEF planifican estrategias de forma intersectorial?		Valoración cualitativa sobre las respuestas a entrevistas sobre el proceso de planeación de las estrategias. Observar si los planes de trabajo de dos o más áreas programáticas incluyen actividades sobre la misma intervención y tienen presupuesto asignado.	Entrevistas a Oficiales de UNICEF y Planes de Trabajo Anuales de todas las áreas programáticas.	Revisión documental y entrevistas semi-estructuradas
Pertinencia	¿El planteamiento de la intersectorialidad es congruente con las líneas de actuación del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial y las prioridades nacionales?	La intersectorialidad se enmarca en las prioridades de UNICEF, el MANUD, el CPD y las prioridades nacionales.	Valoración cualitativa: 1) Los documentos de UNICEF internacional y nacional, el MANUD, el CPD y los Objetivos Nacionales hacen menciones explícitas a la necesidad de una visión integral para la atención de las problemáticas y/o a la importancia del trabajo intersectorial.	Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial, MANUD Argentina, CPD y Objetivos de Gobierno 2015-2019	Revisión documental

Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial					
Provincias de Salta y Tucumán					
Criterio	Pregunta de evaluación	Formación del juicio (judgement criteria)	Indicadores	Fuentes de Información	Métodos de recolección
Eficacia	¿La intersectorialidad contribuye al logro de resultados del CPD?	Coherencia en las declaraciones de los socios implementadores y del personal de UNICEF	Valoración cualitativa sobre las declaraciones relacionadas con los resultados del trabajo intersectorial, puesto que no hay evaluaciones sobre el tema.	Entrevistas a actores clave: Oficiales de UNICEF, funcionarios de gobierno y socios implementadores.	Entrevistas semi-estructuradas
	¿Cómo contribuye el trabajo intersectorial a una mayor eficiencia en el uso de recursos humanos y financieros?				
Eficiencia	¿Cuáles fueron los factores que apoyaron u obstaculizaron la cooperación intersectorial?	Coherencia en las declaraciones de los entrevistados	Valoración cualitativa sobre las respuestas de los entrevistados sobre los factores que promueven u obstaculizan la intersectorialidad.	Entrevistas a actores clave: Oficiales de UNICEF, funcionarios de gobierno y socios implementadores.	Entrevistas semi-estructuradas
Sostenibilidad	¿Qué buenas prácticas o lecciones aprendidas pueden ser identificadas que pudieran facilitar la trascendencia y sostenibilidad del trabajo intersectorial?	Identificación de prácticas que de acuerdo con los entrevistados y el análisis del evaluador se considere contribuyen a lograr una mayor sostenibilidad de intersectorialidad.	Valoración cualitativa sobre las declaraciones relacionadas con sostenibilidad. Las prácticas promueven o no la sostenibilidad.	Entrevistas a actores clave: Oficiales de UNICEF, funcionarios de gobierno y socios implementadores.	Entrevistas semi-estructuradas
Enfoque de Derechos Humanos y Género	¿Se observó si el enfoque de derechos humanos y perspectiva de género guiaron las estrategias intersectoriales?	Coherencia en las declaraciones de los entrevistados	Valoración cualitativa sobre las declaraciones relacionadas enfoque de género.	Entrevistas a actores clave: Oficiales de UNICEF, funcionarios de gobierno y socios implementadores.	Entrevistas semi-estructuradas

Estrategia Business for Results: cuidado en primera infancia					
Caso de estudio: trabajo coordinado entre el área de Inclusión Social y Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en el tema de cuidado en la primera infancia					
Criterio	Pregunta de evaluación primaria	Formación del juicio (judgement criteria)	Indicadores	Fuentes de Información	Métodos de recolección
Pertinencia	¿Cómo se alinean las estrategias implementadas por UNICEF en temas de cuidado en la primera infancia con las prioridades nacionales, regionales y globales?	El diseño del componente se enmarca en las prioridades de UNICEF y el Sistema de Naciones Unidas. El tema de cuidado en la primera infancia se encuentra especificada en documentos oficiales como prioridad nacional. El diseño del modelo se desprende de un diagnóstico que identifica la problemática específica a atender.	Valoración cualitativa: 1) Los documentos relacionados con el diseño de actividades o productos de las mismas (TDR, publicaciones) se enmarcan/hacen menciones explícitas a: a) Objetivos y prioridades específicas de UNICEF y el Sistema de Naciones Unidas (ODS) b) Planes, decretos o legislaciones nacionales de relevancia. 2) Las actividades se desprenden de problemáticas específicas derivadas de diagnósticos.	Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial, MANUD, Plan de Acción en Género y/o a las observaciones del Comité de los Derechos del Niño Términos de Referencia de proyectos con socios implementadores Documentos de contexto y/o diseño del modelo/programa Publicaciones de resultados	Revisión documental
Eficacia	¿Cómo se logró consolidar una mirada compartida y definir una estrategia de trabajo conjunta entre áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social?	Articulación de línea de tiempo de actividades, productos y resultados	Valoración cualitativa de orden de tiempo: actividades preceden a productos y resultados. Construcción participativa de la teoría de cambio evaluativa de la Estrategia	<u>Información documental</u> - Programa de Cooperación (2016-2020), Descripción de la estrategia, Informes trimestrales o anuales, minutas de reuniones, material fotográfico, documentos de trabajo o acuerdos con empresas, notas sobre eventos con el sector privado, evaluaciones anteriores (por ejemplo, la Evaluación de los Efectos del Programa de los Centros de Primera Infancia de la Ciudad)	Revisión documental provista por la oficina país Entrevistas semi-estructuradas por tipo de actor:
	¿Qué estrategias se han seguido para involucrar a los actores relevantes en favor del cuidado y crianza en la primera infancia?	Seguimiento y coherencia de trayectorias causales de la teoría de cambio.	Valoración cualitativa de evidencia sobre la coordinación entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social para la realización de actividades y progresión en la línea de tiempo.		• Oficiales de UNICEF en Argentina • Representantes de empresas • Trabajadores de empresas que se han beneficiado de cambios en políticas y

Estrategia Business for Results: cuidado en primera infancia					
Caso de estudio: trabajo coordinado entre el área de Inclusión Social y Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en el tema de cuidado en la primera infancia					
Criterio	Pregunta de evaluación primaria	Formación del juicio (judgement criteria)	Indicadores	Fuentes de Información	Métodos de recolección
	¿Qué alcance ha tenido el trabajo realizado?	Análisis de contribución de UNICEF a través de una teoría de cambio.	Valoración cualitativa de evidencia sobre resultados en materia políticas integrales de cuidado en la primera infancia, con enfoque de derechos, perspectiva de género y equidad, así como distribución más equitativa de las labores de cuidado en la primera infancia entre hombres y mujeres.	Autónoma de Buenos Aires), estadísticas a nivel nacional, y políticas y prácticas corporativas, entre otros. <u>Entrevistas actores clave:</u> Oficiales de UNICEF, funcionarios de gobierno, organizaciones de la sociedad civil y Trabajadores de empresas que se han beneficiado de cambios en políticas y prácticas laborales de conciliación familia-trabajo.	prácticas laborales de conciliación familia-trabajo.
Eficiencia	¿En qué medida el trabajo coordinado entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas e Inclusión Social han facilitado el logro de los objetivos programáticos?	Análisis de percepciones.	Valoración cualitativa del relevamiento de percepciones sobre sinergias, duplicidades en la realización de actividades		Entrevistas semi-estructuradas por tipo de actor: • Oficiales de UNICEF en Argentina • Representantes de empresas • Trabajadores de empresas que se han beneficiado de cambios en políticas y prácticas laborales de conciliación familia-trabajo.
Sostenibilidad	¿Cómo se pueden apalancar y fortalecer los esfuerzos alcanzados?	Análisis de percepciones. Identificación de Riesgos y Oportunidades	Valoración cualitativa de percepciones sobre riesgos y oportunidades sobre la continuidad de las actividades y alianzas establecidas para apalancar y ampliar los logros alcanzados.		Entrevistas semi-estructuradas por tipo de actor: • Oficiales de UNICEF en Argentina • Representantes de empresas • Trabajadores de empresas que se han beneficiado de cambios en políticas y

Estrategia Business for Results: cuidado en primera infancia					
Caso de estudio: trabajo coordinado entre el área de Inclusión Social y Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas en el tema de cuidado en la primera infancia					
Criterio	Pregunta de evaluación primaria	Formación del juicio (judgement criteria)	Indicadores	Fuentes de Información	Métodos de recolección
					prácticas laborales de conciliación familia-trabajo.
Enfoque de Derechos Humanos, Género y equidad	¿Se observó si el enfoque de derechos humanos y perspectiva de género guiaron las actividades realizadas y promovidas por UNICEF en materia de cuidado en la primera infancia?	El enfoque de derechos humanos, género y equidad son utilizados como guía de las actividades del componente.	Valoración cualitativa del uso y mención del enfoque de derechos humanos, género y equidad en la programación, actividades y productos de este componente.		Revisión documental y discursiva.

Modelo de Abogacía e incidencia					
Caso de estudio: Pobreza infantil multidimensional					
Criterio	Preguntas de evaluación	Formación de juicio	Indicadores	Fuentes de información	Método de recolección
Pertinencia	¿Cuál es la coherencia entre los resultados esperados y las estrategias de comunicación del modelo de abogacía e incidencia con las prioridades, políticas y programas de UNICEF?	El diseño del componente se enmarca en las prioridades de UNICEF y el Sistema de Naciones Unidas. El diseño del modelo se desprende de un diagnóstico que identifica la problemática específica a atender.	Valoración cualitativa de la medida en la que el modelo de abogacía e incidencia abona o es consistente con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Marco Programático de Protección Social de UNICEF, el Plan Estratégico UNICEF 2018-2021, el Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo y las recomendaciones del Comité de los Derechos del Niño y los Country Program Documents.	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo. Plan Estratégico de UNICEF a nivel mundial. Plan de Acción en Género. Observaciones del Comité de Derechos del Niño. Country Program Documents. Marco Programático de Protección Social de UNICEF. Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas.	Información documental.
Eficacia	¿En qué medida las acciones vinculadas con el modelo de abogacía e incidencia contribuyeron a	Seguimiento y coherencia de trayectorias causales de la teoría de cambio.	Valoración cualitativa del grado en el que los estudios de UNICEF contribuyeron al posicionamiento de la medición de la pobreza infantil conforme a la Teoría de Cambio elaborada con el equipo de UNICEF Argentina. Percepción de actores estratégicos sobre la medida en que las	Estudios del equipo de UNICEF (Bienestar y pobreza en niños, niñas y adolescentes, La pobreza monetaria en la niñez y la adolescencia, Pobreza monetaria y privaciones no monetarias en Argentina, Efectos de la situación	Información documental y entrevistas semi-estructuradas.

Modelo de Abogacía e incidencia Caso de estudio: Pobreza infantil multidimensional					
Criterio	Preguntas de evaluación	Formación de juicio	Indicadores	Fuentes de información	Método de recolección
	posicionar la medición de la pobreza infantil se instalará en la agenda y opinión públicas?	Análisis de contribución de UNICEF a través de una teoría de cambio.	acciones del modelo de abogacía e incidencia contribuyeron a que UNICEF se consolidara como referente de la medición de la pobreza infantil entre autoridades, periodistas, defensores de derechos humanos y otras organizaciones.	económica en las niñas, niños y adolescentes en Argentina, Elecciones 2019. La deuda es con la niñez y la adolescencia. Entrevistas a actores estratégicos (usuarios de información, académicos, especialistas, periodistas, entre otros).	
Eficiencia	¿Qué tan eficientemente fue el uso de los recursos económicos y no económicos del modelo de abogacía e incidencia?	Revisión del uso de recursos humanos y materiales vinculados al modelo de abogacía e incidencia	Valoración cualitativa de la eficiencia en el uso de los recursos de UNICEF vinculados con el trabajo del modelo de abogacía e incidencia.	Entrevistas a personal de UNICEF Argentina y actores estratégicos.	Entrevistas semi-estructuradas.
Sostenibilidad	¿En qué medida la labor del modelo de abogacía e incidencia enfocado a la medición de la pobreza infantil deja capacidades instaladas y asegura su posicionamiento en la agenda y opinión públicas?	Identificación de retos y oportunidades para el posicionamiento de la medición de la pobreza infantil.	Valoración cualitativa basada en las percepciones de los actores estratégicos sobre la sostenibilidad del posicionamiento de la medición de la pobreza infantil.	Entrevistas a actores estratégicos y personal de UNICEF.	Entrevistas semi-estructuradas.
Enfoque de ddhh y género	¿En qué grado el modelo de abogacía e incidencia enfocado en la medición de la pobreza multidimensional basa su programación en	Anclaje teórico y enfoque de género del modelo de abogacía e incidencia respecto a una perspectiva de derechos humanos.	Valoración cualitativa de las percepciones de actores estratégicos sobre la medida en la que el modelo de abogacía e incidencia es compatible con un enfoque de derechos humanos y de género.	Estudios sobre pobreza infantil realizados por el equipo de inclusión de UNICEF Argentina (ver lista de Eficacia). Entrevistas a actores estratégicos.	Información documental y entrevistas semi-estructuradas.

Modelo de Abogacía e incidencia Caso de estudio: Pobreza infantil multidimensional					
Criterio	Preguntas de evaluación	Formación de juicio	Indicadores	Fuentes de información	Método de recolección
	los derechos humanos de los más exclusivos y transversaliza la igualdad de género?				

Modelo de trabajo en el terreno (Pilot or at-scale programs) Caso de estudio: Programa Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)					
Criterio	Preguntas de evaluación	Formación de juicio	Indicadores	Fuentes de información	Método de recolección
Pertinencia	¿Es la estrategia de intervención coherente con las prioridades nacionales y el marco de derechos y se ha derivado de procesos de consulta y concertación con autoridades competentes?	El diseño del componente se enmarca en las prioridades del gobierno con respecto a salud adolescente, dentro de los parámetros de UNICEF global y del Sistema de Naciones Unidas. El tema de salud adolescente se encuentra especificado en documentos oficiales como prioridad nacional y responde a las necesidades de la población objetivo. El diseño del modelo se desprende de un diagnóstico que identifica la problemática específica a atender.	Valoración cualitativa de la medida en la que el modelo de abogacía e incidencia abona o es consistente con el cumplimiento de documentos de política de salud adolescente del país, con las prioridades establecidas en el CPD y cómo se alinea al enfoque de adolescencia de UNICEF a nivel global	<u>Información documental</u> -Programa País, Descripción de la estrategia, Informes anuales, Minutas de reuniones, Notas de prensa, Documentos evaluativo (sistematización de asesorías y línea de base), estadísticas a nivel nacional y provincial sobre salud sexual reproductiva, número de embarazos adolescentes, entre otros. <u>Entrevistas semi-estructuradas</u> Por lo menos 5 entrevistas por provincia a personal clave en la instrumentación de la	Información documental y entrevistas semi-estructuradas
	¿Se adecua la intervención a las necesidades y prioridades de la población adolescente para mejorar el ejercicio del derecho a la salud?				

Modelo de trabajo en el terreno (Pilot or at-scale programs)					
Caso de estudio: Programa Asesorías de Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)					
Criterio	Preguntas de evaluación	Formación de juicio	Indicadores	Fuentes de información	Método de recolección
Eficacia	¿Cómo ha contribuido UNICEF, a través del programa a fortalecer las capacidades del sistema de salud para responder a las necesidades y prioridades específicas del ejercicio del derecho a la salud por parte de la población adolescente?	Seguimiento y coherencia de trayectorias causales de la teoría de cambio.	Valoración cualitativa de los resultados del programa con base en análisis detallado de documentación y entrevistas, dado que aún no hay resultados de evaluación de impacto.	estrategia, incluyendo autoridades del sector educativo a nivel secundaria, autoridades del sector salud en temas de adolescentes, directivos y maestros en las escuelas secundarias; además de implementadores del programa a nivel nacional y personal de UNICEF. <u>Grupos focales</u> 2 grupos focales con adolescentes en cada una de dos escuelas en 2 provincias, para recabar perspectivas distintas sobre la intervención.	Información documental, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales
	¿Cómo ha contribuido el programa a fortalecer la participación, la satisfacción y el conocimiento de los adolescentes sobre el sistema de salud y ha fomentado la responsabilidad de los socios en la ejecución del proyecto?	Articulación de línea de tiempo de actividades, productos y resultados.	Valoración cualitativa de orden de tiempo: actividades preceden a productos y resultados. Construcción participativa de la teoría de cambio evaluativa de la Estrategia.		Información documental, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales
Eficiencia	¿Qué tan eficiente fue el uso de los recursos económicos y no económicos en apoyo al Programa de ASIES?	Análisis del uso de recursos humanos y materiales vinculados al programa de ASIES	Valoración cualitativa de la eficiencia en el uso de los recursos de UNICEF vinculados con el trabajo en el programa de ASIES.		Información documental y entrevistas semi-estructuradas
Sostenibilidad	¿Cómo ha contribuido UNICEF a la sostenibilidad del programa y qué cambios serían necesarios para mejorar la implementación y los resultados para la sostenibilidad del proyecto?	Identificación de acciones enfocadas a la sostenibilidad y permanencia del programa y de acciones sujetas de mejora para promover sus sostenibilidad.	Valoración cualitativa basada en las percepciones de los actores estratégicos sobre la sostenibilidad del programa de ASIES.		Información documental, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales
Enfoque de género y de derechos humanos	¿En qué grado el programa de ASIES basa su programación en los derechos humanos de los más excluidos y transversaliza la igualdad de género?	Anclaje teórico de derechos humanos y de niños, niñas y adolescentes y enfoque de género del programa de ASIES.	Valoración cualitativa de las percepciones de actores estratégicos y documentación sobre la medida en la que el programa de ASIES tiene un enfoque de derechos humanos y de género.		Información documental, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales

9.3 Anexo 3a. Herramientas de recolección de la información

Entrevistas UNICEF

Preguntas para la entrevista a personal de UNICEF

Institución		
UNICEF		
Fecha	Hora	Lugar
Miembros del equipo presentes	Notas tomadas por	

Las entrevistas son semi-estructuradas y, por lo tanto, se afinarán las preguntas a medida que avance cada entrevista según los antecedentes de la persona entrevistada y la información que proporciona. Por consiguiente, la gama de preguntas a continuación no se realizará a todas las personas entrevistadas.

