



18 de octubre de 2024

ANEXO B - TERMINOS DE REFERENCIA

RFP 22-2024 - Evaluación de Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia

AREA: INCLUSIÓN

Internal Number: 9193373

1. INFORMACIÓN BÁSICA

Título:	Evaluación de la iniciativa Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia (MUNA)
Oficina (país):	UNICEF Argentina
Tipo de consultoría:	<input type="checkbox"/> Consultoría (individual) <input checked="" type="checkbox"/> Contrato institucional
Ubicación del encargo	Argentina
Duración del contrato	Fecha estimada de inicio: 1 de diciembre de 2024 Fecha estimada de finalización: 1 de julio de 2025
Unidad de supervisión/persona	Sebastián Waisgrais, Especialista de Inclusión Social y Monitoreo de Derechos. María Fernanda Paredes, Oficial de Políticas Sociales.
Duración de la convocatoria de propuestas	Fecha de publicación: 18 de octubre de 2024. Fecha de cierre: 8 de noviembre de 2024.

2. ANTECEDENTES

2.1. Contexto

Los presentes Términos de Referencia (TdR) se refieren a la Evaluación de [Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia \(MUNA\)](#), una estrategia de trabajo con gobiernos locales que forma parte del Documento de Programa de País (CPD, por sus siglas en inglés) 2021-2025 de UNICEF en



Argentina. Los TdR se han desarrollado de acuerdo con la [política de evaluación revisada de UNICEF](#) y siguiendo las [Normas y Estándares de Evaluación de la UNEG](#).

En agosto de 2021, UNICEF Argentina inició un nuevo programa de cooperación, acordado en un [Documento de programa de país 2021-2025](#) (CPD). El CPD fue aprobado por la Junta Ejecutiva de UNICEF para el periodo entre agosto de 2021 y hasta diciembre de 2025. La visión de cambio del programa de país es lograr que todos los niños, niñas y adolescentes en la Argentina puedan ejercer sus derechos y desarrollar su pleno potencial sin que nadie se quede atrás.

Para lograr lo anterior, el CPD se estructura bajo cinco resultados, denominados *Outcomes*, a saber: 1) Reducir la pobreza y las desigualdades territoriales; 2) Promover el desarrollo en la primera infancia; 3) Generar oportunidades equitativas para los y las adolescentes; 4) Garantizar entornos libres de violencia, así como protección y acceso a la justicia para niñas, niños y adolescentes; y 5). Aumentar el compromiso de la sociedad con el ejercicio efectivo de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Particularmente, para alcanzar el resultado de reducción de la pobreza y las desigualdades territoriales, entre varias acciones UNICEF se comprometió a trabajar para **fortalecer y apoyar la gestión de las políticas y los servicios públicos para la infancia en las comunidades y los territorios, especialmente en los más rezagados**.

El CPD forma parte del [Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible \(MECNUD\) de Argentina para el periodo 2021-2025](#). El CPD de UNICEF Argentina busca contribuir al pleno cumplimiento de los derechos de la niñez en el país. Está alineado con el mandato nacional sobre los derechos de los niños, niñas y adolescentes, que se establece en la Ley nacional de protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes ([Ley 26.061](#)): para “garantizar el ejercicio y disfrute pleno, efectivo y permanente de aquellos [derechos de las niñas, niños y adolescentes], [...] asegurados por su máxima exigibilidad y sustentados en el principio del interés superior del niño”.

Específicamente, el CPD adhiere a los principios y artículos mandados en la Convención sobre los Derechos del Niño, considera lo estipulado en la Ley 26.061 de protección integral de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Está alineado con los grupos de objetivos 1, 2, 3, 4 y 5 del Plan Estratégico de UNICEF 2018-2021, vigente al momento del diseño.

El CPD tiene un énfasis de trabajo territorial definiendo el alcance a provincias priorizadas: Buenos Aires, Chaco, Córdoba, Entre Ríos, Jujuy, Misiones, Salta, Santa Fe y Tucumán. Por otro lado, ha establecido una cooperación con organizaciones sociales de base para expandir su presencia en el terreno y ofrecer asistencia directa a las familias con niñas y niños tanto en barrios populares como en comunidades rurales. En este marco, comenzó el funcionamiento de MUNA para posicionar la agenda de niñez a nivel local y promover el diseño de políticas con enfoque de derechos de infancia a nivel municipal.



Actualmente, UNICEF Argentina está realizando una Evaluación al Programa de País 2021-2025, con los propósitos de: i) identificar oportunamente lecciones, aprendizajes y buenas prácticas para el diseño del siguiente Programa de País de UNICEF en Argentina, así como para el diseño del MECNUD, ii) rendir cuentas interna y externamente de la implementación del programa para el país de UNICEF en Argentina en 2021-2025. En particular, la evaluación examina las siguientes estrategias de trabajo: i) Estrategia integral de abogacía, ii) Estrategia intersectorial, iii) Enfoque territorial y la iv) vinculación PFP y programas. Por ende, al examinar las estrategias de Intersectorialidad y Territorialidad se evaluará en alguna medida la iniciativa MUNA.

### Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia

A nivel global, UNICEF trabaja con los gobiernos municipales para que sitúen a la niñez en el centro de sus prioridades y se comprometan a mejorar la vida de las niñas, niños y adolescentes. Las iniciativas de trabajo a nivel local tienen como objetivo garantizar el derecho de las niñas, niños y adolescentes a servicios esenciales como la salud, la educación, el cuidado, el agua potable y el saneamiento, a la protección contra la violencia, el abuso y el acceso a la justicia y a programas de protección social para quienes están en mayor vulnerabilidad. A su vez, buscan promover entornos saludables, limpios y espacios verdes e inclusivos. También, pretenden empoderar a las niñas, niños y adolescentes para que influyan en las decisiones sobre su ciudad, expresen su opinión y participen en la vida familiar, comunitaria y social.

En el CPD vigente se definió una estrategia de trabajo a nivel local: “Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia”. MUNA se fundamenta en la Convención sobre los Derechos del Niño, la cual tiene rango constitucional en la Argentina desde 1994, y en las obligaciones que presenta para los gobiernos municipales. Por tanto, el objetivo de MUNA es fortalecer a los gobiernos locales en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de políticas encaminadas a garantizar los derechos de la infancia y la adolescencia en las comunidades donde viven.

Las acciones desarrolladas MUNA apuntan a lograr diferentes objetivos generales:

- Fortalecer las capacidades de gestión de los equipos locales, incluyendo a las autoridades responsables y a los miembros de equipos técnicos que se desempeñan en diferentes organismos vinculados a los derechos de niñez y adolescencia (por ejemplo, desarrollo social, salud, educación, género, discapacidad, servicios locales de protección, entre otros).
- Fortalecer los mecanismos de coordinación de políticas, tanto en lo que se refiere a la coordinación intersectorial como así también a la coordinación entre niveles de gobierno (con las provincias y la nación) para lograr intervenciones integrales.
- Articular y generar alianzas con actores no gubernamentales que desarrollen en el territorio acciones dirigidas a la niñez y la adolescencia. Esto comprende a un amplio abanico de actores, entre los que se encuentran las organizaciones y los movimientos sociales, las empresas y fundaciones, las universidades y centros de estudios y los medios de comunicación.



- Promover una mayor y mejor asignación de recursos públicos, mejorar los procesos de costeo, y presupuestación de las intervenciones dirigidas a niñas, niños y adolescentes, así como también la producción de información que permita hacer un seguimiento de recursos dirigidos a este grupo de la población.
- Releva, analizar y usar la información referida no sólo a la situación local de la niñez y la adolescencia, sino también al grado de progreso y los resultados obtenidos por aquellas intervenciones públicas orientadas a garantizar sus derechos.
- Generar espacios de participación y consulta a niños, niñas y adolescentes, para escuchar y tomar en consideración sus preferencias y posicionar en agenda aquellos temas que son de su interés.
- Promover acciones de sensibilización y comunicación. Esto incluye, por un lado, acciones dirigidas a las familias y adultos para difundir información y promover prácticas que contribuyan a la crianza desde una perspectiva de derechos. También, comprende diferentes tipos de campañas para incrementar la participación de las niñas, niños y adolescentes, en su rol de sujetos de derechos, en determinadas temáticas que sean de su interés (por ejemplo, medio ambiente).

Para el logro de estos objetivos, en MUNA se despliegan las siguientes estrategias:

- **Asistencia técnica**  
Acompañamiento en la elaboración del autodiagnóstico y en la formulación, implementación, monitoreo y comunicación de un plan de acción con metas a mediano plazo. Esta asistencia técnica es brindada a través de socios implementadores o en forma directa por parte del equipo de Coordinación MUNA.
- **Capacitaciones y asesoramiento temático**  
Organización de sesiones de capacitación y tutorías y oferta de recursos formativos sobre un amplio conjunto de temáticas, generados por especialistas de UNICEF y/o de instituciones aliadas. Estas actividades son grupales o individuales, y se realizan en forma presencial o virtual, a través del campus MUNA.
- **Conformación de redes**  
Conformación y/o fortalecimiento de “comunidades de práctica” entre municipios de una misma provincia y entre municipios que priorizan las mismas temáticas. Para esto, se organizan encuentros virtuales y presenciales.
- **Certificación y visibilización**  
UNICEF reconoce públicamente el trabajo realizado por los municipios. Al entregar su autodiagnóstico y Plan de Acción, el municipio accede a la distinción como “Municipio Comprometido con la Niñez y la Adolescencia”. Al término del proceso, recibe la distinción de municipio MUNA.

Actualmente, [a la iniciativa MUNA se han adherido 114 municipios de nueve provincias](#): Buenos Aires, Córdoba, Chaco, Entre Ríos, Jujuy, Misiones, Salta, Santa Fe y Tucumán. La meta inicial de



MUNA, tal como está planteada en el CPD, es que 250 municipios se hayan sumado formalmente a la iniciativa hacia 2025.

### 3. Contexto de país

#### 3.1. Organización política

Argentina es un país federal, compuesto por 24 jurisdicciones: 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y aproximadamente 2.200 gobiernos locales. Al igual que el Estado federal cada una de estas jurisdicciones tiene su Estado organizado en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. De acuerdo con la Constitución Nacional, las provincias y la CABA son autónomas y responsables de garantizar los derechos a sus habitantes, es decir, gran parte de aquellas competencias relevantes relacionadas con la infancia y adolescencia están descentralizadas en los niveles subnacionales. A modo de ejemplo, los servicios básicos (como el agua potable, el saneamiento, la luz eléctrica y las telecomunicaciones), la educación y la salud, deben ser provistos de manera provincial y, en algunas de ellas, en gestión compartida con los municipios. Otras áreas centrales para la niñez, como el sistema de protección de ingresos, recaen mayormente sobre el nivel nacional.

#### 3.2. Autonomía municipal y competencias

La reforma constitucional de 1994 estableció la autonomía de los gobiernos municipales y reconoció que los municipios tienen la capacidad de regular sus actividades y administrar los intereses de su comunidad mediante órganos de gobierno propios. Es así como, en la Constitución de la Nación Argentina, el artículo 123 indica que: “Cada provincia dicta su propia Constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo cinco, asegurando la autonomía municipal y regulando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”.

Es decir, que en las constituciones provinciales se define el mandato de autonomía en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero. Sin embargo, para que la autonomía municipal establecida por la norma nacional sea efectiva, las provincias deben reconocerla en sus Constituciones provinciales. El sistema municipal argentino otorga competencias diferentes según las definiciones establecidas por cada una de las 23 leyes Orgánicas de Municipales provinciales.

Las competencias delegadas por el gobierno nacional en los gobiernos provinciales forman parte del proceso gradual de descentralización de funciones económicas, financieras, políticas y sociales que tuvo implicaciones entre los gobiernos provinciales y municipales, mas no conllevó una mayor transferencia de recursos para afrontar las nuevas responsabilidades. La inversión social dirigida a la niñez en Argentina ascendió a 7,5% del PIB en 2022, lo que representó 18,1% del gasto total y 28,6% del gasto social del Sector Público Consolidado (Gobierno Nacional y 23 provincias más CABA, ya que aún no se cuenta con información consolidada a nivel municipal). Cerca de dos terceras partes de esta inversión es financiada por las provincias. Estas, a su vez, ejecutan el 70% de la inversión dirigida a la niñez en Argentina con marcadas brechas territoriales en términos de la

magnitud, eficacia y calidad de las inversiones que realizan: algunas provincias tienen niveles de inversión por niño/a de hasta cuatro veces más altas que otras, lo que agrava las desigualdades existentes en el cumplimiento de sus derechos. El gobierno nacional financia el tercio restante a través de transferencias presupuestarias a los gobiernos provinciales o la implementación directa de políticas nacionales en el territorio ([UNICEF-MECON 2024](#)).

Los municipios argentinos tienen un amplio abanico de atribuciones administrativas, pero sin contar necesariamente con los recursos financieros y humanos necesarios para cumplirlos. Asimismo, la fragmentación, sectorización y desactualización de la información pública y la reducida participación de la ciudadanía en decisiones de inversión local impiden una adecuada gobernanza local. La diferencia de capacidades institucionales entre las distintas jurisdicciones y gobiernos municipales refuerza la necesidad de enfrentar desafíos relacionados con la mejora administrativa, la prestación de servicios, la asignación presupuestaria, la transparencia y rendición de cuentas, la inclusión de la perspectiva de género, de derechos humanos y, específicamente, de infancia en todas las fases del ciclo de políticas públicas. Asimismo, la distribución de competencias entre niveles de gobierno, especialmente en materia educativa y sanitaria, imponen desafíos en términos de coordinación interjurisdiccional que afectan la calidad de las políticas públicas y su sostenimiento.

### 3.3. Objeto de la evaluación

El objeto de la evaluación es analizar la iniciativa Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia (MUNA) en cuanto a su pertinencia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad y la integración de enfoques transversales. Se evaluarán los logros alcanzados hasta la fecha, identificando lecciones aprendidas, buenas prácticas, y recomendaciones que puedan informar el diseño del próximo programa de UNICEF en Argentina 2026-2030

#### *Etapas de diseño y lanzamiento de MUNA*

El diseño de MUNA se realizó entre los años 2020 y 2021. Al tratarse de una iniciativa transversal, participaron de este proceso referentes de todas las áreas de la oficina de UNICEF Argentina. Su diseño se basó en una sistematización de experiencias regionales en materia de gobernanza local y de trabajo con gobierno municipales de otras oficinas de UNICEF en América Latina. Asimismo, se llevó a cabo un análisis de las competencias y atribuciones administrativas de los gobiernos locales en Argentina y una caracterización sociodemográfica de los municipios.

