



Agosto 2025

## Anexos

# Evaluación del Programa de País 2021-2025 de UNICEF en Uruguay

---

## Anexos. Evaluación del Programa de País 2021-2025 de UNICEF en Uruguay

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia  
UNICEF

Oficina Regional para América Latina y el Caribe  
Calle Alberto Tejada, Edificio 102  
Ciudad de Saber  
Panamá, República de Panamá

Agosto 2025

El propósito de publicar los informes de evaluación realizados por UNICEF es cumplir con el compromiso institucional de transparencia mediante la difusión de todas las evaluaciones una vez finalizadas. Los informes están diseñados para fomentar un intercambio libre de ideas entre quienes estén interesados en el tema y para asegurar a quienes apoyan el trabajo de UNICEF que se realiza un análisis riguroso de sus estrategias, resultados y efectividad general.

El contenido del informe no refleja necesariamente las políticas o puntos de vista de UNICEF.

El texto no ha sido editado con arreglo a las normas oficiales de publicación la organización, UNICEF no tiene responsabilidad alguna en caso de error.

Los derechos de autor de este informe pertenecen al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Se requiere permiso para reimprimir, reproducir, fotocopiar, UNICEF tiene una política formal de permisos que requiere la presentación de una solicitud por escrito. Para usos no comerciales, el permiso se concede normalmente de forma gratuita. Favor de escribir a UNICEF a la dirección indicada abajo para solicitar su autorización.

Este informe puede descargarse en:  
[www.unicef.org/evaluation/reports#](http://www.unicef.org/evaluation/reports#)

Por favor, cite el informe de la siguiente manera: UNICEF. 2025 *"Anexos. Informe de evaluación. Evaluación del Programa de País 2021-2025 de UNICEF en Uruguay."*

Para más información, favor de contactar:

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia  
[evalhelp@unicef.org](mailto:evalhelp@unicef.org)

## GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación fue encargada por la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (LACRO) en estrecha colaboración con UNICEF Uruguay y gestionada por el siguiente equipo.

Tom Pellens	Especialista de Evaluación, UNICEF LACRO
Dario Fuletti	Oficial de Monitoreo y Evaluación, UNICEF Uruguay
Agustin Greif	Especialista en Datos e Investigación, UNICEF Uruguay
Michael Craft	Asesor Regional de Evaluación, UNICEF LACRO

## EQUIPO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación fue realizada por Plan-Eval, en colaboración con Coatl.

João Mesquita	Líder del equipo
Cristian Maneiro	Investigador
Sofia Doccetti	Asistente de investigación
Fabrizio Rigout	Control de calidad
João Paulo Cavalcante	Gerente de Proyecto

## CRÉDITO DE FOTO DE TAPA

©UNICEF Uruguay/2019/Lebrato

---

# Contenido

<b>ANEXO 1. Términos de referencia</b>	<b>2</b>
<b>ANEXO 2. Teoría de cambio</b>	<b>18</b>
<b>ANEXO 3. Mapeo de actores</b>	<b>23</b>
<b>ANEXO 4. Matriz de Evaluación</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO 5. Análisis de Evaluabilidad</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO 6. Datos de la encuesta en línea</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO 7. Lista de entrevistas y Grupos Focales</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO 8. Documentos y datos secundarios consultados</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 9. Carta de aprobación de revisión ética</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 10. Análisis de alineación entre programa y barreras críticas y cuellos de botella</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 11. Análisis de alineación entre el CPD de UNICEF Uruguay, con el MNCUDS y los ODS</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO 12. Resultados de los Planes Anuales de Gestión 2021-2024</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO 13. Tabla de nivel de logro según RAM</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO 14. Instrumentos de las entrevistas y grupos focales</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO 15. Cuestionario de la encuesta en línea</b>	<b>63</b>

---





©UNICEF Uruguay/2019/Pazos

## ANEXO 1. Términos de referencia

UNICEF es la organización de Naciones Unidas dedicada a la infancia y la adolescencia, y su misión es promover y asegurar el ejercicio permanente de los derechos de los niños, niñas y adolescentes para que se desarrollen plenamente.

La base de su trabajo es la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), un tratado internacional que establece los derechos de la infancia y la adolescencia y las responsabilidades que tienen el Estado y la sociedad para que éstos se cumplan.

### 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

Estos Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación del Programa de País (EPP) 2021-2025 de UNICEF Uruguay, se han desarrollado de acuerdo con la Política de Evaluación de UNICEF de 2023. El propósito principal de esta evaluación es aprender y rendir cuentas de la implementación del programa para el país de UNICEF en Uruguay en 2021-2025, para informar el diseño y la implementación del nuevo programa de país (2026 -2030).

#### 1.1. Mandato de UNICEF

UNICEF tiene el mandato de promover la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes; de ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y de aumentar las oportunidades que se les ofrecen para que alcancen plenamente sus potencialidades. Para llevar a cabo este mandato UNICEF se guía por lo dispuesto en la Convención sobre los Derechos del Niño y se esfuerza por conseguir que esos derechos se conviertan en principios éticos perdurables y normas internacionales de conducta hacia los niños<sup>1</sup>.

En Uruguay, UNICEF viene implementado sus acciones en el marco del Programa para el País 2021- 2025 firmado con el Gobierno de Uruguay<sup>2</sup>. El programa fue diseñado en el marco del Plan Estratégico 2018-2021 de UNICEF e implementado contribuyendo al Plan Estratégico 2022-2025. Además, el programa contribuye al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) en Uruguay y al logro de las prioridades nacionales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

#### 1.2. Contexto del país

Uruguay es uno de los países más pequeños de América Latina en términos de población. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística, su población total ronda los 3,5 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente 850.000 son niños, niñas y adolescentes (NNA). Aproximadamente el 95 por ciento vive en zonas urbanas y el 5 por ciento en zonas rurales. El territorio está dividido administrativamente en 19 departamentos. Alrededor del 40% de la población vive en Montevideo, la capital del país y su ciudad más poblada, y la proporción alcanza el 55% si se incluye a toda el área metropolitana de la capital.

##### a. Contexto político

Uruguay es una república democrática con un sistema político estable desde 1985 y un historial de alternancia entre partidos políticos. Desde 2020 el presidente es Luis Lacalle Pou, del Partido Nacional, que gobierna en una coalición con otros partidos políticos y cuyo mandato finaliza el primero de marzo de 2025. En 2024 se elegirán los representantes para el período siguiente, en un ciclo electoral que comienza el 30 de junio con las elecciones internas, y continúa con las elecciones generales (presidenciales y legislativas) el 27 de octubre. En caso de que

<sup>1</sup> <https://www.unicef.org/es/acerca-de-unicef/mision>

<sup>2</sup> <https://www.unicef.org/executiveboard/country-programme-documents>

ninguno de los partidos alcance la mayoría absoluta de votos emitidos en la primera vuelta, se realizará una segunda vuelta presidencial el 24 de noviembre. Los intendentes (gobernadores) de los 19 departamentos se elegirán en mayo de 2025, al igual que los alcaldes de los municipios (tercer nivel de gobierno).

#### b. Contexto económico y social

Uruguay es un país de altos ingresos (HIC, por sus siglas en inglés) desde 2013. En 2022 alcanzó un PIB per cápita de USD 28.851<sup>3</sup> ajustado por paridad de poder adquisitivo. Su economía se caracteriza por la importancia de la producción agropecuaria, el turismo, y un creciente sector tecnológico. El período entre 2021 y 2024 estuvo marcado por varios desafíos que afectaron el desempeño económico del país, incluyendo los efectos de la pandemia del COVID-19, y una grave sequía en 2022 y 2023. A pesar de estos eventos, las fortalezas institucionales y económicas permitieron mitigar algunos efectos negativos y mantener cierta estabilidad.

El inicio del período comprendido en el programa de país se caracterizó por una recuperación de la actividad económica: después de una caída del PIB de 6,3% en 2020 fruto de la pandemia, en 2022 el PIB recuperó sus niveles pre-pandemia. Sin embargo, en 2023 el crecimiento se detuvo como consecuencia del efecto de la sequía sobre el sector agropecuario y de la caída del turismo, en un contexto de encarecimiento relativo frente a Argentina, principal origen de los turistas. La expectativa de los analistas económicos es que el país cierre 2023 con un crecimiento de 0,3%, y que en 2024 se retome un crecimiento económico de 3,3%<sup>4</sup>. El resultado fiscal también experimentó una mejora en 2022, pero en 2023 volvió a empeorar, alcanzando el 3% del PIB. Por su parte, la inflación ha descendido a lo largo del período del programa de país y cerró 2023 en 5,11%.

Uruguay tiene un sistema de protección social robusto basado en el desarrollo temprano de su estado de bienestar a comienzos del siglo XX. El país tiene un alto nivel de acceso a servicios básicos como la educación, el agua potable, saneamiento y electricidad. En cuanto a la salud, Uruguay cuenta con cobertura universal, que incluye prestadores privados y públicos. Los trabajadores formales, sus cónyuges e hijos a cargo acceden al Fondo Nacional de Salud mediante el pago de una contribución obligatoria, pudiendo elegir entre prestadores privados y el prestador público, mientras que quienes no acceden al seguro provisto por el fondo pueden atenderse en el sistema público o pagar una cuota y acceder a alguno de los prestadores privados.

En cuanto a la educación, Uruguay cuenta con educación pública gratuita que incluye la educación inicial, primaria, secundaria, técnica y universitaria. El país alcanza una cobertura universal de la educación primaria, pero se encuentra rezagado en cuanto a las tasas de finalización de la educación media, a pesar de avances en los últimos años. En 2022, el 82,8% de los jóvenes lograban finalizar la educación media básica (9º grado) y 52,6% finalizaban la educación media superior (12º grado).

La pobreza infantil continúa siendo un problema importante: uno de cada cinco NNA en Uruguay continúan en situación de pobreza. En el primer semestre de 2023, la pobreza para el total de la población se ubicó en 10,4%, un valor similar al promedio del año anterior<sup>5</sup>. Sin embargo, la tasa de pobreza infantil duplicó la tasa nacional (19,4%), afectando a aproximadamente 160.000 NNA. La pobreza en Uruguay es un fenómeno muy relacionado a la infancia (9 de cada 10 personas pobres son NNA o los adultos que conviven con ellos) y a la dificultad de las familias con niños para alcanzar los ingresos necesarios para satisfacer las necesidades básicas de todos los miembros del hogar. Los adultos en hogares pobres con NNA a cargo tienen una tasa de actividad similar a los no pobres, pero se enfrentan a mayor desempleo, condiciones laborales precarias y dificultad para conciliar el trabajo con las tareas de cuidados. Existen transferencias focalizadas que permiten reducir la pobreza monetaria. De acuerdo a cálculos de UNICEF en base a microdatos del Instituto Nacional de Estadística (INE), las familias bajo la línea de pobreza reciben en promedio 120 USD de transferencias (en torno a 8,5% de la línea de pobreza promedio para estas familias).

La violencia contra niños, niñas y adolescentes es un problema recurrente. Según datos de la Encuesta de Desarrollo Infantil Nutrición y Salud (ENDIS) de 2018, el 52,5% de los niños y niñas de 2 a 4 años de edad fue sometido a algún método de disciplina violenta en el mes anterior a la encuesta. Esto incluye situaciones que van desde la violencia psicológica, hasta la violencia física. En tanto, de acuerdo a los datos del Sistema Integral de Protección a la Infancia y a la Adolescencia contra la Violencia (SIPIAV), en 2022 se registraron 7.473 situaciones de violencia contra NNA, 6% más que en 2021<sup>6</sup>. Si bien esta estadística se refiere a la detección y atención y no es una medida de prevalencia, la cantidad de casos indica la importancia del problema. Del total de las situaciones detectadas, el 73% son recurrentes, y en 9 de cada 10 casos los agresores son familiares directos o integrantes del núcleo de convivencia. El abuso sexual representa el 20% de los casos detectados. Además, muchos NNA están expuestos a situaciones de violencia basada género en su hogar: uno de cada cinco

<sup>3</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=UY>

<sup>4</sup> Encuesta de Expectativas Económicas, Banco Central del Uruguay. <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Expectativas-Economicas.aspx>

<sup>5</sup> Pobreza y Desigualdad | Instituto Nacional de Estadística

<sup>6</sup> Informe de gestión 2022. <https://www.inau.gub.uy/sipiv>

NNA viven en hogares donde se reporta violencia de pareja o expareja en los últimos 12 meses, y en un 28,8% de los casos estas situaciones ocurrieron en su presencia<sup>7</sup>.

El país presenta altas tasas de privación y/o limitación de libertad, tanto por motivos de protección como sanción del sistema penal juvenil. En 2024 alrededor de 7000 niños, niñas y adolescentes han sido separados temporal o definitivamente de sus familias de origen<sup>8</sup>, es decir que se encuentran viviendo en un hogar de 24 horas o en una modalidad de acogimiento familiar. Adicionalmente, al 30 de noviembre de 2022 había 274 adolescentes con medidas privativas de libertad<sup>9</sup>.