Introducción:

La oficina de UNICEF de Latinoamérica está realizando una evaluación a nivel país sobre el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina, en la cual se examina la contribución de UNICEF en el desarrollo del país a fin de rendir cuentas a las partes interesadas y asegurar que se aprenda de sus intervenciones.

Usted ha sido identificado/a como una de las partes instrumentadoras del programa de UNICEF en Argentina y nos gustaría invitarle a participar en nuestra evaluación, proporcionándonos sus comentarios sobre su experiencia con los proyectos apoyados por UNICEF. Cualquier información u opinión expresada será utilizada en observancia a los criterios éticos de respeto, beneficio y justicia, cuidando que no se generen perjuicios para los involucrados.

Por motivos logísticos, nos serviría mucho poder grabar nuestra conversación. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Usted podrá en cualquier momento de la entrevista solicitar que parte o la totalidad de la información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para su persona. En este caso, los miembros del grupo evaluador estarán obligados a manejar dicha información bajo los criterios de confidencialidad y privacidad correspondientes.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

ANTECEDENTES

1. Para el entrevistador: Por favor, marque la intervención sobre la que va a hacer los comentarios:

- 1) Nombre del programa/proyecto/Intervención:
 - a. Business for Results - Trabajo coordinado entre programas y PFP: Primera infancia.
 - b. Modelo de trabajo en terreno - Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)
 - c. Modelo de abogacía e incidencia - Pobreza y protección social
 - d. Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial - Tucumán y Salta.
- 2) Otro:

Por favor, describa brevemente cuáles son sus cargos y responsabilidades. ¿Cómo se relaciona con el proyecto de UNICEF arriba mencionado (Si aplica)?

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA POR ÁREA TEMÁTICA

1. RELEVANCIA:

1.1 ¿En qué medida cree que el UNICEF se ha **alineado con las prioridades, políticas o estrategias nacionales**?

1.2 ¿En lo que respecta a las **necesidades locales**? ¿Se ha hecho una evaluación de las necesidades y/o consultas con representantes de la población objetivo?

1.3. ¿La lógica de las estrategias y acciones de la intervención toman en consideración las diferentes situaciones y necesidades que enfrentan las mujeres, los hombres, niñas y niños (de edad, de clase, etc.) ante la problemática abordada? ¿de qué manera?

2. EFICACIA

2.1 ¿En qué medida el proyecto/programa ha **alcanzado los objetivos esperados**?

2.2 ¿Cuáles son los **resultados clave logrados**? (INDICADORES)

2.3. **Género-** El proyecto ha demostrado **resultados concretos hacia el logro de la igualdad de género y los DDHH**? (INDICADORES)

2.4 ¿Cuáles han sido los **factores de apoyo o impedimento para alcanzar resultados**?

3. EFICIENCIA

3.1 ¿En qué medida UNICEF ha **utilizado bien** sus recursos (humanos/financieros)?

3.2 ¿Lo ha hecho dentro de los **plazos, costos estimados**? (SI APLICA)

3.3. ¿Qué **mecanismos de seguimiento y evaluación** se han establecido para garantizar la eficiencia?

3.4. Gestión de riesgos: ¿Qué **medidas contra riesgos se han tomado** para afrontar problemas inesperados?

3.5. ¿Considera que la modalidad de ejecución ha sido la adecuada para garantizar la eficiencia del gasto? ¿Por qué? ¿Qué mecanismos podrían haberse propuesto?

3.6. Las intervenciones evaluadas se complementan o duplican con iniciativas similares en los distintos componentes del Programa País?

4. Género y DDHH

4.1. Se han incorporado las cuestiones de género y DDHH en todas las etapas del proyecto: ¿negociación, diseño, implementación, seguimiento, evaluación y presupuesto? (Especificar etapas)

4.2. En el proyecto ¿se han recogido datos desagregados por sexos o se han consultado estadísticas de género⁶³ y/o DDHH?

4.3. Los miembros clave del personal responsables de la ejecución del proyecto tienen conocimiento y/o experiencia específica en torno a las cuestiones de género y/o DDHH?

5. SOSTENIBILIDAD

5.1 ¿En qué medida cree que los beneficios del proyecto/programa serán (o han sido) **sostenibles una vez terminado el apoyo de UNICEF**?

5.2. ¿Cuáles son los **factores que lo apoyan**?

5.3. ¿Cuáles son los **factores que lo dificultan**?

5.4 **Apropiación:** ¿En qué medida los socios implementadores apoyados han desarrollado capacidades, o han obtenido recursos propios, para proseguir los esfuerzos? ¿Qué planes tienen los socios para asegurar la continuidad de los esfuerzos?

5.5. ¿Se tomaron medidas para asegurar la continuidad de los trabajos con el cambio de gobierno? Si sí, ¿cuáles?

6. INTERSECTORIALIDAD DENTRO DE UNICEF (ESTA SECCIÓN ES SOLAMENTE PARA EL PERSONAL DE UNICEF QUE NO SERÁ ENTREVISTADO PARA INTERSECTORIALIDAD)

6.1. ¿En cuáles de las intervenciones arriba mencionadas en las que participó tuvo interacción con otras áreas de UNICEF?

6.2. ¿Cómo surgió la iniciativa de coordinarse en una estrategia intersectorial?

6.3. ¿Se diseñó explícitamente una estrategia de cooperación intersectorial para estas intervenciones desde el momento de la planeación y/o surgió en etapas posteriores?

6.4. ¿Considera que la cooperación fue pertinente?

⁶³ Las estadísticas de género son una representación numérica de hechos que se ubican en el tiempo y el espacio y que desempeñan un papel importante en la eliminación de estereotipos, en la formulación de políticas y en su seguimiento para el logro de la plena igualdad entre mujeres y hombres (CEPAL, 2006).

- 6.5. ¿Cuáles fueron los beneficios de esta cooperación intersectorial?
- 6.6. ¿Cuáles fueron los perjuicios de esta cooperación intersectorial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
- 6.7. ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que favorecieron la cooperación intersectorial de las áreas de UNICEF? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
- 6.8. ¿Cuáles fueron los retos o factores de inhibición de la cooperación intersectorial? ¿Qué hubiera cambiado? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
- 6.9. ¿Considera que el área de UNICEF con quien tuvo interacción realizó en tiempo y forma las actividades acordadas? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
- 6.10. Las intervenciones en la que participó, ¿se hubieran podido beneficiar con una coordinación adicional con otras áreas de UNICEF y/o del gobierno (A nivel de planeación de iniciativas, abogacía con el gobierno en distintos niveles, interacción con actores no gubernamentales, evaluación y/o en la disminución de costos)? (Responder para cada proyecto en el que intervino)

7. Preguntas específicas para B4R

7.1. ¿Qué es la estrategia B4R y cómo se ha incorporado en la oficina de UNICEF en Argentina?

7.2. ¿En qué otros rubros se ha utilizado la estrategia B4R, además de la primera infancia?

7.3. ¿Por qué considera que la estrategia B4R ha sido exitosa en su aplicación en el tema de primera infancia?

- ¿Cuáles han sido los mayores aciertos?
- ¿Cuáles han sido los mayores retos?

7.4. ¿Qué otros programas sectoriales de UNICEF pudieran seguir este modelo y por qué?

Articulador de alianzas entre actores clave

7.5. ¿Qué estrategias lleva a cabo UNICEF Argentina para promover alianzas entre los actores clave para la ampliación de la oferta de servicios de cuidado de primera infancia?

7.6. ¿Cuáles son los retos más comunes a los que se han enfrentado para lograr estas alianzas?

7.7. ¿Qué tipo de actores (Estado, Empresa, Sociedad Civil) han encontrado mayor resistencia para involucrarse en la promoción de políticas más integrales y equitativas en materia de crianza y cuidado de la primera infancia?

Generador de evidencia

¿Cuáles han sido los mayores retos para trasladar los aprendizajes de los estudios realizados a las audiencias correspondientes?

- a) Estado: ejecutivo y legislativo
- b) Empresas
- c) Sociedad Civil
- d) Familias

¿Cómo captan la demanda de información?

¿Cómo se prioriza la necesidad de información?

Vinculación del sector privado en los trabajos a favor de la primera infancia

¿Cómo se involucra al sector privado en una estrategia de abogacía? ¿Cómo lograr que el sector privado se vuelva un aliado promotor de los derechos de la niñez y la adolescencia, en específico en temas de crianza y cuidado de la primera infancia más equitativas, de calidad y con un enfoque de género?

¿Cree que el sector privado ha mejorado su acercamiento a los temas de cuidado de primera infancia?

Según su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en materia de normas sociales de género referidas a la crianza y cuidado en la primera infancia?

¿Cuáles son los principales obstáculos que las empresas encuentran en sus esfuerzos por promover un mejor equilibrio entre familia y trabajo?

¿Cuáles han sido los mayores retos para las empresas para convertirse en promotores de normativas tanto corporativas como nacionales en favor de la crianza y cuidado de la primera infancia?

¿Qué retos vislumbra en el futuro para lograr modificaciones a las normas laborales más favorables y equitativas para el cuidado de la primera infancia?

Intersectorialidad

¿Cómo se ha incorporado la estrategia de B4R en la oficina de UNICEF en Argentina?

¿Qué retos se han presentado en el trabajo entre los programas sectoriales y los esfuerzos para articular alianzas para donaciones privadas (PPF)?

OTROS ASUNTOS

¿Hay algún tema que no se haya sido cubierto pero que sea importante abordar?

¡Muchas gracias!

Entrevistas – población objetivo

Preguntas para la entrevista a la población objetivo adulta, padres, maestros y otros miembros de las comunidades.

Institución		
Fecha	Hora	Lugar
Miembros del equipo presentes		Notas tomadas por

Las entrevistas son semi-estructuradas y, por lo tanto, se afinarán las preguntas a medida que avance cada entrevista según los antecedentes de la persona entrevistada y la información que proporciona. Por consiguiente, la gama de preguntas a continuación no se realizará a todas las personas entrevistadas.

Introducción:

La oficina de UNICEF de Latinoamérica está realizando una evaluación a nivel país sobre el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina, en la cual se examina la contribución de UNICEF en el desarrollo del país a fin de rendir cuentas a las partes interesadas y asegurar que se aprende de sus intervenciones.

Usted ha sido identificada/o como persona clave y nos gustaría invitarle a participar en nuestra evaluación, proporcionándonos sus comentarios sobre su experiencia con los proyectos apoyados por UNICEF. Cualquier información u opinión expresada será utilizada en observancia a los criterios éticos de respeto, beneficio y justicia, cuidando que no se generen perjuicios para las/los involucrados.

Por motivos logísticos, nos serviría mucho poder grabar nuestra conversación. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Usted podrá en cualquier momento de la entrevista solicitar que parte o la totalidad información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para su persona. En este caso, los miembros del grupo evaluador estarán obligados a manejar dicha información bajo los criterios de confidencialidad y privacidad correspondientes.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

ANTECEDENTES

2. Para el entrevistador: Por favor, marque la intervención sobre la que va a hacer los comentarios:

3) Nombre del programa/proyecto/Intervención:

- a. Business for Results - Trabajo coordinado entre programas y PFP: Primera infancia.
- b. Modelo de trabajo en terreno - Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)
- c. Modelo de abogacía e incidencia - Pobreza y protección social
- d. Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial - Tucumán y Salta.

4) Otro:

- 1.1. Por favor, describa brevemente cuáles son sus cargos y responsabilidades. ¿Cómo se relaciona con el proyecto de UNICEF arriba mencionado?

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA POR ÁREA TEMÁTICA

1. RELEVANCIA:

1.1 ¿En qué medida cree que el proyecto/programa ha sido **pertinente para sus necesidades**?

1.2 ¿Cómo fueron **planeadas/diseñadas las actividades** (p. ej., se ha hecho una evaluación de necesidades o consulta)? ¿Y quién ha estado involucrado? ¿Participó usted en alguna actividad para la identificación de sus necesidades relativas al programa?

1.3. En las actividades y/o intervenciones del programa/proyecto se tuvieron en cuenta las diferentes situaciones y necesidades que tienen las mujeres y los hombres (de edad, de nivel socioeconómico, etc.)? ¿de qué manera?

2. EFICACIA

2.1 ¿Cuál era **la situación antes** de la implementación de este proyecto (es decir, líneas de base)? Y, ¿cómo describiría la **situación actual**?

2.2 ¿Qué se ha logrado con el proyecto/programa? (**logro de los objetivos iniciales**) ¿En qué medida ha cambiado su situación personal o institucional tras la implementación del programa?

2.4 ¿Cuál ha sido la **contribución del UNICEF** en la satisfacción de sus necesidades? (VISIBILIDAD)

2.5 ¿Cuáles han sido los **factores de apoyo o impedimento para alcanzar resultados**?

2.6. Si usted pudiera hablar directamente con los tomadores de decisiones y/o a UNICEF, ¿qué les sugeriría para mejorar los resultados?

2.7. Género

-El proyecto ha demostrado **resultados concretos hacia el logro de la igualdad de género**? (INDICADORES)

-Se han incorporado las cuestiones de género en todas las etapas del proyecto: diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento, evaluación y presupuesto? (Especificar etapas)

3. EFICIENCIA

3.1 ¿En qué medida el UNICEF ha **utilizado bien** sus recursos (humanos/financieros)? (SI APLICA)

3.2 ¿Lo ha hecho dentro de los **plazos, costos estimados**? (SI APLICA)

3.3 ¿Considera que la modalidad de ejecución ha sido la adecuada para garantizar la eficiencia del gasto? ¿Por qué? ¿Qué mecanismos podrían haberse propuesto? (SI APLICA)

4. SOSTENIBILIDAD

4.1 ¿En qué medida cree que los beneficios del proyecto/programa serán (o han sido) **sostenibles una vez completado**? ¿Cuáles son los **factores que lo apoyan o dificultan**?

4.1.1 ¿Cuáles son los **factores que lo apoyan**?

4.1.2 ¿Cuáles son los **factores que lo dificultan**?

4.2 **Apropiación**: ¿En qué medida su Institución ha desarrollado capacidades, o ha obtenido recursos propios, para proseguir los esfuerzos? ¿Qué planes tiene para asegurar la continuidad de los esfuerzos (p. ej., capacidad financiera, técnica)?

4.3 **Retos a futuro**: ¿Qué retos cree usted que podrían presentarse en la implementación y/o permanencia de los cambios que se han logrado?

OTROS ASUNTOS

¿Hay algún tema que no se haya sido cubierto pero que sea importante abordar?
¡Muchas gracias!

Entrevistas – socios implementadores

Preguntas para la entrevista a socios implementadores.

Institución/Empresa		
Fecha	Hora	Lugar
Miembros del equipo presentes		Notas tomadas por

Las entrevistas son semi-estructuradas y, por lo tanto, se afinarán las preguntas a medida que avance cada entrevista según los antecedentes de la persona entrevistada y la información que proporciona. Por consiguiente, la gama de preguntas a continuación no se realizará a todas las personas entrevistadas.

Introducción:

La oficina de UNICEF de Latinoamérica está realizando una evaluación a nivel país sobre el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina, en la cual se examina la contribución de UNICEF en el desarrollo del país a fin de rendir cuentas a las partes interesadas y asegurar que se aprende de sus intervenciones.

Usted ha sido identificado/a como una de las partes instrumentadoras del programa de UNICEF en Argentina y nos gustaría invitarle a participar en nuestra evaluación, proporcionándonos sus comentarios sobre su experiencia con los proyectos apoyados por UNICEF. Cualquier información u opinión expresada será utilizada en observancia a los criterios éticos de respeto, beneficio y justicia, cuidando que no se generen perjuicios para los involucrados.

Por motivos logísticos, nos serviría mucho poder grabar nuestra conversación. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Usted podrá en cualquier momento de la entrevista solicitar que parte o la totalidad información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para su persona. En este caso, los miembros del grupo evaluador estarán obligados a manejar dicha información bajo los criterios de confidencialidad y privacidad correspondientes.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

.....

ANTECEDENTES

1. Para el entrevistador: Por favor, marque la intervención sobre la que va a hacer la entrevista:

1.1 Nombre del programa/proyecto/Intervención:

- a. Business for Results - Trabajo coordinado entre programas y PFP: Primera infancia.
- b. Modelo de trabajo en terreno - Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)
- c. Modelo de abogacía e incidencia - Pobreza y protección social
- d. Intersectorialidad y territorialidad a nivel provincial - Tucumán y Salta.

1.2 Otro:

Por favor, describa brevemente cuáles son sus cargos y responsabilidades. ¿Cómo se relaciona con el proyecto de UNICEF arriba mencionado (Si aplica)?

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA POR ÁREA TEMÁTICA

1. RELEVANCIA:

1.1 ¿En qué medida cree que UNICEF se ha **alineado con las prioridades, políticas o estrategias nacionales y/o con los intereses de su institución (si aplica)?**

1.2 En lo que respecta a las **necesidades locales**, ¿Se ha hecho una evaluación de las necesidades y/o consultas con representantes de la población objetivo??

1.3. ¿La lógica de las estrategias y acciones de la intervención toman en consideración las diferentes situaciones y necesidades que enfrentan las mujeres y los hombres (de edad, de nivel socioeconómico, etc.) ante la problemática abordada? ¿de qué manera?

2. EFICACIA

2.1 ¿En qué medida la intervención ha **alcanzado los objetivos esperados?**

2.2 ¿Cuáles son los **resultados clave logrados?** (INDICADORES)

2.3. ¿Considera que los objetivos se hubieran logrado sin la participación de UNICEF? ¿Qué sería diferente?