El lanzamiento oficial de MUNA se realizó en octubre de 2021, cuando se invitó a incorporarse a los primeros municipios en las provincias de Salta y Jujuy. A partir de ese momento, se realizaron convocatorias paulatinas en las provincias prioritarias definidas por UNICEF hasta conformar tres grupos, llamados cohortes, que actualmente participan de alguna fase en MUNA (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Características de los cuatro grupos de MUNA**

Cohorte (Grupo)	Año de ingreso	Cantidad de	Provincias	Estado actual
--------------------	-------------------	----------------	------------	---------------



		municipios (*)		
1	2021/2022 (primer semestre)	46	Córdoba, Entre Ríos, Jujuy, Misiones, Salta, Santa Fe y Tucumán	Comenzando el 2do año de implementación A mediados de 2024 entregaron un reporte de progreso correspondiente al 1er año de implementación
2	2022 (segundo semestre)	26	Buenos Aires y Chaco	Avanzando en el 1er año de implementación, que se cumplirá a fines de 2024, momento en que entregarán su primer reporte anual (hicieron entrega de un reporte semestral, con carácter optativo)
3	2023	14	Córdoba y Tucumán	Elaborando su Plan de Acción Municipal, que será entregado a fines de 2024
4	2024	22	Buenos Aires	Conformando sus Unidades Ejecutoras Locales e iniciando el autodiagnóstico

(\*) Se considera la cantidad de municipios que firmaron una Carta Compromiso y activos a septiembre de 2024.

### Convocatoria de MUNA

La convocatoria de los municipios se realizó por invitación de UNICEF, quien identificó a aquellos municipios a invitar en acuerdo con los gobiernos provinciales. Anualmente, nuevos municipios de las provincias priorizadas fueron elegidos intencionalmente para formar parte de MUNA. Para la selección se tomaron en cuenta diferentes factores, tales como la cantidad de niñas, niños y adolescentes que habitan en el territorio, los principales indicadores sociales de esta población, los antecedentes de trabajo en materia de políticas de niñez y adolescencia y el compromiso manifiesto de las autoridades locales en trabajar con programas destinados a la garantía de derechos de chicas y chicos.

Los municipios seleccionados para participar reciben una carta invitación para sumarse a la iniciativa y para participar de un evento de lanzamiento de la iniciativa en la provincia. En dicho evento, los



municipios se adhieren a MUNA por medio de una Carta Compromiso suscrita entre el/la intendente/a y las autoridades de UNICEF.

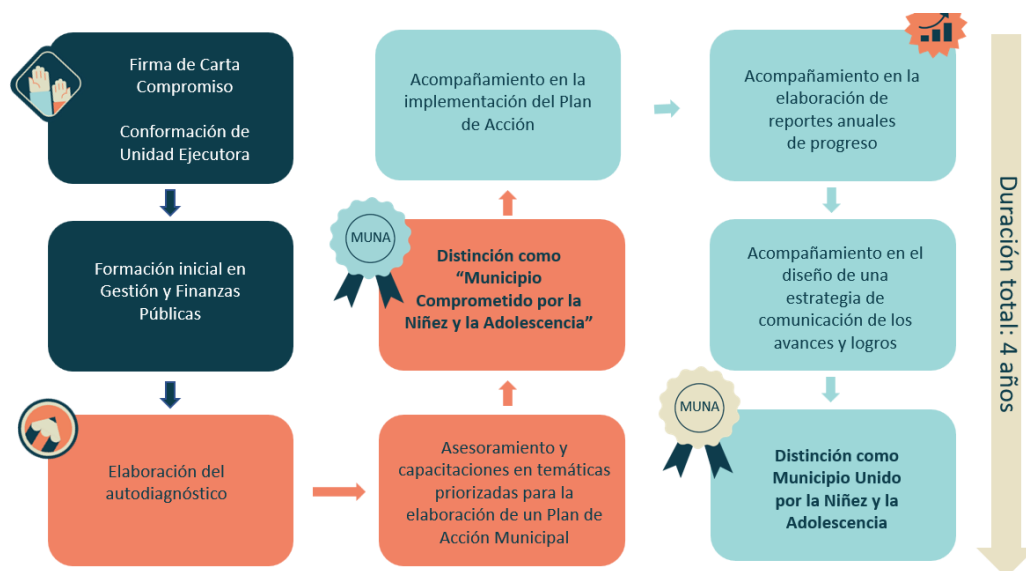
### *Ciclo de MUNA*

El trayecto de los municipios en MUNA es de cuatro años con diferentes fases y actividades a realizar en cada una de ellas, las que incluyen:

- Acompañamiento y asistencia técnica para la elaboración de un **autodiagnóstico** de las principales problemáticas que afectan a la niñez y la adolescencia, así como también de las respuestas que se están dando (políticas, programas y servicios, tanto municipales como provinciales y nacionales).
- Capacitaciones y asistencia técnica para la elaboración de un **Plan de Acción Municipal** que permita hacer frente a las problemáticas identificadas sobre temáticas priorizadas.
- Acompañamiento durante la **implementación** y asistencia técnica para el **reporte** anual de los Planes de Acción Municipales.
- Asistencia técnica para la **comunicación** de los avances y resultados obtenidos, incluyendo instancias de reconocimiento público por parte de UNICEF de la labor de los municipios (ver Figura 1).

A lo largo de las etapas, UNICEF brinda asesoramiento y capacitación a los equipos municipales, en forma directa o a través de organizaciones aliadas expertas en las diferentes temáticas. También, ofrece asistencia técnica y realiza seguimiento cercano a los progresos de cada municipio, en forma directa (equipo de Coordinación MUNA) o por medio de socios implementadores en las provincias con los cuales se organizan encuentros virtuales y presenciales para reunirse con los equipos municipales y construir una relación cercana con los funcionarios locales. Por otro lado, promueve un sistema de incentivos con eventos provinciales, es decir, reconocimientos a aquellos gobiernos locales que van cumpliendo los diferentes hitos del programa.

**Figura 1. Ciclo de MUNA**



### Resultados esperados

Al término de este ciclo, se espera que los municipios hayan podido:

- Conformar y mantener en funcionamiento un equipo intersectorial (Unidad Ejecutora Local) abocado a las actividades contenidas en cada uno de estos procesos.
- Realizar un autodiagnóstico de la niñez y la adolescencia a nivel local.
- Elaborar un Plan de Acción Municipal referido a temáticas prioritarias para garantizar los derechos de la niñez y la adolescencia, con metas a tres años.
- Implementar dicho Plan de Acción y reportar anualmente los progresos.
- Desarrollar mecanismos que permitan promover la participación adolescente.
- Impulsar mecanismos que promuevan la articulación público-privada a nivel local.

Adicionalmente, la meta es que cada municipio alcance los resultados específicos vinculados a aquellos planes temáticos que estén contenidos en su Plan de Acción Municipal. A continuación, se describen brevemente cada una de esas etapas del Ciclo de MUNA:

### Conformación de la Unidad Ejecutora

Para comenzar el ciclo de MUNA, los municipios deben responder un formulario de inscripción con datos básicos (población, estructura del gobierno municipal) y conformar un equipo intersectorial (denominado Unidad Ejecutora Local). El listado de los funcionarios que fungirán como punto focal y coordinarán la implementación de la iniciativa en el municipio se entrega formalmente a UNICEF, en un documento que lleva la firma del respectivo intendente/a.



Desde UNICEF se propone que la Unidad Ejecutora esté integrada por referentes de las áreas de Niñez y Adolescencia, Desarrollo, Educación, Salud, Juventud, Género y de otras que tienen incumbencia en esas políticas como Deportes, Cultura, Presupuesto, Comunicación, Planificación, Medio ambiente, Producción, entre otras. La Unidad Ejecutora está liderada por un/a “referente MUNA”, designado por el/la intendente. Para su designación, se propone que sea un/a funcionario/a municipal de alto rango de las áreas de Niñez y Adolescencia o un área transversal (Gobierno, Planificación). El equipo de Coordinación MUNA (y socio implementador, en los casos en que hay) mantiene diálogo regular con el municipio a través de su referente y organiza reuniones de trabajo con la Unidad Ejecutora en su conjunto, tanto virtuales como presenciales.

### *Ciclo de Formación en Gestión y Finanzas Públicas*

Los municipios incluidos en la iniciativa conforman diferentes grupos (cohortes) que avanzan en forma simultánea en el proceso propuesto. Todos los municipios incluidos en la iniciativa reciben capacitación en cuestiones asociadas a gestión pública (diagnóstico y manejo de estadísticas, planificación, estrategias de implementación, monitoreo, comunicación, presupuesto) planteadas desde una perspectiva de derechos. Estas capacitaciones son virtuales y se realizan con apoyo de guías prácticas que abordan las siguientes temáticas:

- Módulo 1 - [Políticas municipales dirigidas a niñez y adolescencia](#)
- Módulo 2 - [Diagnóstico de la situación de la niñez y la adolescencia a nivel local y de las intervenciones públicas para su atención](#)
- [Módulo 3 – Plan de acción para mejorar las condiciones de vida de niñas, niños y adolescentes a nivel local](#)
- [Módulo 4 – Monitoreo y evaluación del plan de acción](#)

Este ciclo de encuentros tuvo diferentes formatos para los sucesivos grupos de municipios. En el caso de las cohortes 1 y 2, fueron encuentros quincenales y correlativos, ofrecidos por un especialista en políticas públicas. En cambio, a partir de la cohorte 3, se decidió que estos contenidos fueron abordados en forma espaciada, justo antes de comenzar cada uno de los procesos correspondientes, y por parte del equipo de Coordinación MUNA. Los materiales de capacitación y otros recursos (presentaciones, grabaciones de los encuentros) son alojados en la plataforma MUNA para su fácil acceso por parte de los municipios.

### **Autodiagnóstico**

Es un proceso orientado a examinar por medio de la recolección de datos y evidencia sobre la situación de la niñez y la adolescencia, en el municipio y la identificación de los programas y servicios



existentes para abordar las problemáticas que los/as afectan, tanto municipales como de otros niveles de gobierno.

Se realiza aplicando orientaciones y haciendo uso de herramientas específicas elaboradas por UNICEF, con acompañamiento del equipo de Coordinación MUNA o socios implementadores, según el caso. El autodiagnóstico finaliza con el envío a UNICEF de un documento, el cual es revisado por los/as especialistas de UNICEF a cargo de los diferentes temas quienes brindan una devolución. Como parte del autodiagnóstico, los municipios de las cohortes 1 y 2 realizaron una priorización de las temáticas que serían abordadas en sus planes de acción. Los municipios de la cohorte 3, en cambio, no llevaron adelante esta selección, pero el autodiagnóstico sirvió para conocer la situación socioeconómica y derechos de la niñez y adolescencia en aquellos temas sobre los cuales se encuentran actualmente avanzando en la planificación.

### Asesoramiento y capacitaciones temáticas

Como parte de MUNA, se acompaña a los municipios en la elaboración de Planes de acción en aquellas temáticas que fueron identificadas como prioritarias (en cohorte 1 y 2) o bien para temáticas predefinidas y propuestas por UNICEF (cohorte 3). Dicho acompañamiento se realiza a través de encuentros virtuales grupales y tutorías bilaterales a cargo de especialistas de UNICEF u organizaciones aliadas, expertas en cada temática.

La elaboración del Plan de Acción se realiza sobre la base de una planilla común para todos los temas y siguiendo orientaciones similares. Algunos de los elementos contenidos en esa planificación están predefinidos (por ejemplo, los objetivos, metas MUNA, líneas de acción, indicadores a monitorear y medios de verificación). Otros insumos son completados por cada municipio, con asesoramiento de UNICEF (por ejemplo, actividades a desarrollar, metas anuales, línea de base, etc.). El Plan de acción cubre un período de tres años y es entregado formalmente a UNICEF junto con una nota de aval de parte del respectivo intendente. MUNA usa una [plataforma virtual](#) para alojar los materiales de capacitación, así como también para proponer actividades y promover el intercambio entre municipios.

En el caso de los dos primeros grupos, los municipios pudieron optar por las siguientes líneas temáticas:

1. Estrategias integrales en primera infancia.
2. Inclusión educativa de adolescentes fuera de la escuela.
3. Entornos saludables.
4. Promoción y cuidado de la salud sexual y reproductiva en adolescentes.
5. Promoción de entornos libres de violencia.



6. Promoción de derechos de niñez y adolescencia con discapacidad.
7. Medio ambiente, cambio climático y acceso a servicios básicos.
8. Participación adolescente.
9. Presupuesto participativo joven.
10. Mejora de la gestión fiscal y presupuestaria municipal para la garantía de derechos.
11. Articulación y generación de alianzas con el sector privado.
12. Estrategias municipales de cuidado.
13. Acceso a la gestión menstrual igualitaria.
14. Prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente.

Para cada una de estas líneas temáticas, las áreas de UNICEF a cargo de estos temas han desarrollado guías para orientar a los equipos municipales, las cuales son de acceso público desde la [web de MUNA UNICEF](#).

Si bien las estrategias desarrolladas para cada una de las 12 líneas temáticas de MUNA se enmarcan en la estrategia general, presentan algunas particularidades que reflejan la forma específica en que cada equipo decide llevarla adelante. Así, por ejemplo, todos los equipos desarrollan una estrategia orientada a acompañar a los municipios en la implementación de sus planes de acción. Sin embargo, estas estrategias presentan diferencias en cuanto a, por ejemplo, la contratación o no de una organización aliada (experta en la temática) para desarrollar estas actividades, la frecuencia de los encuentros propuestos a los municipios, la combinación de reuniones bilaterales y grupales, entre otros. Las diferencias se originan en factores internos (tamaño del equipo a cargo de la línea, recursos disponibles) y externos (cantidad de municipios que abordan una determinada temática). Es importante notar que estas estrategias fueron variando, también, a lo largo del tiempo. En el Anexo 2 se puede consultar información al respecto como parte del “mapa de actores” vinculados a MUNA.

Sobre la estrategia de comunicación de MUNA se trabaja junto con el área de Comunicación para dar a conocer MUNA, visibilizar las iniciativas que cada gobierno local lleva a cabo en su territorio como parte del Plan de Acción, ofrecer a los equipos municipales un incentivo para difundir las acciones realizadas en MUNA. Para ello, se gestionan notas en medios tradicionales (radios, televisión y prensa), y en las redes sociales de UNICEF. Además, se asesora a los municipios para poner en marcha estrategias comunicacionales y se pone a disposición la identidad visual de MUNA y su manual de uso.

Con respecto a la de recaudación de fondos se articula con el área de Movilización de Recursos y Alianzas Corporativas (PFP, por sus siglas en inglés) para desarrollar propuestas de financiamiento con donantes y el sector privado. Además, se aplica a fondos disponibles tanto de UNICEF como externos.



A los municipios del grupo 3, en cambio, se les ofreció un conjunto de temáticas predefinidas, que incluyen las siguientes líneas:

1. Estrategias integrales en primera infancia / Entornos saludables.
2. Inclusión educativa de adolescentes fuera de la escuela.
3. Promoción de entornos libres de violencia.
4. Promoción de derechos de niñez y adolescencia con discapacidad.
5. Medio ambiente, cambio climático y acceso a servicios básicos.

Adicionalmente, se les propuso incorporar la participación adolescente en forma transversal a sus planes de acción e involucrarse en la iniciativa Oportunidades Únicas, vinculada a la temática de Articulación y generación de alianzas con el sector privado.

*Distinción “Municipio Comprometido con la Niñez y la Adolescencia”:*

Es una distinción que se entrega en forma conjunta por UNICEF y los gobiernos provinciales, en eventos organizados también coordinadamente y con amplia difusión en medios. Se otorga a aquellos municipios que elaboraron un autodiagnóstico y un Plan de Acción Municipal en los tiempos establecidos. Marca un primer hito en el proceso MUNA.

Hasta el momento, 72 municipios accedieron a esta distinción (pertenecientes a las cohortes 1 y 2). Estos municipios representan el 91% de los que habían iniciado el ciclo de MUNA.