La situación social de Uruguay está atravesada por varias desigualdades estructurales (socioeconómicas, de género, raciales, territoriales y generacionales) que se expresan en brechas importantes en distintas dimensiones. Las desigualdades socioeconómicas se trasladan al plano educativo, con fuertes inequidades tanto en la finalización de la educación media como en los resultados alcanzados. Por ejemplo, solo 23% de los estudiantes en el quintil de ingresos más bajos cuenta con competencias mínimas en matemáticas, mientras que en el más alto alcanza 74%<sup>10</sup>. La población con ascendencia afro, que representa el 8% de la población, enfrenta condiciones desfavorables que se reflejan en mayores tasas de pobreza y desempleo, y menor acceso a la educación<sup>11</sup>. En cuanto a las inequidades territoriales, la pobreza se concentra en los departamentos fronterizos con Brasil y en las zonas periféricas de la capital. Por su parte, las inequidades generacionales destacan en el mercado laboral: la tasa de desempleo entre los jóvenes de entre 14 y 24 años triplica la tasa nacional.

Todas estas desigualdades estructurales tienen también un componente relacionado al género. Por ejemplo, las mujeres sufren mayor violencia de género, desempleo y pobreza, y representan la mayoría de los casos de intento de suicidio, mientras que los varones enfrentan mayores tasas de deserción educativa, un mayor número de homicidios y suicidios, y mayores tasas de privación de libertad.

En cuanto a las prioridades políticas y sociales, las encuestas recientes muestran que las principales preocupaciones de la población son la seguridad y los temas económicos<sup>12</sup>, y a pesar de ciertos proyectos insignia, la agenda de infancia no aparece con la misma prioridad.

#### c. Marco institucional

En 1990 Uruguay ratificó la "Convención Internacional sobre los Derechos del Niño", comprometiéndose a adecuar su legislación en concordancia con los principios y normativas de ese convenio. A partir de la ratificación, se obtuvieron importantes logros, incluyendo la aprobación en 2004 del Código de la Niñez y la Adolescencia, en base a los principios fundamentales que estructuran la Convención, incluyendo el principio del interés superior del niño. Además, establece el alcance del término niño, niña y adolescente a todas las personas de menos de 18 años. El Código de la Niñez y la Adolescencia establece que el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) es el órgano administrativo rector en materia de políticas de niñez y adolescencia. Sin embargo, hay varias instituciones del gobierno nacional que tienen competencia sobre el bienestar de NNA. Una lista completa de las contrapartes de UNICEF se encuentra en el Anexo I.

#### d. Emergencia sanitaria y emergencia hídrica

El período entre 2021 y 2024 estuvo marcado por dos situaciones excepcionales que afectaron fuertemente a Uruguay: la emergencia sanitaria por el COVID-19 y la emergencia hídrica por la sequía en 2022 y 2023.

En cuanto a la emergencia sanitaria, en 2020 la situación estuvo relativamente bajo control. El gobierno declaró la emergencia sanitaria y siguió una estrategia de testeo y seguimiento que permitió evitar el confinamiento completo. Sin embargo, en noviembre de 2020 las cifras de contagio comenzaron a incrementarse fuertemente, alcanzando su máximo nivel entre marzo y junio de 2021, cuando Uruguay estuvo entre los países con mayor cantidad de muertes con relación a su población. La vacunación de la población contra la COVID-19 comenzó en marzo de 2021 y avanzó rápidamente, permitiendo contener la cantidad de casos hacia mediados del año. En abril de 2022, la emergencia sanitaria del COVID-19 finalizó oficialmente y las actividades se reactivaron gradualmente.

La pandemia y el confinamiento afectaron los ingresos de las familias, y a pesar del aumento en algunas prestaciones sociales, la pobreza infantil sufrió un aumento en 2020, cuando alcanzó a 21,3% de los niños y niñas menores de 6 años. Por otra parte, en cuanto a la educación, la pandemia interrumpió la presencialidad de las clases, aunque el acceso a herramientas tecnológicas permitió mantener el vínculo educativo y reducir sus

<sup>7</sup> [https://bibliotecaunicef.uy/documentos/210\\_Violencia\\_contra\\_infancia\\_Encuesta%20VBGG.pdf](https://bibliotecaunicef.uy/documentos/210_Violencia_contra_infancia_Encuesta%20VBGG.pdf)

<sup>8</sup> Estudios de población y proyectos de INAU. <https://www.inau.gub.uy/estudios-de-poblacion-y-proyectos/item/3762-ano-2024>

<sup>9</sup> <https://www.poderjudicial.gub.uy/transparencia/informacion-estadistica/43-por-materias/5901-indicadores-unicef.html>

<sup>10</sup> Uruguay en PISA 2022

<sup>11</sup> <https://www.unicef.org/uruguay/infancia-en-datos/inclusi%C3%B3n-social/panorama-de-la-situaci%C3%B3n-de-los-ni%C3%B1os-y-adolescentes-afrodescendientes-en-Uruguay>

<sup>12</sup> <https://portal.factum.uy/analisis/2023/ana231019.php>; <https://equipos.com.uy/principal-problema-pais-enero/>

efectos negativos sobre los desempeños educativos. El período desde 2021 implicó una recuperación gradual de la presencialidad, aunque todavía no se recuperaron los niveles de asistencia previos a la pandemia.

En cuanto a la emergencia hídrica, Uruguay enfrentó la peor sequía en más de 70 años, afectando el suministro de agua potable a más de la mitad de la población. La sequía, que desde 2022 afectaba el sector agrícola, en 2023 afectó gravemente las reservas del río Santa Lucía, que abastece el agua corriente al Área Metropolitana de Montevideo y Canelones (donde viven alrededor de 450.000 NNA), motivo por el cual el poder ejecutivo declaró la emergencia hídrica el 19 de junio de 2023. Esta crisis amenazó la salud de NNA debido al abrupto deterioro en la calidad del agua en la región metropolitana, ya que los niveles de sodio y cloro duplicaron los recomendados por las autoridades nacionales y la Organización Mundial de Salud. Hacia fines de año, el suministro de agua volvió a la normalidad.

#### e. Avances en los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados a la infancia

UNICEF es la agencia custodia del avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados a la infancia. En este rol, es responsable del monitoreo de 19 indicadores de ODS globales. Uruguay presenta diferente grado de avance en estos indicadores. En algunos de ellos ya logró alcanzar las metas planteadas o muestra avances importantes, incluyendo la prevalencia de la desnutrición y de problemas en el desarrollo infantil, la mortalidad infantil y neonatal, la fertilidad adolescente, la erradicación de la pobreza extrema, así como la universalización de la vacunación, el acceso al agua y saneamiento, la enseñanza primaria y el acceso a personal de salud en los partos.

En otros indicadores, el país aún se encuentra lejos de alcanzar las metas planteadas o tuvo escasos avances desde 2015, incluyendo las mediciones estandarizadas de desempeño educativo, las tasas de finalización de la educación media, y la tasa de pobreza infantil. En cuanto a la mortalidad materna, el indicador muestra un retroceso a partir del COVID-19, y al igual que en varios países de la región, la prevalencia del sobrepeso aumentó desde 2015, alejándose de la meta planteada. Por último, el país cuenta con limitaciones de información que impiden monitorear el avance de algunos indicadores, como es el caso de la pobreza multidimensional, para la que Uruguay no cuenta con una medición oficial, y de los indicadores de acceso a la justicia y de prevalencia de la violencia hacia NNA, que se relevaron por última vez en 2013.

Estos resultados dan cuenta de que Uruguay registra avances importantes en garantizar algunas condiciones de vida básicas para los NNA (como el acceso a servicios básicos de salud y educación, o la alimentación necesaria para evitar la desnutrición), pero que aún enfrenta desafíos para garantizar una vida digna, saludable y libre de violencia para todos los NNA.

## 2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN: PROGRAMA DE PAÍS 2021-2025 DE UNICEF URUGUAY

La oficina de UNICEF en Uruguay, al igual que en muchos otros países del mundo, implementa un Programa de Cooperación acordado con el Gobierno, y a la vez recauda fondos locales para las necesidades de UNICEF en Uruguay y en otros países. UNICEF Uruguay tiene algo más de 40 miembros en su equipo, organizado en cuatro áreas principales: Programas, Comunicaciones, Recaudación de Fondos (PFP) y Operaciones.

El objeto de la presente evaluación es el Programa de Cooperación de UNICEF en Uruguay para el periodo 2021-2025, acordado inicialmente en el documento del programa (CPD – Country Programme Document, por sus siglas en inglés) 2021-2025. El programa prevé, de aquí a 2025, transformar las normas sociales sobre los roles de género y la violencia contra los niños, los adolescentes y las mujeres; aumentar la prestación de servicios inclusivos multisectoriales de calidad a los niños y los adolescentes más vulnerables; y lograr una mayor prioridad a los derechos de los niños y los adolescentes en las agendas pública y política.

El programa se estructura en cuatro componentes denominados *Outcomes*:

- El componente de **protección de la infancia** se basará en los progresos logrados para innovar y adaptar las estrategias a fin de resolver los cuellos de botella subyacentes a la violencia persistente contra los niños y las mujeres, incluida la explotación sexual; promover la desinstitutionalización; reforzar los servicios de respuesta para la protección de la infancia; monitorear, evaluar y respaldar un sistema integral de protección de la infancia; y mejorar la justicia juvenil.
- El componente de **inclusión social** combina intervenciones en distintos sectores de servicios sociales en un enfoque integrado de forma que los niños puedan ejercer sus derechos a una edad temprana, empezando por el acceso integral a los servicios de desarrollo en la primera infancia y a unos niveles elevados de salud (tanto física como mental), así como que todos los niños y los adolescentes puedan completar la educación secundaria. Las intervenciones contarán con el respaldo de los mecanismos de protección social en los planos nacional y subnacional.



- El componente de **movilización social** busca que los derechos de los niños y los adolescentes ocupen sistemáticamente un lugar más relevante en las agendas pública y política, además de crear un compromiso con los derechos de los niños más vulnerables. La comunicación, la promoción y el compromiso social, incluidos los de los adolescentes, y la producción de evidencia resultan fundamentales para impulsar el cambio en favor de los niños, lo que incluye facilitar la modificación de la legislación y las políticas públicas, aumentar los recursos públicos y privados para los niños y activar el apoyo público.
- Finalmente, el componente de **eficacia** del programa, además de garantizar la gestión eficaz y eficiente de este, comprende aspectos transversales como la programación con perspectiva de género, la innovación, la relación con el sector privado y la atención a emergencias. UNICEF tiene una estrecha relación con el Sistema Nacional de Emergencias (SINAE). UNICEF no realiza atención directa a las personas afectadas por desastres.

A su vez, cada uno de estos Outcomes se divide en subcomponentes denominados *Outputs*. La estructura completa se encuentra en el documento de programa de país.

El diseño del programa de país comenzó en 2019 con la realización de un momento estratégico de reflexión y la elaboración de un análisis de situación de la infancia. Asimismo, se elaboraron las notas estratégicas de los tres primeros componentes (protección, inclusión social y movilización). En 2020 se realizó la negociación con el gobierno, que había asumido el 1 de marzo, algunos días antes de la llegada de la COVID-19 a Uruguay.

Sin embargo, la prolongada duración de la pandemia por COVID-19 y sus consecuencias sobre niños, niñas y adolescentes tuvieron como consecuencia cambios significativos en la programación de UNICEF en los años siguientes.

En 2020 UNICEF dio prioridad a la respuesta a la pandemia en toda la programación, tratando de responder a las necesidades inmediatas de los niños con un enfoque holístico y basado en los derechos humanos, al tiempo que siguió avanzando en el actual Programa de Cooperación. Algunas de las actividades apoyadas por UNICEF y que no estaban previstas en el programa de cooperación fueron: implementación de mensajería a familias y teleasistencia para los hogares más vulnerables, apoyo a un programa de transferencias monetarias, desarrollo de herramientas para detectar situaciones de violencia a distancia, guías para familias, capacitación a docentes en enseñanza a distancia. UNICEF también proporcionó equipos de protección personal (EPP) para el personal sanitario y asistencial, kits de higiene y otros artículos como cunas y mantas y kits educativos para familias extremadamente vulnerables. Todas estas actividades fueron realizadas en conjunto con organismos del Estado.