2.4. **Género-** El proyecto ha demostrado **resultados concretos hacia el logro de la igualdad de género y los DDHH?** (INDICADORES)

2.5 ¿Cuáles han sido los **factores de apoyo o impedimento para alcanzar resultados?**

3. EFICIENCIA

3.1 ¿Considera que UNICEF ha **utilizado bien** sus recursos (humanos/financieros)?

3.2 ¿UNICEF cumplió sus compromisos dentro de los **plazos, costos estimados?** (SI APLICA)

3.3. ¿Qué **mecanismos de seguimiento y evaluación** se han establecido para garantizar la eficiencia?

3.4. Gestión de riesgos: ¿Qué **medidas contra riesgos se han tomado** para afrontar problemas inesperados?

3.5. ¿Considera que la modalidad de ejecución ha sido la adecuada para garantizar la eficiencia del gasto? ¿Por qué? ¿Qué mecanismos podrían haberse propuesto?

4. GÉNERO Y DDHH

4.1. ¿En el proyecto ¿se han recogido datos desagregados por sexo o se han consultado estadísticas de género⁶⁴ y/o grupos vulnerables y DDHH?

4.2. Los miembros clave del personal responsables de la ejecución del proyecto tienen conocimiento y/o experiencia específica en torno a las cuestiones de género y/o DDHH?

4.3. ¿Se consideraron las diferentes necesidades por género o de poblaciones vulnerables durante las diferentes etapas del proyecto diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento y/o evaluación de la intervención? (Especificar etapas)

5. SOSTENIBILIDAD

5.1 ¿En qué medida cree que los beneficios del proyecto/programa serán (o han sido) **sostenibles una vez terminada la participación con UNICEF**?

5.2 ¿Cuáles son los **factores que lo apoyan**?

5.3. ¿Cuáles son los **factores que lo dificultan**?

5.4. **Apropiación:** ¿En qué medida se han desarrollado capacidades, o han obtenido recursos propios, para proseguir los esfuerzos? ¿Qué planes tienen para asegurar la continuidad de los esfuerzos?

6. Preguntas específicas para B4R en el cuestionario de socios implementadores Generales

6.1. ¿Podría contarme cómo inició el contacto con UNICEF?

6.2. ¿En qué medida cree que UNICEF ha fungido como articulador de alianzas entre actores clave para la ampliación de la oferta de servicios de cuidado de la primera infancia? ¿Me podría dar un ejemplo?

6.3. Si usted estuviera fungiendo como articulador de alianzas con actores clave. ¿Cuáles de las estrategias utilizadas por UNICEF replicaría? ¿Qué haría diferente?

Para empresas:

⁶⁴ Las estadísticas de género son una representación numérica de hechos que se ubican en el tiempo y el espacio y que desempeñan un papel importante en la eliminación de estereotipos, en la formulación de políticas y en su seguimiento para el logro de la plena igualdad entre mujeres y hombres (CEPAL, 2006).

6.4. ¿Cree que el sector privado ha mejorado su acercamiento a los temas de cuidado de primera infancia?

6.5. Según su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en materia de normas sociales de género referidas a la crianza y cuidado en la primera infancia?

6.6. ¿Conoce algún estudio que haga referencia a la distribución de responsabilidades de crianza y cuidado en la primera infancia y la productividad laboral? En caso positivo, ¿dónde escuchó esta información?

6.7. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que enfrentan los trabajadores en el balance trabajo-familia?

6.8. ¿Qué medidas se han tomado dentro de la empresa para apoyar una distribución más equitativa de las responsabilidades de crianza y cuidado en la primera infancia?

Para legisladores:

6.9. ¿La información proporcionada por UNICEF le ha sido de utilidad en sus esfuerzos para promover políticas laborales más equitativas en materia de crianza y cuidado en la primera infancia (i.e. licencias de maternidad/paternidad)?

6.10. ¿La información/evidencia proporcionada fue de fácil acceso, entendible y oportuna?

6.11. ¿Considera que UNICEF ha sido un facilitador para articular alianzas entre actores clave para el fomento de políticas de cuidado de la primera infancia equitativas, de calidad y con un enfoque de género?

6.12. ¿Qué retos vislumbra en el futuro para lograr modificaciones a las normas laborales más favorables y equitativas para el cuidado de la primera infancia?

OTROS ASUNTOS

¿Hay algún tema que no se haya sido cubierto pero que sea importante abordar?

iMuchas gracias!

Entrevistas Intersectorialidad – socios implementadores

Preguntas para la entrevista a socios implementadores

Institución/Empresa		
Fecha	Hora	Lugar
Miembros del equipo presentes		Notas tomadas por

Las entrevistas son semi-estructuradas y, por lo tanto, se afinarán las preguntas a medida que avance cada entrevista según los antecedentes de la persona entrevistada y la información que proporciona. Por consiguiente, la gama de preguntas a continuación no se realizará a todas las personas entrevistadas.

Introducción:

La oficina de UNICEF de Latinoamérica está realizando una evaluación a nivel país sobre el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina, en la cual se examina la contribución de UNICEF en el desarrollo del país a fin de rendir cuentas a las partes interesadas y asegurar que se aprende de sus intervenciones.

Usted ha sido identificado como una de las partes instrumentadoras del programa de UNICEF en Argentina y nos gustaría invitarle a participar en nuestra evaluación, proporcionándonos sus comentarios sobre su experiencia con los proyectos apoyados por UNICEF. Cualquier información u opinión expresada será utilizada en observancia a los criterios éticos de respeto, beneficio y justicia, cuidando que no se generen perjuicios para los involucrados.

Por motivos logísticos, nos serviría mucho poder grabar nuestra conversación. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Usted podrá en cualquier momento de la entrevista solicitar que parte o la totalidad información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para su persona. En este caso, los miembros del grupo evaluador estarán obligados a manejar dicha información bajo los criterios de confidencialidad y privacidad correspondientes.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

.....

ANTECEDENTES

1. Para el entrevistador: Por favor, indique la/las intervención en las que ha colaborado:

	Educación	Inclusión Social y Monitoreo	Protección de Derechos	Salud
Salta				
Operativos AUH y Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas	X	X		
Secundarias rurales mediadas por Tecnologías	X	X		
Observatorio de la Niñez y Adolescencia de Salta		X		
Registro Único Nominal		X	X	
Alimendar		X		X
Foros de Participación Adolescente en Salud	X			X
Tucumán				
Observatorio de la situación social de la niñez y la adolescencia en Tucumán (ONAT)		X		X
Registro Único Nominal		X	X	
PLaNEA, Nueva Escuela para Adolescentes	X		X	X
Abordaje Integral y Comunitario para la prevención del Abuso Sexual Infantil		X		X

Por favor, describa brevemente cuáles son sus cargos y responsabilidades. ¿Cómo se relaciona con el proyecto de UNICEF arriba mencionado (Si aplica)?

EVALUACIÓN DE LA INTERSECTORIALIDAD DE LAS INTERVENCIONES

1. ¿Quiénes fueron las contrapartes en las intervenciones (UNICEF, gobiernos locales, provinciales, nacional, ONGs, sector privado)?
2. ¿Con cuales áreas de UNICEF o personal de UNICEF tuvo interacción como parte de estas intervenciones?
3. ¿Sabe usted cómo surgió la iniciativa de coordinarse en una estrategia intersectorial o inter-ministerial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
4. ¿Se diseñó explícitamente una estrategia de cooperación intersectorial para estas intervenciones desde el momento de la planeación y/o surgió en etapas posteriores? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
5. ¿Considera que la cooperación entre áreas de UNICEF fue pertinente de acuerdo con sus necesidades?

6. ¿Cuáles fueron los beneficios de esta cooperación intersectorial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
7. ¿Cuáles fueron los perjuicios de esta cooperación intersectorial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
8. ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
9. ¿Cuáles fueron los factores que favorecieron la cooperación intersectorial y/o interministerial en el proyecto? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
10. ¿Cuáles fueron los retos o factores de inhibición de la cooperación intersectorial y/o interministerial? ¿Qué hubiera cambiado? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
11. Las intervenciones en las que participó, ¿se hubieran podido beneficiar con una coordinación adicional con otras áreas de UNICEF y/o del gobierno (A nivel de planeación de iniciativas, abogacía con el gobierno en distintos niveles, interacción con actores no gubernamentales, evaluación y/o en la disminución de costos)? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
12. ¿Considera que las áreas de UNICEF con quien tuvo interacción realizaron en tiempo y forma las actividades acordadas? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
13. ¿Considera usted que se requiere mayor coordinación dentro de UNICEF para trabajar con diferentes áreas? (Si aplica)

INTER-TERRITORIALIDAD DE LAS INTERVENCIONES

1. ¿Tuvo usted contacto con personal de otra provincia que fuera a instrumentar estrategias/intervenciones similares a la que se realizó aquí?
2. Si se respondió afirmativamente la pregunta anterior, ¿en qué consistió dicho contacto?
3. ¿Cuáles fueron los beneficios y los retos para la cooperación interterritorial?
4. ¿Qué lecciones se aprendieron que pudieron ser aplicadas en otras provincias?

ASPECTOS GENERALES DE INTERSECTORIALIDAD

1. ¿La institución en la que labora planifica acciones de forma intersectorial/interterritorial?
2. ¿Cree que el trabajo interministerial y/o intersectorial es positivo para alcanzar resultados en beneficio de la niñez?
3. ¿Considera que UNICEF promueve el trabajo intersectorial?
4. ¿Cree que se requiere una mejor coordinación entre las áreas de UNICEF? En caso de respuesta afirmativa, ¿por qué?
5. ¿Alguna vez ha identificado como parte de su trabajo oportunidades de cooperación que pudieran interesarle a otros ministerios o áreas de UNICEF diferentes a con la que está trabajando? Si sí, ¿qué hizo al respecto?
6. Dentro de las estrategias/intervenciones en las que ha trabajado con UNICEF, ¿considera que tiene o ha tenido coincidencias o duplicación de acciones con estrategias instrumentadas por otros ministerios? en cuestión de metas, población objetivo, territorios y/o temas de atención.
7. ¿En qué situaciones, dentro de las estrategias en las que ha trabajado, considera que una mayor coordinación intersectorial y/o interministerial pudo haber sido más efectiva para la obtención de resultados?

¡Muchas gracias!

Entrevistas Intersectorialidad – UNICEF

Preguntas para la entrevista a personal de UNICEF

Institución/Empresa		
Fecha	Hora	Lugar
Miembros del equipo presentes		Notas tomadas por

Las entrevistas son semi-estructuradas y, por lo tanto, se afinarán las preguntas a medida que avance cada entrevista según los antecedentes de la persona entrevistada y la información que proporciona. Por consiguiente, la gama de preguntas a continuación no se realizará a todas las personas entrevistadas.

Introducción:

La oficina de UNICEF de Latinoamérica está realizando una evaluación a nivel país sobre el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina, en la cual se examina la contribución de UNICEF en el desarrollo del país a fin de rendir cuentas a las partes interesadas y asegurar que se aprende de sus intervenciones.

Usted ha sido identificado/a como una de las partes instrumentadoras del programa de UNICEF en Argentina y nos gustaría invitarle a participar en nuestra evaluación, proporcionándonos sus comentarios sobre su experiencia con los proyectos apoyados por UNICEF. Cualquier información u opinión expresada será utilizada en observancia a los criterios éticos de respeto, beneficio y justicia, cuidando que no se generen perjuicios para los involucrados.

Por motivos logísticos, nos serviría mucho poder grabar nuestra conversación. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Usted podrá en cualquier momento de la entrevista solicitar que parte o la totalidad información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para su persona. En este caso, los miembros del grupo evaluador estarán obligados a manejar dicha información bajo los criterios de confidencialidad y privacidad correspondientes.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

ANTECEDENTES

1. Para el entrevistador: Por favor, indique la/las intervención en las que ha colaborado:

	Educación	Inclusión Social y Monitoreo	Protección de Derechos	Salud
Salta				
Operativos AUH y Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas	X	X		
Secundarias rurales mediadas por Tecnologías	X	X		
Observatorio de la Niñez y Adolescencia de Salta		X		
Registro Único Nominal Alimendar		X	X	
Foros de Participación Adolescente en Salud	X			X
Tucumán				
Observatorio de la situación social de la niñez y la adolescencia en Tucumán (ONAT)		X		X
Registro Único Nominal PLANEA, Nueva Escuela para Adolescentes	X	X	X	X
Abordaje Integral y Comunitario para la prevención del Abuso Sexual Infantil		X		X

1. Por favor, describa brevemente cuáles son sus cargos y responsabilidades. ¿Cómo se relaciona con el proyecto de UNICEF arriba mencionado (Si aplica)?

EVALUACIÓN DE LA INTERSECTORIALIDAD DE LAS INTERVENCIONES

1. ¿En las intervenciones arriba mencionadas, quiénes fueron las contrapartes (gobiernos locales, provinciales, nacional, ONGs, sector privado)?
2. ¿En cuáles de las intervenciones en las que participó tuvo interacción con otras áreas de UNICEF o con más de una provincia?
3. ¿En qué consistieron las interacciones y en qué etapa de las intervenciones se dieron: planeación, diseño, instrumentación, evaluación, etc.? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
4. ¿Cómo surgió la iniciativa de coordinarse en una estrategia intersectorial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)

5. ¿Se diseñó explícitamente una estrategia de cooperación intersectorial para estas intervenciones desde el momento de la planeación y/o surgió en etapas posteriores? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
6. ¿Considera que la cooperación fue pertinente?
7. ¿Cuáles fueron los beneficios de esta cooperación intersectorial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
8. ¿Cuáles fueron los perjuicios de esta cooperación intersectorial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
9. ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados, con relación a outputs del CPD, a partir de las intervenciones en las que hubo cooperación intersectorial? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
10. ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que favorecieron la cooperación intersectorial de las áreas de UNICEF? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
11. ¿Cuáles fueron los retos o factores de inhibición de la cooperación intersectorial? ¿Qué hubiera cambiado? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
12. ¿Considera que el área de UNICEF con quien tuvo interacción realizó en tiempo y forma las actividades acordadas? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
13. Las intervenciones en la que participó, ¿se hubieran podido beneficiar con una coordinación adicional con otras áreas de UNICEF y/o del gobierno (A nivel de planeación de iniciativas, abogacía con el gobierno en distintos niveles, interacción con actores no gubernamentales, evaluación y/o en la disminución de costos)? (Responder para cada proyecto en el que intervino)
14. ¿Considera que existe complementariedad entre las intervenciones que ha participado en Tucumán y Salta y otras intervenciones de UNICEF y/o del gobierno? ¿Cuáles?

TERRITORIALIDAD DE LAS INTERVENCIONES

1. ¿En cuántas provincias se instrumentaron las intervenciones en las que participó?
2. En caso de que fuera en más de una ¿Existió cooperación entre las provincias? Si no, ¿por qué?
3. En caso de respuesta afirmativa a la pregunta anterior, ¿Cuál fue la mecánica de dicha cooperación entre provincias?
4. ¿Cuáles fueron los beneficios y los retos para la cooperación?
5. ¿Qué lecciones se aprendieron en la primera provincia de instrumentación de la estrategia que pudieron ser aplicadas en otras provincias?
6. ¿Hubo comunicación entre el personal de UNICEF en campo en las diferentes provincias y/o entre los socios implementadores?

COLABORACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE UNICEF

7. ¿Con qué otras áreas de UNICEF interactuó para lograr resultados? Planeación, M&E, Administrativa, Gerencia.
8. ¿En qué consistió la interacción?

ASPECTOS GENERALES DE INTERSECTORIALIDAD

1. ¿Las áreas planifican acciones de forma intersectorial/interterritorial?
2. ¿Qué cambios dentro de su propia área podrían realizarse para mejorar la interacción con otras áreas de UNICEF?
3. ¿Percibe que los socios implementadores del gobierno, ONGs o sector privado requieren, aunque sea en forma tácita, una mejor coordinación entre las áreas de UNICEF? ¿Le han hecho algún comentario?
4. ¿Alguna vez ha identificado como parte de su trabajo oportunidades de cooperación que pudieran interesarle a otras áreas de UNICEF? Si sí, ¿qué hizo al respecto?
5. *Para inclusión social* - ¿Se han identificado áreas de oportunidad para la colaboración con otras áreas de UNICEF en las mesas interministeriales?
6. ¿Considera que los outputs del CPD favorecen una visión intersectorial de las intervenciones de UNICEF?
7. Dentro de las estrategias/intervenciones en las que ha trabajado, ¿considera que tiene o ha tenido coincidencias o duplicación de acciones con estrategias instrumentadas por otras áreas? en cuestión de metas, población objetivo, territorios y/o temas de atención.
8. ¿En qué situaciones, dentro de las estrategias en las que ha trabajado, más allá de los proyectos en Salta y Tucumán, considera que una mayor coordinación intersectorial pudo haber sido más efectiva para la obtención de resultados?
9. ¿Considera que las intervenciones piloto pueden sentar las bases para el desarrollo de un trabajo intersectorial? ¿Conoce algún ejemplo en el que esto haya sucedido?

¡Muchas gracias!

Guía para grupo focal: adolescentes.

Antes de comenzar:

Consentimiento:

Por ser menores de edad, antes de la entrevista con los adolescentes, la evaluadora se asegurará de contar con el consentimiento firmado por parte de cada uno de los participantes en el grupo focal.

La legislación vigente en Argentina se alinea a los principios de la Convención del Derecho del Niño que considera a los niños y niñas "titulares de derechos" y que de acuerdo con sus capacidades pueden ejercerlos autónomamente. Por ello, el concepto de "patria potestad" se ha abandonado y se ha reemplazado por el concepto de "responsabilidad parental" (art. 638 Código Civil y Comercial -en adelante CCyC-). Este nuevo paradigma exige una mirada que otorga centralidad a la voluntad, a los planes y proyectos de vida de NNyA de acuerdo a la evolución de su capacidad para discernir. Ante ello, y conforme al marco legal, este estudio que se enfoca en el ejercicio de los derechos de la salud de los adolescentes, los considera como el centro de la investigación y se les solicita su consentimiento para participar en esta investigación, sin necesidad de contar con la autorización de los padres.