*Acompañamiento en la elaboración del Plan de Acción:*

Una vez elaborado el Plan de Acción Municipal, se realizan diferentes actividades orientadas a acompañar al municipio en el proceso de su implementación a lo largo de 3 años. Estas acciones pueden incluir alguna de las siguientes estrategias o todas ellas, según cada temática:

- Tutorías bilaterales (virtuales y/o presenciales) para asesoramiento sobre cómo abordar desafíos en la implementación de los Planes de acción de cada temática, a cargo de equipos expertos (UNICEF y/u organizaciones aliadas).
- Encuentros bilaterales (virtuales y/o presenciales) para asesorar acerca de desafíos asociados a la implementación del Plan de Acción Municipal (por ejemplo, coordinación intersectorial, liderazgo, enfoque de derechos), a cargo del equipo de Coordinación MUNA o los socios implementadores.
- Encuentros intermunicipales (virtuales y/o presenciales) para compartir experiencias y aprendizajes.

*Acompañamiento en el reporte de acciones implementadas y resultados:*

Anualmente, cada municipio debe presentar un reporte de los avances en la implementación de su Plan de acción y los resultados alcanzados. La elaboración de esos reportes responde a los indicadores previamente definidos por UNICEF e incorporados al Plan de Acción Municipal. También, se entrega de la evidencia que verifica lo reportado.



Para realizar los reportes se utilizan herramientas creadas por UNICEF (formulario de indicadores, planilla de Plan de acción, listado de evidencia a entregar, formulario de metas institucionales) y el Campus virtual MUNA. El equipo municipal cuenta con apoyo tanto de la Coordinación MUNA como de los equipos expertos para cargar la información, el registro y la sistematización de la evidencia que sea solicitada.

#### *Acompañamiento en el diseño de una estrategia de comunicación*

Al participar en MUNA, el municipio accede a un conjunto de recursos comunicacionales (entre ellos, un logo de MUNA) que le permite difundir su alianza con UNICEF. También, recibe asesoramiento para comunicar sus logros con enfoque de derechos de infancia.

En paralelo, UNICEF ha puesto en marcha una estrategia comunicacional para difundir las acciones que realiza cada municipio. Para estos UNICEF utiliza tanto sus propios canales de comunicación (redes sociales, boletín MUNA) como por medio de gestión de notas en medios gráficos con amplio alcance a nivel provincial y nacional. Sobre el boletín MUNA se comunican a los municipios noticias, eventos, buenas prácticas y anuncios en un [newsletter](#) mensual o bimestral (según los años). Destaca que tanto las visitas a municipios como los encuentros intermunicipales presenciales son aprovechados para dar rondas de prensa con medios gráficos, radiales y televisivos.

#### *Distinción como “Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia”:*

Aquellos municipios que sostienen su participación a lo largo del tiempo y cumplen las metas pautadas en sus planes de acción reciben, al término del tercer año de implementación, una certificación MUNA que les acredita como Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia. Ningún municipio ha llegado aún a esta etapa, dado que la iniciativa comenzó en 2021.

#### *Otras acciones realizadas en el marco de MUNA*

Además de las actividades que forman parte del ciclo MUNA, se han llevado a cabo otras acciones que también contribuyen al objetivo de posicionar a la niñez y la adolescencia en el centro de las agendas públicas y de gobierno a nivel local.

#### *Día Mundial de la Infancia*

Desde 2021 se desarrollan propuestas orientadas a que los municipios adheridos a MUNA puedan unirse a la celebración por el Día Mundial de la Infancia, el 20 de noviembre. De esta manera, UNICEF diseña acciones que los gobiernos locales podrían llevar adelante, las cuales son reportadas. En 2021, la propuesta estaba dirigida a dar a conocer la incorporación del municipio a MUNA a través de acciones simbólicas asociadas a la alianza con UNICEF (por ejemplo, iluminando los edificios emblemáticos de color azul). En 2022 se avanzó en una propuesta más sustantiva junto con la organización Equidad para la Infancia, la que trabajó con aquellos municipios interesados en la planificación de acciones que permitieran promover la participación de chicos y chicas en el espacio



público. En 2023, finalmente, la propuesta de actividades fue elaborada por el equipo de Participación de MUNA e incluyó un conjunto de posibles actividades predefinidas, las cuales podían ser adaptadas a cada situación particular.

### *U Report*

En 2022 y 2024 se convocó a los municipios adheridos a MUNA a sumarse a la iniciativa de UNICEF de relevar información a través de la herramienta U-Report y a promover la participación de los adolescentes en la convocatoria y posterior difusión de los hallazgos. Adolescentes de algunos municipios participaron, también, en un grupo focal para el diseño de la encuesta. Los temas abordados fueron Voto joven, en la primera edición, y Salud mental, en la segunda.

### *Ciclo de charlas abiertas*

En 2024, se puso en marcha un [Ciclo de Charlas abiertas](#) dirigidas a cualquier municipio de país (esté o no adherido a MUNA). Los encuentros son mensuales y requieren inscripción previa. Después de cada encuentro, se envían materiales y tres meses después, se retoma el contacto con cada municipio para indagar si realizaron alguna iniciativa referida a la temática o si están planificando hacerlo.

La realización de estas acciones contribuye a los siguientes propósitos:

- Ampliar el alcance de algunas acciones asociadas a MUNA.
- Ofrecer información y recursos formativos a municipios interesados pero que no pueden ser incorporados a MUNA en el corto plazo.
- Identificar municipios con potencial para ser incorporados (a futuro) al esquema clásico MUNA.
- Aprovechar los materiales formativos existentes.
- Dar visibilidad a MUNA ante nuevos públicos con el objetivo de extender el alcance de la iniciativa.
- Consolidar alianzas con actores clave.

A hoy, se han realizado 6 charlas con un total de 421 asistentes.

**Figura 2. Ciclo de charlas abiertas MUNA 2024**



### Modelos de Implementación

La implementación de MUNA se realiza en alianza con los gobiernos de cada provincia. Asimismo, se ha buscado la articulación con diferentes organismos del gobierno nacional. En el territorio, MUNA comprende no solo a los equipos municipales, sino también a un gran número de actores con presencia en la comunidad que inciden en los derechos de la infancia, tales como las organizaciones sociales, el sector privado, la academia y los medios de comunicación. [Asimismo, la participación efectiva de las niñas, los niños y adolescentes es un elemento central de la iniciativa.](#)

Los gobiernos provinciales participan en la selección de municipios que serán incorporados y en la organización de los eventos que se llevan a cabo en el marco de la iniciativa (firma de Carta Compromiso, lanzamientos locales, distinción de “Municipios Comprometidos”) y las visitas a terreno. En algunos casos, han tenido un rol relevante brindando datos e información para realizar el autodiagnóstico y en la definición de articulaciones entre las acciones de los Planes de Acción Municipales y las políticas provinciales.

La cantidad y diversidad de áreas involucradas en la gestión de MUNA varía caso a caso. Por lo general, participan las áreas de Niñez y Adolescencia y aquellas que abordan la relación con los municipios (las cuales suelen depender de los Ministerios de Gobierno). En algunos casos, también están involucradas las reparticiones de Educación, Salud, Desarrollo Social y/o Relaciones Internacionales.

Tabla 2. Contrapartes en los gobiernos provinciales

Provincia	Institución de contacto
-----------	-------------------------



Buenos Aires	Ministerio de Desarrollo de la Comunidad (Subsecretaría de Políticas Sociales), Ministerio de Salud, Ministerio de Economía, Dirección General de Cultura y Educación, Organismo Provincial de Protección de Derechos.
Chaco	Secretaría de Asuntos Estratégicos (Subsecretaría de Municipios), En 2023, Ministerio de Educación y Salud.
Córdoba	Defensoría de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes de la provincia de Córdoba
Entre Ríos	Ministerio de Desarrollo Humano (anteriormente denominado Ministerio de Desarrollo Social)
Jujuy	Jefatura de Gabinete de Ministros (Dirección Provincial de Asuntos Municipales), Ministerio de Salud (Dirección General de Asuntos Institucionales, Dirección de Maternidad e Infancia), Ministerio de Desarrollo Humano (Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia), Ministerio de Educación (Secretaría de Equidad Educativa, hasta 2023).
Misiones	Instituto Superior de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes y Ministerio de Gobierno (Subsecretaría de Asuntos Municipales). También estuvieron involucrados en acciones de MUNA: Defensoría de Niños, Niñas y Adolescentes, Subsecretaría del Niño, la Niña y Adolescentes, Subsecretaría de Educación, Comisión para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil, Consejo Provincial de Discapacidad.
Salta	Ministerio de Desarrollo Social (Secretaría de Primera Infancia, Niñez y Familia) y Secretaría de Relaciones Institucionales e Internacionales.
Santa Fe	Actualmente, Ministerio de Gobierno e Innovación Pública - Secretaría de Relaciones Internacionales. Entre 2022/23, Ministerio de Gobierno, Justicia y Derechos Humanos y Secretaría de Cooperación Internacional e Integración Regional.
Tucumán	Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento de la provincia de Tucumán

Para el despliegue de la iniciativa en el territorio, UNICEF cuenta con socios implementadores en algunas provincias. Estas organizaciones realizan tareas referidas a la operación de MUNA por medio de facilitadores territoriales. Cada socio implementador cuenta con un plan de trabajo con detalle de las actividades, plazos y productos. UNICEF trabaja en estrecha articulación con estos socios, acordando pautas de intervención y supervisando su trabajo. A continuación, se presentan los socios implementadores de MUNA por provincia.

**Tabla 3. Socios implementadores MUNA por provincia**

Provincia	Tipo de socio
-----------	---------------

Buenos Aires	Organización de la Sociedad Civil
Chaco	--
Córdoba	Gubernamental
Entre Ríos	Universidad
Jujuy	Universidad
Misiones	Universidad
Salta	Universidad
Santa Fe	Gubernamental
Tucumán	Gubernamental

Los socios implementadores se encargan de acompañar a los municipios en la conformación de sus Unidades Ejecutoras Locales, asistirlos técnicamente para la realización del autodiagnóstico, acompañar el proceso de capacitaciones temáticas y elaboración del Plan de Acción Municipal, y orientarlos en la implementación y reporte. En los casos donde no hay socio implementador estas tareas son asumidas por la Coordinación MUNA.

Entre los objetivos de MUNA se espera que promueva la articulación entre niveles de gobierno. En este sentido, la articulación con los gobiernos también difiere entre provincias, donde no siempre se coordina con el mismo tipo de Institución. De las diferentes experiencias de articulación con los gobiernos provinciales han surgido aprendizajes y buenas prácticas, así como desafíos. Por ende, es relevante examinar los diferentes esquemas de gobernanza y diálogo con el gobierno provincial para identificar a los actores más estratégicos para implementar la iniciativa y eficientar su acción. Los diferentes arreglos de implementación en las provincias han surgido orgánicamente y presentan una oportunidad para llevar a cabo un experimento natural, y evaluar cual ha sido el modelo de acompañamiento más eficiente, e identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.

#### Perfil de los municipios que participan en MUNA

Los 114 municipios adheridos a MUNA no constituyen un grupo homogéneo. Es posible caracterizarlos por su localización (grandes conglomerados o interior de las respectivas provincias), cantidad de población, tamaño de su administración pública y/o conformación de equipos. Adicionalmente, las competencias locales en materia de políticas dirigidas a la niñez y adolescencia como salud, educación, desarrollo social, protección varían de una provincia a otra, según lo establecido en las legislaciones provinciales.

**Tabla 4. Cantidad de municipios según tamaño de población**

Provincia	Menos de 10 mil habitantes	Entre 10 y 50 mil habitantes	Entre 50 mil y 150 mil habitantes	Más de 150 mil habitantes	Total
Buenos Aires	0	6	8	14	28
Chaco	0	7	0	1	8
Córdoba	3	6	2	2	13
Entre Ríos	0	2	2	1	5
Jujuy	0	4	3	1	8
Misiones	0	5	1	1	7
Salta	0	4	1	1	6
Santa Fe	0	2	3	2	7
Tucumán	2	6	6	0	14
Total	5	42	26	23	96

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, INDEC.

### Disponibilidad de información

La disponibilidad de información sobre las iniciativas de la MUNA es amplia y variada, abarcando diferentes niveles y aspectos de la implementación. A nivel municipal, se cuenta con documentos clave como la carta de compromiso, el formulario de inscripción, la nota de conformación de la Unidad Ejecutora Municipal, el documento de autodiagnóstico, el Plan de Acción Municipal, y los reportes de progreso semestrales y anuales, así como los reportes de metas institucionales. Además, se dispone de información detallada de los socios implementadores. En cuanto a la estrategia de comunicación, existen recursos como la página web de MUNA, boletines bi/mensuales, notas en medios tradicionales y en redes sociales. La estrategia de capacitación también está bien documentada, con materiales disponibles en plataformas web y aulas virtuales, guías prácticas, y grabaciones de encuentros virtuales. Finalmente, se cuenta con documentos internos de reporte de UNICEF, minutas de reuniones mensuales, presentaciones a autoridades, mapas con geolocalización de municipios adheridos y listados actualizados de municipios y directorios. UNICEF proveerá la información complementaria necesaria para que el equipo evaluador tenga los insumos necesarios para la implementación del trabajo.

## 4. PROPÓSITO, OBJETIVOS, ALCANCE Y USO PREVISTO DE LA EVALUACIÓN

### 4.1. Propósito

La Evaluación de la iniciativa MUNA tiene cuatro propósitos:



- i) Identificar oportunamente lecciones, aprendizajes y buenas prácticas para mejorar su diseño e implementación.
- ii) Informar sobre la estrategia territorial y municipal para la elaboración del Programa de País de UNICEF en Argentina, 2026-2030.
- iii) Contar con evidencia para involucrar a contrapartes gubernamentales para el fortalecimiento y sostenibilidad de MUNA.
- iv) Rendir cuentas interna y externamente a actores involucrados en la iniciativa.

A un año de culminar la implementación de la iniciativa MUNA y en el tercer año de ejecución del CPD, por varios motivos, es oportuno realizar una evaluación al Municipio Unido por la Niñez y la Adolescencia. En primer lugar, UNICEF Argentina está por iniciar el proceso de elaboración del Programa de país 2026-2030, siendo estratégico revisar los resultados, funcionamiento, alcance y modelos para retomar aprendizajes y ajustar el diseño de MUNA. En segundo lugar, hubo cambios políticos e institucionales con la entrada en funciones de nuevos gobiernos a nivel nacional y subnacional que requieren ser considerados para verificar la pertinencia y viabilidad de la estrategia. En tercer lugar, el país experimenta un entorno económico y social dinámico, diferente del momento en que se diseñó MUNA, por tanto, la oficina requiere contar con evidencia robusta, en caso de que sea necesario introducir modificaciones a la iniciativa.