A partir de 2021 UNICEF continuó respondiendo a situaciones provocadas por la pandemia, pero de carácter más permanente. Por un lado, la oficina incorporó a la salud mental adolescente como prioridad, ya que fueron los más afectados por varios meses de aislamiento y de educación a distancia. En 2022 UNICEF asistió al gobierno en la elaboración de una campaña sobre este tema y luego se desarrolló una amplia estrategia programática que también incluye el desarrollo de capacidades de diferentes actores e instituciones sobre el terreno, la generación de pruebas y la asistencia técnica. Este programa continúa siendo implementado con asistencia técnica de UNICEF y en 2024 se configuró como un nuevo output del componente de inclusión social.

Por otra parte, con el apoyo de la Oficina de Innovación de UNICEF, Ceibal y UNICEF Uruguay llevaron adelante el proyecto “Puentes Digitales para la equidad educativa”, que buscó diagnosticar y profundizar la comprensión de las brechas persistentes en el acceso y uso de plataformas digitales en el país, expandir algunas áreas de trabajo de Ceibal para alcanzar a estudiantes más vulnerables, (disminuyendo así las brechas diagnosticadas) y documentar y producir repositorios del modelo de Ceibal que permitan escalar e instalar las bases para replicar la iniciativa en otros países.

Otra consecuencia de la pandemia por COVID-19 fue el aumento en la condición de vulnerabilidad de los migrantes que llegan a Uruguay, particularmente a través de la frontera terrestre con Brasil. Desde el componente de Protección, se organizó un plan de respuesta que en un primer momento buscó mejorar la situación humanitaria de las familias migrantes con niños en la frontera y en Montevideo (particularmente en cuanto a las condiciones de vivienda). Posteriormente, se centró en dar apoyo psicosocial a estas familias en Montevideo, ya que la mayoría de los migrantes continúan su camino hacia la capital por ser el principal mercado de empleo.

En 2022 la oficina de país también intensificó sus acciones en torno a las políticas de cambio climático y ambientales, en ocasión de la elaboración de la segunda Contribución Nacionalmente Determinada por el gobierno. Las acciones en esta área comenzaron con la generación de evidencia sobre las políticas relacionadas y un programa de participación adolescente para la NDC. Posteriormente, se continuó trabajando en educación ambiental, en la conformación de una red de adolescentes y jóvenes que estén en buenas condiciones para participar en espacios de discusión de políticas y en la intersección de la vulnerabilidad climática y ambiental con la vulnerabilidad social. Estas acciones se realizan en el componente de inclusión social.

En 2023 UNICEF nuevamente tuvo un papel activo en una emergencia, brindando asistencia técnica al gobierno en el marco de la sequía y la falta de agua potable en la región metropolitana, descrita anteriormente. En este

caso, la oficina de país solicitó y obtuvo la declaración L1 de emergencia, para poder responder más rápidamente. La situación planteada por las dos grandes emergencias que ha atravesado el país en el período del programa de cooperación muestra que UNICEF podría tener un rol más significativo en las emergencias en países de renta alta.

Como resultado de las prioridades emergentes en el país y de la decisión de incrementar el apoyo al gobierno en estas prioridades a favor de la infancia y la adolescencia, la estructura y objetivos del programa de cooperación diseñado entre 2019 y 2020 han sufrido modificaciones importantes, a la vez que se ha ampliado el equipo de trabajo.

La oficina ejecuta la mayor parte de la implementación a través de acuerdos de cooperación (memorándums de entendimiento, planes de trabajo o documentos de programa) con instituciones de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, academia y otras agencias de Naciones Unidas. En los tres primeros años del programa de cooperación, la oficina de país firmó 87 acuerdos. Con una misma institución puede haber varios acuerdos, debido a que se trata de plazos breves o de distintas áreas. Del total de acuerdos, 44 corresponden a instituciones de gobierno (ver Anexo 1), 37 a organizaciones de la sociedad civil (OSC) y academia y 8 con otras agencias de Naciones Unidas (en dos de estos casos también involucran a instituciones de gobierno). A nivel de Outcomes, protección a la infancia contó con 46 acuerdos, inclusión social con 33 y movilización social con 13 (algunos acuerdos involucran a más de un Outcome). Asimismo, del total de acuerdos de trabajo, alrededor de 25 involucran contacto directo con beneficiarios.

La oficina cuenta con planes anuales de gestión que incluyen indicadores que mayormente reflejan actividades y entregables. Además, hay planes de trabajo más detallados para realizar el seguimiento de las actividades y el monitoreo de fondos. La oficina reporta indicadores anualmente a través del sistema de gestión de UNICEF, pero no son utilizados extensivamente como apoyo al monitoreo del programa local.

Los indicadores a nivel de outcome incluidos en el marco de resultados del CPD son mayormente formulados a un nivel de cambio poblacional (niños, niñas, adolescentes). Si bien esto es coherente con la formulación de los outcomes, el equipo de evaluación debe considerar que será difícil establecer la contribución del UNICEF a dicho cambio de indicadores, particularmente porque no mide los outcomes inmediatos o intermediarios que pueden demostrar la vía causal a los outcomes finales.

El equipo evaluador deberá tener presente que los cambios considerables en el diseño del programa y la disponibilidad limitada de datos de seguimiento que demuestren resultados más allá de los productos directos plantearán limitaciones metodológicas. Requerirá metodologías que puedan manejar la ambigüedad en el diseño de programas y que sean de naturaleza más cualitativa.

Debido a que Uruguay es un país altamente centralizado, la mayor parte de la programación se realiza en vínculo con el gobierno central, que dispone de directores departamentales en cada uno de los 19 departamentos. No obstante, existen iniciativas específicas en algunos departamentos: Montevideo (violencia de género, migrantes, desvinculación educativa), Canelones (desarrollo infantil temprano), Rivera y Rocha (en ambos casos, explotación sexual y atención a migrantes; desvinculación educativa en Rivera), Artigas, Salto, Paysandú y Río Negro (sensibilización y acción climática).

El presupuesto para el Programa de País que figura en el CPD es de USD 15,25 millones para todo el período. Sin embargo, debido a la ocurrencia de emergencias y a las nuevas prioridades descritas anteriormente, la oficina ha recibido fondos para emergencias y ha aumentado su presupuesto total en forma significativa. Asimismo, la oficina ha recibido fondos asociados a actividades de innovación, en particular el proyecto "Puentes Digitales" con Ceibal.

<i>(En miles de dólares EE.UU.)</i>			
<i>Componente del programa</i>	<i>Recursos regulares</i>	<i>Otros recursos</i>	<i>Total</i>
Protección de la infancia	1 050	3 300	4 350
Inclusión social	1 200	3 750	4 950
Movilización social, monitoreo de los derechos del niño y promoción	1 100	2 700	3 800
Eficacia del programa	900	1 250	2 150
<b>Total</b>	<b>4 250</b>	<b>11 000</b>	<b>15 250</b>

### 3 PROPÓSITO, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

#### 3.1 Propósito y uso de la evaluación

Para esta evaluación se prioriza tres propósitos principales: a) orientar los objetivos y estrategias del nuevo programa de país, b) informar e incidir en el nuevo gobierno para su cooperación en el nuevo programa de país, y c) informar sobre el progreso de resultados para rendición de cuentas internas y externas.

Como insumo para el desarrollo del nuevo programa de cooperación de país (2026-2030), el uso de la evaluación es mayormente interno, apoyando en primer lugar a UNICEF Uruguay (y en segundo lugar la Oficina Regional de UNICEF (LACRO) como entidad que presta asistencia técnica al proceso y supervisa el programa de país) en la identificación/validación de los temas prioritarios que el nuevo programa debe abordar, lo que UNICEF debe hacer diferente, lo que UNICEF hizo bien y lo que eventualmente debería dejar de hacer por tener poco valor agregado o estratégico. En relación con el gobierno como usuario y audiencia de la evaluación, las elecciones en 2024 influirán en el uso potencial. La evaluación puede contribuir a visibilizar el trabajo de UNICEF, identificar los temas claves para la protección de los derechos de la niñez e incidir en la cooperación al respecto con el nuevo gobierno, demostrando tanto la efectividad como la pertinencia del programa de país.

Finalmente, la evaluación presenta una oportunidad para compartir y explicar las particularidades y lecciones aprendidas de la programación de UNICEF en país de renta alta con audiencias tal como LACRO, la sede de UNICEF y otras oficinas países de UNICEF.

#### 3.2 Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene los siguientes objetivos:

1. Valorar la pertinencia de los objetivos, prioridades y estrategias del programa de país considerando la situación de los derechos de la Niñez en Uruguay, el contexto de Uruguay como país de renta alta, cambios en el contexto, y prioridades nacionales y globales.
2. Valorar la eficacia, coherencia y eficiencia del programa de país en términos de resultados, prioridades programáticas, estrategias clave y movilización/uso de recursos.
3. Valorar la preparación y respuesta de UNICEF a las emergencias, así como el valor agregado de UNICEF, identificando lecciones aprendidas para la preparación y respuesta a emergencias futuras.
4. Valorar la integración de prioridades transversales en el programa de país, tal como igualdad de género y equidad.

Guiado por estos objetivos se espera que la evaluación identifica recomendaciones con miras a informar el diseño del próximo programa de país y lecciones aprendidas que también son útiles para la programación en otros países y contextos.

#### 3.3 Alcance de la evaluación

La evaluación deberá cubrir el periodo de implementación comprendido entre inicios de 2021 y diciembre de 2024, y las actividades planificadas para 2025. En términos de alcance geográfico, la evaluación cubrirá como ámbito de indagación las actividades a nivel nacional y actividades concentradas en ciertos territorios.

La evaluación se concentra con prioridad en los 3 outcomes programáticos y el outcome de *Programme Effectiveness*, incluso las nuevas prioridades programáticas identificados en los planes anuales de gestión que no formaban parte del Programa de País en 2021. Además, la evaluación considerará los outputs y prioridades anuales respecto a Operational Effectiveness y la recaudación de fondos con el sector privado en la medida que afectan en la implementación y los resultados programáticos. Una valoración del sistema de seguimiento del programa forma parte del alcance.

La evaluación debe considerar todas las estrategias utilizadas y su contribución a los resultados del programa de país, pero con atención particular a las siguientes estrategias: el trabajo y coordinación intersectorial, las alianzas con el sector privado para lograr objetivos programáticos (la colaboración holística, más allá de la recaudación de fondos, con el sector privado, así como la mitigación de los impactos negativos del sector privado en la niñez), el trabajo en territorio (a nivel subnacional), la producción de evidencia, la abogacía y la innovación. Además, considerando la importancia de las actividades de recaudación de fondos privados para la oficina país, la evaluación debe evaluar la estrategia de diversificación de fondos y la coherencia entre las actividades programáticas y de recaudación de fondos. Durante la fase inicial de la evaluación, estos aspectos se discutirán más a fondo y, si es necesario, se priorizarán.

Tal como indican los objetivos la valoración de la preparación y respuesta a la emergencia es una parte integral del alcance de la evaluación. Para esta valoración se considera la crisis hídrica, la pandemia COVID-19 y la llegada creciente de migrantes con niños en situación de extrema vulnerabilidad.

## 4 CRITERIOS, ENFOQUES Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del programa de país debe incorporar los siguientes criterios evaluativos: a) pertinencia,

b) eficacia, c) eficiencia, y d) coherencia<sup>13</sup>. También la evaluación debe valorar en qué medida se incorporó en el diseño y la implementación del programa de país el enfoque de derechos humanos, de igualdad de género y de equidad para las niñas, niños y adolescentes. Guiado por estos criterios y enfoques, la evaluación debe responder a las preguntas clave presentadas en la tabla 1.