La evaluadora se cerciorará de que las/los participantes se sientan cómodos y que puedan responder a las preguntas, sin coacción y ninguna interrupción o presión externa.

Explicación a adolescentes participantes:

Propósito del grupo focal con adolescentes:

El objetivo de este estudio es comprender el valor agregado de la cooperación de UNICEF Argentina en la realización del Programa "**Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)**" que han puesto en marcha el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación y de Desarrollo Social.

Para ello, queremos saber, de primera mano y desde la voz de los adolescentes, lo siguiente:

- Si han usado las asesorías, y con qué objetivo.
- Si estas han ayudado a resolver sus preguntas, necesidades sobre información y asesoramiento en diversos ámbitos de la salud.
- Su perspectiva sobre la utilidad y relevancia de las asesorías.
- Los puntos a mejorar en el sistema de asesorías.

Confidencialidad:

Su participación es de suma importancia para dar voz a los puntos de vista que tienen sobre el objeto de estudio. Todo lo que digan será tratado de forma confidencialidad, lo que quiere decir que sus respuestas son privadas y no serán compartidas con otra persona de forma individual, ni más allá de los objetivos de este estudio. Nada de lo que digan tendrá impacto sobre su capacidad de participar en el programa.

Para poder tener la información íntegra de la conversación durante el grupo focal, quiero grabar el audio y así concentrarme en lo que se dice y no en tomar notas. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el

proyecto. Si en algún momento alguien quiere decir algo sin que se grabe, me pueden decir y pongo pausa a la grabación. ¿Están tod(a)os de acuerdo?

Es importante que sepan que aunque hayan acordado participar en la conversación con formato de grupo focal, en cualquier momento pueden decidir dejar de participar e incluso salir del grupo.

Les propongo un par de principios para que tengamos una conversación productiva:

- Pueden responder a las preguntas que haga si quieren, no hay obligación de responder.
- Hay que tomar turnos para participar. Si más de uno quiere responder una pregunta, por favor levanten la mano para que les dé a todos la palabra y evitar interrupciones.
- Tomen todo el tiempo que necesiten para pensar antes de responder.
- Si no me entienden, pregúntenme con confianza y me explicaré mejor.
- No hay respuestas correctas o incorrectas; digan lo que quieran.
- No se burlen de sus compañeros – cada uno tiene sus propias opiniones y todas son válidas.

Preguntas

Conceptos generales sobre derecho a la salud

- ¿Qué saben sobre los derechos que tienen los y las adolescentes?
- ¿Y sobre sus derechos a la salud en específico?
- ¿Qué quiere decir para ustedes salud? (Explorar: física, mental, sexual, etc.)
- ¿Qué aspectos de la salud son los más importantes para ustedes y por qué?

Formato de las asesoría y utilización

- En su escuela, ¿hay buzones para poner preguntas anónimas o solicitudes de información a asesorías? ¿Los utilizan?
- ¿Conocen las Asesorías de Salud Integral para Adolescentes?
- ¿Han usado servicios de las Asesorías?
- ¿Cómo supieron sobre los servicios que ofrecen?
- ¿Las asesorías colocan información sobre salud en la escuela? ¿En qué formato? ¿Les gusta cómo lo hacen? ¿Es útil la información?
- ¿Cómo funcionan las asesorías en esta escuela? ¿Individual, grupal o taller? (o combinación)
- ¿Cuál creen que es la modalidad más útil? ¿Porqué?
- ¿Cuántos días a la semana se da el servicio de Asesorías en esta escuela?
- ¿Ustedes usan el servicio de manera frecuente o no? (Explorar posibles razones que motiven el uso):
 - Horario
 - Asesor
 - Privacidad
 - Comodidad con el entorno
 - Utilidad de información
- ¿Les parece útil tener este servicio en la escuela?
- Si no hubiera Asesorías en la escuela ¿acudirían a buscar los mismos consejos o información sobre salud directamente en el centro de salud? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Alguien usó el servicio de las Asesorías alguna vez y no volvió? ¿Porqué? (Explorar: ¿no hubo necesidad o no fue útil?)

Ejercicio: Motivos de consulta

Se le solicitará a las/los participantes llenar un post-it con el motivo/motivos de su consulta de forma anónima (si en ese grupo nadie ha tenido consultas individuales, entonces se les pedirá que pongan las preguntas o dudas que quisieran que la Asesoría conteste). La evaluadora los leerá en voz alta y llenará la información en un pizarrón o cartulina para visibilizar motivos de consulta más comunes, y fomentar una conversación en torno a ellos.

Información sobre asesores

Ejercicio: Percepción del servicio

Se les pedirá a los participantes definir con una palabra cómo perciben el servicio recibido en las Asesorías (Ejemplos: bueno, malo, bueno, malo, útil, confiable, etc.).

La evaluadora anotará las definiciones en un pizarrón para facilitar discusión en torno a percepciones del servicio.

- ¿Desde su perspectiva, los asesores tratan de forma igual a chicas y a chicos? ¿Entienden las diferentes necesidades de chicos y chicas?
- ¿El asesor logró responder sus dudas o preguntas?
- ¿Consideran que está bien preparado para contestar sus dudas?

Centro de salud

¿Algún participante del grupo fue referido alguna vez al centro de salud por parte de la Asesoría? (si se sienten cómodos cuéntenos la experiencia del proceso, no tienen que contarnos para qué fue la consulta)

¿Tuviste que esperar mucho?

¿Fue útil la consulta en el centro de salud para resolver la duda o situación que tenías?

¿Han ido a un centro de salud sin referencia de la Asesoría? ¿La experiencia fue igual o distinta? ¿Porqué?

Satisfacción con las Asesorías

¿Qué les parece el espacio físico de las asesorías? ¿Los hace sentir cómodos? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué mejorarían de las Asesorías?

¿Qué es lo que más les gusta de las Asesorías?

Conocimiento de foros y de UNICEF

¿Algunos de ustedes participaron en los Foros que se organizaron hace un par de años para hablar de temas de salud? ¿O saben sobre estos foros a través de sus compañeros?

¿Qué escucharon sobre los foros?

¿Alguno de ustedes ha oído sobre UNICEF?

(Si sí) ¿Qué hace UNICEF?

¿Saben cuál es su rol en el programa de Asesorías?

9.4 Anexo 3b. Formatos de consentimiento

Formato para el consentimiento informado de adolescentes Evaluación del Programa de Cooperación de UNICEF Argentina, Componente de Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)

El equipo de investigadores que realiza el presente estudio ha sido contratado por UNICEF para llevar a cabo la evaluación final al Programa de UNICEF en Argentina (2016-2020).

El objetivo de esta evaluación es comprender el valor agregado de la cooperación de UNICEF en Argentina en la realización de los objetivos de desarrollo en este periodo. Para ello, se han seleccionado algunos casos de estudio emblemáticos para analizar las diferentes estrategias que se han llevado a cabo en torno a la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia.

Uno de los componentes de la evaluación es el Programa “**Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias (ASIES)**” que ha puesto en marcha el Ministerio de Salud y de Desarrollo Social con el apoyo de UNICEF Argentina.

Para ello, estaremos llevando a cabo ocho grupos focales con adolescentes (4 con chicas y 4 con chicos) con el objetivo de conocer de primera mano y desde la voz de los adolescentes:

- Si han usado las asesorías, y con qué objetivo.
- Si estas han ayudado a resolver sus preguntas, necesidades sobre información y asesoramiento en diversos ámbitos de la salud.
- Su perspectiva sobre la utilidad y relevancia de las asesorías.
- Los puntos a mejorar en el sistema de asesorías.

La legislación vigente en Argentina se alinea a los principios de la Convención del Derecho del Niño” que considera a los niños y niñas “titulares de derechos” y que de acuerdo con sus capacidades pueden ejercerlos autónomamente. Por ello, el concepto de “patria potestad” se ha abandonado y se ha reemplazado por el concepto de “responsabilidad parental” (art. 638 Código Civil y Comercial -en adelante CCyC-). Este nuevo paradigma exige una mirada que otorga centralidad a la voluntad, a los planes y proyectos de vida de NNyA de acuerdo con la evolución de su capacidad para discernir. Ante ello, este estudio que se enfoca en el ejercicio de los derechos de la salud de los adolescentes, los considera como el centro de la investigación y se les solicita su consentimiento para participar en esta investigación, sin necesidad de contar con la autorización de los padres.

CONSENTIMIENTO

Tu participación es de suma importancia para dar voz a los puntos de vista que tienes sobre el objeto de estudio. Todo lo que digas será tratado de forma confidencialidad y no tendrá impacto alguno sobre su capacidad de participar en el programa.

Para poder tener la información íntegra de la conversación durante el grupo focal, quiero grabar el audio y así concentrarme en lo que se dice y no en tomar notas. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Aunque hayas acordado participar en la conversación con formato de grupo focal, en cualquier momento puedes decidir dejar de participar e incluso salir del grupo. También puedes solicitar que parte o la totalidad de la información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para tu persona.

Si tienes cualquier duda o quisieras ponerte en contacto con el grupo de evaluación aun después de terminada tu participación, puedes contactar a las siguientes personas:

Elsy Alcalá, Líder del Proyecto, elsyalcala@gmail.com
Paola Pereznieto, Evaluadora, paolapereznieto@gmail.com
Ilse Oehler, Evaluadora, oebler.ilse@gmail.com
Javier Rojas, Evaluador, fjrojasr@yahoo.com

Teléfono (+52) 55 56 39 90 00

Acuerdo a participar en el grupo focal para la evaluación de la contribución de UNICEF al componente de Asesorías en Salud Integral

Esta información me fue presentada de forma escrita. Cualquier duda que me surgió sobre la investigación se me aclaró y mis preguntas fueron contestadas. Entiendo que puedo retirar mi participación en cualquier momento de la conversación sostenida con la investigadora.

Por favor circular el inciso correspondiente:

- ☐ Estoy de acuerdo en participar en el grupo focal de la evaluación de la contribución de UNICEF al programa de Asesorías en Salud Integral.
- ☐ Estoy de acuerdo con que la conversación se grabe digitalmente.

Firma del entrevistado/a -----

Fecha -----

--

Nombre impreso -----

--

He explicado los objetivos de la investigación y he explicado los procedimientos sobre consentimiento informado al/a la adolescente. El / Ella entiende que toda la información será privada y confidencial, que no hay respuestas correctas o incorrectas y que en cualquier momento de la conversación puede retirarse si así lo desea.

Firma de la evaluadora -----

Date -----

-

Nombre impreso -----

--

**Formato para el consentimiento informado de adultos
Evaluación del Programa de Cooperación de UNICEF Argentina,**

Objeto de la evaluación y explicación para formato de consentimiento informado

El equipo de investigadores realiza el presente estudio ha sido contratado por UNICEF para llevar a cabo la evaluación final al Programa de UNICEF en Argentina (2016-2020).

El objetivo de esta evaluación es comprender el valor agregado de la cooperación de UNICEF en Argentina en la realización de los objetivos de desarrollo en este periodo. Para ello, se han seleccionado algunos casos de estudio emblemáticos para analizar las diferentes estrategias que se han llevado a cabo en torno a la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia.

Específicamente se espera que la información obtenida contribuya a:

- Mejorar el conocimiento sobre la contribución de las acciones ejecutadas por UNICEF para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el país.
- Analizar los efectos de las acciones de UNICEF y cómo estas han permitido el fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales.
- Analizar el involucramiento de actores del sector privado.
- Determinar las lecciones aprendidas, buenas prácticas u oportunidades de mejora derivadas de la implementación de las acciones establecidas en los planes de trabajo.

Para llevar a cabo esta evaluación, estamos recabando información a través de diversos métodos, incluido el análisis de documentos, entrevistas y, en el caso de un componente para el cual la participación de los adolescentes es central, se han incluido también grupos focales con adolescentes como parte de la evaluación. Toda la información proporcionada será manejada de manera confidencial y reportada de manera agregada en el informe, de tal manera que sus opiniones no puedan ser identificadas. Únicamente se llevará a cabo una relación o lista de personas entrevistadas que será integrada como anexo en el reporte final.

Por motivos logísticos, nos serviría mucho poder grabar nuestra conversación, si usted estuviera de acuerdo. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Usted podrá en cualquier momento de la entrevista solicitar que parte o la totalidad de la información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para su persona. En este caso, los miembros del grupo evaluador estarán obligados a manejar dicha información bajo criterios de confidencialidad y privacidad.

En caso de que acceda a la grabación de esta entrevista, el archivo de audio de la presente entrevista será resguardado de manera segura por el equipo evaluador y el líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.

Si tiene cualquier duda o quisiera ponerse en contacto con el grupo de evaluación aun después de terminada su participación, puede contactar a las siguientes personas:

- Elsy Alcalá, Líder del Proyecto, elsyalcala@gmail.com

- Ilse Oehler, Evaluadora, oebler.ilse@gmail.com
- Paola Pereznieto, Evaluadora, paolapereznieto@gmail.com
- Javier Rojas, Evaluador, firojasr@yahoo.com

Teléfono (+52) 55 56 39 90 00

Consentimiento informado de adultos participantes en la investigación

Antes de iniciar las entrevistas con informantes clave, se les mencionarán los siguientes puntos, asumiendo consentimiento informado en caso de que accedan a proseguir con la entrevista:

- *La información recopilada mediante la presente entrevista será utilizada para integrar una evaluación sobre el Programa de Cooperación de UNICEF en Argentina.*
- *Cualquier información u opinión expresada será utilizada en observancia a los criterios éticos de respeto, beneficio y justicia, cuidando que no se generen perjuicios para los involucrados.*
- *Por motivos logísticos, nos serviría mucho poder grabar nuestra conversación. El líder de proyecto se encargará de supervisar la destrucción de dichas grabaciones, una vez concluido el proyecto.*
- *Usted podrá en cualquier momento de la entrevista solicitar que parte o la totalidad información u opiniones compartidas con el grupo evaluador sean tratadas como confidenciales sin ningún perjuicio ni consecuencia para su persona.*
- *En este caso, los miembros del grupo evaluador estarán obligados a manejar dicha información bajo los criterios de confidencialidad y privacidad correspondientes.*

Además, se les dejará el formato de consentimiento informado impreso con los datos de contacto del equipo evaluación.

9.5 Anexo 4. Lista de documentos consultados

- UNICEF. 2016. Documento del programa para el país. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. E/ICEF/2016/P/L.4
- Universidad Nacional de San Martín y Universidad Nacional de Arturo Jauretche. 2015. *Informe de país avances y desafíos de desarrollo en Argentina*. Buenos Aires.
- UNICEF. 2016. *Programa de Cooperación de UNICEF en la República de Argentina. Plan de Acción del Programa País 2016-2020*.
- UNICEF. 2016. *Informe Anual de Actividades, Argentina 2016*.
- UNICEF. 2017. *Informe Anual de Actividades, Argentina 2017*.
- UNICEF. 2018. *Informe Anual de Actividades, Argentina 2018*.
- UNICEF. 2016. *Plan de Trabajo Anual 2016, Argentina 2016*.
- UNICEF. 2017. *Plan de Trabajo Anual 2017, Argentina 2017*.
- UNICEF. 2018. *Plan de Trabajo Anual 2018, Argentina 2018*.
- UNICEF. 2019. *Plan de Trabajo Anual 2019, Argentina 2018*.

Componente de Intersectorialidad

- Presidencia de la Nación y ANSES. *ANSES, Informe 3T 2019, DPCYD*
- UNICEF. 2016. *Evaluación del Programa "Escuelas secundarias en parajes rurales mediadas por TIC"*
- UNICEF Argentina. 2018. *Resultados de Operativos AUH en 2018*
- UNICEF Argentina. 2018. *Documento de Programa, Fortalecimiento del Ministerio de Primera Infancia de Salta para la implementación de políticas de primera Infancia, ENMIEDA*.
- UNICEF Argentina. 2018. *Informe de progreso 4º Trimestre del programa "Fortalecimiento del Ministerio de Primera Infancia de Salta para la implementación de políticas de primera Infancia, ENMIEDA"*.
- UNICEF Argentina. 2019. *Reporte de Visita al Cierre del Proyecto ALIMENDAR*.
- UNICEF Argentina. 2019. *Strengthening the universal child allowance (AUH) As a mechanism to protect child income in Argentina*
- UNICEF Argentina. 2019. *ALIMENDAR Donor Proposal*.
- UNICEF y Ministerio de Primera Infancia Programa. 2019. *Fortalecimiento del Ministerio de Primera Infancia para la implementación de políticas de Primera Infancia. - Plan de trabajo conjunto 2019, UNICEF – Ministerio de Primera Infancia*
- UNICEF. 2019. *Informe Convenio de cooperación entre UNICEF y Ministerio de Primera Infancia de Salta. Proyecto "Fortalecimiento del Ministerio de Primera Infancia de Salta para la implementación de políticas de primera infancia"*
- UNICEF. 2019 *Presentación del Observatorio de la Situación Social de la Niñez y la Adolescencia – Tucumán*

Componente de Pobreza

- El Economista. 2017. "Para el Indec es un gran desafío abordar la medición multidimensional de la pobreza". *El Economista*. 7 de diciembre de 2017. <https://www.eleconomista.com.ar/2017-12-indec-medicion-multidimensional-pobreza/>
- Gobierno de Tucumán y UNICEF. 2017. *Seminario internacional. Entre la medición y la acción: debates en torno al bienestar. Nota conceptual y agenda preliminar*.