Sobre los usos de la evaluación se identifican usuarios primarios y secundarios. Respecto del primer propósito, la evaluación tendrá un uso interno para la oficina de país para mejorar el diseño e implementación de MUNA, examinando los tres primeros años de funcionamiento e indagando sobre su organización, funcionamiento y resultados a la fecha. Asimismo, a la luz de cambios en el contexto político y considerando el panorama económico del país se espera que los hallazgos y recomendaciones orienten la toma de decisiones con base en evidencia respecto a la sostenibilidad y escala de MUNA en el siguiente ciclo de cooperación. Sobre el segundo propósito, se espera que las recomendaciones sirvan como insumo para la elaboración del Programa de País 2026-2030, buscando que estas orienten definiciones estratégicas, tales como: la identificación de los temas prioritarios que MUNA podría abordar, la definición del modelo de gestión, identificar lo que UNICEF hizo bien y lo que eventualmente debería dejar de hacer por tener poco valor agregado o estratégico. MUNA reúne a una multiplicidad de actores de los tres niveles de gobierno, socio implementadores, destinatarios de los programas y los propios equipos de UNICEF. MUNA constituye una inversión presupuestaria sustancial para de la oficina de país, por ende, es importante evaluarla también para rendir cuentas sobre el uso de recursos a donantes.

Además, la evaluación podría ser de utilidad a las oficinas de país de UNICEF con características similares y afinidades programáticas, de modelos de gestión de gobernanza local, que podrían aprovechar las lecciones aprendidas y recomendaciones surgidas en el estudio.

Con respecto a los usuarios externos, se espera que las recomendaciones de la evaluación sean utilizadas por los gobiernos municipales, los gobiernos provinciales y el gobierno nacional, así como organizaciones aliadas y socios implementadores donde actualmente MUNA está implementándose.

En relación con las contrapartes gubernamentales, se espera que la evaluación genere un mayor involucramiento en la ejecución, respaldo político y financiero de MUNA en las provincias. Igualmente, su participación en las diferentes fases de la evaluación podría fortalecer sus capacidades en materia de formulación de políticas basadas en evidencia. También, los hallazgos del estudio podrían ser considerados por los socios implementadores, proveedores y aliados que participan de la implementación del programa MUNA.

UNICEF en Argentina tiene una amplia base de donantes individuales y aliados corporativos quienes, por medio de sus aportes, financian las acciones de UNICEF para contribuir a mejorar la vida de las niñas, niños y adolescentes. En este sentido, los resultados de la evaluación servirán para que los consulten y pueden usar la evaluación como mecanismo de rendición de cuentas y transparencia. A continuación, se presenta una tabla que resume los usos previstos de la evaluación por tipo de actor:

**Tabla 5. Usuarios y usos de la evaluación**

Usuarios previstos	Usos previstos
Primarios: Oficina de UNICEF en Argentina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar los resultados, estrategias y modelos de gestión MUNA.</li> <li>• Contar con lecciones y aprendizajes de la intervención para fundamentar el diseño del programa de país 2026-2030, los enfoques estratégicos para la implementación, la programación y las prioridades de promoción, dado el contexto cambiante y los recursos disponibles.</li> <li>• Se espera que los resultados sirvan como insumo para generar incidencia e incrementar la adhesión y finalización de MUNA.</li> </ul>
Primarios: Gobiernos provinciales y gobierno nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a información sobre los progresos en los resultados, las estrategias y modelos de gestión puesto en marcha dentro de MUNA.</li> <li>• Como usuarios de los hallazgos de la evaluación.</li> <li>• Involucrarse más cercanamente con el funcionamiento, mecanismos y sostenibilidad de MUNA en sus territorios.</li> </ul>
Primarios: Gobiernos municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la efectividad de la estrategia MUNA y maximizar su participación en el programa.</li> <li>• Como usuarios de los hallazgos de la evaluación.</li> </ul>

Primarios: Donantes individuales, aliados corporativos, población destinataria de los programas, adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a rendición de cuentas.</li> <li>• Contar con información confiable y transparente sobre el progresos y alcance de los resultados de MUNA.</li> <li>• Empoderar en su rol de partes interesadas a donantes, aliados, población destinataria de los programas.</li> </ul>
Secundarios: Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (LACRO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con evidencia sobre buenos prácticas, lecciones aprendidas y aprendizajes de modelos de gobernanza local.</li> </ul>
Secundarios: Socios implementadores y organizaciones aliadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los resultados del trabajo conjunto, y contar con información sobre la pertinencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de los diferentes modelos implementados.</li> </ul>

La evaluación contempla la participación de los actores interesados en diferentes fases del proceso. El grado de participación será variable en función de los aportes que puedan hacer.

**Tabla 6. Participación de los actores en el proceso de la evaluación**

Actor	Tipo de participación y fase
Oficina de UNICEF en Argentina	<p><u>Fase inicial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar armado de listado de entrevistas.</li> <li>• Proveer documentos del diseño, planificación, monitoreo, evidencia e implementación de MUNA.</li> <li>• Brindar información y acompañamiento en la definición del diseño metodológico final.</li> </ul> <p><u>Fase de trabajo de terreno y análisis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo logístico para la organización de las entrevistas y planificar la recolección de datos en campo y el trabajo de gabinete.</li> <li>• Participar en entrevistas como informante clave.</li> </ul> <p><u>Fase de elaboración de informe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar retroalimentación a borradores de evaluación.</li> <li>• Validar hallazgos y recomendaciones.</li> <li>• Participar en taller de hallazgos y recomendaciones.</li> </ul> <p><u>Fase de difusión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en divulgación de hallazgos y recomendaciones.</li> </ul>
Gobiernos provinciales y municipales actuales y anteriores	<p><b>Gobiernos provinciales y municipales actuales</b></p> <p><u>Fase de diseño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informante clave sobre funcionamiento, definición estándares de desempeño y cuantificación de resultados.</li> <li>• Participación tentativa en diseño de construcción de teoría del cambio.</li> </ul> <p><u>Fase de trabajo de terreno y análisis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de las entrevistas como informante clave.</li> <li>• Apoyo en la organización del trabajo de campo.</li> </ul> <p><u>Fase de elaboración de informe</u></p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en taller de hallazgos y recomendaciones.</li> </ul> <p><b>Gobierno nacional, gobiernos provinciales y municipales anteriores</b></p> <p><u>Fase de trabajo de terreno y análisis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar como informante clave.</li> </ul>
Adolescentes que habitan en municipios MUNA y/o que participan en las líneas temáticas <sup>1</sup>	<p><u>Fase de trabajo de terreno y análisis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informante (s) clave sobre la iniciativa MUNA, en los diferentes criterios de la evaluación.</li> </ul> <p><u>Fase de elaboración de informe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en taller de hallazgos y recomendaciones</li> </ul>
Socios implementadores, organizaciones aliadas y otras agencias del Sistema ONU participantes	<p><u>Fase de diseño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultar a las partes interesadas sobre estándares de desempeño y cuantificación de resultados.</li> </ul> <p><u>Fase de trabajo de terreno y análisis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informante clave solo sobre intervenciones específicas en las que están involucrados.</li> </ul>

## 4.2. Objetivos

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

1. Valorar la PERTINENCIA de los objetivos, estrategias de trabajo y actividades planteadas por la iniciativa a los municipios MUNA considerando la situación de los derechos de la niñez y la adolescencia en Argentina, las atribuciones de los municipios en Argentina y las prioridades de política a nivel nacional y subnacional.
2. Valorar la EFECTIVIDAD de MUNA en términos de resultados alcanzados, e identificar lecciones aprendidas, fortalezas y oportunidades de mejora.
3. Valorar la EFICIENCIA de la iniciativa MUNA en términos de los diferentes modelos de trabajo implementados para alcanzar los resultados esperados considerando los distintos perfiles de municipios y comparando entre alternativas de modelos.
4. Valorar la SOSTENIBILIDAD de la iniciativa MUNA en sí misma y en cada uno de los municipios, considerando la identificación y análisis de los factores externos e internos.
5. Valorar la INTEGRACIÓN DE ENFOQUES TRANSVERSALES en MUNA, tal como igualdad de género, equidad (incluyendo discapacidad) y derechos humanos.

Guiado por estos objetivos se espera que la evaluación identifique recomendaciones que informen el diseño del próximo programa de país de UNICEF Argentina y lecciones aprendidas que también son útiles para la programación en otros países y contextos.

## 4.3. Alcance

Esta sección establece el alcance cronológico, temático y geográfico de la evaluación de MUNA. Con relación al marco temporal de la evaluación, está deberá cubrir el periodo de diseño e

<sup>1</sup> La participación de los adolescentes deberá contemplar la definición de una metodología adecuada, a validarse con UNICEF.



implementación de MUNA entre agosto de 2021 y diciembre de 2024, así como las actividades planificadas para 2025.

El alcance temático de la evaluación tiene énfasis en examinar la contribución de MUNA al logro de los resultados de la iniciativa en sí misma, así como para los municipios. En términos de resultados de los municipios, la incorporación de nuevas políticas en materia de niñez y adolescencia a partir de su participación en MUNA, así como mejoras en los procesos generales de gestión de políticas de niñez y adolescencia (autodiagnóstico, planificación con base en evidencia, implementación, reporte y comunicación de progresos). Adicionalmente, se examinará la sostenibilidad de las acciones sin acompañamiento de UNICEF. Es deseable que la evaluación brinde recomendaciones sobre como cuantificar o medir a futuro los contribuciones y atribuciones de MUNA en los municipios. Asimismo, es necesario examinar la integración de los enfoques de género, derechos humanos, equidad y discapacidad en la iniciativa.

Además, se deberá indagar sobre el diseño y funcionamiento de MUNA, ya sean las diferentes estrategias de implementación en cada provincia, las instituciones de articulación con los gobiernos provinciales, la variedad de modalidades de operación de las áreas de UNICEF de las líneas temáticas a su cargo y su efectividad. Por otro lado, se deberá valorar en qué medida el nivel de financiamiento actual es factible para la oficina de país o si es deseable pensar en alternativas de cofinanciamiento compartido otros actores públicos y privados. Otro aspecto por examinar será el mecanismo de ingreso a MUNA, si fuese una convocatoria cerrada o abierta. Como mencionado anteriormente, se está realizando la Evaluación del Programa de País (EPP) 2021-2025 de UNICEF Argentina, la cual analiza diferentes estrategias de trabajo: enfoque integral de abogacía, estrategia intersectorial, enfoque territorial y vinculación PFP-Programas. Debido a su envergadura MUNA formará parte de las intervenciones examinadas en la EPP, aunque con menor medida y profundidad que su propia evaluación. Dado que ambas evaluaciones se llevarán a cabo de forma simultánea será necesario garantizar la coherencia entre la evaluación, para generar complementariedades, evitar duplicaciones y coordinar ambos procesos evaluativos.

En términos de alcance geográfico, el nivel de análisis de la evaluación son los gobiernos provinciales y municipales. Se espera que se examinen los modelos de implementación y alianzas de las provincias participantes en MUNA, identificando los rasgos característicos de cada escenario de implementación (mapa de actores, trabajo de socios implementadores, perfiles de los municipios participantes, etc.).

No obstante, el trabajo de campo se llevará a cabo en solo cuatro provincias participantes en MUNA: Jujuy, Misiones, Buenos Aires y Tucumán. En primer lugar, en este conjunto de jurisdicciones se encuentran dos tercios de los municipios adheridos a MUNA. Adicionalmente, representan una



variedad de escenarios asociados a los distintos modelos de gestión y escenarios político-institucionales. En algunas de esas provincias hay una multiplicidad de organismos que funcionan como contrapartes gubernamentales, asociados a las temáticas de desarrollo de la comunidad/social, niñez y adolescencia, educación, salud, entre otros; en otras jurisdicciones la cantidad de contrapartes gubernamentales resulta menor o, incluso, los vínculos se canalizan a través de un único organismo. Asimismo, también varía el perfil de las organizaciones que funcionan como socios implementadores, en algunos casos son organismos del propio gobierno provincial, pero en otro se coopera con universidades u organizaciones de la sociedad civil. Esta situación fue variando a lo largo del tiempo, pues en algunas de las provincias elegidas hubo momentos donde no se contó con socio implementador y estas tareas fueron asumidas directamente por la Coordinación de MUNA. Finalmente, en algunas de esas provincias hay dos grupos de municipios en diferente estadio dentro del programa, esta situación permitirá analizar en forma comparativa la situación de ambos.

Asimismo, se realizará una selección intencionada de los municipios en las provincias donde habrá trabajo de campo, considerando la escala y cercanía a las capitales de provincia. Se espera así identificar los resultados alcanzados hasta el momento y aquellos factores (internos y externos a la iniciativa) que los potencian o limitan. Durante la fase inicial de la evaluación, estos aspectos se discutirán más a fondo y, si es necesario, se priorizarán conjuntamente.

Con respecto a la exclusión del trabajo de campo de otras provincias como Córdoba y Salta, estas ya forman parte de las indagaciones en terreno que se realizarán para la Evaluación del Programa de País (EPP) y que en alguna medida abordarán la iniciativa MUNA. Considerando que la recolección de datos primarios en terreno de esta evaluación y la EPP, se estará cubriendo alrededor del 80% de los municipios adheridos a MUNA. Se prevé que Santa Fe, Entre Ríos y Chaco participen de la encuesta en línea y que estos casos sean examinados por medio de la revisión documental.

Asimismo, se realizará una selección intencionada de los municipios en las provincias ya mencionadas para realizar el trabajo de campo, considerando la escala y cercanía a las capitales de provincia. Se espera que lo anterior posibilite identificar los resultados alcanzados hasta el momento y aquellos factores (internos y externos a la iniciativa) que los potencian o limitan. Durante la fase inicial de la evaluación, estos aspectos se discutirán más a fondo y, si es necesario, se priorizarán conjuntamente.

## 5. MARCO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación debe valorar la intervención usando como referencia los criterios de evaluación y responder a una serie de preguntas para cumplir su propósito y objetivos. La evaluación se centrará

en los criterios del DAC-OCDE de **Relevancia, Efectividad, Sostenibilidad y Eficiencia**.<sup>2</sup> Las preguntas de evaluación se han priorizado y estructurado según estos criterios. Estas son provisionales y deberían ajustarse durante la fase inicial de la evaluación, basándose en los hallazgos de la exploración inicial y un análisis minucioso de ellas. Los equipos licitantes deben demostrar la comprensión de los criterios y preguntas de evaluación en la propuesta técnica e igualmente también pueden proponer/explicar ajustes basándose en su comprensión del objeto, el propósito y los objetivos de la evaluación. La Tabla 7 presenta los criterios y preguntas de evaluación.

**Tabla 7. Criterios y preguntas de evaluación**

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación
<b>RELEVANCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué medida los objetivos de MUNA son consistentes con las prioridades y atribuciones de los gobiernos municipales y responden adecuadamente a las necesidades específicas en el contexto socioeconómico y político actual?</li> <li>2. En términos de coherencia interna, ¿En qué medida las intervenciones realizadas por UNICEF en el marco de MUNA promueven un enfoque intersectorial y son complementarias entre sí?</li> </ol>
<b>EFICIENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿En qué medida es posible optimizar los recursos humanos y financieros en MUNA para maximizar su impacto sin comprometer la calidad de los resultados?</li> <li>4. ¿Cuál de los diferentes modelos gestión implementados en MUNA es más eficiente?</li> <li>5. ¿Cuáles son los obstáculos y facilitadores para una coordinación intersectorial robusta tanto a nivel de UNICEF como a nivel local?</li> </ol>
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿En qué medida algunos factores que han contribuido a la sostenibilidad de MUNA y cómo pueden mejorarse estos mecanismos a nivel interno y para que los municipios continúen implementando políticas de infancia de forma autónoma?</li> </ol>
<b>EFFECTIVIDAD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿En qué medida existen resultados tangibles en términos de políticas y derechos de la niñez a nivel local y en qué medida</li> </ol>

<sup>2</sup> Véanse las definiciones en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.