Tabla 1. Preguntas de la Evaluación

Crterios y Enfoques	Preguntas claves
<b>Pertinencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, responde a las barreras críticas que afectan a la realización de los derechos del niño y a las necesidades de las niñas, niños y adolescentes más excluidos y sus familias?</li> <li>2. ¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, responde a las prioridades nacionales (del Estado, academia, OSCs y contrapartes del sector privado) y globales tales como los ODS?</li> <li>3. ¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, prioriza áreas donde UNICEF tiene un mayor valor agregado, o que no están siendo atendidas por otros actores?</li> <li>4. ¿En qué medida el programa de país se ha adecuadamente adaptado a cambios en el contexto, particularmente respecto a emergencias, el cambio climático y la agenda de derechos, informado por un análisis de contexto y riesgos sólido?</li> </ol>
<b>Eficacia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿En qué medida el programa de país ha contribuido al mejoramiento del bienestar de niñas, niños y adolescentes a escala y se lograron, o esperan lograr, las prioridades programáticas?</li> <li>6. ¿Cómo las estrategias de la coordinación intersectorial, alianzas con el sector privado, el trabajo en territorio e innovación han contribuido al alcance de los resultados? ¿Qué elementos de las estrategias han funcionado bien, o no tan bien, y en qué circunstancias?</li> <li>7. ¿En qué medida las acciones vinculadas con abogacía e incidencia contribuyeron a mantener o promover los derechos de niños, niñas y adolescentes?</li> <li>8. ¿En qué medida UNICEF está adecuadamente preparado para responder a las emergencias, y ha contribuido a una respuesta oportuna, coordinada, con responsabilidad ante las poblaciones afectadas/en riesgo y con una lógica de transición a desarrollo? ¿Cuál ha sido el valor agregado de UNICEF en la preparación y respuesta a las emergencias?</li> </ol>
<b>Eficiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿En qué medida la priorización, uso y diversificación de los recursos de la oficina (económicos y no económicos) permite la adecuada y oportuna implementación del Programa de País?</li> <li>10. ¿En qué medida los procesos operativos de UNICEF contribuyen a una implementación oportuna y eficiente para el logro de resultados programáticos, tomando en cuenta las características del país y el volumen de fondos involucrado en los acuerdos?</li> </ol>
<b>Coherencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿En qué medida los objetivos y actividades programáticas y de recaudación de fondos privadas (PFP) se apoyan o se debilitan entre sí? ¿Cómo se puede fortalecer sinergias y coordinación, y mitigar riesgos?</li> </ol>
<b>Derechos humanos, género y equidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. ¿En qué medida el programa de país integró en su diseño e implementación los enfoques de igualdad de género, equidad (incluyendo discapacidad) y derechos humanos?</li> </ol>

Las preguntas claves de evaluaciones son formuladas a un nivel estratégico. A través de una matriz de evaluación el equipo de evaluación identificará por pregunta los aspectos críticos y criterios de juicios que especifican lo que

<sup>13</sup> <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>



la evaluación examinará para responder a las preguntas claves de evaluación<sup>14</sup>. Además, la matriz de evaluación incluye indicadores, los métodos, fuentes/medios de verificación que se utilizará para responder a cada pregunta. Esta matriz servirá como marco de orientación para garantizar la coherencia de la recopilación de datos, facilitar su triangulación y análisis sistemático. Esto debería permitir al equipo desarrollar vínculos lógicos y explícitos entre las fuentes de datos, los métodos de recopilación de datos y los métodos de análisis.

En línea con la misión de UNICEF y las orientaciones del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) todas las evaluaciones de UNICEF deben integrar un enfoque de derechos humanos, igualdad de género y equidad. Así el diseño de la evaluación se guiará por [UNEG Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation](#) (2014). Se propone que en el diseño de la evaluación se empleen marcos basados en derechos y se explique la participación de los titulares de derechos y garantes de derechos claves en la realización de la evaluación. 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. En este sentido los [Planes 2018-2021](#) y [2022-2025](#) sirven como marcos de referencia para la evaluación de las actividades programáticas.

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 (ver [Disability-Inclusive Evaluations in UNICEF](#), 2022). Además, la evaluación debe examinar en qué medida el programa ha centrado en los derechos de niños afrodescendientes, migrantes y que viven en los departamentos que sufren las mayores privaciones.

El equipo de evaluación debe presentar en su propuesta técnica cómo proponen operacionalizar los enfoques de derechos humanos, igualdad de género, y equidad en la evaluación (ej. en el diseño metodológico, implementación de recolección de datos, herramientas, técnicas de análisis, proceso de evaluación, equipo y reportes).

## 5 ENFOQUE METODOLÓGICO SUGERIDO PARA LA EVALUACIÓN

### 5.1 Diseño general

La metodología descrita en esta sección es sugerida y se espera que los equipos de evaluación postulantes propongan en su propuesta técnica una metodología detallada y ampliada, en caso sea necesario, que se adapte a lo solicitado en los TdR. 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 la recolección de datos propuesta. En su propuesta, los equipos postulantes también deberán especificar cómo proponen sistematizar y analizar los datos generados a través de diferentes métodos, su triangulación y 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 principales de la evaluación, pero considerando tiempo y recursos disponibles. Las elecciones en 2024 dificultarán una participación activa de contrapartes de gobierno. Sin embargo, se debe consultar a contrapartes de gobierno como informantes y potencialmente invitarlos a un taller de validación de hallazgos y recomendaciones.

La propuesta técnica debe explicar cómo el equipo de evaluación propone poner los enfoques en el uso y la participación en la práctica considerando limitaciones de tiempo y acceso. La propuesta técnica también debe explicar cómo el equipo de evaluación propone evaluar los diferentes criterios de evaluación y responder a las preguntas de evaluación, considerando el análisis rápido de evaluabilidad presentado en Anexo 2. El Cuadro 1 presenta algunas consideraciones de diseño a tomar en cuenta en la propuesta técnica (no pretende ser exhaustivo).

<sup>14</sup> Los aspectos críticos pueden ser presentados como preguntas específicas.

## Cuadro 1. Consideraciones de diseño para la propuesta técnica

### 1. Valoración de pertinencia

- La valoración de la pertinencia de programa de país es un componente clave de la evaluación con el propósito de informar el nuevo programa de país, considerando varias preguntas. La propuesta técnica debe articular claramente la metodología propuesta para responder a cada pregunta.
- La valoración de pertinencia debe basarse en una identificación sistemática de las barreras críticas que afectan a la realización de los derechos del Niño y de las necesidades de las niñas, niños y adolescentes más excluidos (deprivaciones críticas y sus causas), y de las prioridades nacionales y globales. Una vez identificados, la evaluación debe valorar sistemáticamente en qué medida el programa, en su diseño e implementación, aborda las deprivaciones críticas y sus causas, necesidades y prioridades. Finalmente, se debe analizar los factores que pueden explicar por qué el programa de país tal vez no aborde ciertas barreras, necesidades o prioridades, y ha priorizado áreas donde UNICEF tiene un mayor valor agregado, o que no están siendo atendidas por otros actores.
- Este análisis debe, en primer lugar, basarse en una revisión comprehensiva y sistemática de:
  - evidencia de deprivaciones y sus causas, necesidades y prioridades nacionales y globales,
  - los documentos de diseño del programa (ej. CPD, CPMP, notas estratégicas, planes anuales de gestión) y documentos que informan sobre la implementación (ej. planes de trabajo, RAM, datos de seguimiento). El equipo de evaluación debe prever y demostrar la capacidad de procesar una gran cantidad de documentos y datos secundarios. Esta revisión documental luego debe ser complementado con recolección de datos primarios.

### 2. Valoración de eficacia

- El programa ha sido dinámico, caracterizado por cambios en los resultados esperados, adaptación de las estrategias y prioridades emergentes. Además, los indicadores incluidos en el marco de resultados del CPD tienen limitaciones considerables para medir el progreso del programa (vea análisis rápido de evaluabilidad en el anexo 2).
- La propuesta técnica debe proponer una metodología para valorar los resultados del programa considerando la complejidad del programa y las limitaciones del sistema de seguimiento.
- Durante la fase inicial de la evaluación el equipo de evaluación debe examinar y valorar el marco de resultados y sistema de seguimiento del programa de país (a partir del análisis rápido de evaluabilidad) e incluir su valoración y lecciones aprendidas en el informe final.

### 3. Valorización de igualdad de género

- UNICEF tiene un sistema de monitorear el progreso de su Plan de Acción para la Igualdad de Género (GAP), incluso indicadores de resultados y que miden estándares institucionales. Además, los outputs y actividades del programa de país reciben marcadores y etiquetas de género que indican su contribución a la igualdad de género. Se sugiere que la evaluación utiliza esta información de monitoreo en el análisis.
- Los marcadores y etiquetas también pueden servir en la identificación de intervenciones para verificar su contribución a igualdad de género y lecciones aprendidas a través de recolección de datos primarios.

## 5.2 Métodos de recolección de datos

Los métodos de recolección de datos empleados en la evaluación serán en gran medida cualitativos. No obstante, el equipo de evaluación debe explorar el uso de datos cuantitativos existentes, tantos 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) de encuestas que puedan generar datos cuantitativos útiles para la evaluación.

Respecto a los métodos cualitativos se debe considerar lo siguiente:

- La revisión documental y análisis de datos secundarios será un método importante para la evaluación. UNICEF compartirá una carpeta de documentos y datos, pero es la responsabilidad del equipo de evaluación de 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<sup>15</sup>. La propuesta técnica debe explicar cómo se propone operacionalizar esta revisión documental.
- Los planes de trabajo anuales, el RAM y los convenios incluyen una variedad de datos narrativos que reflejan la operacionalización del programa de país<sup>16</sup>. Es sugerido que, desde una sistematización de las

<sup>15</sup> Por ejemplo, se recomienda incluir en el equipo de evaluación un analista junior con la capacidad de procesar y analizar de manera sistemática una gran cantidad de documentos y datos secundarios. Si el equipo de evaluación tiene experiencia con tecnologías para este tipo de procesamiento y análisis, la propuesta técnica debe explicar cómo utilizarlas.

<sup>16</sup> Existen planes de trabajos anuales del programa de país para los años 2021 a 2024. Los datos RAM incluyen por Outcome y Output del programa de país narrativos del progreso y lecciones aprendidas, así como calificaciones cualitativas de progreso. El equipo de evaluación recibirá los datos RAM para 2021, 2021 y 2023, en forma Word, Excel o PDF.

actividades en los planes anuales, RAM y convenios<sup>17</sup> se analiza a qué resultados el programa está centrándose en la práctica. Equipos de evaluación que pueden demostrar comprensión o/y experiencia previa con el sistema de monitoreo y reporte de UNICEF deben indicarlo en su propuesta técnica.

- 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).
- Se propone como informantes clave, aunque no limitados actores: oficiales de la Oficina de País y de la sede Regional de UNICEF, contrapartes del gobierno, organizaciones de la sociedad civil, otras agencias de las Naciones Unidas, medios de comunicación, academia y el sector empresarial (vea el mapeo preliminar de partes interesadas del programa en anexo). Además, se propone consultar a expertos no involucrados en el programa, pero con experiencia en el tema de derechos de la niñez, la/os cuales pueden dar una perspectiva externa de la situación de derechos en el país.
- La evaluación debe consultar a adolescentes y/o jóvenes como informantes sobre intervenciones específicas apoyadas por UNICEF en que están involucrados. La consulta de adolescentes y/o jóvenes será particularmente útil para valorar los resultados del outcome de movilización social y su output de participación de adolescentes. Además, se debe consultar a representantes del Consejo de Adolescentes de UNICEF Uruguay. La propuesta técnica debe incluir una propuesta de selección de áreas o iniciativas pertinentes sobre las cuales se proponen consultarlos a partir de la comprensión inicial del programa de parte del equipo de evaluación; proponer el método de recolección de datos a aplicar; y considerar marcos conceptuales para valorar la participación de adolescentes y jóvenes.
- El programa de país ha apoyado la capacitación del personal de varios proveedores de servicios (ej. centros de educación, centros de educación de primera infancia, centros 24 horas, centros de contención de migrantes). La evaluación deberá consultar a representantes clave de una muestra de estos proveedores de servicio para complementar sistematizaciones existentes sobre las intervenciones. Además, en la medida que sea factible la evaluación debe también consultar a los beneficiarios de estos servicios. La propuesta técnica debe proponer estrategias de muestreo y métodos de recolecciones de datos para la consulta con estos actores.
- El equipo de evaluación recabará información tanto a nivel nacional como subnacional/local. A nivel subnacional se sugiere una selección de como mínimo de 2 departamentos para la recolección de datos considerando las áreas programáticas implementadas en el departamento, las intervenciones/convenios seleccionados para examinar en profundidad y la posibilidad de consultar a ciertas partes interesadas clave. La recolección de datos a nivel subnacional debe, entre otros, contribuir a la examinación de la estrategia del trabajo en territorio. Las entrevistas podrán ser realizadas bajo la modalidad presencial y/o virtual previo acuerdo con el Comité Técnico de la Evaluación. Las consultas con actores a nivel local preferentemente deberían ser presenciales.
- El equipo de evaluación debe desarrollar un mapeo de partes interesadas del programa de país durante la fase inicial, con input de UNICEF y en base de la revisión de documentos (ej. planes de trabajo, convenios, datos de partenariado<sup>18</sup>). UNICEF apoyará la priorización de los actores a consultar, pero el equipo de evaluación debe proponer la estrategia de muestreo. Se espera que el equipo de evaluación presenta en su propuesta técnica una primera propuesta de estrategia de muestreo. En anexo se presenta un mapeo preliminar de entidades sugeridas para la identificación de las personas que servirán como informantes. UNICEF facilitará el contacto (listados, teléfonos y correos, y según sea necesario enviará notas o correos) de las personas seleccionadas. Esta selección de personas se consensuará con UNICEF.
- Todos los formatos de recopilación de datos se enviarán a UNICEF para su revisión antes del inicio de la evaluación. El uso previsto de los datos y la descripción general del análisis posterior deben compartirse a través de una reunión con UNICEF previa a la recolección de la información. Todas las consultas, entrevistas y otros deben contar con la aprobación de UNICEF, y según sea necesario, con la aprobación de las autoridades gubernamentales.