- IELDE-UNICEF. s/f. *Privaciones múltiples en la Argentina. Propuesta de un consorcio hacia una medición oficial*. Presentación en Power Point. Instituto de Estudios Laborales y de Desarrollo Económico.
- Paz, Jorge A. 2015. *Medición y análisis multidimensional del bienestar y la pobreza en niñas, niños y adolescentes en Argentina*. Mimeo.
- UNICEF. 2015. *Reflexiones sobre el programa de cooperación de UNICEF en el país 2016-2020: Componente de inclusión social y monitoreo de derechos de la niñez*.
- UNICEF. 2016. *Bienestar y pobreza en niños, niñas y adolescentes*. Ciudad de Buenos Aires: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- UNICEF. 2016. *Estado de la situación de la niñez y la adolescencia en Argentina*. Buenos Aires: Argentina.
- UNICEF. 2017. Ficha resumen del componente del programa inclusión social y monitoreo de los derechos de la niñez.
- UNICEF. 2017. *La pobreza monetaria en la niñez y la adolescencia*. Ciudad de Buenos Aires: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- UNICEF. 2018. *Country office annual report 2018. Argentina*. UNICEF. Disponible en: https://www.unicef.org/about/annualreport/files/Argentina_2018_COAR.pdf
- UNICEF. 2018. *Nivel, desigualdad y estructura de las privaciones múltiples en la niñez en la provincia de Mendoza*. Borrador. UNICEF Argentina.
- UNICEF. 2018. *Pobreza monetaria y privaciones no monetarias en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- UNICEF. 2019. *Efectos de la situación económica en las niñas, niños y adolescentes en Argentina*. Ciudad de Buenos Aires: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- UNICEF. 2019. *Elecciones 2019. La deuda es con la niñez y la adolescencia. Documento de posicionamiento*. Buenos Aires: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- UNICEF. 2019. *Marco programático mundial de protección social del UNICEF*. Nueva York: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- UNICEF. 2019. *Outcome rating with progress*. Nota interna. 17 de octubre de 2019.
- UNICEF. 2019. *Set aside report. Draft September 2019*. Social Inclusion and Policy Section: UNICEF-Arentina.
- UNICEF. s/f- *Evaluación del documento de programa de país 2016-2020. Componente estrategia de abogacía e incidencia en pobreza y protección social*. Presentación en Power Point.
- UNICEF. s/f. *Inclusión social y monitoreo de los derechos de la niñez*. Mimeo.
- UNICEF. s/f. *Positioning multidimensional measurement in Argentina*. Nota interna.
- UNICEF. s/f. *Reflexiones sobre el programa de cooperación de UNICEF en el país 2016-2020: componente de inclusión social y monitoreo de derechos de la niñez*.
- UNICEF. s/f. *Reunión técnica sobre pobreza infantil multidimensional*. Mimeo.
- United Nations. 2016. *Country programme document. Argentina*. United Nations Economic and Social Council.

Componente B4R

- UNICEF. s/f. *Redesigning the Workplace: Public-Private Sector Initiative on Family-Friendly Policies*. <https://www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies>
- ELA-CIPPEC-UNICEF. s/f. *Modificaciones al Régimen de Licencias Previstas en la Ley de Contrato de Trabajo: Ley N20.774*.
- ELA-CIPPEC-UNICEF. s/f. *Licencias: Tiempos para cuidar*.

- ELA-UNICEF. 2017. El Derecho al Cuidado en las Propuestas de Reforma Normativa: Estudio de los proyectos de ley presentados ante el Congreso Nacional, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y las provincias de Buenos Aires, Misiones, Salta y Tierra de Fuego.
- ELA-UNICEF. 2017. El Derecho al Cuidado en las Políticas de las Empresas. Human Rights and Business Country Guide.
<https://mk0globalnapshvllfq4.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2017/10/argentina.pdf>
- UNICEF. 2018. Documento interno. Informe a donantes 2018 (Informe Extenso)
- UNICEF. 2018. Cuadernos para la acción, Argentina.
- UNICEF. 2019. Plan para el Sector Privado del UNICEF para 2018-2021: IMPACT para Todos los Niños, E/ICEF/2019/AB/L.1
- UNICEF. 2019. Informe sobre evaluación de efectos del Programa CPI: un estudio muestral.
- UNICEF. 2019. Sector Privado y los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en la Argentina: Estudio cuantitativo sobre prácticas y políticas de las empresas en el país.
- UNICEF. 2019. Infografía: Sector Privado y los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en la Argentina.
- UNICEF Argentina. Business for Results: 2019-2020 Private Sector Engagement (PSE) Plan.
- UNICEF Argentina. 2016. RAM: Output 2.
- UNICEF Argentina. 2017. RAM: Output 2.
- UNICEF Argentina. 2018. RAM: Output 2.
- UNICEF Argentina. Mid-year 2019. RAM: Output 2.
- UNICEF Argentina. s/f. Reporte de viaje: Redesigning the Workplace of the Future: Sharing Responsibility for Family-Friendly Policies Summit.
- UNICEF Argentina. s/f. Argentina's Approach to ECD: The Dimond Model.
- UNICEF Argentina. s/f. Concept document: 'Diamond of Care' model in Argentina to promote family-friendly policies. Private sector as a key stakeholder for redesigning the workplace of the future.
- UNICEF Argentina. (s.f.). Términos de Referencia para la "Asistencia Técnica para el Desarrollo de una Política Integral sobre la Primera Infancia en Argentina"
- UNICEF Argentina. (s.f.). Términos de Referencia para la contratación de un Individual Contractor para Costeo de Prioridades en Primera Infancia en las Provincias Seleccionadas"
- UNICEF Argentina (s.f.). Documento interno. Programa ELA-UNICEF "Promoviendo las políticas de cuidado en empresas, en la agenda sindical y en los gobiernos locales; Enmienda #2".
- UNICEF Argentina. Presentación en el "Family-Friendly Summit", NY, 18 de julio

Componente ASIES

- Bombara, P. (2018) "Voces que Cuentan". Reporte sobre Foros de Participación Adolescente para UNICEF Argentina. Buenos Aires.
- Cesilini, S. y Butinof, M. (2017) "Informe Línea de Base de la Estrategia Asesorías en Salud Integral para Adolescentes en las Escuelas". Reporte para UNICEF Argentina.
- Doudtchitzky, S. (2017) "Sistematización de la Estrategia de Asesorías en Salud integral en Escuelas Secundarias". Informe Final. Buenos Aires, UNICEF
- Gobierno de Salta (2017) "Colegios secundarios contarán con Asesorías en Salud Integral para la población adolescente". Nota de prensa.

salta.gob.ar/prensa/noticias/colegios-secundarios-contaran-con-asesorias-en-salud-integral-para-la-poblacion

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología; Ministerio de Salud y Desarrollo Social; y Presidencia de la Nación (2017). "Plan Nacional de Prevención del Embarazo no Intencional en la Adolescencia 2017-2019". Argentina

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología; Ministerio de Salud y Desarrollo Social; y Presidencia de la Nación (2018). "Implementación del Plan Nacional ENIA Modalidad de intervención y dispositivos". Documento técnico N° 2 / Julio 2018. Edición revisada / febrero 2019

Secretaría de Gobierno de Salud (2016) "Salud y Educación presentaron Proyecto de Asesorías para las Escuelas Secundarias". Nota de Prensa <http://www.salud.gob.ar/prensa/index.php/noticias-de-la-semana/3255-salud-y-educacion-presentaron-proyecto-de-asesorias-para-las-escuelas-secundarias>

UNICEF Argentina (2014). "Conceptualización del Modelo Integral para la Salud Adolescente". Buenos Aires: UNICEF

UNICEF (2018) "Asesorías en Salud Integral en Escuelas Secundarias. Lineamientos para la Implementación". Documento elaborado con el Ministerio de Salud de la Nación.

9.6 Anexo 5. Listado de personas entrevistadas y sitios visitados

Componente	Contacto	Institución	Lugar	Evaluador
General	Reunión con Luisa Brumana, Representante; Olga Isaza, Representante Adjunta; y Sebastian Waisgrais, Especialista de Monitoreo e Inclusión Social	UNICEF	CABA	Elsy Alcala, Javier Rojas, Ilse Oehler
General	Reunión con equipo de programas	UNICEF	CABA	Elsy Alcala, Javier Rojas, Ilse Oehler
Pobreza	Jorge Paz	Universidad Nacional de Salta, IELDE	Salta	Javier Rojas
Pobreza	Luis Beccaria	Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS)	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Alberto Minujin	Equidad para la Infancia	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Diego Born	Equidad para la Infancia	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Facundo Biffi	Ministerio de Desarrollo Social de Mendoza, Dirección de Estadísticas e Investigación Económicas	Mendoza	Javier Rojas
Pobreza	Julio Saguir	Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento Tucumán	Tucumán	Javier Rojas/Elsy Alcalá
Pobreza	Fernanda Reyes	Directora General de Proyectos de Niñez, Adolescencia y Juventud, ANSES	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Gabriela Agosto	Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Amelia López	Defensora de Niñez y Adolescencia, Defensoría Córdoba	Córdoba	Javier Rojas
Pobreza	Analía Colombo	Defensora de Niñez y Adolescencia, Defensoría de Santa Fe	Santa Fe	Javier Rojas

Componente	Contacto	Institución	Lugar	Evaluador
Pobreza	Enrique Delamonica	UNICEF NYHQ		Javier Rojas
Pobreza	Javier Lewkowicz	Periodista, Página 12	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Francisco Jueguen	Periodista, Diario La Nación	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Guillermo Cruces	Investigador de CEDLAS	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Micaela Urdinez	Periodista Líder del proyecto Hambre de Futuro, Diario La Nación	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Mariana Iglesias	Periodista, Diario Clarín	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Pablo Helman	Periodista, Diario Perfil	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Pablo Vinocur	Director del Posgrado en Desarrollo Humano de FLACSO Argentina	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Oscar Cetrangolo	Profesor de Finanzas Publicas e investigador en IIEP UBA CONICET, UBA	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Javier Curcio	Subdirector , DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,UBA	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Equipo de Monitoreo e Inclusión Social	UNICEF	CABA	Javier Rojas
Pobreza	Equipo de Comunicación	UNICEF	CABA	Javier Rojas
Intersectorial	Nora Casas y Mara Perez	Convenios en Provincias - UNICEF	CABA	Elsy Alcala
Intersectorial	Manuel Céspedes	Referente pedagógico del Colegio Secundario Rural mediado por Tecnologías 5212	Salta	Elsy Alcala
Intersectorial	Julio Corimayo	Referente Técnico del Colegio Secundario Rural mediado por Tecnologías 5212	Salta	Elsy Alcala

Componente	Contacto	Institución	Lugar	Evaluador
Intersectorial	Gloria Crespo	Secretaría de Innovación y Calidad Educativa	Salta	Elsy Alcala
Intersectorial	Sergio Sánchez	Director Nacional de Promoción Cultural y Desarrollo, ANSES	CABA	Elsy Alcala
Intersectorial	Ana Veliz	Subdirectora de NNA, Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia, Ministerio de Desarrollo Social	Tucumán	Elsy Alcala
Intersectorial	Erika Roeffler	Grupo PHAROS	CABA	Elsy Alcala
Intersectorial	Martin de Paula	Consultor de UNICEF	CABA	Elsy Alcala
Intersectorial	Ornella Lotito y Cecilia Litichever	UNICEF – Área de Educación	CABA	Elsy Alcala
Intersectorial	Gabriela Torres	Consultora RUN	Salta	Elsy Alcala
Intersectorial	Susana Casasola	Coordinadora del ONAT	Tucumán	Elsy Alcala
Intersectorial	Dario Abdalá	Director de Protección de Derechos Humanos	Tucumán	Elsy Alcala
Intersectorial	Carlos Abeleira	Ministro de Primera Infancia de la provincia de Salta	Salta	Elsy Alcala
Intersectorial	Isabel Amate Pérez	Secretaria de Gestión del Ministerio de Educación de la provincia de Tucumán	Tucumán	Elsy Alcala
Intersectorial	Liliana Díaz	equipo técnico, coordinación de PLANEA a nivel provincial	Tucumán	Elsy Alcala
Intersectorial	Carolina Mustafá	Coordinadora del plan ENIA a Nivel provincial	Tucumán	Elsy Alcala
Intersectorial	Pablo Abeleira	rio de Primera Infancia	Salta	Elsy Alcala

Componente	Contacto	Institución	Lugar	Evaluador
Intersectorial	Ana Pastrana	Ministerio de Primera Infancia	Salta	Elsy Alcala
B4R	Pablo Ferreyra	UNICEF	CABA	Ilse Oehler
B4R	Mercedes Eisele	UNICEF	CABA	Ilse Oehler
B4R	Carolina Aulicino	UNICEF	CABA	Ilse Oehler
B4R	Natalia Calisti	UNICEF	CABA	Ilse Oehler
B4R	Carolina Crosta Blanco, Equipo de negocios responsables	Telefónica	CABA	Ilse Oehler
B4R	Ignacio Chavero, Jefe de Negocios responsables	Telefónica	CABA	Ilse Oehler
B4R	Empleada empresa	Garantizar	CABA	Ilse Oehler
B4R	Fernanda Botti, Recursos humanos	Garantizar	CABA	Ilse Oehler
B4R	Juan Litardo, Recursos Humanos	Accenture	CABA	Ilse Oehler

Componente	Contacto	Institución	Lugar	Evaluable
B4R	Empleada empresa	Accenture	CABA	Ilse Oehler
B4R	Laura Miedziak, Recursos Humanos	Mimo Co.	CABA	Ilse Oehler
B4R	Empleada empresa	Mimo Co.	CABA	Ilse Oehler
B4R	Javier Quesada	SENNAF	CABA	Ilse Oehler
B4R	Roberto Candiano	SENNAF	CABA	Ilse Oehler
B4R	Natalia Gherardi	Directora Ejecutiva, Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA)	CABA	Ilse Oehler
B4R	Victoria Gallo	ELA	CABA	Ilse Oehler
B4R	Gala Díaz Langou	CIPPEC	CABA	Ilse Oehler
Asesorías Integrales	Juan Carlos Escobar	Programa Nacional de Salud Integral en la Adolescencia	CABA	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales	Silvina Ramos	Plan Nacional de Reducción del Embarazo No Intencional en la Adolescencia (PENIA)	CABA	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales	Patricia Dávalos	Consultora PENIA	CABA	Paola Pereznieto

Componente	Contacto	Institución	Lugar	Evaluador
Asesorías Integrales	Cristina Lovari	Coordinadora de Educación Inclusiva, Ministerio de Educación	CABA	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales	Sandra Cecilini	Consultora a cargo de elaboración de Línea de Base	CABA	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales	Dora Niedzwiecki	FLACSO	CABA	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales /Intersectorialidad	Marcela Roldán	Programa Provincial de Adolescencia	Salta	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales /Intersectorialidad	Marisa Alvarez	Subsecretaria de Medicina Social	Salta	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales	María Luisa Merlo	Supervisora General de Escuelas de Nivel Medio	Salta	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales	Antonio Buljubasich	Dirección Provincial de Maternidad e Infancia	Jujuy	Paola Pereznieto
Asesorías Integrales	Silvina Camuzo	Secretaria de Gestión Educativa	Jujuy	Paola Pereznieto

9.7 Anexo 6. Teorías de Cambio

Teoría de cambio del modelo de abogacía e incidencia para el caso del componente de pobreza

Las celdas trazan las cadenas o trayectorias causales del modelo de abogacía e incidencia a lo largo de cuatro trayectorias.

- La primera tiene que ver con la **investigación y generación de conocimiento**, es decir, con reportes y estudios, así como conformación de equipos de trabajo para consolidar la labor de la oficina de UNICEF Argentina como un referente en la medición de la pobreza multidimensional.
- La segunda trayectoria tiene que ver con la **asistencia técnica** que UNICEF presta a diversos actores, tanto del sector público como academia, especialmente a partir de la compartición de conocimiento.
- La tercera trayectoria es la labor de **abogacía y diálogo de políticas públicas** que UNICEF Argentina realiza antes y durante la elaboración de la evidencia por medio de reuniones con funcionarios públicos, políticos y líderes de opinión.
- La cuarta trayectoria se refiere al **fortalecimiento de capacidades** que UNICEF Argentina realiza para que los países, sus autoridades y otros actores, pongan en práctica los conocimientos que UNICEF comparte por sí solos a fin de lograr desde una recopilación de datos que permita instrumentar las políticas públicas con eficacia hasta planear y medir la eficacia y eficiencia de sus acciones.

Supuestos: alcances y limitaciones

Estas trayectorias que conducen al resultado de alto nivel parten del cumplimiento de otras condiciones, ya que la teoría de cambio anterior se concentra en la labor de abogacía e incidencia de UNICEF, así como en la generación de conocimientos y evidencia, y el fortalecimiento de capacidades para que los NNA más excluidos y desfavorecidos mejoren sus oportunidades de vida y su situación en entornos favorables hacia el cumplimiento efectivo de derechos.

Por lo tanto, entre los principales supuestos para alcanzar los resultados de alto nivel se requiere, para empezar, voluntad y apertura política de las administraciones en turno, así como la disposición a utilizar información y tomar decisiones basadas en evidencia. Asimismo, que se destinen los recursos financieros necesarios y suficientes hacia la infancia, la niñez y la adolescencia, que se instauren sistemas de protección social inclusivos hacia los niños y adolescentes más vulnerables y desfavorecidos, y que los esquemas de política pública en funcionamiento se centren en cuidados de primera infancia con énfasis en la calidad de los servicios. De no estar esto presente, el cumplimiento de los resultados esperados y de alto nivel serán limitados.