	<p>pueden asociarse directamente a MUNA desde su implementación?</p> <p>8. ¿En qué medida se pueden identificar contribuciones a resultados intermedios e inmediatos asociados a la participación en MUNA? ¿Cuáles son los factores que contribuyeron o limitaron los resultados alcanzados?</p> <p>9. En términos de coherencia externa, ¿En qué medida las intervenciones realizadas a través de MUNA generaron sinergias con aquellas desarrolladas por otros actores?</p>
<b>ENFOQUES TRANSVERSALES</b>	<p>10. ¿En qué medida MUNA integró en su diseño e implementación los enfoques de igualdad de género, equidad (incluyendo discapacidad) y derechos humanos?</p>

De conformidad con el mandato de UNICEF, se evaluará en qué medida los [enfoques de género, derechos de infancia, así como los principios de equidad](#), incluidos aquellos relativos a la discapacidad se han integrado de forma transversal en MUNA. Asimismo, se espera evaluar la implementación de estrategias de comunicación para el desarrollo (C4D) a nivel territorial.

Estas perspectivas deben integrarse en todas las fases y componentes de la evaluación (diseño, recopilación de datos, análisis, informes, conclusiones y recomendaciones, así como en los equipos de evaluación) conforme a las pautas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y UNICEF. Los marcos basados en los derechos pertinentes deben tenerse en cuenta en el diseño de la evaluación. Específicamente, la Convención sobre los Derechos del Niño como marco sobre el que UNICEF cumple su mandato debe tenerse en cuenta en el diseño de la evaluación. Los equipos postulantes deben exponer en sus propuestas técnicas cómo tienen previsto poner en práctica estas perspectivas en el enfoque y el proceso de evaluación. Asimismo, el diseño de la evaluación se guiará por [UNEG Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation](#) (2014). La perspectiva de género debe estar integrada en el diseño y análisis de la evaluación, considerando los indicadores de desempeño del Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (UN-SWAP): [UN SWAP Evaluation Performance Indicator](#) (2018). En UNICEF el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros constituye la hoja de ruta para promover la igualdad de género en todos los programas.

Respecto a la equidad, se toma en cuenta el principio de no dejar a nadie atrás (por ejemplo, en lo relativo a grupos marginados y excluidos); y se incluye atención a los derechos de niños, niñas y adolescentes con discapacidad. El Plan Estratégico de UNICEF 2022-2025 posiciona el tema de discapacidad como una prioridad transversal para la organización. Así, se requiere integrar un



abordaje inclusivo a la discapacidad en la evaluación ([Disability-Inclusive Evaluations in UNICEF](#), 2022). Los equipos licitantes deben exponer en sus propuestas técnicas cómo tienen previsto poner en práctica estas perspectivas en el proceso de evaluación.

Durante la fase inicial, el equipo de evaluación debe elaborar una matriz de evaluación donde se explique cómo se evaluará cada pregunta de evaluación, a través de qué criterios de formación de juicio e indicadores, los métodos y sus fuentes de información. Los derechos humanos, el género, la equidad y la discapacidad deben estar claramente integrados en la matriz. El Anexo 1 incluye un modelo de matriz de evaluación. La matriz de evaluación es una herramienta de evaluación esencial que describe de forma transparente cómo se evaluarán los criterios y preguntas de evaluación, y debe ser específica y exhaustiva.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. Diseño metodológico

Esta sección proporciona una descripción del diseño pertinente, los enfoques metodológicos y los métodos de recopilación de datos a fin de orientar respecto del propósito, los objetivos y las preguntas de la evaluación.

#### Diseño general

La metodología descrita en esta sección es sugerida y se espera que los equipos de evaluación postulantes expongan en su propuesta técnica una metodología detallada y ampliada, en caso necesario, que se adapte a lo solicitado en los Términos de Referencia. Los equipos deberán presentar detalles del diseño y marco de la evaluación, enfoques a adoptar, métodos de recopilación de datos, y especificar estrategias de muestreo adecuadas para su recolección. En su propuesta, los equipos postulantes también deberán especificar cómo proponen sistematizar y analizar los datos generados a través de diferentes métodos, su triangulación, las limitaciones metodológicas y las medidas de mitigación.

El diseño de la evaluación será no experimental y basada en la aplicación de métodos mixtos. La evaluación está enfocada en el uso y debe incorporar un enfoque participativo, concentrándose en la participación de sus principales usuarios en las fases centrales de la evaluación, pero considerando tiempo y recursos disponibles. Finalmente, sobre el tipo de evaluación, esta es una evaluación de tipo formativa y sumativa. El abordaje formativo se centrará en el análisis de los procesos mientras que el abordaje sumativo indagará sobre los resultados alcanzados hasta el momento en los aspectos mencionados previamente. Los referentes clave por consultar para esta evaluación deben



incluir a todas las áreas de la Oficina de UNICEF Argentina vinculadas a la iniciativa MUNA. A nivel externo, se deberán incluir a equipos municipales, contrapartes gubernamentales del nivel provincial y/o nacional, socios implementadores y otras organizaciones con las cuales se desarrollaron actividades conjuntas en el marco de MUNA.

Dado el reciente cambio de autoridades que se produjo en algunos de los municipios y provincias donde se implementa la iniciativa, las consultas a realizar deberán contemplar a referentes que hayan participado de la iniciativa en diferentes momentos. La propuesta técnica debe explicar cómo el equipo de evaluación propone llevar adelante estos procesos de consulta. También debe explicar cómo el equipo de evaluación propone abordar los diferentes criterios de evaluación y responder a las preguntas planteadas para cada uno de ellos.

### **Análisis factorial**

La evaluación deberá incorporar a su vez un enfoque de evaluación realista “Contexto-Mecanismo-Outcome (CMO)”, por medio de un análisis factorial exploratorio para evaluar de manera sistemática y detallada MUNA. Este enfoque permitirá identificar cómo y por qué función en cada uno de los diferentes contextos donde ha operado, proporcionando una comprensión más profunda de los mecanismos subyacentes y los resultados alcanzados en cada caso. Se espera que el equipo evaluador utilice este enfoque con el fin de centrarse en mecanismos específicos y su contexto en la generación de resultados, a través de un modelo generativo de causalidad. Por lo tanto, la evaluación debe proporcionar conclusiones que sean generalizables, con validez externa. Cabe mencionar que la fuente de los datos será múltiple proveniente de estadísticas oficiales y públicas (datos del Censo), registros administrativos de MUNA y una encuesta adhoc. La Encuesta deberá ser diseñada por el equipo de evaluación y será sujeta a validación de UNICEF. El método de recolección será virtual, las unidades de observación serán los municipios tanto aquellos que participaron en la iniciativa como los que están por sumarse (Chubut y San Juan), el tamaño esperado de la muestra de alrededor de 200 municipios. La ejecución de este análisis requerirá la utilización de software estadístico como SPSS, Stata o R. El equipo de evaluación puede ofrecer en su propuesta opciones metodológicas alternativas para un análisis factorial en lugar del enfoque CMO, o junto con ello, para lograr estos fines.

### **Enfoque participativo**

La evaluación deberá contemplar el uso de enfoques participativos con el fin de involucrar a los actores en aspectos concretos del proceso de evaluación. Específicamente, se tendrá que consultar a las partes interesadas (gobiernos provinciales, municipales, socios implementadores, organizaciones aliadas, destinatarios de las diferentes intervenciones), para generar apropiación,



agregar valor al proceso evaluativo y conocer sus perspectivas sobre el funcionamiento de MUNA. En este sentido, durante la fase de diseño se podría trabajar con diferentes partes interesadas preguntándoles, por ejemplo, sobre cómo definen el éxito de MUNA y qué estándares podrían utilizarse para evaluar su desempeño o incluso proponer una construcción participativa de la teoría de cambio de MUNA. A su vez, su participación en la elaboración de TdC fortalecería sus capacidades programación basada en resultados. Lo anterior, deberá tomar en cuenta las restricciones de tiempo y recursos disponibles.

### **Participación de niñas, niños y adolescentes**

Siendo que la participación efectiva de los niños, niñas y adolescentes (NNA) es un elemento central de MUNA es coherente involucrarlos y consultarlos en el proceso evaluativo de la iniciativa. Lo anterior, también se alinea con el enfoque de derechos del niño. Es así como la evaluación debe considerar la participación de adolescentes como informantes clave tanto para valorar los resultados de la iniciativa MUNA como de las líneas temáticas. En este sentido, se espera que el equipo evaluador consulte a una muestra de adolescentes que habitan en municipios MUNA, ya sea por medio de una encuesta virtual e incluso presencial aplicando metodologías cualitativas como un grupo focal. La propuesta técnica debe incluir una propuesta de consulta a partir de la comprensión inicial del programa de parte del equipo de evaluación, indicar la metodología de participación de adolescentes, así como considerar sus implicaciones en términos de cronograma, consideraciones éticas y competencias del equipo. Se espera que las propuestas técnicas contengan una sección sobre la organización de la participación y la incluyan en el plan de trabajo estimando sus tiempos.

### **Enfoque basado en la teoría**

Para enriquecer el proceso de evaluación, será útil desarrollar una teoría del cambio para MUNA, que describa la cadena de resultados y cómo se espera que MUNA contribuya a dichos resultados. Por lo tanto, se deberá adoptar un enfoque basado en la teoría, lo que implicará la reconstrucción de la teoría implícita del cambio durante la fase inicial y su posterior verificación durante la etapa de recopilación de datos, con el objetivo de validar tanto la cadena de resultados como los supuestos acordados en la teoría del cambio.

### **Métodos de recolección de datos**

Los métodos de recolección de datos empleados en la evaluación serán principalmente cualitativos. No obstante, el equipo de evaluación debe incluir datos cuantitativos existentes, tanto de UNICEF como externos, para triangular y complementar los datos cualitativos. También, se alienta a los equipos evaluadores a proponer cualquier enfoque factible (vía remota) como encuestas que



puedan generar datos cuantitativos útiles para la evaluación. Cabe notar que la recopilación de datos tendrá en cuenta los enfoques de género, equidad y los derechos humanos para analizar la integración de estos enfoques transversales en la iniciativa.

Respecto a los métodos de recolección de información cualitativa se debe considerar lo siguiente:

- La revisión documental y análisis de datos secundarios será un método clave para la evaluación. UNICEF compartirá una carpeta de documentos y datos, pero es la responsabilidad del equipo de evaluación completarla e identificar más documentos, particularmente durante la fase inicial. El informe inicial debe incluir un mapeo de documentos y datos secundarios que el equipo de evaluación propone utilizar para responder a las preguntas de evaluación. **El equipo de evaluación debe tener la capacidad de sistematizar y analizar una gran cantidad de documentos y datos secundarios de manera eficiente.** La propuesta técnica debe explicar cómo se propone operacionalizar esta revisión documental.
- La metodología incluirá recolección de datos primarios cualitativos para complementar los datos secundarios. El equipo de evaluación debe proponer en su propuesta técnica los métodos cualitativos a aplicar, y justificar con quién y para qué se aplicará los métodos y cómo (por ejemplo, en persona o virtual).
- El equipo de evaluación recabará información tanto a nivel provincial como municipal. A nivel municipal, se abordará una muestra de casos intencional de las diferentes situaciones que se quieren analizar. La recolección de datos a nivel subnacional debe, entre otros, contribuir al análisis de las particularidades que MUNA presenta para cada contexto provincial y para diferentes perfiles de municipios. Las entrevistas podrán ser realizadas bajo la modalidad presencial y/o virtual previo acuerdo con el Comité Técnico de la Evaluación. Se estima que estos relevamientos de información podrán realizarse en forma virtual en la mayoría de los casos, sin necesidad de viajar a cada una de las provincias o de visitar todos los municipios que hayan sido seleccionados para la muestra.
- El equipo de evaluación deberá desarrollar un mapeo a profundidad de partes interesadas durante la fase inicial, con insumos de UNICEF, la revisión de documentos y el mapeo preliminar de actores facilitado por UNICEF una vez que inicie la evaluación. UNICEF apoyará la priorización de los actores a consultar y facilitará el contacto con los mismos.
- Todos los formatos de recopilación de datos se enviarán a UNICEF para su revisión junto con el Informe Inicial. Todas las consultas, entrevistas y otros deben contar con la aprobación de UNICEF, y según sea necesario, con la aprobación de las autoridades gubernamentales.



- La recolección de datos cualitativos en las provincias y municipios tendrá que posibilitar indagar sobre todos los modelos de implementación de MUNA en cada provincia; la variedad de instituciones de los gobiernos provinciales con los que se articula la iniciativa.
- Dadas las condiciones de la iniciativa se cuenta con una vasta cantidad de información documental y contactos disponibles en cada municipio y provincia que posibilitan la recolección de datos primarios virtualmente o de forma remota, ya sea realizando una encuesta en línea a todos los municipios y provincias participantes. Específicamente, será posible sostener entrevistas virtuales a informantes clave e implementar otros mecanismos de recolección de datos en las provincias que no forman parte del trabajo de campo.
- El método de recolección de datos más adecuado y factible para obtener información cuantitativa y representativa sería una encuesta virtual. Esto se debe a la cantidad de actores involucrados en MUNA, muchos de los cuales disponen de correo electrónico. Como se ha mencionado previamente, el diseño de la encuesta estaría a cargo del equipo de evaluación, sujeto a una validación de UNICEF.

## 6.2. Normas de evaluación y consideraciones éticas

La evaluación debe cumplir con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas y UNICEF: [Normas y estándares de evaluación del UNEG \(2016\)](#), [UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN system \(2008\)](#) y [UNICEF Evaluation Policy \(2023\)](#). La evaluación debe ser independiente, estar orientada al uso (“utilization-focused”) y llevarse a cabo de una manera objetiva, imparcial, abierta y participativa. Además, debe facilitar que se escuchen las voces de todos los actores implicados y basarse en evidencia comprobada empíricamente que sea fiable y pertinente. Es obligatorio informar de cualquier conflicto de intereses potencial o real.

Adicionalmente, la evaluación estará guiada por los principios éticos de respeto, beneficencia, justicia, integridad y rendición de cuentas, tal como se describe en [UNICEF Procedure on Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis \(2021\)](#) y de conformidad con [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation \(2020\)](#). Es fundamental que el equipo de evaluación muestre respeto por la dignidad y diversidad de las personas que sean entrevistadas y que tenga en consideración en todo el proceso de evaluación el respeto a los derechos humanos, la equidad y la igualdad de género, sin dejar a nadie atrás (incluidas las personas con discapacidad). Asimismo, debe tener en cuenta de forma explícita cualquier sesgo real o potencial y evitar la discriminación por motivos de género, raza, discapacidad u otros factores.

El equipo debe tomar las medidas apropiadas para preservar la confidencialidad de los datos y la privacidad de los participantes, así como obtener un consentimiento informado. También es



necesario minimizar los riesgos asociados con cualquier posible efecto adverso y maximizar los beneficios de los actores clave, previendo perjuicios o daños innecesarios que pudieran derivarse de los hallazgos de una evaluación negativa o crítica sin comprometer la integridad de la evaluación. Si es preciso, las empresas deberán someterse a una evaluación de riesgos institucional de su capacidad para prevenir o responder a posibles casos de explotación y abusos sexuales, cometidos por su propio personal, contra miembros vulnerables de la comunidad que pudieran participar en el proceso de evaluación.