Es importante notar que en 2024 se llevarán a cabo otras evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas: la evaluación del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 supervisada por la Oficina del Coordinador Residente, la del programa del Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y del Programa

<sup>17</sup> Desde 2021 UNICEF Uruguay ha acordado 87 convenios de varios tipos, con varios actores y en las diferentes áreas programáticas. Los convenios reflejan acciones concretas que la Oficina está apoyando. El equipo de evaluación deberá revisar los convenios y proponer una muestra para examinar en profundidad.

<sup>18</sup> UNICEF usa la plataforma E-Tools para consolidar datos sobre asociaciones y contratos con socios implementadores.

de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Eso requerirá coordinación de entrevistas, particularmente con contrapartes de gobiernos, entre los equipos consultores que tendrían a su cargo la evaluación del marco conjunto de las Naciones Unidas en Uruguay y los de evaluaciones de programas de otras agencias del sistema.

## 6 NORMAS DE EVALUACION Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

### 6.1 Normas de evaluación

La evaluación tendrá que estar alineada con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas y tendrá un carácter externo e independiente y será llevada a cabo de una manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, con base en evidencia verificada empíricamente que sea válida y confiable. Asimismo, el equipo de evaluación tiene la obligación de declarar por escrito toda experiencia previa suya o de su familia que podría dar lugar a un conflicto de intereses y tratar de manera honesta los conflictos de intereses que pudieran surgir durante la evaluación.

Se espera que el equipo de evaluación cumpla con las directrices y estándares establecidos por la ONU y UNICEF. El equipo se guiará por los siguientes documentos: a) [UNICEF's revised Evaluation Policy](#) (2023); b) [the United Nations Evaluation Group \(UNEG\) Norms and Standards for Evaluation](#) (2016); [UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN system](#) (2008); d) [UN SWAP Evaluation Performance Indicator](#) (2018); e) [UNEG Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation](#) (2014); y f) [UNICEF-Adapted UNEG Evaluation Report Standards](#) (2017).

### 6.2 Aspectos éticos en la evaluación

La evaluación debe llevarse a cabo con los más altos estándares de integridad y respeto por las creencias, usos y costumbres del entorno social y cultural; los derechos humanos y la igualdad de género; y por el principio de "no hacer daño» para la asistencia humanitaria.

Los evaluadores deberán respetar los derechos de las instituciones e individuos a proporcionar información de manera confidencial, deberán asegurarse de que los datos sensibles estén protegidos y que no se puedan rastrear hasta su origen; y deben validar las declaraciones contenidas en el informe final con quienes proporcionaron la información relevante. Los evaluadores deben obtener el consentimiento informado para el uso de la información privada de aquellos que la brindaron.

La evaluación deberá cumplir con la [Guía ética para evaluación del UNEG](#) (2020) y [el Procedimiento de UNICEF en cuanto a estándares éticos en investigación, evaluación, recolección de la información y análisis](#) (2021). Tal como indicado en el Procedimiento ético todos los contratistas que participen en la generación de conocimientos empíricos primarios deben haber completado una capacitación en cuestiones éticas impartida por la organización u otra de nivel similar antes del comienzo de la labor<sup>19</sup>. La propuesta técnica debe especificar la capacitación ya cumplida por los miembros del equipo o la capacitación prevista.

A efectos de la participación de niñas, niños y adolescentes en la presente evaluación, se deberá seguir los estándares éticos propuesto por UNICEF en el documento conocido como ERIC (Ethical Research Involving Children) que puede ser consultado en el siguiente vínculo <https://childethics.com/>. Además, de acuerdo al Procedimiento ético de UNICEF, la participación de menores en este ejercicio de evaluación deberá pasar por una revisión ética a cargo de un comité de ética externo, y para lo cual se deben preparar los protocolos correspondientes.

## 7 PROCESO Y ACTIVIDADES

### 7.1 Actividades claves

En la siguiente tabla se muestra una propuesta preliminar de las fases y actividades claves de la evaluación. El equipo de evaluación puede proponer y justificar en su propuesta técnica una estructura de fase diferente. En particular, se debe considerar cómo organizar y secuenciar la revisión documental para que se aproveche de manera óptima de los datos secundarios y se pueda tomar en cuenta las brechas en información secundaria durante la recolección de datos primarios.

Todas las actividades se realizarán en estrecha coordinación con el equipo de UNICEF. Tal como se mencionó en la sección anterior, la evaluación debe tener un enfoque en el uso, así que el proceso de la evaluación debe alinearse al proceso de desarrollo del nuevo CPD. El equipo de evaluación debe demostrar la capacidad de adaptarse al cronograma del desarrollo del CPD y apoyar oportunidades de retroalimentación del proceso de evaluación al proceso de desarrollo del nuevo CPD.

<sup>19</sup> La siguiente capacitación [Introducción a la ética en la generación de pruebas](#) en español o [Introduction to Ethics in Evidence Generation](#) (Staff and Project Managers) (<https://agora.unicef.org/course/info.php?id=33000>) cumple con el requisito. Pero, cursos alternativos también son aceptables.



**Tabla 2.** Propuesta preliminar de fases y actividades claves de la evaluación

Fase	Actividades claves
<b>Fase inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión inicial (Kick-off meeting)</li> <li>• Entrevistas de orientación con oficiales de UNICEF para entender objeto de evaluación, contexto, expectativas de la evaluación e identificación de documentos/datos y actores claves</li> <li>• Identificación inicial de documentos y datos secundarios, y análisis documental/literatura inicial</li> <li>• Sistematización inicial de datos RAM y planes de trabajo para entender/mapear actividades e intervenciones</li> <li>• Revisar y profundizar la valoración de la evaluabilidad</li> <li>• Refinar mapeo y listado de partes interesadas</li> <li>• Priorización temática de la evaluación (si corresponde)</li> <li>• Elaboración del marco y matriz de evaluación, la metodología (incluso estrategia de muestreo), instrumentos de recolección de datos y plan de trabajo</li> <li>• Establecimiento de un grupo de referencia</li> <li>• Elaboración del Informe Inicial y su presentación al comité técnico y el grupo de referencia + revisión del Informe por grupo de gestión y referencia</li> <li>• Ajuste del Informe Inicial</li> </ul>
<b>Fase de trabajo de terreno y análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión ética eventual</li> <li>• Revisión continua de documentos y análisis de datos secundarios</li> <li>• Recolección de datos primarios</li> <li>• Análisis y triangulación de los datos</li> <li>• Elaboración de presentación de hallazgos y lecciones aprendidas preliminares y su presentación al comité técnico<sup>20</sup></li> </ul>
<b>Fase de informe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un informe de evaluación preliminar (sin resumen ejecutivo) y su presentación al comité técnico y el grupo de referencia</li> <li>• Revisión del informe preliminar por el comité técnico y el grupo de referencia</li> <li>• Ajuste del informe y preparación del informe final incluso resumen ejecutivo</li> <li>• Evento de socialización de los resultados y validación de las recomendaciones<sup>21</sup></li> </ul>
<b>Fase de finalización y diseminación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalización y aprobación del informe de evaluación</li> <li>• Traducción del resumen ejecutivo en Inglés</li> <li>• Elaboración y revisión de un 'Evaluation brief' de 2-3 páginas, de calidad gráfica y visual suficiente, con mensajes claves de la evaluación</li> <li>• Presentación a contrapartes gubernamentales seleccionadas</li> </ul>

Se espera que el equipo de evaluación incluya personas con presencia continua en Uruguay que pueden coordinar con UNICEF en persona en la medida necesaria. La recolección de datos debe ser parcialmente en persona y virtual (ver sección de metodología). Si bien UNICEF facilitará las introducciones para la recopilación de datos primarios y ayudará cuando sea posible, el equipo de evaluación es el principal responsable de la coordinación y logística de las entrevistas, la gestión de las encuestas y su seguimiento, y la organización de cualquier viaje dentro del país. El jefe del equipo de evaluación debe por lo menos estar presente en Uruguay durante la fase inicial para entrevistas de orientación/discutir el diseño<sup>22</sup>, y para facilitar la socialización de los resultados y la validación de las recomendaciones.

## 7.2 Gestión, gobernanza y control de calidad

La evaluación será gestionada por un comité técnico de gestión conformado por el Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina de Uruguay, el asesor regional de evaluación de LACRO y el especialista de evaluación de LACRO. El contrato será gestionado por el Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina de Uruguay. El comité técnico supervisará el proceso de evaluación; brindará orientación al equipo de evaluación y actuará como su primer punto de contacto; coordinará la evaluación internamente en UNICEF y externamente con otros actores; facilitará acceso a datos y contactos; asegurará la calidad de todos los entregables de acuerdo con las Normas y Estándares del UNEG y las Directrices Éticas y otros procedimientos pertinentes; y aprobará los

<sup>20</sup> Dependiente del cronograma del desarrollo del nuevo CPD, se decidirá si es oportuno ya retroalimentar hallazgos preliminares en el proceso del desarrollo del nuevo CPD. Eso puede implicar una breve presentación a un grupo más allá del grupo de gestión.

<sup>21</sup> La oficina de UNICEF Uruguay deberá formular un "management response" a partir de las recomendaciones de la evaluación. Un evento de validación de las recomendaciones debe establecer la base para este "management response". Se espera que durante este evento participativo se refina la formulación de las recomendaciones, se asegure la apropiación de las recomendaciones de parte de la Oficina de UNICEF (sin comprometer la independencia del trabajo del equipo de evaluación) y se identifica acciones preliminares para responder a las recomendaciones.

<sup>22</sup> Se sugiere que durante la visita del jefe de equipo a UNICEF también se aproveche para identificar más datos secundarios, optimizar el mapeo de partes interesadas y la priorización temática.

entregables. En la reunión inicial se definirá la frecuencia de reuniones de coordinación con el equipo de evaluación<sup>23</sup>.

Será conformado un grupo de referencia, el cual apoyará y dará seguimiento al proceso de evaluación y proporcionará comentarios a los productos de la evaluación. También facilitará acceso a documentos y contactos con actores claves. El grupo de referencia se reunirá en momentos clave de la evaluación, particularmente para dar retroalimentación al informe inicial e informe de evaluación, y las recomendaciones. El grupo de referencia será conformado por el Representante, Coordinador de programas, los responsables de cada Output y los miembros del comité técnico. También se invitará expertos externos tales como oficiales de la sede regional de UNICEF (LACRO), la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, la División de Análisis y Evaluación Económica y Social de la Oficina de Planeación y Presupuesto y representantes de la sociedad civil.

Se asegurará el control de calidad a diferentes niveles. El primer nivel de control de calidad es responsabilidad del jefe de equipo de la evaluación<sup>24</sup>. El equipo de evaluación debe presentar en su propuesta técnica como organizará el control de calidad y las medidas previstas. A un segundo nivel, el comité técnico asegurará la calidad del proceso y de los productos. Finalmente, el grupo de referencia revisará todos los productos.

### 7.3 Diseminación

Para el uso y difusión de los resultados de la evaluación se espera contar, además del informe final, con los siguientes productos y actividades de soporte por parte del equipo evaluador:

- Un resumen ejecutivo de no más de cinco páginas (versiones español e inglés) que presente brevemente la descripción general del programa; propósito, objetivos y público previsto de la evaluación; metodología de la evaluación; conclusiones clave obtenidas a partir de los hallazgos; lecciones; y recomendaciones principales.
- Una presentación en formato PowerPoint o similar que sea esquemática, de diseño atractivo/dinámico que sirva para presentar el resumen de la evaluación a diferentes públicos.
- Una evaluation brief (dúptico con infografía / visualizaciones) resumen de la evaluación para publicar en redes sociales y difundir por otros medios digitales.
- Un evento para presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación a un grupo de actores clave del proceso que debe ser sistematizado y aprovechado para analizar cómo llevar a la práctica las recomendaciones de la evaluación.

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.

## 7 ENTREGABLES

Se espera los siguientes entregables:

- a. Informe de inicio de la evaluación en español. Máximo de 35 páginas con anexos
- b. Informe preliminar de la evaluación en español. Máximo 50 páginas más anexos
- c. Informe final de la evaluación en español. Máximo 60 páginas más anexos.
- d. Resumen ejecutivo de máximo 5 páginas en español e inglés.
- e. Presentación PowerPoint de resumen de la evaluación y Evaluation Brief de de calidad gráfica y visual suficiente de 2-3 páginas que sintetiza los mensajes claves de la evaluación

El Informe de inicio de la evaluación debe incluir como mínimo:

- Presentación del objeto de evaluación y su contexto
- Propósito, objetivos y alcance de la evaluación
- Valoración de la evaluabilidad
- 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

<sup>23</sup> Generalmente se reúne semanalmente durante la fase inicial. Desde la fase de trabajo en terreno la frecuencia puede disminuir.