Figura 1. Teoría de cambio del componente de pobreza del modelo de abogacía e incidencia

Acciones de UNICEF	Productos	Resultados intermedios	Resultados esperados	Resultados de alto nivel
- Utilización de fuentes públicas de información para cálculos de pobreza. - Conformación de equipo de trabajo (staff más consultores) para la medición de la pobreza multidimensional infantil. - Elaboración de informes de pobreza monetaria y no monetaria	- Los reportes de UNICEF contribuyen en conjunto a medir la magnitud de la pobreza monetaria y no monetaria en la niñez y la adolescencia mediante estadísticas confiables o métodos sólidos y estudios que documenten los efectos de la pobreza en la vida cotidiana de las y los argentinos. - Bienestar y pobreza en NNA en Argentina (2016) - La pobreza monetaria en la niñez y la adolescencia en Argentina (2017) - Pobreza monetaria y privaciones no monetarias (2018) - La deuda es con la niñez y la adolescencia (2019) - Efectos de la situación económica en la NNA (2019).	- Posicionamiento en la agenda de gobierno de la necesidad de definir una metodología de medición de la pobreza multidimensional oficial, así como una medición periódica - Las autoridades buscan la asesoría técnica de UNICEF para fortalecer sus capacidades técnicas en el monitoreo de los derechos de NNA para reducir las brechas monetarias y no monetarias vinculadas con la pobreza. - UNICEF se consolida como pionero y fuente válida y confiable de la medición de la pobreza multidimensional en Argentina.	Existe una medición de pobreza multidimensional oficial, periódica, confiable, desagregada por grupo etario, sexo y otras categorías, que se usa para la toma de decisiones de políticas públicas para la niñez	Las acciones del modelo de abogacía e incidencia vinculadas al componente de pobreza contribuyen a que los NNA más desfavorecidos se beneficien de un marco de protección social y de políticas públicas efectivas en el largo plazo.
Solicitud de reuniones con funcionarios de alto nivel del gobierno nacional y provincial para establecer una relación que, a largo plazo, coloque el tema de la pobreza multidimensional como asunto prioritario.	- Apoyo técnico al gobierno de la provincia de Mendoza. - Participación en reuniones y discusiones del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales y con la Jefatura de Gabinete para la definición de una metodología de medición de pobreza. - Colaboración con el Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales en la inclusión de indicadores dentro de la Encuesta MICS para generar un índice de pobreza multidimensional	En los gobiernos nacionales y provinciales el conocimiento que UNICEF comparte contribuye a ajustar programas sociales para garantizar que los derechos de la niñez y la adolescencia no se vulneren y que se cuenten con sistemas más robustos para monitorear la pobreza multidimensional.	La medición de la pobreza multidimensional se toma como una agenda de las autoridades nacionales o provinciales y se incorporan en los planes de trabajo de dichas autoridades a fin de contribuir al diseño de políticas públicas enfocadas en la niñez y en la adolescencia.	197

Acciones de UNICEF	Productos	Resultados intermedios	Resultados esperados	Resultados de alto nivel
• Contacto a funcionarios públicos para solicitar citas para exponer tema de pobreza y necesidad de contar con una medición multidimensional. • Contacto con instancias responsables de generar información estadística para abogar por mediciones multidimensionales • Reuniones preliminares entre funcionarios de UNICEF y gobierno nacional y provincial para definir agenda de reuniones. • Establecimiento de contactos con periodistas, líderes de opinión y personal de comunicación para asegurar que las notas se retomen. • Contratación de equipo de consultores que asesoren cómo comunicar los principales resultados de los estudios y reportes para asegurar su entendimiento masivo. • Preparación de mensajes para redes sociales, prensa gráfica y medios audiovisuales	• Reuniones con funcionarios de alto nivel del gobierno nacional y provincial para establecer una relación que a largo plazo coloque el tema de la pobreza multidimensional como asunto prioritario. • Campañas de difusión de los resultados de las publicaciones y estudios de UNICEF.	• Políticos, funcionarios de alto nivel y líderes de opinión respaldan la medición de la pobreza y se sensibilizan sobre sus aspectos no monetarios. • Actores gubernamentales incluyen dentro de su agenda pública la pobreza infantil • Inclusión de un módulo específico en la encuesta MICS para la generación de un índice de pobreza multidimensional, a pedido del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales • UNICEF se consolida como pionero y fuente válida y confiable de la medición de la pobreza multidimensional en Argentina. • Los medios de comunicación masivos (periódicos, radio, TV) y las redes sociales transmiten los principales resultados de los estudios sobre pobreza monetaria y no monetaria y sobre sus efectos en la niñez y juventud. • El tema de la pobreza infantil desde una mirada multidimensional se instala en la agenda pública	• El gobierno argentino y candidatos a cargos públicos apoyan la institucionalización de la medición de la pobreza monetaria y no monetaria y la colocan como un asunto prioritario en sus programas de gobierno o plataformas electorales. • Las autoridades nacionales y provinciales adoptan políticas públicas para reducir el número de privaciones no monetarias de la pobreza con énfasis en las poblaciones más vulnerables. • La sociedad civil se sensibiliza sobre la magnitud de la pobreza monetaria y no monetaria en Argentina y demanda el monitoreo en el avance de indicadores de esta naturaleza y de políticas que atiendan este fenómeno y aumentan el grado de exigencia ante políticos y funcionarios públicos en la materia.	• Las acciones del modelo de abogacía e incidencia vinculadas al componente de pobreza contribuyen a que los NNA más desfavorecidos se benefician de un marco de protección social y de políticas públicas efectivas en el largo plazo.
• Preparación de seminarios y talleres nacionales e internacionales con expertos en medición de pobreza para consensuar la naturaleza de su medición.	1. Seminario en Tucumán (2017) 2. Seminario en Mendoza (2018)	• Generación de consenso entre la comunidad académica para generar consenso respecto a la mejor metodología para medir la pobreza multidimensional.	• Posicionamiento en la agenda de gobierno de la necesidad de definir una metodología de medición de la pobreza multidimensional oficial, así como una medición periódica.	

Teoría de cambio del modelo de Business For Results para el componente de primera infancia

Objetivo de evaluación del componente: En el marco de la estrategia de Business for Results (B4R), se evalúa la coordinación entre las áreas de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social para contribuir al diseño e implementación de una política integral de cuidado para la Primera Infancia, equitativa y con perspectiva de género, así como en la promoción de una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre mujeres y hombres en beneficio de las niñas y los niños.

Con este objetivo en mente y con la participación y colaboración de la Oficina de UNICEF en Argentina, se reconstruyó una Teoría de Cambio *ex post*, en la cual se identificaron varias estrategias que se implementaron en el periodo de estudio en favor del cuidado en la primera infancia en Argentina. Así, se mapearon 5 trayectorias para cada tipo de estrategia:

1. Apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia.
2. Asistencia técnica y elaboración de herramientas.
3. Generación de alianzas para sumar esfuerzos de abogacía.
4. Articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes.
5. Campañas de comunicación.

Aunque la contribución de cada una de estas actividades se relaciona de manera más natural con algunos de los resultados esperados, los productos y resultados intermedios de cada trayectoria también influyen en la consecución de los demás resultados esperados. Por ejemplo, la evidencia que se desprende del estudio "El Sector Privado y los derechos de los niños, niñas y adolescentes en Argentina" ha contribuido a la generación de alianzas y la articulación de espacios de diálogo, que a su vez influyen en otros resultados esperados. Y todas las actividades identificadas están relacionadas con los siguientes dos resultados de alto nivel:

- Contribuir al diseño e implementación de una política de cuidado en la primera infancia integral, equitativa y con perspectiva de género.
- Contribuir a la generación de una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre mujeres y varones.

Estas estrategias se analizaron con un enfoque en las acciones realizadas por el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas y el área de Inclusión Social en materia de cuidado en la primera infancia. Por ello, esta teoría de cambio no representa la totalidad de las actividades realizadas por cada una de estas áreas en el periodo analizado ni tampoco representa una teoría de cambio de las acciones que realiza UNICEF Argentina en primera infancia; por ello, el resultado que se presenta a continuación es una Teoría de Cambio "Anidada"⁶⁵ en la intersección de las actividades realizadas por estas áreas en el tema de cuidado en la primera infancia.

⁶⁵ Mayne (2001), Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly, *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 16, No. 1, Pages 1–24.

Figura 2. Teoría de cambio del modelo de Business For Results para el componente de primera infancia

Acciones de UNICEF	Productos	Resultados intermedios	Resultados esperados	Resultados de alto nivel
• Apoyo técnico y financiero para la generación de evidencia	• Línea Base: "Sector Privado y los derechos de niñas, niños y adolescentes en la Argentina" • Publicación: ELA-UNICEF "El derecho al cuidado en las políticas de empresas" • "Informe sobre evaluación del Programa Centros de Primera Infancia" • Sistema de Información y Monitoreo (SIM) de Centros de Primera Infancia.	• Visibilización de brechas y articulación de la problemática con un enfoque de derechos humanos • Tener un mapa de la situación de los Centros de Cuidado de Primera Infancia		Contribuir al diseño e implementación de una política de cuidado en la primera infancia integral, equitativa y con perspectiva de género. Contribuir al logro de una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre mujeres y varones.
• Asistencia técnica y herramientas para adopción de políticas de cuidado en la primera infancia	• Reuniones de trabajo con empresas con temas particulares (por ejemplo, apoyo a Accenture en temas de adopción). • Reuniones de trabajo con SENNF • Plataforma de autodiagnóstico de las empresas • Estimación de inversiones y recursos necesarios con el Ministerio de Hacienda para la implementación de la ENPI por dimensión. • Programa de transferencia de capacidades locales en Salta, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fé. • Apoyo en el diseño de programas de primera infancia en Salta.	• Generar capacidades para que el sector privado, a través de subir los estándares de las políticas internas de las empresas de apoyo al cuidado y crianza de la primera infancia más equilibrado entre mujeres y varones, facilite cambios en la política pública • Herramientas de difusión de mejores prácticas e involucramiento de diversos actores	• Cambios en política pública	
• Generación de alianzas para abogar por normativas en temas de cuidado de primera infancia más integrales y equitativas para el cuidado en primera infancia	• Inclusión del tema de primera infancia en la agenda y el Comunicado final del G20 • Mapeo de legislación en materia de licencias parentales con publicación ELA-UNICEF, "El Derecho al Cuidado en las Propuestas de Reforma Normativa" • Publicación ELA-CIPPEC-UNICEF "Modificaciones al Régimen de Licencias previstas en la Ley de Contrato de Trabajo: Ley N 20.744" • Publicación ELA-CIPPEC-UNICEF "Tiempos para Cuidar" • Junto con el Ministerio del Trabajo, elaboración de un proyecto legislativo de licencias de paternidad.	• ENPIP: decreto 750/2019, en particular el objetivo 3.2: que los adultos cuenten con tiempo para el cuidado en primera infancia (licencias) • Ampliación de tiempo de las licencias parentales y modalidades flexibles de trabajo que permitan prácticas más balanceadas de cuidado en la primera infancia entre mujeres y varones. • Aumentar el perfil del tema de primera infancia a prioridad nacional (Comunicado G20 y ENPIP)	• Cambios en el marco legal	

Acciones de UNICEF	Productos	Resultados	Resultados esperados	Resultados de alto
- Articulación de espacios de diálogo entre actores relevantes - Campañas de comunicación	- UNICEF como articulador de alianzas entre actores clave - Grupo promotor: Empresas que Cuidan 2016: Campaña Primera Infancia 2017: Campaña por la primera infancia: #LaPrimeraInfanciaImporta 2018: #LAPRIMERAINFANCIAIMPO RTA, ¡SIEMPRE! Y Acciones de concientización en el día del padre. - Videos testimoniales de empresas del Grupo Promotor	- Rol de las empresas no sólo como financiador, sino como actor clave - Romper el falso dilema de que las licencias parentales y apoyos al cuidado de la primera infancia son una inversión, no un costo para la empresa. - Intercambio de mejores prácticas. - Visibilizar la importancia de una distribución más equitativa de las tareas de cuidado y crianza en la primera infancia	- Cambios en las políticas de empresas - Cambios en la cultura de cuidado	Contribuir al diseño e implementación de una política de cuidado en la primera infancia integral, equitativa y con perspectiva de género. Contribuir al logro de una distribución más equitativa de las tareas de cuidado entre mujeres y varones.

Teoría de cambio del modelo de Asesorías en Salud Integral para Escuelas Secundarias (ASIES)

La teoría de cambio que se presenta a continuación hace una aproximación a las trayectorias mediante las cuales las acciones de UNICEF Argentina han contribuido al escalamiento del modelo piloto de ASIES, el fortalecimiento a su implementación a nivel provincial, el apoyo de la estrategia a nivel nacional a través de la generación de evidencia y la promoción de la participación de adolescentes en temas de salud.

El diagrama presenta tres trayectorias: 1) Acciones realizadas por UNICEF para contribuir con el escalamiento del piloto inicial de ASEIS a nivel nacional a través de su incorporación al Plan ENIA (azul); 2) Apoyo al fortalecimiento al desarrollo del modelo de ASEIS (amarillo) 3) Apoyo a la implementación de ASEIS a nivel provincial (verde).

Las acciones de UNICEF se han hecho en colaboración cercana con el Ministerio de Salud y Desarrollo Social a Nivel Nacional, así como autoridades sectoriales de salud, educación y de apoyo adolescencia a nivel provincial.

Acciones de UNICEF	Productos	Resultados intermedios	Resultados esperados	Resultados de alto nivel
Desarrollo de un modelo integral de abordaje de la salud en la adolescencia que incluye a la estrategia de Asesorías en Salud	Documento de modelo de salud integral	Promoción del modelo de salud integral través de la generación de evidencia, acuerdos nacionales y provinciales, y el establecimiento de la ASEIS como uno de los componentes participativos para la atención integral a adolescentes	Adopción del modelo de salud integral para acciones de política, y expansión de modelo de ASEIS	UNICEF contribuye a que más adolescentes se vean involucrados en iniciativas de salud integradas y multisectoriales con perspectiva de género, con el fin de reducir brechas de inequidad territorial y socioeconómicas
Apoyo a la generación de evidencia para la toma de decisiones en políticas y programas de salud adolescente, a través de financiamiento.	Diversos estudios sobre salud adolescente que apoyan el enfoque de las ASEIS en embarazo adolescente no planeado y suicidio			
Financiamiento a la sistematización del piloto de ASEIS, comisionado por el PNSIA, para generar evidencia de sus resultados	Documento de sistematización	Evidencia sobre el desarrollo e implementación de la estrategia ASIES	Se genera evidencia concreta sobre resultados preliminares de ASIES que sirvió de base para abogar por su inclusión en el Plan ENIA	
Organización de evento en cámara de diputados sobre embarazo adolescente, presentando resultados de estudio y presentando experta	Evento en cámara de diputados	Se visibilizan las acciones de política para dar respuesta al embarazo adolescente no intencional en el contexto internacional para promover acción	Apoyo de legisladores a Plan ENIA y a ASIES	
Vinculación con equipo del Plan ENIA para promover a las ASEIS como componente central de la implementación del Plan ENIA.	Relación cercana de colaboración y trabajo con Plan ENIA	El Ministerio de Salud y el equipo del Plan ENIA cuentan con evidencia sobre el modelo de Asesorías y lo incluye como dispositivo importante para la	Las ASIES se adoptan como dispositivo de información sobre salud para adolescentes en las provincias donde se implementan, incluyendo 12 provincias ENIA	
Costeo del dispositivo ASIES dentro del Plan ENIA.	El gobierno cuenta con un costeo detallado de la implementación de ASIES en el contexto del Plan ENIA	Costeo que sirvió de insumo para tomar la decisión de incorporar ASIES dentro del Plan ENIA		

Acciones de UNICEF	Productos	Resultados intermedios	Resultados esperados	Resultados de alto nivel
• Apoyo técnico y financiero para el desarrollo de lineamientos de implementación que dio las pautas para su	• Documento de Lineamientos	• Documento que estandariza y unifica características básicas que debe tener cada asesoría. Contar con un documento de lineamientos permitió el escalamiento de ASIES a 12 provincias del	• Implementación de ASIES a mayor escala con estándares mínimos de acuerdo con lineamientos	• UNICEF contribuye a que más adolescentes se vean involucrados en iniciativas de salud integradas y multisectoriales con perspectiva de género, con el fin de reducir brechas de inequidad territorial y socioeconómicas
• Desarrollo de una línea de base sobre el estado de implementación de las ASIES en 2017, contratando consultoras, desarrollando matriz de evaluación y dando	• Documento de Línea de Base con información respecto a la cobertura, funcionamiento, oferta y demanda, perfil de los asesores formatos de registros y satisfacción	• Contar con una línea de base sobre las ASIES antes del Plan ENIA para poder evaluar sus resultados	• Fundamentos para un mecanismo de monitoreo y evaluación para medir el desempeño de las ASIES	
• Colaboración con el Programa Nacional de Salud Integral para Adolescentes (PNSIA) con financiamiento a personal técnico, financiamiento para logística y apoyo técnico	• Relación cercana de colaboración con el PNSIA	• Colaboración para la implementación y fortalecimiento de ASIES en el territorio.	• Fortalecimiento de la política de ASIES y de su implementación	
• Contrataciones consultoras, coordinación del desarrollo del documento y edición del documento de lineamientos para las ASIES	• Documentos que proporciona información respecto a la cobertura, funcionamiento, oferta y demanda, perfil de los asesores, registros y satisfacción de los usuarios	• Contar con lineamientos que permitan una implementación estandarizada de las ASIES conforme se expande el dispositivo	• Las ASIES se implementan en el territorio de acuerdo a estándares mínimos de operación	
• Planeación y desarrollo de curso de capacitación con FLACSO. Financiamiento al desarrollo del curso y a las capacitaciones a Asesores y referentes provinciales (programa	• Curso en línea con componentes presenciales para asesores y referentes provinciales	• Fortalecimiento de las capacidades del equipo implementador de las ASIES en ocho provincias	• Los asesores y referentes tienen el conocimiento y capacidad para dar buena respuesta a las demandas y preguntas de salud de adolescentes	
• Financiamiento y coordinación de estudios sobre el funcionamiento e implementación del Plan ENIA y satisfacción con las ASIES	• Reportes documentando resultados del Plan ENIA de 2017 a 2019 y satisfacción con las ASIES	• Generar evidencia sobre resultados positivos del Plan ENIA, contribuyendo a su sostenibilidad	• El nuevo gobierno nacional y los nuevos gobiernos provinciales deciden continuar apoyando al Plan ENIA, y en particular a las ASIES	

Acciones de UNICEF	Productos	Resultados intermedios	Resultados esperados	Resultados de alto nivel
- Establecimiento de acuerdos de cooperación con cinco provincias en las que se trabaja de cerca el tema de salud adolescente. - Vinculación para la generación de convenios de trabajo entre ministerios de salud y educación, y escuelas en las - Trabajo cercano con gobiernos provinciales para fortalecer acciones de salud integral - Financiamiento de materiales didácticos e informativos para distribución a adolescentes en - Apoyo técnico y financiero para la ambientación de espacios para adolescentes - Organización, sistematización y difusión de foros de participación adolescentes sobre	- Acuerdos de cooperación firmados con gobiernos provinciales - Convenios de cooperación firmados entre autoridades de salud y educación - Apoyo técnico a coordinaciones de adolescencia provincial, e indirectamente a - Materiales didácticos e informativo - Espacios para adolescentes mejor ambientados - Foros provinciales con participación de adolescentes	- UNICEF trabaja con y apoya a Ministerios de Salud provinciales en el fortalecimiento de sus áreas de coordinación de adolescencia y - Se da la posibilidad de colaborar institucionalmente para que el dispositivo ASIES, de salud integral, se - Mecanismos para la implementación de ASIES fortalecidos y mayor conocimiento sobre el dispositivo - Diversas fuentes de información sobre salud para adolescentes con formatos amigables y - ASIES más identificables, y participación de UNICEF como actor en ASIES visibilizado - Adolescentes hablan sobre temas de salud que les son importantes, escuchan	- Coordinaciones de adolescencia provinciales y ASIES en las provincias fortalecidas técnicamente - Institucionalización del dispositivo ASIES, con mayores posibilidades de sostenibilidad temporal - Mayor conocimiento sobre salud integral adolescente y más uso de los servicios de Asesorías - Se promueve el derecho a la participación de adolescentes en temas de salud	Las acciones del modelo de abogacía e incidencia vinculadas al componente de pobreza contribuyen a que los NNA más desfavorecidos se beneficien de un marco de protección social y de políticas públicas efectivas en el largo plazo.