De conformidad con las [normas para mejorar la participación significativa de los jóvenes en la evaluación](#) (2023) y el documento orientativo [Adolescent participation in UNICEF programme monitoring and evaluation](#) de UNICEF (2019), se insta a incorporar la voz de adolescentes y jóvenes en la evaluación. Al realizar entrevistas o encuestas con niños, niñas y adolescentes, es esencial que el equipo de evaluación se adhiera a la guía [Investigación ética con niños \(2013\)](#) de UNICEF. Cuando participen cohortes con una autonomía personal limitada —como niños, niñas y adolescentes—, la evaluación debe someterse a una revisión ética externa pertinente. El Procedimiento Ético (2021) de UNICEF establece los criterios de revisión ética, incluida la generación de evidencia sobre temas sensibles, con cohortes vulnerables o en contextos de riesgo. La evaluación no podrá seguir adelante con la recopilación de datos hasta que sea aprobada por un panel o una junta de revisión ética (esto debe incluirse en el plan de trabajo y quedar cubierto por el presupuesto de la propuesta, salvo que se indique lo contrario).

En su propuesta técnica, el equipo de evaluación debe indicar de forma clara cualquier posible problema ético, describir las garantías éticas para los participantes y las medidas para tratar las cuestiones éticas, así como especificar los mecanismos de supervisión y revisión ética que se aplican al proceso de evaluación.

## 7. PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN Y ENTREGABLES

### 7.1. Principales etapas, actividades y calendario

En esta sección se presenta una propuesta de las fases y actividades clave para el desarrollo de la evaluación. El equipo de evaluación puede proponer una estructura diferente en su propuesta técnica, sin embargo, es necesario justificar los cambios. En particular, debe considerarse cómo organizar y secuenciar la revisión documental para que se aprovechen de manera óptima de los datos secundarios y se pueda tomar en cuenta las brechas en información secundaria durante la recolección de datos primarios.

**Tabla 8. Fases de evaluación, actividades principales y calendario**

Fase	Actividades principales	Duración
Fase inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de arranque</li> <li>• Entrevistas de orientación con los actores clave para entender mejor el objeto de la evaluación y su contexto y las expectativas de la evaluación, así como identificar los documentos principales</li> <li>• Revisar documentos/literatura/revisión de datos y mapa iniciales</li> <li>• Elaborar los instrumentos para relevamiento de información primaria</li> <li>• Desarrollar análisis/mapa de actores</li> <li>• Reconstruir la teoría del cambio de MUNA</li> <li>• Elaborar el marco, la matriz de evaluación, la metodología y el cronograma de la evaluación</li> <li>• De ser necesario, realizar revisión ética de la evaluación</li> <li>• Elaborar el informe inicial (versión preliminar) y ppt</li> <li>• Revisar la calidad del informe inicial (2 semanas)</li> <li>• Incorporar comentarios de informe inicial</li> </ul>	8 semanas
Fase de recolección de datos primarios y análisis de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar documentos y análisis de datos secundarios disponibles</li> <li>• Prueba piloto de instrumentos de relevamiento de datos primarios</li> <li>• Recopilar datos primarios a través de las diferentes técnicas propuestas</li> <li>• Sistematizar la información relevada</li> <li>• Realizar análisis y triangulación de datos</li> <li>• Presentar y validar hallazgos iniciales preliminares con los actores clave</li> <li>• Revisar informe de hallazgos preliminares (2 semanas)</li> </ul>	10 semanas
Fase de elaboración de informe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el informe final (versión preliminar)</li> <li>• Revisar el informe final preliminar por parte del coordinador de evaluación</li> <li>• Taller de validación de los hallazgos y recomendaciones</li> <li>• Finalizar el informe</li> </ul>	4 semanas
Fase de difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Resumen y una infografía de la evaluación, aplicando las orientaciones contenidas en el manual de marca de MUNA</li> <li>• Presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación a públicos clave</li> </ul>	2 semanas

## 7.2. Entregables y calendario de pagos

La siguiente tabla presenta los productos entregables, especifica el número máximo de páginas para cada entregable, el plazo, la fecha de entrega estimada, los plazos de pago y los porcentajes:

Entregable	Extensión máxima	Fecha de entrega	Pago (importe y porcentaje)
Informe inicial	35 páginas (excluyendo anexos)	8 semanas a partir de la firma del contrato	25%
Informe de hallazgos preliminares	60 páginas (excluyendo anexos)	18 semanas a partir de la firma del contrato	25%
Preliminar del informe final	70 páginas (incluyendo el resumen ejecutivo y excluyendo los anexos)	22 semanas a partir de la firma de contrato	15%



Informe final e Insumos de difusión	70 páginas (incluyendo el resumen ejecutivo y excluyendo los anexos)	24 semanas a partir de la firma de contrato	35%
	Presentación PowerPoint de resumen de la evaluación de máximo 20 diapositivas.  Evaluation Brief con buen diseño, y calidad gráfica y visual de 2-3 páginas que sintetiza los mensajes claves de la evaluación.  Los documentos de difusión deberán tener la identidad visual de MUNA		

A continuación, se detalla el formato y características esperadas de cada uno de los entregables.

### 1. Informe inicial (Inception Report)

El reporte deberá incluir como como mínimo:

1. Presentación del objeto de evaluación y su contexto (panorama completo de la situación de la niñez y la adolescencia a nivel local y detalles sobre el federalismo argentino y la distribución de competencias en ámbitos vinculados a este grupo de población)
  2. Propósito, objetivos y alcance de la evaluación
  3. Valoración de la variabilidad
  4. Marco de evaluación (criterios y preguntas de evaluación), con una matriz de evaluación (desglosando cada criterio de evaluación, con preguntas de evaluación, criterios de juicio e indicadores, fuentes de información y métodos de recolección de la información)
  5. Una metodología completa con: a) explicación y justificación del diseño metodológico general; b) explicación y justificación de métodos de recolección de datos; c) estrategia de muestreo y lista de personas a entrevistar y sitios a visitar; d) instrumentos de recolección de información (cuestionario, pautas de entrevistas, etc.); e) explicación de la integración operacional de enfoques de derechos humanos, igualdad de género, y equidad; f) consideraciones éticas y control de calidad; g) análisis de los datos (cómo se analizarán los datos, qué técnica se utilizará, etc.); y, h) limitaciones y medidas de mitigación
  6. Desarrollo de teoría de cambio reconstruida, es preferible hacerlo durante la fase inicial para que sirva como marco conceptual para la evaluación
  7. Cronograma de trabajo, descripción del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo.
  8. Listado de entregables.
- El informe inicial deberá tener una extensión máxima de 35 páginas, incluyendo anexos.
  - Cabe mencionar que el equipo de evaluación deberá consultar y seguir los estándares de calidad de los informes de evaluación iniciales de UNICEF, disponibles en: <https://www.unicef.org/media/54786/file>

### Informe final

El reporte deberá incluir los siguientes elementos:



## 1. Resumen ejecutivo

El informe contendrá un resumen ejecutivo. El resumen debe ser claro, conciso y proporcionar un panorama general del informe, descripción general de la intervención; propósito, objetivos y público previsto de la evaluación; metodología de la evaluación; destacando los resultados principales, conclusiones, recomendaciones y las lecciones aprendidas. Deberá incluir toda la información relevante necesaria para entender la intervención y la evaluación, y no introducir ninguna información distinta a la presentada en el resto del informe

El resumen ejecutivo servirá como documento independiente para fundamentar la adopción de decisiones, y su grado de concisión y detalle resulta adecuado para los usuarios clave. La extensión máxima del Resumen Ejecutivo es de 5 páginas. Deberá presentarse en español e inglés.

## 2. Antecedentes

Descripción clara y pertinente de la intervención, que incluye las localizaciones, los plazos, el costo o presupuesto y el estado de ejecución.

Incluir descripción clara y pertinente de los titulares de derechos (beneficiarios) y los garantes de derechos (agentes estatales y no estatales con responsabilidades respecto a la intervención) previstos por tipo (esto es, instituciones u organizaciones, comunidades, individuos...), por situación geográfica (a saber, zonas urbanas, zonas rurales, vecindarios concretos, ciudades o pueblos, subregiones...) y en lo que respecta al número de destinatarios reales, desglosados por género, edad, condición de discapacidad, según corresponda en función del propósito de la evaluación).

## 3. Contexto

El informe de evaluación debe considerar un apartado que describa el contexto de la intervención incluyendo el contexto político, económico y social, factores socioeconómicos y culturales; contexto institucional, normativo y de los involucrados.

Deberá incluir una descripción clara y pertinente de la situación y las necesidades de los titulares de derechos o beneficiarios de la intervención.

Incluir una breve descripción de la situación y problemáticas de los titulares de derechos o población destinataria del programa. Deberá mencionar con claridad a las partes interesadas clave, así como sus relaciones y contribuciones. Es decir, identificar a aquellos organismos, instituciones, actores y contrapartes, los titulares de derechos, los garantes de derecho y otras partes interesadas. Asimismo, deberá identificar las contribuciones y funciones concretas de cada parte interesada clave.

## 4. Descripción de la intervención y su lógica

Esta sección sintetizará el objeto de la evaluación a partir de una sistematización de la iniciativa desarrollada por UNICEF más la revisión documental realizada y análisis del equipo evaluador,



su marco de resultados, estrategias, modelos de gestión e intervenciones claves, las localizaciones de las provincias prioritarias, el costo presupuesto y el estado de ejecución.

Enunciar adecuadamente la teoría de cambio.

A partir de la valorización de evaluabilidad durante la fase inicial evaluará el marco de resultados y su sistema de seguimiento. Se identifica a las partes interesadas clave, así como sus relaciones y contribuciones.

## 5. Marco de la evaluación

Esta sección presenta una síntesis del propósito, objetivos, alcance y uso previsto de la evaluación; y los criterios y preguntas de evaluación.

Describir de manera clara y concreta el propósito. Sobre los objetivos deberán describir de forma clara y realista los objetivos, lo que se pretende lograr al finalizar el proceso de evaluación, haciendo referencia a cualquier cambio que se haya realizado en los objetivos incluidos en los términos de referencia.

Sobre el alcance, incluir una descripción clara y pertinente del alcance de la evaluación: qué abarcará y qué no (desde el punto de vista temático, cronológico y geográfico, e incluyendo la definición de los términos clave), así como, cuando proceda, los motivos que justifican dicho alcance (p. ej., especificaciones en los términos de referencia, imposibilidad de acceso a determinadas zonas geográficas por razones políticas u otros factores durante la evaluación, ausencia de datos o pruebas sobre elementos concretos de la intervención).

## 6. Metodología de la evaluación<sup>[2]</sup>

El informe describirá y explicará la metodología de evaluación empleada y su aplicación. El informe debe mencionar todas las limitaciones encontradas y si estas han afectado a la evaluación, así como la independencia, objetividad e imparcialidad de la evaluación.

Se deberán detallar las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos. Describir las fuentes de información utilizadas (documentos, listados de entrevistados, los datos administrativos, la literatura, etc.) con el suficiente detalle para que la idoneidad de la información pueda ser evaluada, incluso la estrategia de muestreo geográfico o criterios para selección de casos.

## 7. Análisis (Presentación de hallazgos principales, conclusiones y lecciones aprendidas)

El Informe de Evaluación presentará un análisis claro de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas por separado y con una clara distinción, pero vínculo lógico entre ellos.

Los hallazgos deberán ser presentados en forma fluida y lógica respondiendo a los criterios y preguntas de evaluación<sup>[5]</sup>. Además, deberán reunir pruebas suficientes para abarcar, de forma sistemática, todos los criterios, preguntas y subpreguntas de la evaluación y vincularse con el marco de resultados o teoría del cambio.



Los hallazgos deberán hacer un uso meticuloso, explícito y sensato de datos objetivos, fiables y válidos disponibles, así como de un riguroso análisis cuantitativo y cualitativo de las pruebas.

Las recomendaciones y las lecciones aprendidas deberán derivarse de manera lógica a partir de las conclusiones. Las conclusiones deberán estar enunciadas con claridad y reflejar el propósito y los objetivos de la evaluación. Además, deberán ser suficientemente prospectivas (cuando se trata de una evaluación formativa o se prevé que la ejecución continúe o incluya más fases).

Las lecciones aprendidas deberán derivarse de manera lógica de los hallazgos, y su aplicabilidad y pertinencia no limitarse al objeto de la evaluación. Asimismo, deberán presentarse de manera clara y concisa, aunque con el suficiente grado de detalle.

## **8. Reconocimiento de diferencias de opinión al interior el equipo de evaluación (opcional)**

De ser necesario, los miembros del equipo de evaluación tienen la oportunidad de manifestar su no concordancia sobre juicios de valor y recomendaciones concretas plasmadas en el informe. En caso de existir estas diferencias de opinión, estas deberán ser mencionadas en el informe.

## **9. Recomendaciones claras, útiles y dirigidas**

El informe presenta recomendaciones formuladas con claridad y se extraen lógicamente de los hallazgos o las conclusiones. Las recomendaciones deben ser útiles y prácticas para los principales usuarios, priorizado o clasificado en función de su utilidad, e identificando los responsables de aplicar cada recomendación.

- El informe final tendrá una extensión máxima de 60 páginas más anexos.
- Cabe mencionar que el equipo de evaluación deberá consultar y seguir los estándares de calidad de los informes de evaluación iniciales de UNICEF, disponibles en: <https://www.unicef.org/media/54786/file>

Las partes interesadas pertinentes tendrán la oportunidad de hacer comentarios sobre el documento de Informe Preliminar de la Evaluación. El informe final de evaluación deberá reflejar estos comentarios y reconocer los desacuerdos sustanciales en caso de que los hubiera. El equipo de evaluación elaborará un documento en Word o Excel con la lista de comentarios/observaciones y cómo han sido abordados. En las controversias sobre hechos que puedan ser verificados, los evaluadores investigarán y harán los cambios al documento cuando sea necesario.

Asimismo, cada informe entregado será revisado por UNICEF y el equipo de evaluación deberá integrar y responder los comentarios recibidos y entregar una versión revisada de cada informe. El equipo de evaluación debería consultar y seguir los estándares de calidad de los informes de evaluación de UNICEF, disponibles en:

**Informe inicial:** <https://www.unicef.org/media/54786/file>

**Informe final:** <https://www.unicef.org/evaluation/documents/unicef-adapted-uneq-evaluation-reports-standards>

A tener en cuenta en el cronograma los días que necesita UNICEF para comentar cada entregable y dejar suficiente tiempo para que el equipo de evaluación incorpore dichos comentarios.



## 8. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN, GOBERNANZA Y CONTROL DE CALIDAD

### 8.1. Disposiciones sobre gobernanza y gestión

En este apartado describe los roles y responsabilidades previstos para llevar a cabo el encargo y las disposiciones sobre gobernanza y gestión. Los roles y responsabilidades del equipo de evaluación, el coordinador de evaluación y el grupo de referencia de la evaluación (GRE) y otros actores están claramente definidos.