<sup>24</sup> El equipo de evaluación también puede prever una persona con alta experiencia/competencia que no esté implicado en las actividades diarias de la evaluación y tiene como responsabilidad principal el control de calidad de los productos.

información y métodos de recolección de la información)

- 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
- Un cronograma y descripción del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Listado de entregables.

El informe final deberá cumplir con los estándares establecidos por UNICEF en el documento “UNICEF- Adapted UNEG Evaluation Reports Standards”, que está disponible en el siguiente link: [UNICEF- Adapted UNEG Evaluation Reports Standards | UNICEF Evaluation in UNICEF](#)

En este sentido el reporte deberá cubrir los siguientes elementos:

a. Un resumen claro

El informe contendrá un resumen ejecutivo. El resumen proporciona un panorama general del informe, destacando los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y las lecciones aprendidas. Puede servir como documento independiente para fundamentar la adopción de decisiones. Tendrá máximo de 5 páginas.

b. Contexto de la intervención

El informe de evaluación describirá el contexto de la intervención incluyendo: el contexto político y social, los factores socioeconómicos y culturales; el contexto institucional y de los involucrados. La evaluación identificará y evaluará la influencia del contexto en el desempeño de la intervención. Incluye una descripción de la situación y las necesidades de los titulares de derechos o beneficiarios del programa, y vínculos establecidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

c. Descripción sintética de la intervención y su lógica

El informe sintetizará el objeto de la evaluación (el programa de país de Uruguay 2021-2025), incluso marco de resultados, estrategias e intervenciones claves, las ubicaciones, los plazos, el costo o presupuesto y el estado de ejecución. 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.

d. Presentación del marco de la evaluación

El informe sintetiza el propósito, objetivos, alcance y uso previsto de la evaluación; y los criterios y preguntas de evaluación.

e. Explicación de la metodología empleada

El informe describirá y explicará la metodología de evaluación y su aplicación. El informe reconocerá todas las limitaciones encontradas y cómo estas han afectado a la evaluación así como la independencia y la imparcialidad de la evaluación. Se detallarán las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos. Describirá las fuentes de información utilizadas (documentos, los encuestados, los datos administrativos, la literatura, etc.) con el suficiente detalle para que la idoneidad de la información pueda ser evaluada, incluso las estrategias de muestreo o selección de los casos.

f. Análisis claros

El Informe de Evaluación presentará 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. Las recomendaciones y las lecciones aprendidas deberán derivarse de manera lógica a partir de las conclusiones.

g. Reconocimiento de diferencias de opinión al interior el equipo de evaluación

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.

h. Recomendaciones claras, útiles y dirigidas

El informe presenta recomendaciones que están 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.

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 elabora un documento con la lista de comentarios y cómo son abordados. En las controversias sobre hechos que puedan ser verificados, los evaluadores investigarán y harán los cambios al documento cuando sea necesario.

UNICEF ha desarrollado un sistema de supervisión para sus informes de evaluación desde 2009, denominado "[Sistema de supervisión de informes de evaluación global](#)" (GEROS) que evalúa la calidad de todos los informes de evaluación según los criterios de calidad estándar. Todas las calificaciones e informes de evaluación están disponibles para el público en el sitio web de UNICEF.

Asimismo, cada informe entregado será revisado por UNICEF, así como por un control de calidad externa de la Oficina Regional y el equipo de evaluación deberá integrar y responder los comentarios recibidos y entregar una versión revisada de cada informe. El pago de cada producto sólo se hará cuando se recibe y aprueba la versión revisada del informe incorporando los comentarios recibidos de manera satisfactoria.

## 8 CRONOGRAMA DE ENTREGA DE PRODUCTOS

**Tabla 3.** Cronograma de desarrollo de la consultoría

Fases	Meses						
	1	2	3	4	5	6	7
Fase inicial	X	X					
Fase de trabajo de terreno y análisis		X	X	X	X		
Fase de informe					X	X	
Fase de finalización y diseminación							X

**Tabla 4.** Fecha de entrega de productos

Productos	Fecha de Entrega
a. Informe de inicio de la evaluación (con contenido según Sección 8. Entregables)	7 semanas a partir de la firma del contrato
b. Informe preliminar de la evaluación	20 semanas a partir de la firma del contrato
c. Informe final de la evaluación	25 semanas a partir de la firma del contrato
d. Resumen ejecutivo de máximo 5 páginas en español e inglés	28 semanas a partir de la firma del contrato
e. Presentación PowerPoint y Evaluation Brief	28 semanas a partir de la firma del contrato



## ANEXO 2. Teoría de cambio

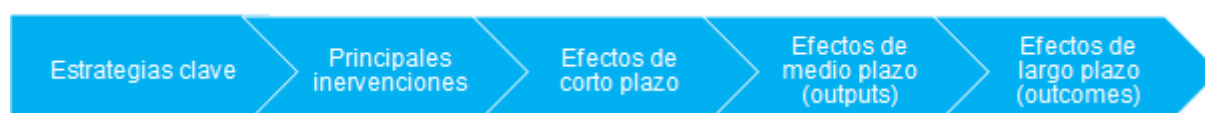
La evaluación realizó un taller para revisión, reconstrucción y validación de una Teoría de Cambio completa para todo el CPD, una vez que solamente se disponía de TdC individualizadas por Línea de acción y que no estaban completas. Reconociendo los cambios considerables en el diseño del programa, así como la necesidad de complementar la información existente y formular cambios intermedios que especifiquen la contribución de UNICEF al logro de los resultados (Resultados y líneas de acción) se desarrolló la presente Teoría de Cambio, que resume la intervención de UNICEF en el marco del Programa País 2021 – 2025, de acuerdo con la realidad del año 2022 (cuando se integran nuevas líneas de trabajo).

Este proceso fue fundamental para reflejar el estado actual del programa, identificar posibles brechas de información y los informantes clave necesarios para mitigarlas. Además del taller ya mencionado con el equipo de Programas de UNICEF UY, se realizaron entrevistas iniciales con los diferentes equipos a cargo de cada uno de los resultados.

La reconstrucción de la TdC se hizo a partir de las notas conceptuales de cada Línea de acción, de las TdC individuales (para cada Línea de acción) existentes y de las recomendaciones incluídas en el informe de la misión técnica de octubre de 2023.

El Programa de País de UNICEF en Uruguay 2021 – 2025 está organizado por Línea de acción, para los cuales se definieron una secuencia de estrategias clave y resultados. Para facilitar la comprensión de la cadena de cambios que busca UNICEF por medio de su intervención, se identificó en el taller de reconstrucción de la TdC un nivel adicional de efectos de corto plazo, que anteceden los Resultados.

Así, la Teoría de Cambio de del CPD se organiza por los siguientes niveles:



Las estrategias clave son transversales a las diferentes Líneas de acción, aunque asuman formas distintas de aplicación en los diferentes casos.

A continuación, se presentan en detalle estos diferentes niveles, por cada uno de los Líneas de acción:

### 1. Teoría del Cambio para la Línea de acción 1

Línea de acción 1	Más niños y adolescentes, sobre todo los más excluidos, viven en entornos protectores de carácter familiar libres de violencia y tienen acceso a servicios sociales y legales que les ofrecen una mejor protección contra todo tipo de violencia, abuso y explotación.
Resultado 1.1	
Un mayor número de familias y comunidades son conscientes de que la disciplina basada en la violencia, las prácticas patriarcales y la violencia contra las mujeres y las niñas son prácticas perjudiciales.	
Principales intervenciones	Efectos de corto plazo
Campañas y programas sobre modelos de crianza no violentos y transformadores de los roles de género basados en evidencia.	La sociedad está informada y sensibilizada sobre el impacto de la violencia contra la mujer en niños, niñas y adolescentes y reconoce aspectos del género que son favorables a la violencia.
Modelado y pilotaje de programas integrados para la prevención y atención de todas las formas de violencia hacia la mujer y los niños, niñas y adolescentes.	Las familias participantes de los programas de fortalecimiento familiar de las diversas instituciones tienen capacidad para reflexionar sobre sus prácticas de crianza, sobre los roles tradicionales de género y eligen métodos de disciplina no violentos.
Asistencia técnica para el fortalecimiento de las estrategias de prevención, detección, atención y reparación de la violencia, que incluye el impacto de la violencia de género en niños, niñas y adolescentes.	Mujeres, niños, niñas y adolescentes víctimas reciben una atención integral e integrada en los servicios de respuesta.
	Las instituciones que integran el sistema de prevención, detección, atención y reparación de la violencia cuentan con un marco conceptual y herramientas para su abordaje, que incluye el impacto de la violencia de género en niños, niñas y adolescentes.
Resultado 1.2	

<p>El sistema de justicia tiene la capacidad y las herramientas para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>responder a la violencia de género contra las mujeres y los niños;</li> <li>fortalecer el sistema de justicia juvenil con arreglo a las normas internacionales de derechos del niño;</li> <li>dar prioridad a las sentencias sin pena de privación de libertad para los adolescentes en conflicto con la ley;</li> <li>garantizar que el sistema respalde a los adolescentes en conflicto con la ley en su reintegración en la sociedad a través del apoyo en materia de rehabilitación y los servicios tras la liberación; y</li> <li>reducir el internamiento de niños y adolescentes.</li> </ol>	
Principales intervenciones	Efectos de corto plazo
Asistencia técnica para asegurar la aplicación de estándares internacionales de derechos humanos en la atención de niños, niñas y adolescentes en los órganos administrativos/protección y de justicia.	Una mayor cantidad de decisiones judiciales de separación familiar de niños, niñas y adolescentes y de adolescentes en conflicto con la ley son tomadas respetando los estándares internacionales de derechos humanos.
Asistencia técnica para el fortalecimiento de las estrategias de atención por parte del sistema de justicia a niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia, que sufren otras vulneraciones de derechos y a adolescentes en conflicto con la ley.	Los operadores del sistema de justicia cuentan con mayores capacidades y herramientas para detectar y atender a niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia, que sufren otras vulneraciones de derechos y a adolescentes en conflicto con la ley.
<p><b>Resultado 1.3</b></p> <p>Se diseñan y completan modelos alternativos de cuidado de carácter familiar para los niños privados de atención parental o en riesgo de verse privados de esta, los cuales se acuerda implementar. Se refuerza el sistema de adopción.</p>	
Principales intervenciones	Efectos de corto plazo
Asistencia técnica en el diseño, implementación y monitoreo de los programas de cuidado alternativo y para adolescentes en conflicto con la ley.	Los programas de cuidado alternativo y de atención de adolescentes en conflicto con la ley cuentan con mayores conocimientos y herramientas para la atención de los niños, niñas y adolescentes, siguiendo los estándares internacionales de derechos humanos.
Generación de conocimiento y abogacía sobre el derecho a vivir en familia y los efectos nocivos del internamiento.	El sistema político está sensibilizado e informado, en base a la evidencia más reciente, sobre los impactos de la internación, la importancia del derecho a vivir en familia y posibles estrategias para asegurar su cumplimiento.
Apoyo a la situación de niños, niñas, adolescentes y sus familias en contexto de movilidad humana, a través de asistencia técnica para las soluciones de alojamiento, protección y apoyo psicosocial.	Familias en movimiento con niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad reciben apoyo humanitario con enfoque de protección a la infancia al ingresar al país y los niños, niñas y adolescentes cuentan con apoyo psicosocial para su integración.
<p><b>Resultado 1.4</b></p> <p>El país cuenta con un monitoreo independiente del sistema de protección y en el sistema de responsabilidad penal adolescente y realiza un seguimiento a la situación de niños, niñas y adolescentes en extrema vulnerabilidad, como los niños en situación de movilidad humana.</p>	
Principales intervenciones	Efectos de corto plazo
Alianza estratégica con el MNP INDDHH para el monitoreo de la situación de NNA en el sistema de protección 24h de INAU y el sistema de responsabilidad penal adolescente.	Se dispone de información en forma periódica y sistemática sobre las condiciones de los centros de internación de niños, niñas y adolescentes y centros de privación de libertad de los adolescentes.
Asistencia técnica para el fortalecimiento de los sistemas de registro y monitoreo.	

## 2. Teoría del Cambio para la Línea de acción 2

Línea de acción 2	Las políticas coordinadas a nivel intersectorial sobre educación, salud y protección social llegan a un mayor número de niños y adolescentes más vulnerables, que los aprovechan en sus dos primeros decenios de vida.
<p><b>Resultado 2.1</b></p> <p>Mejora de la capacidad nacional para prestar y supervisar los servicios de desarrollo de la primera infancia de gran calidad, concentrados en las familias más excluidas y en los niños con discapacidad. (ECD)</p>	
Principales intervenciones	Efectos de corto plazo
Generación de evidencias para mejorar la provisión de servicios de ECD.	Los equipos técnicos de las instituciones están capacitados y aplican instrumentos que mejoran los servicios de desarrollo infantil provistos (como herramientas unificadas de screening del desarrollo infantil en centros de primera infancia públicos y privados, y screening de desarrollo y atención oportuna de las alteraciones en el primer nivel de atención de salud).
Apoyo a procesos de fortalecimiento de capacidades de equipos técnicos institucionales de contrapartes clave para mejorar la provisión de servicios de desarrollo infantil.	