Mapeo de resultados esperados de la cooperación intersectorial entre las áreas programáticas de UNICEF Argentina ⁶⁶

Áreas UNICEF a cargo de la intervención y áreas con las que se colaboró	Intervenciones en Salta y Tucumán	Colaboración Intersectorial	Resultados intermedios esperados de la intersectorialidad	Resultados Indicativos del Programa País
- Inclusión Social y Monitoreo - Colaboración con Educación	Salta - Operativos AUH y Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas	Las áreas de Educación y de Inclusión Social y Monitoreo en Salta se articularon con el objetivo de generar un acercamiento entre las comunidades de las sedes rurales de las Secundarias Rurales mediadas por Tecnologías y los Operativos AUH, y asimismo favorecer a la difusión y el impacto de los operativos en terreno. Para eso se intercambiaron los cronogramas y localización de los Operativos AUH con los referentes pedagógico y tecnológico de modo que ellos hicieran el nexo con los coordinadores de cada sede para que se difunda la realización del operativo en terreno cuando fuera en el mismo espacio a través de los referentes pedagógicos y tecnológicos de las sedes rurales.	- Mayor equidad - inclusión de población con características para acceder a la AUH - Mayor cobertura - Incremento de los adolescentes en comunidades indígenas acceden a la AUH y asisten a la escuela por AUH.	1.1. Las autoridades nacionales y provinciales disponen de información, instrumentos, estudios y propuestas de políticas que fortalecen la integralidad, institucionalización y universalización del sistema de protección social. 2.1. Las y los adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, acceden a modelos inclusivos de educación secundaria que mejoran sus aprendizajes.
Salud	Salta y Tucumán - Foros de Participación Adolescente en Salud	El área de inclusión social trabajando en la Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas y con el gobierno de Tucumán propone la inclusión de los Foros de Participación Adolescente en Salud que se estaban instrumentando en Salta en Tucumán.	- Los destinatarios de los programas sociales reciben una atención más integral que posibilita el ejercicio de derechos - Mayor eficiencia - Acceso rápido y costo/eficiente en Tucumán a expertos en derechos de adolescentes con enfoque en salud.	4.1. Los adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se involucran en iniciativas de salud integradas y multisectoriales con perspectiva de género y pertinencia indígena que promueven su participación activa y mayores conocimientos en temas
Inclusión Social y Monitoreo	Salta - Observatorio de la Niñez y Adolescencia de Salta	No se dio colaboración intersectorial en este proyecto.		1.4. Las autoridades nacionales y provinciales y la sociedad civil disponen de información e instrumentos para desarrollar e implementar sistemas de monitoreo y evaluación de

En el Anexo 7 se encuentra el mapeo de las intervenciones intersectoriales, incluyendo la descripción de cada una de las intervenciones involucradas, entre otros elementos.

Áreas UNICEF a cargo de la intervención y áreas con las que se colaboró	Intervenciones en Salta y Tucumán	Colaboración Intersectorial	Resultados intermedios esperados de la intersectorialidad	Resultados Indicativos del Programa País
Inclusión Social y Monitoreo y Protección de Derechos	Salta - Registro Único Nominal	- El proyecto requirió la experiencia complementaria de expertos de UNICEF en las áreas de áreas de Inclusión Social y Protección. - En Salta, el Registro Único Nominal está alojado en el servidor del Ministerio de Primera Infancia (MPI), lo cual generó mayor eficiencia pues el MPI ha hecho una gran inversión en tecnologías de información, lo cual no tiene que ser asumido por la Secretaría de Niñez que tiene menos recursos financieros.	- Mayor profesionalismo en el proyecto: una visión multisectorial, mayor garantía de que temas relevantes no queden fuera del RUN. - Mayor eficiencia: Gracias al trabajo de abogacía y articulación de UNICEF entre Ministerios en Salta, el RUN en está alojado en el servidor del Ministerio de la Primera Infancia, lo cual hace más eficiente el uso de recursos públicos.	1.4. Las autoridades nacionales y provinciales y la sociedad civil disponen de información e instrumentos para desarrollar e implementar sistemas de monitoreo y evaluación de los derechos de la niñez.
Inclusión Social y Monitoreo y Protección de Derechos	Tucumán - Registro Único Nominal	Proyecto conjunto realizado entre las áreas de Inclusión Social y Protección.		
- Inclusión Social y Monitoreo - Colaboración con Salud	Salta - Alimentar y vinculación del trabajo con el Ministerio de la Primera Infancia	El proyecto orientado hacia una mejor nutrición de la niñez a través de la mejora de los hábitos alimenticios se va a trasladar del área de Inclusión Social y Monitoreo al de Salud. Asimismo, en el marco de los talleres ALIMENDAR se ha capacitado a cuidadoras y cocineras de los Centros de Primera Infancia y se han ofrecido talleres de crianza significativa a las familias con niños y niñas.	- Mayor eficiencia y calidad con el cambio de área responsable: Profesionales con mayor capacitación y acceso a recursos en temas de nutrición y salud. - Mayor equidad: Se ofrecen conocimientos a familias vulnerables de comunidades indígenas en temas de nutrición, crianza	4.3. Las autoridades públicas disponen de estándares de calidad, herramientas y evidencia para apoyar la expansión de políticas y programas con enfoque de equidad para reducir la mortalidad materno-infantil, y promover el desarrollo infantil temprano.

Áreas UNICEF a cargo de la intervención y áreas con las que se colaboró	Intervenciones en Salta y Tucumán	Colaboración Intersectorial	Resultados intermedios esperados de la intersectorialidad	Resultados Indicativos del Programa País
- Inclusión Social y Monitoreo - Colaboración con Salud.	Tucumán - Observatorio de la situación social de la niñez y la adolescencia en Tucumán (ONAT)	En el marco del Convenio, una línea de trabajo incluye el Apoyo a la Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas, liderada por la Secretaría de Derechos Humanos se han realizado unos talleres de prevención del abuso sexual en las comunidades indígenas de Taí del Valle, los cuales fueron llevados a cabo en colaboración con el área de salud.	- Mayor eficiencia: Acceso rápido y costo/eficiente a expertos en prevención de abuso sexual. - Mayor eficacia: Mejores resultados en las mesas interministeriales al utilizar a expertos multisectoriales de UNICEF. - Mayor eficacia: Se coordina la parte programática y administrativa y dos áreas trabajan bajo un mismo documento de programa, lo cual disminuye los trámites burocráticos tanto del gobierno como de UNICEF.	1.4. Las autoridades nacionales y provinciales y la sociedad civil disponen de información e instrumentos para desarrollar e implementar sistemas de monitoreo y evaluación de los derechos de la niñez. 3.1. Las familias han fortalecido sus habilidades parentales para proporcionar a niños y niñas un entorno enriquecedor y seguro, y han modificado prácticas negativas a fin de prevenir la violencia, el maltrato o el abandono.
- Educación - Colaboración con Salud y Protección	Tucumán - PLANEA, Nueva Escuela para Adolescentes	- La articulación para el desarrollo de las "Asesorías Integrales en Salud Adolescente" en las escuelas PLANEA se da a nivel provincial y con el área de salud de UNICEF. - Adicionalmente, se realizó una jornada de capacitación en conjunto con el área de Protección Social de UNICEF para capacitar a los docentes de las escuelas PLANEA en las intervenciones frente a los casos de abuso sexual infantil.	- Mayor eficiencia: Acceso rápido y costo/eficiente a iniciativas en las que ya trabaja el área de salud de UNICEF en la provincia. - Mayor eficiencia: Acceso rápido y costo/eficiente a expertos en prevención de abuso sexual y los objetivos de la nueva escuela para adolescentes, de participación activa de los adolescentes en el proceso de aprendizaje. - Mayor eficacia: Mejores resultados en las escuelas PLANEA al incluir las asesorías y aprovechar a los expertos multisectoriales de UNICEF.	2.1. Las y los adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, acceden a modelos inclusivos de educación secundaria que mejoran sus aprendizajes. 4.1. Los adolescentes, sobre todo los que están en situación de mayor desventaja, se involucran en iniciativas de salud integradas y multisectoriales con perspectiva de género que promueven su participación.
- Salud - Colaboración con Inclusión Social y Monitoreo	Tucumán - Abordaje Integral y Comunitario para la prevención del Abuso Sexual Infantil	En el año 2018, en el marco del programa de cooperación del área de Inclusión Social y Monitoreo de UNICEF con la Mesa de Articulación Interministerial de Políticas Públicas Interculturales (MIMPI), se solicitó la transferencia de la experiencia desarrollada en los Valles Calchaquíes a cinco comunidades del Valle de Taí y posteriormente al Valle de Trancas.	Mayor eficiencia: Acceso rápido y costo/eficiente a iniciativas en las que ya trabaja el área de Inclusión Social y Monitoreo de UNICEF en la provincia.	3.1. Las familias han fortalecido sus habilidades parentales para proporcionar a niños y niñas un entorno enriquecedor y seguro, y han modificado prácticas negativas a fin de prevenir la violencia, el maltrato o el abandono.

9.8 Anexo 7. Intervenciones en Salta y Tucumán (2016-2020)

Provincia	Intervención	Área de UNICEF	Descripción de la intervención	Contraparte involucrada
Salta	Operativos AUH y Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas	Inclusión Social y Monitoreo	Desde 2017, UNICEF apoya a ANSES en el desarrollo de operativos de búsqueda de chicos y familias vulnerables para incorporarlos al programa nacional de transferencias monetarias "Asignación Universal por Hijo". Los operativos se realizan en zonas remotas con alta presencia indígena del país. El objetivo consta en identificar familias con las características de afiliación al programa para afiliarlos y apoyar a las que ya acceden al programa en la certificación de las condicionalidades para evitar que pierdan los beneficios. Este apoyo comenzó en la provincia de Salta, a través del Ministerio de Primera Infancia para aprovechar las herramientas tecnológicas de relevamiento de datos e identificar a potenciales familias. Asimismo, durante los operativos en los que se reúne a las comunidades para apoyarles con los trámites se ofrecen algunas actividades de desarrollo infantil aprovechando la presencia de niñas y niños. En 2018, este apoyo se replicó en Tucumán y Chaco a través de la conformación de Mesas Interministeriales de Pueblos Indígenas, que buscan además articular la intervención de distintos actores del nivel nacional y provincial en un mismo territorio y relevar y dar respuesta a las distintas demandas que surjan de las comunidades. En 2019, el apoyo a los operativos se amplió y se canalizó a través de ANSES a todo el territorio nacional.	- Ministerio de Primera Infancia de la provincia de Salta - Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES)
Salta	Secundarias rurales mediadas por Tecnologías	Educación	- Desde el año 2013, UNICEF coopera con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de SALTA en la implementación de las Secundarias Rurales mediadas por Tecnologías. El objetivo de este proyecto reside en garantizar el acceso a la educación secundaria para todos los adolescentes que residen en parajes rurales dispersos donde no existe la oferta de este nivel educativo y asimismo reducir la brecha digital existente entre los jóvenes urbanos y rurales. El mismo consiste en una escuela secundaria que se conforma por una sede central, ubicada en un centro urbano, a la que asisten todos los días los docentes de todas las disciplinas del nivel. Allí planifican y diseñan las clases que son compartidas con los alumnos, ubicados en distintos parajes rurales, a través de una plataforma educativa y otras tecnologías. En los parajes están las sedes rurales de la escuela a las que asisten diariamente los estudiantes, junto con uno o dos docentes que coordinan y gestionan el intercambio de clases y la comunicación con los profesores que se encuentran en la sede central. Cabe remarcar que el modelo es presencial y mediado por tecnologías, esto quiere decir, que los estudiantes y docentes asisten todos cotidianamente a clase y mediante una plataforma educativa, diferentes dispositivos tecnológicos -computadoras portátiles, celulares, servidores- y estrategias de uso online y offline de acceso a recursos y contenidos educativos, los alumnos aprenden y se comunican e intercambian clases, contenidos y actividades. - En Salta, el Colegio Secundario rural mediado por TIC No 5212 tiene alcance a 14 sedes rurales y actualmente asisten 210 estudiantes. Asimismo, 103 jóvenes salteños se han graduado de la educación secundaria mediante este modelo.	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Salta

Provincia	Intervención	Área de UNICEF	Descripción de la intervención	Contraparte involucrada
Salta	Observatorio de la Niñez y Adolescencia de Salta	Inclusión Social y Monitoreo	Desde 2011, UNICEF y el Gobierno de la Provincia de Salta han llevado a cabo acciones conjuntas en materia de planificación y monitoreo de la situación, de las políticas y de la inversión social destinada a la niñez y adolescencia de la provincia, con diferentes organismos públicos del gobierno provincial. A partir de sucesivos acuerdos de cooperación, los organismos de la Provincia han fortalecido la calidad de datos y la generación de información acerca de la NNYA en la provincia, en temas de salud, educación, protección de derechos, etc. En términos institucionales, fue la Dirección General de Estadística que creó el Observatorio de la Niñez y Adolescencia de Salta. En el marco del Convenio desde 2016, se ha promovido la colaboración entre el MPI y el Observatorio, mediante la asistencia técnica y la generación de estudios en temas de infancia para el MPI.	Dirección General de Estadísticas, Ministerio de Economía
Salta	Registro Único Nominal	Inclusión Social y Monitoreo y Protección de Derechos	- Desde 2010, UNICEF impulsa el desarrollo e implementación de sistemas de registro provinciales destinados a unificar y sistematizar información sobre NNYA en las jurisdicciones. - En 2017 y 2018, a partir de un acuerdo con la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia de la nación (SENNAF), ratificado en las sesiones nro. 29, 30 y 31 del Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia (COFENAF), se decidió tomar la implementación del Registro Único Nominal (RUN) como línea de trabajo con todas las provincias del país, en materia de fortalecimiento del sistema de protección y generación de datos estandarizados sobre los NNYA con intervenciones de los organismos especializados. A su vez, en 2019 y por decisión del COFENAF, se crearon dos comisiones de trabajo para acordar criterios homologables y procedimientos para la implementación del Registro Único Nominal en las 24 jurisdicciones. - El Registro Único Nominal de NNYA es un sistema de registro y producción de información nominal y en la organización del legajo único digital de NNYA, que tiene por finalidad gestionar datos e información para mejora de las intervenciones y la planificación y monitoreo de las políticas destinadas a la infancia. El Proyecto de Asistencia técnica para la implementación del RUN en provincias argentinas, es llevado adelante Grupo Pharos en acuerdo con UNICEF Argentina. En este marco, el proyecto está siendo trabajado en la provincia de Salta.	- Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF) - Secretaría de Niñez y Adolescencia del Ministerio de Primera Infancia - Dirección de Gral Penal Juvenil del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

Provincia	Intervención	Área de UNICEF	Descripción de la intervención	Contraparte involucrada
Salta	Alimentar	Inclusión Social y Monitoreo	- Alimentar es un programa de inclusión social integral con enfoque en nutrición, que busca mejorar los hábitos alimenticios de las familias por medio de promover el consumo de productos locales sanos a través de clases y talleres, y generando oportunidades de trabajo al certificar competencias. - El programa es implementado por el gobierno de Salta en colaboración con la Fundación MABRA y apoyado por UNICEF desde 2018.	- Ministerio de Primera Infancia de la provincia de Salta - FUNDACIÓN MABRA
Tucumán	Observatorio de la situación social de la niñez y la adolescencia en Tucumán (ONAT)	Inclusión Social y Monitoreo	UNICEF colabora con el gobierno de la provincia de Tucumán, a través de la Secretaría de en el desarrollo de sistemas de información y monitoreo sobre la situación de la niñez y adolescencia, recopilando indicadores y registros administrativos de distintas áreas del sector público y elaborando estudios y análisis. Diferentes estudios del ONAT mencionan desafíos en el monitoreo de problemáticas que afectan a grupos vulnerables y en situación de pobreza como niñez en calle, trabajo infantil y adolescente, niñez indígena, niños y niñas víctimas de violencia, abuso y explotación, niñez con discapacidad, etc. El Convenio vigente cuenta con 5 líneas de trabajo, las cuales conllevan el trabajo coordinado del ONAT con más de 10 Ministerios e Instituciones de la provincia. Una de las líneas de trabajo del Convenio es el apoyo a la Mesa Interministerial de Pueblos Indígenas.	- Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento - Secretaría de Derechos Humanos