**Equipo de evaluación:** El equipo de evaluación es responsable de efectuar, en el plazo debido y con la calidad requerida, el diseño, la implementación y la elaboración de informes de la evaluación de conformidad con los Términos de Referencia y las normas, estándares, políticas y pautas del UNEG y UNICEF. El equipo de evaluación proporciona, de forma transparente y periódica, información actualizada sobre los progresos alcanzados y comparte su labor como intermediario siempre que sea necesario y lo solicite UNICEF para que pueda desempeñarse una supervisión y un control de calidad adecuados. Asimismo, también responde de forma oportuna a cualquier inquietud del coordinador de evaluación. El equipo de evaluación fomenta las oportunidades para optimizar el uso de la evaluación a lo largo de todo su proceso de desarrollo, por ejemplo, compartiendo hallazgos preliminares o participando en actividades que promuevan el uso de la evaluación.

**Gestión de la evaluación:** La evaluación será gestionada por la Oficial de Política Social y la Oficial de Monitoreo y Evaluación de UNICEF Argentina. El coordinador de evaluación supervisa el encargo, actúa como enlace principal con el equipo de evaluación, coordina la evaluación dentro de UNICEF y facilita el acceso a los datos de UNICEF y los contactos de los actores. Una vez los actores hayan tenido una amplia oportunidad para aportar comentarios sobre los productos de la versión preliminar, la aceptación de los productos finales corresponde a UNICEF.

### Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es crucial para lograr una evaluación fiable y útil, y consiste en un enfoque de varios niveles que los equipos de evaluación deben integrar en el proceso y el cronograma de la evaluación. El jefe de equipo debe garantizar que los procesos y productos de la evaluación cumplan con los estándares de calidad y los requisitos estipulados en los Términos de Referencia. Cada entregable será revisado por la oficina de UNICEF en el país y por las contrapartes (Oficina de UNICEF en Argentina), y de ser necesario la oficina regional de UNICEF.

El equipo de evaluación debe incorporar los comentarios aportados, dar respuesta a los mismos y enviar una versión revisada de cada entregable. Solo se efectuará el pago de cada entregable cuando se haya recibido y aprobado la versión revisada del informe, incorporando los comentarios enviados de una forma satisfactoria según el criterio del coordinador de evaluación. El equipo de evaluación debe responder a todos los comentarios de forma transparente a través de un registro de comentarios y respuestas que compartirá el coordinador de evaluación. Si el equipo de evaluación



considera que no es apropiado realizar ajustes a los informes/entregables basándose en determinados comentarios, deberá aportar una justificación en el registro de comentarios.

El informe de evaluación final se someterá a una revisión y evaluación *ex post* por parte del mecanismo de evaluación de calidad de UNICEF, conocido como [Global Evaluation Report Oversight System \(GEROS\)](#). Si bien la revisión se lleva a cabo tras la finalización y publicación del informe, es de esperar que el informe cumpla con los criterios de referencia de GEROS, que se basan en los estándares para la elaboración de informes de UNICEF.

## Difusión

Una comunicación y difusión eficaz de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación de MUNA es crucial para el uso y la influencia de esta. Además del informe final de evaluación, el equipo de evaluación debe entregar los siguientes productos y apoyar en la organización de las actividades de difusión:

### Resumen ejecutivo

Documento breve de la descripción general de MUNA; propósito, objetivos y público previsto de la evaluación; metodología de la evaluación; conclusiones clave obtenidas a partir de los hallazgos; lecciones; y recomendaciones principales. Tendrá una extensión máxima de 5 páginas y deberá presentarse en inglés y español.

### Presentación

Presentación en power point esquemática y sintética, de diseño atractivo con la identidad gráfica de MUNA que sirva para presentar el resumen de la evaluación a diferentes públicos. Extensión máxima de 20 diapositivas.

### Taller de validación de hallazgos y recomendaciones

Evento para socializar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación a un grupo de actores clave (municipios, contrapartes provinciales, socios implementadores, organizaciones aliadas, entre otros posibles). El Taller debe ser aprovechado para analizar cómo llevar a la práctica las recomendaciones de la evaluación y sus conclusiones deben ser sistematizadas.

Se espera que en su propuesta técnica el equipo de evaluación demuestre su experiencia y capacidad de entregar productos de diseminación atractivos. El equipo de evaluación puede proponer productos y procesos de diseminación alternativas/complementarias considerando su factibilidad en términos de cronograma.

A continuación, se presentan orientaciones y ejemplos de productos:

- [UNICEF LACRO \(2023\) Dissemination & visualization products to promote evaluation use](#)



- [\*UNICEF Evaluation Office \(2022\) Dissemination checklist\*](#)

Todos los productos finales de la evaluación (incluido el informe) deben garantizar el uso de un lenguaje cohesivo, fácil de leer y gramaticalmente correcto, así como una disposición de la información que resulte visualmente atractiva. Se insta a los postulantes a que sugieran formas de mejorar la legibilidad y el diseño del informe de evaluación para que sea más atractivo visualmente.

El diseño de todos los productos deberá seguir la identidad gráfica de MUNA.

## 9. PERFIL DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Se requiere que el equipo evaluador se conforme como mínimo por tres profesionales: una será el/la Investigadora(or) principal, quien será responsable técnico del equipo, y los/las otras dos Investigadoras (es) asociadas(os).

1. **Investigador/a principal:** deberá cumplir con el siguiente perfil:
  - Profesional de las ciencias sociales, económicas, políticas, educación o salud que tenga estudios de posgrado en ciencias sociales, economía, evaluación, gestión pública, políticas públicas, salud pública u otros similares.
  - Experiencia comprobable de mínimo de 8 años en diseño e implementación de evaluaciones de programas sociales.
  - Experiencia de trabajo o desarrollo de investigaciones sobre el sector público, federalismo, desarrollo local de Argentina.
  - Experiencia de trabajo en el desarrollo de investigaciones o consultorías en el Sistema de Naciones Unidas, especialmente UNICEF
  - Experiencia demostrable en evaluación usando enfoque basado en la teoría y en la reconstrucción de teorías de cambio.
2. **Investigador/a asociado/a 1:** deberá cumplir con el siguiente perfil:
  - Profesional de las ciencias sociales, económicas o políticas, educación o salud, con estudios de postgrado en evaluación, administración pública, salud pública, educación, gestión de proyectos, economía, políticas públicas u otros similares.
  - Experiencia en evaluación de programas vinculados a políticas sociales, gobernanza local, estrategias y modelos de gestión. Esto deberá estar respaldado por los contratos, certificados o similares.
  - Experiencia en análisis o investigación de programas vinculados a políticas sociales, gobernanza local, estrategias y modelos de gestión con un enfoque territorial, deberá estar respaldado por los contratos, certificados o similares.
  - Experiencia en metodologías de participación recolección de datos a nivel municipal, idealmente con adolescentes.
- a. **Investigador/a asociado 2:** deberá cumplir con el siguiente perfil:
  - Profesional de las ciencias sociales, económicas o políticas, con especialización en evaluación, políticas públicas, ciencia de datos, salud pública u otros similares.
  - Experiencia como integrante de equipos de evaluación en estudios vinculados a políticas sociales
  - Experiencia en la aplicación de metodologías de análisis cuantitativo y técnicas estadísticas avanzadas, a la evaluación (incluyendo análisis factorial).
  - Experiencia en diseño de encuestas y análisis cuantitativo
  - Experiencia en el procesamiento, sistematización y análisis de una gran cantidad de documentos y datos secundarios, preferiblemente usando software, herramientas o tecnologías automatizados.

**Competencias presentes en el equipo:** algún miembro del equipo deberá cumplir con las siguientes características:



- Experiencia demostrable en evaluación usando enfoque basado en la teoría y en la reconstrucción de teorías de cambio.
- Experiencia en diseño de encuestas y análisis cuantitativo.
- Experiencia en la aplicación de metodologías de análisis cuantitativo y técnicas estadísticas avanzadas, a la evaluación (incluyendo análisis factorial).
- Experiencia en metodologías de participación recolección de datos, idealmente con adolescentes.

La propuesta técnica deberá incluir los currículos vitae (CV) de cada uno de los miembros del equipo, y mencionar el rol de cada uno en la evaluación.

## 10. CONDICIONES DE TRABAJO

### 10.1. Periodo del contrato

Siete meses.

### 10.2. Lugar de trabajo

La empresa o equipo evaluador desarrollará las tareas de gabinete en espacios propios. La propuesta económica deberá contemplar los gastos de movilidad para el desarrollo de las actividades requeridas, así como otros gastos logísticos asociados. Las reuniones del Grupo consultor con UNICEF y asociados se desarrollarán donde el Comité Técnico de UNICEF, bien pueden ser remotas o en las oficinas de UNICEF localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### 10.3. Idioma.

Español

## 1. PROPIEDAD

Todos los documentos, materiales y productos generados por medio de este encargo son propiedad de UNICEF y no pueden ser utilizados por terceros sin la autorización de UNICEF.

## 2. PROCESO Y REQUISITOS DE POSTULACIÓN (PARA CONTRATOS INSTITUCIONALES)

Las organizaciones interesadas y cualificadas en participar deberán entregar dentro de los tiempos estipulados en esta convocatoria una propuesta técnica y económica por separado.

Se pueden realizar alianzas de instituciones para la presentación conjunta en esta convocatoria. Ver indicaciones en anexo 01. RFP 22-2024.

La Propuesta Técnica deberá incluir:

- Presentación de la institución/empresa
- Perfiles y currículo de cada miembro del equipo de evaluación
- Ejemplos de participación en evaluaciones previas
- Explicación de la adecuación de cada miembro del equipo con las competencias requeridas



- Propuesta metodológica para realizar la evaluación, incluyendo una versión tentativa del plan de trabajo, cronograma, enfoque, metodología, aseguramiento de la calidad, y técnicas de evaluación.
- Explicación del rol y responsabilidad de cada miembro del equipo, plan de trabajo con el número de días trabajado por cada miembro
- La propuesta técnica debería tratar de repetir lo menos posible la información que ya figura en los TdR y debería hacer hincapié en los métodos y planteamientos conceptuales que el licitante tiene previsto emplear.
- En la propuesta técnica, debe quedar reflejado el número de días que invertirán los miembros del equipo designado en cada fase. La cantidad de días, junto con los datos sobre costos, debe figurar en la propuesta económica.
- Otra documentación que La Licitadora considere necesaria refrendar su capacidad técnica y experiencia y haga referencia a los criterios de evaluación (ver Tabla en pag. 45 de este documento).
- Formulario de solicitud de propuestas de Servicio y formulario de declaración adjuntos en el Anexo C completo y firmado por responsable.
- En caso de no haber tenido ningún contrato con UNICEF en los últimos 12 meses completar el Anexo E y adjuntarlo a la propuesta junto a un certificado de la cuenta bancaria donde figuren el nombre del banco, el titular de la cuenta (debe ser de la organización que presente propuesta) y el número de CBU/cuenta.
- Acompañar cotización con comprobante de inscripción ante el ente fiscal (AFIP para instituciones argentinas)
- En la propuesta deberá incluirse el número de registro de su empresa en el Mercado Global de las Naciones Unidas (UNGM).
- Información adicional: La empresa debe estar debidamente registrada y acreditar que todas sus contrataciones se realizan conforme la legislación vigente. Asimismo, asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones que estipulan las normas laborales y previsionales argentinas para el personal que ponga a disposición del requerimiento de UNICEF.

***Importante:** la propuesta técnica no debe contener ningún tipo de precio.*

### La Propuesta Económica deberá incluir:

La propuesta económica debe estar un archivo separado de la propuesta técnica. Los postulantes deben completar el cuadro anexo de propuesta económica de conformidad con los TdR. Los costos se expresarán en **dólares de los Estados Unidos (USD)**.

La suma fija debe desglosarse para mostrar en detalle los siguientes elementos:



- Desglose de costos por entregable del proyecto (de conformidad con los TdR en Anexo G)
- Desglose de costos por tarifas profesionales y gastos de viajes a las provincias mencionadas. (Ver Anexo G)

El presupuesto para viajes debe ser identificable en la propuesta económica global. Cabe tener en cuenta que i) los gastos de viajes se calcularán según la tarifa en clase económica independientemente de la duración del viaje y ii) los costos de alojamiento, comidas y gastos conexos no superarán las dietas ordinarias aplicables a Argentina. Estimar un hospedaje de dos noches y tres días en cada una de las provincias seleccionadas.

Los pagos se realizarán contra entrega de factura C o B, mediante aprobación del supervisor/a a cargo de UNICEF Argentina y contra entrega de los productos acordados al momento del contrato.

Los honorarios serán abonados mediante transferencia bancaria exclusivamente.

Los precios estarán expresados en su valor unitario y total, y no deben contener la incidencia del IVA.

Todo impuesto, tasa y/o cualquier tributo nacional, provincial y/o de cualquier jurisdicción vigente a la fecha y/o a establecerse en el futuro, así como todo aporte, contribución y/o cualquier obligación con los organismos previsionales que pudiera corresponder, derivados del ejercicio de la profesión y/o la prestación de los servicios profesionales aquí detallados, estarán a cargo exclusivamente del contratista, debiendo el mismo efectuar no sólo las presentaciones de cualquier declaración jurada y/o documentación correspondiente ante los respectivos organismos, sino también el pago de dichas obligaciones en tiempo y forma.

En el caso del proveedor seleccionado, UNICEF podrá en cualquier momento solicitar al contratista los comprobantes que acrediten el cumplimiento de las obligaciones precedentes.

El incumplimiento de la/s obligación/es estipuladas en esta cláusula habilita la posibilidad de rescisión del contrato por parte de UNICEF.

### **Valoración del proceso y los métodos de las propuestas**

La evaluación de las propuestas técnicas y económicas se realizará sobre una puntuación total de 100 puntos.

- La puntuación máxima de las propuestas técnicas es de 70 puntos, un panel evaluará las propuestas técnicas y solo pasarán a evaluación económica aquellas que cumplan los criterios y obtengan un mínimo de 55 puntos en la evaluación técnica.
- La propuesta económica tendrá un valor máximo de 30 puntos, y se calcula de la siguiente forma y se calculará de la siguiente forma, la oferta más económica obtiene 100% del puntaje asignado a la evaluación financiera, y de allí de manera inversamente proporcional para las menos económicas.

- El puntaje final, será la suma de lo obtenido en la evaluación técnica y económica.