Apoyo en procesos de desarrollo, producción y difusión de materiales C4D para cuidadores, en intervenciones de cuidado cariñoso, crianza positiva...	Las familias, en especial las más excluidas / con niños con discapacidad, disponen de información y herramientas para mejorar sus prácticas de cuidado cariñoso, crianza positiva.
Apoyo técnico a la estrategia/política pública local "1000 días de igualdad" del Departamento de Canelones.	
<b>Resultado 2.2</b>	
Mejora de los conocimientos y refuerzo de la capacidad de las familias, las escuelas, los centros de salud y otros servicios a la infancia para promover la lactancia materna; prevenir el sobrepeso y la obesidad infantil; y promover el bienestar psicoemocional, en particular en la adolescencia. (Nutrición)	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>
Asesoramiento técnico para la definición de protocolos de atención nutricional de la mujer embarazada y en el período de lactancia.	Los equipos técnicos de las principales instituciones estatales relevantes han fortalecido sus capacidades para mejorar la provisión de servicios y manejo clínico de lactancia materna, y para reducir la malnutrición en la infancia.
Participación en instancias (comités) estatales de coordinación intersectorial.	
Generación de evidencia para mejora de los índices de lactancia materna y para reducción de la malnutrición en la infancia.	Las familias, las escuelas, los centros de salud y otros servicios a la infancia, disponen de información y herramientas para mejorar sus prácticas de lactancia materna y alimentación saludable.
<b>Resultado 2.3 a)</b>	
El sistema educativo ha reforzado las capacidades para garantizar que un mayor número de adolescentes, - sobre todo los más desfavorecidos - terminen a tiempo el ciclo superior de la educación secundaria, con más aprendizajes y con competencias del siglo XXI.	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>
Crear modelos de intervenciones de acompañamiento educativo para la prevención del abandono escolar y la mejora de los aprendizajes básicos en educación secundaria.	El sistema educativo incorpora y amplía en más centros de contexto vulnerable estrategias de intervención para prevenir el abandono y para mejorar los aprendizajes básicos en lectura y escritura.
Abogar por la incorporación de las habilidades del siglo XXI en los currículos nacionales.	Más adolescentes se reincorporan a la educación y fortalecen sus vínculos con los liceos y sus aprendizajes básicos.
Promover iniciativas de educación innovadoras utilizando la educación digital y las tecnologías para la mejora de los aprendizajes.	Las habilidades del siglo XXI son incorporadas en los planes educativos a través de estrategias de participación adolescente y creación de propuestas.
Desarrollo de protocolos de convivencia y acoso escolar para mejorar los ambientes y climas de aprendizaje y protección de los adolescentes.	Un mayor número de docentes se forman y capacitan a través de recursos digitales.
	Los estudiantes acceden a materiales y recursos educativos que promueven el aprendizaje a través de las plataformas.
	Los estudiantes de educación secundaria acceden a materiales y recursos que promueven mejores climas de convivencia y protocolos de trabajo ante situaciones de violencia.
<b>Resultado 2.3 b)</b>	
El sistema educativo ha reforzado las capacidades para una educación inclusiva y para garantizar que un mayor número de niños, niñas y adolescentes con discapacidad tengan acceso a una educación innovadora y de calidad.	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>
Crear protocolos de identificación y seguimiento de niños con discapacidad basados en DUA para intervenciones oportunas.	Los niños y niñas con discapacidad están registrados en el sistema lo que aumenta la probabilidad de acceder a mejores políticas de inclusión.
Crear materiales accesibles y recursos digitales para integrar adecuadamente a los niños y niñas con discapacidad.	Más niños con discapacidad acceden y utilizan materiales digitales accesibles para su aprendizaje que hasta el momento no era posible.
Incidir para que exista una articulación y mesas entre las instituciones y sociedad civil para promover formación y trabajo en educación inclusiva y DUA.	Más niños con discapacidad comparten los mismos espacios y materiales que todos los alumnos en escuelas inclusivas.
	Las diferentes instituciones del sistema educativo que trabajan en la inclusión de niños con discapacidad cuentan con un espacio permanente para articular, analizar, definir e incidir en políticas de inclusión.
Ampliar la innovación digital para disminuir las barreras de acceso y aprendizaje de los niños con discapacidad en el sistema educativo.	Los niños y niñas con discapacidad acceden a dispositivos digitales que les permiten utilizar las plataformas y materiales de Ceibal.
<b>Resultado 2.4</b>	
Refuerzo de la capacidad del gobierno y del sistema político para idear e implementar programas sociales que den respuesta efectiva a la vulnerabilidad infantil provocada por la pobreza y el impacto del cambio climático.	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>

Asistencia técnica para mecanismos de participación de adolescentes y jóvenes están incluidos en procesos de consulta pública de políticas de cambio climático, con metodologías adecuadas a su edad.	UNICEF incrementa su posicionamiento ante el público general y tomadores de decisión como un actor relevante en el análisis y propuestas para abatir la pobreza infantil y en el vínculo entre cambio climático e infancia.
Abogacía para que la pobreza infantil sea una prioridad en el sistema político y en la población.	
Generación de evidencia sobre pobreza infantil, sus causas y consecuencias, así como los recursos destinados a la infancia.	Los actores con influencia en la elaboración e implementación de políticas de infancia y en la asignación del presupuesto, tienen mayor información sobre los recursos que la sociedad destina a la infancia en Uruguay y su relevancia para abordar la pobreza infantil.
Asistencia técnica sobre los elementos a incluir en las políticas de cambio climático para que éstas sean sensibles a la infancia.	Los hacedores de políticas clave relacionadas con el cambio climático, como la NDC y la ENACE, cuentan con información sobre la vulnerabilidad de la infancia al cambio climático.
Abogacía con tomadores de decisión de cambio climático, infancia y público general acerca de la especial sensibilidad de la infancia frente al cambio climático y la degradación ambiental.	
Resultado 2.5	
El país desarrolla e implementa una estrategia de promoción de salud mental y bienestar psicoemocional de adolescentes y jóvenes.	
Principales intervenciones	Efectos de corto plazo
Apoyar técnicamente a contrapartes gubernamentales clave para la elaboración de insumos de capacitación y sensibilización sobre salud mental en infancia y adolescencia dirigidos a equipos técnicos y referentes familiares.	Se mejora la capacidad gubernamental para promover y atender el bienestar psicoemocional de adolescentes y jóvenes del país con foco en la prevención del suicidio.
Apoyar técnicamente la implementación programática de la estrategia nacional “Ni Silencio Ni Tabú”.	Más equipos técnicos institucionales y referentes familiares de niños, niñas y adolescentes sensibilizados y formados en salud mental en infancia y adolescencia.
Fortalecimiento de las capacidades del gobierno para monitorear estos temas, mediante la colaboración con equipos técnicos en productos específicos de evidencia.	

### 3. Teoría del Cambio para la Línea de acción 3

<b>Línea de acción 3</b>	Los derechos de los niños y los adolescentes ocupan sistemáticamente un lugar más relevante en la agenda pública y el sector privado, que se basa en datos pertinentes y mejorados y cuenta con una mayor implicación de los adolescentes.
<b>Resultado 3.1</b>	
El público general, los responsables de la adopción de decisiones (públicos y privados), los medios de comunicación, los profesionales, los trabajadores comunitarios y las familias muestran una mayor concienciación, comprensión y compromiso con los derechos de los niños y los adolescentes.	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>
Implementar estrategias de abogacía con audiencias específicas (parlamentarios, autoridades) así como campañas de sensibilización para diversos públicos, basadas en evidencia, para modificar las percepciones, actitudes y normas sociales sobre los problemas que afectan a la infancia.	Las audiencias prioritarias son más sensibles a los derechos de los niños, los conocen, están comprometidas, y cuentan con herramientas que les permiten accionar a favor de su cumplimiento.
Generar y difundir contenidos centrados en las audiencias para fortalecer su compromiso a favor de los derechos de los niños y el apoyo a las intervenciones de UNICEF.	Los tomadores de decisiones y autoridades de gobierno y poder legislativo consideran la visión de UNICEF y cuentan con su expertise técnica para el diseño de políticas y leyes que afectan a los niños, niñas y adolescentes.
<b>Resultado 3.2</b>	
Un mayor número de adolescentes, sobre todo los más vulnerables, participan en los procesos de adopción de decisiones que les afectan y en temas que les preocupan y demandan participación.	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>



Promover espacios de participación significativa y de diálogo intergeneracional en políticas y programas que sean de interés para los adolescentes, en especial, en temas climáticos, de salud mental y educativos.	La visión adolescente es tenida en cuenta en las políticas educativas, de cambio climático y de salud mental y se crean ámbitos de participación genuina y permanente para informar estas políticas.
Apoyar la creación de espacios validados y permanentes de participación e incidencia en los ámbitos o instituciones que diseñan políticas dirigidas a ellos.	Más adolescentes conocen su derecho a participar y tienen mejores herramientas para hacer incidencia.
Generar estrategias y herramientas para la formación y sensibilización de adultos (padres, cuidadores, profesionales y formuladores de políticas) y adolescentes sobre el derecho a la participación genuina de los adolescentes.	Los adultos que son referentes de adolescentes tienen una percepción más favorable sobre esta etapa y recurren a herramientas para apoyarlos.
<b>Resultado 3.3</b>	
La base de las políticas nacionales y subnacionales cada vez es más empírica, con datos que permiten monitorear y promover los derechos de los niños y los adolescentes (en especial los más desfavorecidos), así como evaluar los programas.	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>
Apoyo a la realización de encuestas centradas en la infancia y la adolescencia, con énfasis en los temas para los que no hay información reciente.	Mejora la disponibilidad de datos de calidad sobre la infancia, particularmente en dimensiones con brechas de información.
Asistencia técnica para el aprovechamiento estadístico de registros administrativos existentes para producir información sobre infancia y adolescencia.	
Apoyar al INE en las actividades de innovación de producción y disponibilización de información.	Se incrementa la cantidad y calidad de los análisis producidos a partir de los datos existentes, tanto de encuestas como de registros administrativos.
Producción y difusión de estudios en base a datos disponibles públicamente, sobre aspectos de la infancia y adolescencia en los que no hay información reciente, preferentemente en colaboración con el gobierno.	

## 4. Teoría del cambio para la línea de acción 0

<b>Línea de acción 0</b>	<b>Eficacia del Programa.</b>
<b>Resultado 5.1</b>	
El Sistema Nacional de Emergencias cuenta con capacidades y herramientas para proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes y sus familias ante eventuales emergencias.	
<b>Principales intervenciones</b>	<b>Efectos de corto plazo</b>
Fortalecimiento del sistema de información del Sistema Nacional de Emergencias (MIRA) incorporando indicadores sobre niñez y adolescencia.	El SINAE a través del MIRA dispone de un registro de niños, niñas y adolescentes afectados ante una emergencia, lo que también permite monitorear su situación.
Abogacía para integrar la perspectiva de infancia en la implementación del Plan Nacional de Gestión y Reducción de Riesgos.	
Asistencia técnica para la inclusión de la infancia y la adolescencia en la reducción del riesgo de desastres a través de la producción de una guía.	Se incorpora el enfoque centrado en los derechos de la niñez y la adolescencia en los distintos procesos de gestión integral del riesgo de desastres y en la respuesta a emergencias.
Asistencia técnica para la creación de contenidos educativos sobre habilidades esenciales que deben fomentarse en niños, niñas y adolescentes para prepararlos ante situaciones de emergencias y desastres.	
Provisión de insumos y materiales específicos dirigidos a niños, niñas y adolescentes y sus familias como respuesta a una emergencia.	Más niños, niñas y adolescentes junto a sus familias acceden a insumos y materiales que les permiten sobrellevar la situación de emergencia.