Provincia	Intervención	Área de UNICEF	Descripción de la intervención	Contraparte involucrada
Tucumán	Registro Único Nominal	Inclusión Social y Monitoreo y Protección de Derechos	- Desde 2010, UNICEF impulsa el desarrollo e implementación de sistemas de registro provinciales destinados a unificar y sistematizar información sobre NNyA en las jurisdicciones. - En 2017 y 2018, a partir de un acuerdo con la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia de la nación (SENNAF), ratificado en las sesiones nro. 29, 30 y 31 del Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia (COFENAF), se decidió tomar la implementación del Registro Único Nominal (RUN) como línea de trabajo con todas las provincias del país, en materia de fortalecimiento del sistema de protección y generación de datos estandarizados sobre los NNyA con intervenciones de los organismos especializados. A su vez, en 2019 y por decisión del COFENAF, se crearon dos comisiones de trabajo para acordar criterios homologables y procedimientos para la implementación del Registro Único Nominal en las 24 jurisdicciones. - El Registro Único Nominal de NNyA es un sistema de registro y producción de información nominal y en la organización del legajo único digital de NNyA, que tiene por finalidad gestionar datos e información para mejora de las intervenciones y la planificación y monitoreo de las políticas destinadas a la infancia. El Proyecto de Asistencia técnica para la implementación del RUN en provincias argentinas es llevado adelante Grupo Pharos en acuerdo con UNICEF Argentina. En este marco, el proyecto está siendo trabajado en la provincia de Salta.	- Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF) - Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia. Secretaría de Niñez y Adolescencia del Ministerio de Desarrollo Social
Salta	Foros de Participación Adolescente en Salud	Salud	Desde 2017, UNICEF promueve el desarrollo de espacios de participación adolescente en salud. Los foros destacan la generación de espacios de reflexión y el debate sobre los derechos de los y las adolescentes que habilita el diálogo y la problematización entre ellos/as y las autoridades, sobre hechos, experiencias y representaciones que viven, sienten y piensan en torno a eventos que afectan su salud, tales como el embarazo y el suicidio. A partir de esta reflexión se generaron propuestas de abordaje e intervención desde los y las adolescentes, junto a sus pares y hacia adultos/as e instituciones públicas del sector salud, educación, y desarrollo social.	- Ministerio de Salud de Salta - Subsecretaría de Medicina Social - Ministerio de Educación - Dirección General de Nivel Secundario

9.9 Anexo 8. Protocolo de protección de datos personales

Los archivos de trabajo del grupo evaluador se guardarán en una carpeta compartida con todos los miembros del equipo en Dropbox. De esta manera, si algún miembro del equipo pierde o le roban alguno de sus dispositivos personales, la información quedará respaldada e inmediatamente se restringirá el acceso a los documentos en la nube.

Las personas que tendrán acceso a estos documentos son las siguientes:

- Elsy Alcalá, Líder del Equipo
- Ilse Oehler, Evaluadora Senior
- Paola Perezniето, Evaluadora Senior
- Javier Rojas, Evaluador Senior
- Carlos Bautista, Consultor Junior

Los archivos que contengan las notas escritas de las entrevistas de cada uno de los evaluadores serán guardados en una carpeta específica con el nombre del evaluador, identificando el contenido con fecha y hora de la entrevista, no con el nombre de la persona, o personas entrevistadas. En caso de que se necesite diferenciar a las personas entrevistadas, se identificarán como "persona1", "persona 2" y se llevará un registro de los nombres en un archivo distinto y guardado por separado en una carpeta con clave de acceso.

Los archivos de audio de las entrevistas o sesiones serán descargados y borrados de los dispositivos móviles al final de la jornada. Estos archivos serán guardados con nombres que no permitan su fácil relación con la persona/grupo entrevistado de la siguiente manera:

- El primer dígito del nombre del archivo se referirá al componente de la evaluación al que se relaciona, seguido por un punto.
- Los siguientes cuatro dígitos se relacionarán con la fecha en la que se realizó la entrevista, seguido por un punto.
- Los últimos cuatro dígitos se relacionarán con la hora en la que se llevará a cabo la entrevista.

La relación entre las personas entrevistadas por componente y el nombre del archivo de audio se mantendrán guardados en carpetas separadas con clave de acceso, de manera que sólo el equipo evaluador sepa cómo vincular el nombre del archivo de audio con las referencias y/o datos personales del entrevistado o grupo focal. Únicamente el equipo evaluador podrá tener acceso a las grabaciones completas de las entrevistas.

En caso de que alguna persona del comité revisor de la evaluación requiriera conocer parte del contenido de alguna entrevista, ésta será transcrita, pero anulando cualquier identificador o referencia a la persona entrevistada o a participantes del grupo focal.

El líder del equipo de evaluadores se asegurará que las grabaciones y la lista con los datos de contacto de las personas entrevistadas sean borrados en el momento en el que se apruebe a satisfacción la evaluación por parte del Grupo Revisor, así como de la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe.

9.10 Anexo 9. Principios de ética para la investigación con niños, niñas y adolescentes

Para expresar el acuerdo del equipo evaluador con los principios de ética en la investigación con niños, niñas y adolescentes, todos los miembros del equipo evaluador firmarán la carta intencional para la investigación ética de la niñez, contenida en el manual de Investigación Ética con Niños (ERIC, por sus siglas en inglés)⁶⁷. Asimismo, los miembros del equipo evaluador se guiarán por los principios del manual ERIC en su responsabilidad de respetar los derechos, el bienestar y la dignidad humana de todos los niños.

El equipo de evaluación tiene la obligación de declarar por escrito toda experiencia previa suya o de su familia que podría dar lugar a un conflicto de intereses y tratar de manera honesta los conflictos de intereses que pudieran surgir durante la evaluación.

CARTA INTERNACIONAL PARA LA INVESTIGACION ÉTICA DE LA NIÑEZ

Como comunidad de investigadores que trabajan con niños, nos comprometemos a llevar a cabo y apoyar la investigación ética de alta calidad respetuosa de la dignidad humana, los derechos y el bienestar del niño.

Nuestro trabajo se guía por los siguientes siete compromisos:

1. **LA ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN CON NIÑOS ES RESPONSABILIDAD DE TODOS.** Nosotros, la comunidad de investigadores, incluyendo a todos aquellos que participan en la realización, encargo, financiación y revisión de la investigación, somos responsables de velar por que se cumplan las más altas normas éticas en toda investigación en la que participen niños, independientemente del enfoque o contexto de investigación.
2. **RESPETAR LA DIGNIDAD DE LOS NIÑOS ES FUNDAMENTAL PARA LA INVESTIGACIÓN ÉTICA.** La investigación ética se lleva a cabo con integridad y se muestra respetuosa con los niños, sus puntos de vista y sus culturas. Hacer participar de forma respetuosa a los niños requiere que los investigadores reconozcan la situación de los niños y la evolución de sus facultades y valoren la diversidad de sus aportaciones.
3. **LA INVESTIGACIÓN CON NIÑOS DEBE SER JUSTA Y EQUITATIVA.** Los niños que participan en la investigación tienen derecho a la justicia. Esta exigencia requiere que todos los niños reciban un trato igual, que los beneficios y las cargas que impliquen su participación se distribuyan de manera equitativa, que los niños no sean excluidos de forma injusta y se suprima todo obstáculo discriminatorio a su participación.
4. **LA INVESTIGACIÓN ÉTICA HA DE BENEFICIAR A LOS NIÑOS.** Los investigadores deben asegurarse de que la investigación obtenga los máximos beneficios para los niños, de forma individual y/o como grupo social. El investigador tiene la responsabilidad primordial de reflexionar sobre la pertinencia de la investigación y evaluar si va a beneficiar a los niños, a lo largo del proceso de investigación y como consecuencia de éste.

⁶⁷ https://childethics.com/wp-content/uploads/2015/04/ERIC-compendium-ES_LR.pdf

5. **SU PARTICIPACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN NUNCA DEBE CAUSAR DAÑO A LOS NIÑOS.** Los investigadores deben hacer todo lo necesario para prevenir todo riesgo potencial de dañar a los niños y evaluar si se justifica la necesidad de hacer participar a un determinado niño.
6. **LA INVESTIGACIÓN SIEMPRE DEBE OBTENER EL CONSENTIMIENTO INFORMADO Y CONTINUO DE LOS NIÑOS.** Siempre debe solicitarse el consentimiento de los niños, así como el de los padres y deben observarse todas las demás exigencias necesarias para realizar la investigación de acuerdo con los principios éticos. El consentimiento debe basarse en una comprensión equilibrada y justa de todo lo que implica la investigación durante y después del proceso. Siempre debe respetarse toda indicación de disensión o deseo de retirarse de los niños.
7. **LA INVESTIGACIÓN ÉTICA REQUIERE UNA REFLEXIÓN CONTINUA.** La realización de estudios de investigación con la participación de los niños es importante. La investigación ética exige que los investigadores reflexionen continuamente sobre su práctica, mucho más allá de los requisitos formales de revisión ética. Para ello es preciso prestar una atención continua a los supuestos, valores, creencias y prácticas que influyan en el proceso de investigación y tengan repercusiones sobre los niños.

Firmas del equipo evaluador:

Elsy Alcalá

Ilse Oehler

Paola Pereznieto

Francisco Javier Rojas

9.11 Anexo 10: Protocolo de protección de adolescentes

Este protocolo tiene como objetivo establecer un mecanismo claro y transparente para reportar incidentes que afecten los derechos de niños, niñas y adolescentes para procurar su protección. Estos incluyen tanto los incidentes que puedan ocurrir durante la recolección de datos para la evaluación, como aquellos de los cuales hablen los y las adolescentes durante su participación.

Los miembros del equipo evaluador deben identificar y actuar sobre cualquier inquietud que surja durante el proceso de la evaluación relacionada con la seguridad e integridad física y mental de cualquier adolescente participante. Para ello, se seguirá el siguiente protocolo para protección de adolescentes:

Si durante el desarrollo de los grupos focales, se identifica que algún(a) adolescente ha sido víctima de una violación grave a sus derechos, particularmente con relación a su integridad física (por ejemplo, ha sufrido violencia física, sexual o psicológica), o si se suscita algún incidente durante el grupo focal que atente contra los derechos de alguno/a de los/las adolescentes participantes, al concluir el grupo focal se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- 1) La evaluadora se acercará a hablar con el/la adolescente con sensibilidad y, le explicará que quiere hacerlo porque el incidente del cual habló es grave y/o en violación de sus derechos y quiere darle más información y apoyo.
- 2) Si el/la adolescente acepta, le sugerirá opciones para que el/la adolescente reporte el incidente con quien pueda ayudarlo/a a ejercer su derecho a la protección. Estas referencias serán:
 - Si el incidente NO involucra al asesor/asesora de la ASIES (el incidente puede ser en el entorno escolar o del hogar), entonces se sugerirá al asesor(a) como punto de contacto dada la cercanía a su contexto y el hecho de que, dadas sus funciones, conocerá los mecanismos de referencia y de protección locales.
 - Si el incidente concierne al/la asesor/a, entonces se sugerirá que el reporte se haga directamente con la oficial de salud de UNICEF Argentina, pues ella sabrá qué medidas de protección tomar a favor del adolescente a nivel provincial, y podrá también tomar las medidas necesarias respecto al asesor(a). La evaluadora proporcionará el teléfono de la oficial de salud a cargo a el/la adolescente y le reportará el incidente a ella para que esté atenta a la llamada del/la adolescente y pueda darle seguimiento.
- 3) Si el/la adolescente se siente incómodo(a) con reportar directamente el incidente, y éste es de carácter grave, la evaluadora pedirá su consentimiento para reportarlo ante las instancias antes mencionadas, y si accede, la evaluadora reportará este incidente el mismo día que se suscitó.
- 4) Si el/la adolescente no accede a reportar el incidente directa o indirectamente, pero se considera que es de naturaleza grave, ya que pone en riesgo la integridad física o mental del/la adolescente, la evaluadora se comunicará telefónicamente con el área de protección de UNICEF para que ellos puedan determinar las acciones a seguir dentro del marco legal y de protección a los derechos de niños, niñas y adolescentes en Argentina. Dado que la consultora sólo estará un día en cada localidad, dejará el caso en manos de la oficina de protección de UNICEF.

En todos estos casos, el incidente se tratará con confidencialidad. Se llenará un reporte de incidente para que el proyecto pueda dar seguimiento al caso si es necesario, y para documentarlo. Pero el reporte se anonimizará y se guardará conforme al protocolo de protección de datos (anexo 10).

Reporte de incidente

Detalles del adolescente

Nombre del/la adolescente:

Escuela donde se tuvo conocimiento del incidente:

Número de contacto del adolescente que presentó el incidente:

Consentimiento

Se contó con su consentimiento para referir el incidente?

Si

No

El incidente

Breve descripción del incidente o inquietud.

Con quién se habló para reportar el incidente

Fecha del incidente

¿Se observó algo en la discusión que permita al evaluador contextualizar el incidente?

¿Qué acciones tomó internamente el equipo evaluador para apoyar al/la adolescente?

¿A qué individuos o agencias se informó sobre el incidente?

9.12 Anexo 11: Cronograma, roles y responsabilidades del equipo, y entregables

Cronograma.

	Cronograma	sep-19	oct-19	nov-19	Dec-19	Ene- 20
1	Firma Contrato					
2	Reunión de inicio con LAC					
3	Fase inicial / Revisión documental y de literatura enviada por UNICEF LAC					
4	Reunión de inicio UNICEF Argentina y recepción y revisión de documentación					
5	Entrega informe inicial - 4 al 8 de Nov					
6	Comentarios del grupo de referencia - 8 al 15 de nov de 2019					
7	Incorporación comentarios y entrega versión revisada del informe inicial					
8	Recolección información/visitas de terreno - del 11 al 22 de Nov					
9	Análisis de datos y triangulación. Elaboración del Informa Final					
10	Entrega del borrador de informe final - 6 de enero 2020					
11	Taller de presentación de los primeros hallazgos y primeros comentarios del grupo de referencia - Semana del 6 al 10 de enero de 2020					
12	Revisión & comentarios de UNICEF LAC y Argentina - 6 al 17 de enero de 2020					
13	Incorporación de los comentarios y entrega de la versión final del informe de evaluación - 31 de enero de 2020 - 19 al 31 de enero de 2020					

Responsabilidades de los miembros del equipo consultor.

Persona	Roles y responsabilidades	Actividades Requeridas	Días
Elsy Alcalá - Evaluadora senior, líder del equipo	➤ Elsy tiene una amplia trayectoria en evaluación, incluyendo su participación en evaluaciones institucionales para agencias de Naciones Unidas. Ella será la principal responsable del equipo y de todas las actividades correspondientes al líder. Tiene amplia experiencia como coordinadora de proyectos, en trabajo de campo y en la colecta y análisis de data cuantitativa y cualitativa, por lo que liderará el trabajo de campo. Será co-autora, con el resto del equipo, del reporte de evaluación. Será el punto focal para los entregables / productos a UNICEF.	➤ Coordinación de la evaluación ➤ Revisión literaria y diseño de la evaluación, incluyendo instrumentos de campo ➤ Diseño de Teorías de Cambio a través de talleres participativos. ➤ Trabajo de campo en Argentina realizando entrevistas semi-estructuradas ➤ Elaboración del informe final. ➤ Presentación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones	49
Ilse Oehler - Evaluadora senior	➤ Ilse Oehler es una evaluadora Senior con experiencia en análisis de data cuantitativa y cualitativa, así como en el desarrollo de metodologías de evaluación. Por ello, tendrá una función clave en el desarrollo de la metodología e instrumentos de investigación que se compartirán con los actores de UNICEF y contrapartes del gobierno durante los talleres participativos. Será co-autora, con el resto del equipo, del reporte de evaluación.	➤ Revisión literaria y diseño de la evaluación, incluyendo instrumentos de campo ➤ Diseño de Teorías de Cambio a través de talleres participativos. ➤ Trabajo de campo en Argentina realizando entrevistas semi-estructuradas ➤ Elaboración del informe final. ➤ Revisión y comentarios al reporte final ➤ Integración de los Anexos	47
Paola Perezniето - Evaluadora senior, responsable de grupos de enfоque	Paola tiene amplia experiencia como evaluadora a nivel mundial en derechos de los niños, trabajando con UNICEF, y temas de género. Participará en el desarrollo de la metodología, muestreo e instrumentos de evaluación para los grupos de enfoque. Paola estará a cargo de la revisión y homogeneización del documento, verificando que se cumpla con todos los criterios de evaluación de Naciones Unidas.	➤ Revisión literaria y diseño de la evaluación, incluyendo instrumentos de campo para grupos focales ➤ Trabajo de campo en Argentina con grupos focales de adolescentes y de beneficiarios de políticas de género en empresas ➤ Elaboración del informe final. ➤ Control de calidad	25

Primer Borrador del Informe Final -
Evaluación del Programa de Cooperación (2016-2020) de UNICEF Argentina

Persona	Roles y responsabilidades	Actividades Requeridas	Días
Javier Rojas – Evaluador senior	➤ Javier, siendo el sociólogo del equipo, tiene experiencia en investigación cualitativa y participará en los grupos focales y levantamiento de las entrevistas semiestructuradas. Asimismo, quedará a cargo de desarrollar el análisis de una de las estrategias bajo la supervisión de la líder.	➤ Revisión de instrumentos de campo. ➤ Trabajo de campo en Argentina con grupos focales de adolescentes y de beneficiarios de políticas de género en empresas, y entrevistas semi-estructuradas. ➤ Elaboración del informe final.	25
Carlos Bautista – Consultor junior	➤ Carlos con su capacidad de manejo de proyectos estará a cargo de la agenda en campo, al mismo tiempo que apoyará en la obtención de información valiosa para el proyecto.	➤ Apoyo en elaboración de agenda y análisis contextual y estadístico.	20