## 2.1. Criterios de evaluación de las propuestas técnicas

Las propuestas técnicas se evaluarán de acuerdo con los criterios presentados en la siguiente tabla:

Tabla 9. Criterios de evaluación y puntos para las propuestas técnicas

Dimensión	Criterio	Puntaje
<b>Perfil del equipo de evaluación</b>	<b>Perfil del investigador principal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación profesional (2 puntos si cuenta con posgrado y licenciatura, 1 puntos si cuenta con licenciatura, 0 puntos si no cumple con el perfil)</li> <li>- Experiencia en el diseño e implementación de evaluaciones de diseño o de proceso/implementaciones vinculadas a la gestión pública, gobernanza/desarrollo local, educación, protección o salud pública, incluso el manejo de equipos de evaluadores; esto será respaldado por los contratos, certificados o similares (2 puntos si tiene entre 5 y 7 años, 1 punto si tiene entre 2 y 4 años de experiencia, 0 puntos si tiene menos de dos años)</li> <li>- Experiencia de trabajo en el desarrollo de investigaciones o consultorías en el Sistema de Naciones Unidas, especialmente UNICEF (2 puntos si tiene experiencia en el desarrollo de investigaciones o consultorías en el Sistema de Naciones Unidas, como responsable principal, 1 punto si tiene experiencia de participación, 0 puntos si no tiene experiencia)</li> <li>- Experiencia de trabajo o desarrollo de investigaciones sobre el sector público/federalismo o gobiernos municipales de Argentina (2 puntos si tienen experiencia de trabajo en el /federalismo o gobiernos municipales vinculada a áreas abordadas en MUNA , 1 puntos si tiene experiencia en el sector público, pero no vinculada a temas asociados al objeto de la evaluación, 0 puntos si no tiene experiencia de trabajo en el sector público ni en temáticas abordadas en MUNA)</li> <li>- Experiencia demostrable en evaluación usando enfoque basado en la teoría y en la reconstrucción de teorías de cambio (2 puntos si tiene experiencia en el uso de enfoque basado en teoría y liderando desarrollo de TdC, 1 punto si tiene conocimientos del enfoque basado en teoría y TdC, 0 puntos si no tiene experiencia ni conocimientos)</li> </ul>	10
	<b>Perfil de Investigador/a asociado/a 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación profesional (2 puntos si cuenta con posgrado y licenciatura como mencionado en los TdR, 1 puntos si cuenta con licenciatura, 0 puntos si no cumple con el perfil).</li> <li>- Experiencia en evaluaciones vinculadas a la gestión pública, federalismo, desarrollo de programas sociales, desarrollo local, esto será respaldado por los contratos, certificados o similares (3 puntos si tiene 5-7 años, 2 puntos si tiene entre 2 y 4 años, 1 punto si tiene menos de dos años, 0 si no tiene experiencia)</li> <li>- Experiencia en análisis o investigación de programas vinculados a políticas sociales, gobernanza local, estrategias y modelos de</li> </ul>	10

	<p>gestión con un enfoque territorial, deberá estar respaldado por los contratos, certificados o similares. (3 puntos si tiene experiencia colaborando en estudios o investigaciones en el sector público vinculada a área prioritarias a evaluar, 2 puntos si tiene experiencia colaborando en estudios o investigaciones en el sector público y vinculada a temas asociados a MUNA, 0 puntos si no tiene experiencia en el desarrollo de estudios o investigaciones en el sector público ni en temáticas abordadas en el CPD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en metodologías de participación recolección de datos a nivel municipal, idealmente con adolescentes. (2 puntos si tiene experiencia comprobable en la aplicación de metodologías de participación general y específicamente con adolescentes, 1 punto si tiene experiencia comprobable en el diseño de metodologías de participación, 0 puntos si no tiene experiencia comprobable en el diseño de metodologías participativas)</li> </ul>	
	<p><b>Perfil de Investigador/a asociado 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación profesional (2 puntos si cuenta con posgrado y licenciatura como mencionado en los TdR, 1 puntos si cuenta con licenciatura, 0 puntos si no cumple con el perfil)</li> <li>- Experiencia como integrante de equipos de investigación en estudios vinculados a la inclusión/política social, educación, derechos humanos, género y atención a poblaciones vulnerables esto deberá estar respaldado por los contratos, certificados o similares respectivos. (2 puntos si tiene 5-7 años, 1 puntos si tiene entre 2 y 4 años, 1 punto si tiene menos de dos años, 0 si no tiene experiencia)</li> <li>- Experiencia en diseño de encuestas y análisis cuantitativo (2 puntos si tiene experiencia comprobable en el diseño de encuestas y desarrollo de análisis cualitativo, 0 puntos si no tiene experiencia comprobable en el diseño de encuestas)</li> <li>- Experiencia en la aplicación de metodologías de análisis cuantitativo y técnicas estadísticas avanzadas a evaluaciones, incluyendo análisis factorial. (2 puntos)</li> <li>- Experiencia en el procesamiento, sistematización y análisis de datos secundarios de manera eficiente (2 puntos si ha colaborado en el procesamiento, sistematización y análisis de datos para 2 o más investigaciones o estudios, 1 punto si ha colaborado en el procesamiento, sistematización y análisis de datos para al menos 1 investigación o estudios y 0 si no tiene experiencia en procesamiento de datos)</li> </ul>	10
Calidad de la propuesta metodológica	<p>Se valorarán ofertas que den un valor añadido a lo ya presentado en los TdR en los siguientes apartados.</p> <p>Cada criterio se puntuará en una escala entre 0 puntos (no presenta el criterio en la propuesta técnica) y 4 puntos (la propuesta técnica presenta el criterio de forma excelente).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entendimiento del objeto y contexto de la evaluación</li> <li>2. Diseño y marco general de la evaluación adecuados, incluyendo una explicación del enfoque para responder a las preguntas de evaluación</li> <li>3. Explicación y justificación adecuadas de los métodos propuestos para la recopilación y análisis de datos</li> </ol>	40

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Explicación adecuada de los métodos sistemáticos para la revisión documental y el análisis de datos secundarios</li> <li>5. Explicación y justificación de estrategias de muestreo y metodologías de análisis.</li> <li>6. Propuesta de metodología para reconstrucción de teoría del cambio</li> <li>7. Abordaje metodológico para operacionalizar los enfoques de derechos humanos, de igualdad de género, y equidad.</li> <li>8. Explicación y justificación adecuadas de metodologías para evaluar los resultados; uso de teorías de cambio propuestas para la evaluación de los resultados, así como de otros enfoques para evaluar los resultados, las relaciones causales, y el análisis de datos de monitoreo en la valoración de los resultados</li> <li>9. Integración adecuada de los enfoques y métodos de participación en la evaluación, específicamente, con NNA.</li> <li>10. Análisis adecuado de las consideraciones éticas para la recolección de datos y los mecanismos de control de calidad</li> <li>11. Cronograma de trabajo presentado/viable y nivel de esfuerzo adecuado</li> </ol>	
Máximo puntaje técnico posible		<b>70</b>
Puntaje técnico mínimo requerido		<b>55</b>

#### **Puntaje máximo de la evaluación técnica: SETENTA (70) puntos**

Se tendrán en cuenta para la apertura de la propuesta económica todas las propuestas que alcancen el umbral de 55 puntos mínimo según la matriz de evaluación técnica.

***Importante:** la propuesta técnica no debe contener ningún tipo de precio, ni referidos a la consultoría en cuestión ni a ninguna consultoría previa. (ESTE CRITERIO ES CAUSA DE ELIMINACIÓN DE PROPUESTA).*

#### **Puntaje máximo de la propuesta económica: TREINTA (30) puntos**

Se asignará el máximo de puntos a la propuesta de precio más bajo entre licitantes que obtengan al menos 55 puntos en la evaluación técnica. Las restantes propuestas de precio recibirán puntos en proporción inversa al precio más bajo.

El máximo puntaje que se puede obtener es 100.

A el/los proponente(s) que logren el puntaje más alto (sujeto a cualquier negociación y los diversos otros derechos de UNICEF) se adjudicará el contrato.



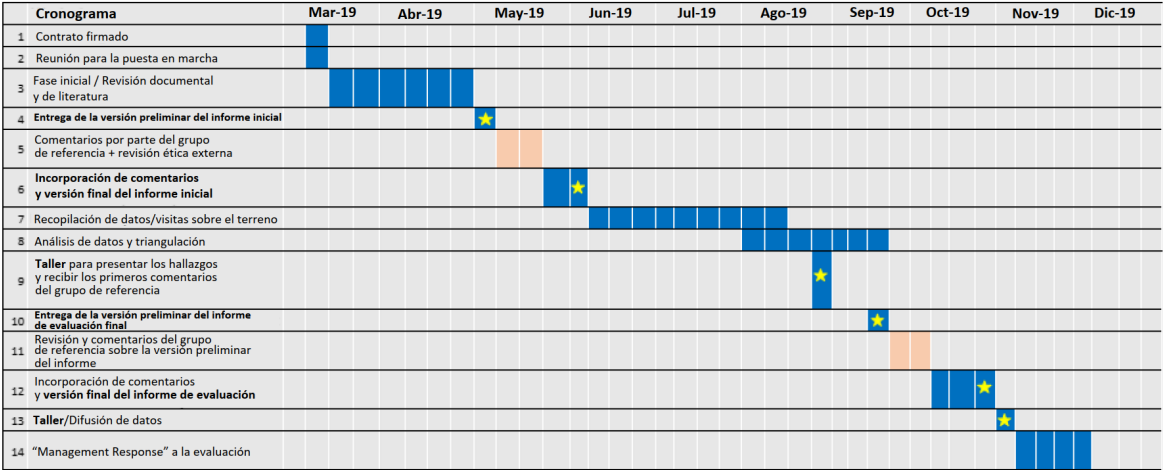
## ANEXO 1 Ejemplo de matriz de evaluación

Criterio	Pregunta de evaluación	Criterio de formación del juicio ("judgement criteria")	Indicadores	Fuentes de información	Métodos
Pertinencia	¿En qué medida los objetivos del programa abordan las principales barreras que afectan a los derechos de la infancia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa se diseñó basándose en un análisis exhaustivo de la situación sobre las barreras que afectan a los derechos de niños y niñas.</li> <li>El diseño del programa responde adecuadamente a los principales problemas y causas raíz identificados en el análisis de la situación inicial y en la situación actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis exhaustivo de la situación implementado</li> <li>Congruencia entre el análisis inicial y los objetivos/prioridades del programa</li> <li>Congruencia entre los problemas prioritarios actuales y las causas raíz y objetivos/prioridades del programa</li> </ul>	<p>Estadísticas que recogen datos sobre la infancia</p> <p>Análisis de la situación inicial</p> <p>Marcos y documentos de diseño del programa</p> <p>Datos de entrevistas con el personal del programa de UNICEF, el Gobierno y expertos en derechos de la infancia</p>	<p>Actualización del análisis de la situación</p> <p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas a informadores clave</p>
Coherencia					
Eficacia					
Eficiencia					
Impacto					



Sostenibilidad					
----------------	--	--	--	--	--

ANEXO 2 Ejemplo de cronograma



3. INFORMACIÓN ADICIONAL

Es requisito esencial el cumplimiento de las instrucciones que se detalla a continuación para la presentación de sus propuestas:

	Proceso	FECHAS			
		Fecha de inicio	Fecha de fin	Hora	Lugar
01	Envío de invitación	18/10/2024		-	-
02	Reunión informativa (no es mandatoria)	30/10/2024		11:00	Virtual – por teams – solicitar link
03	Recepción de consultas vía correo electrónico	18/10/2024	04/11/2024	17:00hs	<a href="mailto:contratacionesargentina@unicef.org">contratacionesargentina@unicef.org</a> con copia a <a href="mailto:cfernandezsanders@unicef.org">cfernandezsanders@unicef.org</a>
04	Envío de propuestas vía correo electrónico	Fecha Límite: Viernes 08/11/2024		13:00hs	<a href="mailto:contratacionesargentina@unicef.org">contratacionesargentina@unicef.org</a> con copia a <a href="mailto:cfernandezsanders@unicef.org">cfernandezsanders@unicef.org</a>



05	Envío de claves de propuestas vía correo electrónico	08/11/2024	13:00hs	<a href="mailto:argclaves@unicef.org">argclaves@unicef.org</a>
<b>REQUISITOS GENERALES DE PRESENTACIÓN:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Propuesta técnica y económica enviadas en e-mails separados encriptadas (protegidas con diferentes claves), sin excepción. No podrá superar los 10MB, si se excede se podrá enviar dos o más correos todos por propuesta con sus archivos encriptados y numerados. Todos los archivos/partes correspondientes a la propuesta técnica se encriptan con la misma clave, que debe ser distinta a la clave del/los archivos que conformen la propuesta económica.</li><li>Clave técnica y económica se pueden enviar en un mismo correo. Se desestimarán aquellas propuestas enviadas a otras casillas o con copia a otros correos electrónicos de UNICEF que no se indiquen formalmente en este pliego, sin excepción.</li><li>Las propuestas deben llegar dentro de plazo estipulado, es decir ANTES de la fecha de fin de concurso. Por ello, deben tomarse todas las precauciones posibles de anticipación para que la propuesta se reciba ANTES de la fecha y hora de cierre del concurso. Cualquier documento entregado fuera del horario de cierre del concurso, se desestimarán, sin excepción.</li><li>Todos los documentos deben ser enviados exclusivamente vía correo electrónico y únicamente a las casillas indicadas en este cuadro.</li><li>El incumplimiento de las formalidades de presentación es causal de rechazo de la propuesta.</li></ol>				

## DETALLE

El Licitador deberá enviar dos emails según el siguiente detalle:

- a) **EL PRIMER MAIL** deberá enviarse a [contratacionesargentina@unicef.org](mailto:contratacionesargentina@unicef.org) con copia a [cfernandezsanders@unicef.org](mailto:cfernandezsanders@unicef.org), el mismo debe contener DOS (2) archivos independientes: uno con la Propuesta Técnica y otro con la Propuesta Económica.

Ambos archivos deben guardarse en formato no editable (PDF o JPG), y estar protegidos con contraseña de apertura. En caso de no poder encriptar los archivos con contraseña, se aceptan en formato ZIP o RAR, pero éstos deberán estar obligatoriamente con contraseña de apertura.

Los archivos deben nombrarse indicando el número de referencia del RFP y el nombre del oferente, por ejemplo:

Archivo 1: *RFP 22-2024-NOMBREDELOFERENTE-Propuesta Tecnica.pdf*

Archivo 2: *RFP 22-2024-NOMBREDELOFERENTE-Propuesta Económica.pdf*

En el nombre del archivo deben evitarse los caracteres especiales, acentos, barras, etc.



LA PROPUESTA TÉCNICA NO DEBE CONTENER NINGUN PRECIO.

- b) El **SEGUNDO MAIL** deberá incluir las contraseñas (una por cada archivo) en el cuerpo de un correo electrónico dirigido a [argclaves@unicef.org](mailto:argclaves@unicef.org) el mismo día de presentación de las propuestas e indicando en el asunto del email el número de referencia del RFP.

TENGA EN CUENTA: el correo electrónico no debe exceder los 10MB. Si la propuesta es superior a 10 MB, comprima los archivos, divídalos en archivos separados y/o envíe múltiples correos electrónicos.

**El incumplimiento de las formalidades de presentación es causal de rechazo de la propuesta.**

Checklist de cumplimiento de formalidades de presentación:

	CHECK LIST REQUISITOS FORMALES DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	X
01	Verificar envío de propuesta técnica completa encriptada (protegida con clave) sin incluir precios (pueden ser varios documentos y mails)	
02	Verificar envío de propuesta económica completa según cuadro, por separado y encriptada (protegida con clave)	
03	Verificar envío de claves de propuestas técnicas y económicas por separado a casilla de correo correspondiente	
04	Verificar las direcciones de correo electrónico donde se enviarán las propuestas	
05	Verificar las direcciones de correo electrónico donde se enviarán las claves	
06	Verificar el día y horario de cierre del concurso (Deben tomarse todas las precauciones posibles de anticipación para que la propuesta se reciba ANTES del cierre del concurso)	
07	Verificar peso de los archivos (10 MB máximo) - se puede dividir	