## ANEXO 3. Mapeo de actores

Actor	Tipo de actor	Rol principal del actor	Línea de acción principal a la que contribuye	Contacto con beneficiarios
MIDES	Gobierno	Socio programático estratégico	Varios	1
ANEP	Gobierno	Socio programático estratégico	2	1
INJU	Gobierno	Socio programático estratégico	2	1
Ministerio del Interior	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
Intendencia de Canelones	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
INISA	Gobierno	Socio programático estratégico	1	1
Fiscalía	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
Institución nacional de Derechos Humanos	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
ONU Mujeres	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	1	0
UNFPA	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	2	0
OIM	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	1	0
CIESU	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Ruandí	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
La Barca	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
El Abrojo	Sociedad Civil	Socio implementador	Varios	1
INJU	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
SINAE	Gobierno	Socio programático estratégico	0	0
Ministerio de Ambiente	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
Universidad de Montevideo	Academia	Socio implementador	3	1
UNDESA (ONU NY-UNICEF MVD)	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	3	0
Programa de Población de la Universidad de la República	Academia	Socio implementador	3	0
AUCI	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
Ceibal	Gobierno	Socio programático estratégico	2	0
MEC	Gobierno	Socio programático estratégico	2	0
MSP	Gobierno	Socio programático estratégico	Varios	0
Poder ejecutivo	Gobierno	Socio programático estratégico	Varios	0
Prensa	Medio de comunicación	?	3	0
Suprema Corte de Justicia	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
América Solidaria	Sociedad Civil	Socio implementador	3	1
Asociación Pro Fundación para las Ciencias Sociales	Sociedad Civil	Socio implementador	3	1
Centro de Estudios para el Desarrollo	Sociedad Civil	Socio implementador	3	0
CLAYSS	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Cruz Roja	Sociedad Civil	Socio implementador	1	1
Datos, Acceso a la Información y Transparencia	Sociedad Civil	Socio implementador	3	0
El Paso	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Facultad de Psicología	Academia	Socio implementador	Sin definir	0

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Academia	Socio implementador	2	0
Fundación a Ganar	Sociedad Civil	Socio implementador	Sin definir	0
Fundación Justicia y Derecho	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Fundación Manuel Pérez	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Fundación Manuel Quintela	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Fundación para el Apoyo a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración	Sociedad Civil	Socio implementador	2	0
Fundación Quebracho	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Gurises Unidos	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Idas y Vueltas	Sociedad Civil	Socio implementador	1	1
Instituto Mujer y Sociedad	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Intendencia de Canelones	Gobierno	Socio programático estratégico	1	1
Intendencia de Montevideo	Gobierno	Socio programático estratégico	1	1
Intendencia de Rivera	Gobierno	Socio programático estratégico	1	1
Intendencia de Rocha	Gobierno	Socio programático estratégico	1	1
IPRU	Sociedad Civil	Socio implementador	1	1
La Huella	Sociedad Civil	Socio implementador	1	1
Ministerio de Ambiente	Gobierno	Socio programático estratégico	3	1
Ministerio de Trabajo	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
OIT	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	3	0
INE	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
Ministerio de Turismo	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
Ministerio del Interior	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
MSP	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
OIM	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	1	1
SCJ	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
SOCIALAB	Sociedad Civil	Socio implementador	1	0
Comisión Sectorial de Investigación Científica (Udelar)	Academia	Socio implementador	1	0
UNFPA	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	1	1
Intendencia de Canelones	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
Intendencia de Artigas	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
Intendencia de Salto	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
Intendencia de Paysandú	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
Intendencia de Río Negro	Gobierno	Socio programático estratégico	3	0
ASSE	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
Hospital Pereira Rossell	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
Gurises unidos	Sociedad Civil	Socio implementador	1	1
UTEC	Sociedad Civil	Socio implementador	3	0
UNESCO	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	2	0
PNUD	Otra agencia ONU	Socio programático estratégico	3	1
SOCIALAB	Sociedad Civil	Socio implementador	3	1
INAU	Gobierno	Socio programático estratégico	1	0
CECONEU	Sociedad Civil	Socio implementador	3	0
CLAEH	Academia	Socio implementador	1	1

## ANEXO 4. Matriz de Evaluación

Criterio	Preguntas de evaluación	Criterios de Juicio	Indicadores / Posición TdC	Fuentes	Técnica de Recopilación de datos	Análisis de Evaluabilidad (2023) y Rating
1) <b>Pertinencia</b>	1.1) ¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, responde a las barreras críticas que afectan a la realización de los derechos del niño y a las necesidades de las niñas, niños y adolescentes más excluidos y sus familias?	<p>Grado en que las barreras críticas que afectan a la realización de los derechos del niño y a las necesidades de los NNA más excluidos y sus familias fueron correctamente identificadas</p> <p>Grado en que el diseño e implementación del programa país responden a las brechas y barreras en la promoción de los derechos de NNA en Uruguay</p> <p>Grado en que se analizó y consideró la criticidad de las brechas de derechos del niño (incluso las necesidades de las NNA más excluidas) en la priorización del diseño e implementación del programa país.</p>	<p>Proporción (e identificación) de elementos del programa que están directamente relacionados con los derechos de los NNAs (Resultados /Líneas de acción)</p> <p>Evidencia de identificación y caracterización de las brechas, necesidades y barreras críticas</p> <p>Evidencia de priorización en la programación a partir de la criticidad de las brechas de derechos del niño (incluso las necesidades de las NNA más excluidas)</p> <p>Grado en que el diseño del programa (considerando el CPD, Notas estrategias, marco de resultados y sus indicadores) está alineado con las brechas y barreras críticas identificadas</p> <p>Grado en que la implementación del programa (considerando planes y reporte anuales) está alineada con las brechas y barreras críticas identificadas</p> <p>Evidencia de que las nuevas prioridades emergentes se definieron con base en un análisis de las barreras críticas y sus efectos en la capacidad de realización de los derechos de NNA</p> <p>Existencia de un enfoque basado en derechos en todas las etapas del diseño e implementación del programa (Intervenciones clave)</p> <p>Evidencia de alineación de las acciones del programa con marcos normativos pertinentes (Convención Derechos del niño, Compromisos Básicos para la Infancia etc.).</p> <p>Grado de participación de las comunidades y grupos excluidos en la planificación,</p>	<p>Equipo Técnico y Gerencial de UNICEF</p> <p>Socios Implementadores Expertos externos (académicos)</p> <p>Adolescentes Participantes del Programa (Mesa Adolescente, Centros Juveniles)</p> <p>Autoridades Nacionales y Subnacionales</p> <p>Datos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de evidencia internos y externos (CMPM, Investigaciones, documentos de gobierno)</li> <li>Documentos de seguimiento de intervenciones (visitas programáticas, detalle actividades, participantes, etc)</li> <li>Datos AAP</li> </ul>	<p>Entrevistas (Equipo técnico y gerencial UNICEF, Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales, Académicos)</p> <p>Grupos Focales con Adolescentes de mesa Adolescente e integrantes de Centros Juveniles</p> <p>Encuesta en Línea (Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)</p>	<p>La mayoría de los resultados programáticos planificados en el marco de resultados inicial siguen siendo pertinentes, aunque a veces están formulados de manera amplia y difusa, lo que afecta la especificidad y la mensurabilidad, mientras que otras veces la implementación real ha ido más allá de su conceptualización inicial. Se requiere un levantamiento de las brechas y cuellos de botella actuales, para verificar si el CPD sigue dando una respuesta eficaz y adecuada a esos retos. Para tal fin, se realizarán entrevistas con el equipo de UNICEF y contrapartes del gobierno.</p> <p><b>Evaluabilidad: Media</b></p>

			implementación y evaluación del programa (Intervenciones clave).  Evidencia de mecanismos formales para asegurar la participación significativa de NNA en el diseño y monitoreo del programa (Intervenciones clave).			
1.2) ¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, responde a las prioridades nacionales (del Estado, OSCs y contrapartes del sector privado) y globales tales como los ODS?	Grado en que el Programa de país está alineado con las políticas públicas establecidas por el gobierno nacional  Grade en que el programa de país ha considerado prioridades de otros actores no gubernamentales, como OSCs y contrapartes del sector privado  Grado en que el programa de país está alineado con las prioridades globales (ODS y Plan estratégico UNICEF)	Evidencia de alineación del programa con las prioridades establecidas por el gobierno en sus políticas y estrategias nacionales (Resultados /Líneas de acción).  Evidencia de alineación del programa con las prioridades establecidas por OSCs relevantes a nivel nacional (Resultados /Líneas de acción).  Evidencia de alineación con las prioridades establecidas a nivel internacional (ODS y Plan Estratégico UNICEF) (Resultados /Líneas de acción)  Nivel de participación de diversas contrapartes (gobierno, la academia, organizaciones de la sociedad civil), en el diseño e implementación del programa (Intervenciones clave)  Nivel de acuerdo en las contrapartes con respecto a la alineación en diseño e implementación del programa de UNICEF con prioridades nacionales	Equipo Técnico y gerencial de UNICEF  Socios Implementadores  Autoridades Nacionales y Subnacionales  Datos secundarios: <ul style="list-style-type: none"><li>documentos de diseño y seguimiento del PP</li><li>documentos estratégicos del gobierno</li><li>marcos internacionales de referencia</li><li>Plan estratégico de UNICEF</li><li>Marcos y guías globales de UNICEF respecto a los componentes clave del programa</li></ul>	Entrevistas (Equipo técnico y gerencial UNICEF, Socios Implementadores en intervenciones clave, Autoridades Nacionales y Subnacionales)  Análisis Documental de datos secundarios  Encuesta en Línea (Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)	Ciertos temas, mencionados brevemente en el CPD, han ganado importancia considerable: salud mental, cambio climático, migración, y la respuesta ante emergencias. Existen varios documentos del gobierno donde están identificadas las prioridades sectoriales y los informantes clave para proveer más información están identificados y disponibles para ser entrevistados.  <b>Evaluabilidad: Alta</b>	
1.3) ¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, prioriza áreas donde UNICEF tiene un mayor valor agregado, o que no están siendo atendidas por otros actores?	Grado en que el Programa de país prioriza áreas donde UNICEF tiene potencialmente un mayor valor agregado, de acuerdo con su mandato y capacidades, así como áreas que no están siendo atendidas por otros actores	Evidencia de adecuada identificación de las áreas donde UNICEF tiene mayor valor agregado de acuerdo con su mandato y capacidades  Proporción (e identificación) de actividades del programa que se concentran en áreas estratégicas donde UNICEF tiene un valor agregado, de acuerdo con su mandato y capacidades en comparación con el total de intervenciones del Programa País. (Intervenciones clave).  Número de áreas de intervención en el programa que no están siendo atendidas o están insuficientemente cubiertas por otros actores (Intervenciones clave).  Evidencia de participación en mesas de trabajo interinstitucionales, que aseguren la	Equipo Técnico y gerencial de UNICEF  Socios Implementadores  Autoridades Nacionales y Subnacionales  Datos secundarios: <ul style="list-style-type: none"><li>documentos de diseño y seguimiento del PP</li><li>documentos de evidencia</li><li>Marco de cooperación de Naciones Unidas 2021-2025</li></ul>	Entrevistas (Equipo técnico y gerencial UNICEF, Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales, Otras agencias UN a nivel nacional)  Análisis Documental de datos secundarios  Encuesta en Línea (Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)	Durante la implementación del programa algunas estrategias perdieron relevancia. Otras estrategias requieren una mayor aclaración o conceptualización del enfoque y la contribución de UNICEF. Por ejemplo, la conceptualización y enfoque de cambio climático, emergencias e innovación requieren especificación.  Las principales contrapartes que	



			<p>complementariedad de las intervenciones de UNICEF con las de otros actores (intervenciones clave).</p> <p>Identificación de áreas donde UNICEF puede complementar o llenar vacíos dejados por otros actores (y como) (Intervenciones clave)</p>			<p>implementan proyectos o programas enfocados en las prioridades temáticas del CPD, sea a nivel del gobierno o de la sociedad civil, están identificadas y serán entrevistadas para complementar la información documental disponible.</p> <p><b>Evaluabilidad: Alta</b></p>
1.4) ¿En qué medida el programa de país se ha adecuadamente adaptado a cambios en el contexto, particularmente respecto a emergencias, el cambio climático y la agenda de derechos, informado por un análisis de contexto y riesgos sólido?	<p>Grado en que las estrategias y los planes de trabajo anuales se han adaptado al contexto para responder a emergencias (ej. COVID, emergencia hídrica)</p> <p>Grado de adaptación y coherencia entre la acción humanitaria, basada en los principios humanitarios, y de política al desarrollo</p>	<p>Evidencia de Implementación de mecanismos de respuesta rápida y efectiva a emergencia basados en un análisis de contexto y necesidades, de asistencia humanitaria y protección, teniendo en cuenta las vulnerabilidades y los riesgos</p> <p>Evidencia de establecimiento y gestión de mecanismos de coordinación eficaces, previsibles y participativos según los CCC</p> <p>Evidencia de preparación y capacidad de UNICEF y socios implementadores para proporcionar asistencia a niños y familias afectadas por emergencias. (Resultados inmediatos)</p> <p>Evidencia de intervenciones del programa que brinden asistencia oportuna y relevante a niños y familias afectadas por emergencias. (Resultados inmediatos)</p> <p>Evidencia de incorporación del cambio climático en la planificación y diseño de actividades, con medidas para mitigar y adaptarse a sus impactos de manera adecuada en el contexto de Uruguay y basada en un buen análisis de la situación (problemas, actores, intervenciones existentes, etc) (Intervenciones clave).</p> <p>Nivel de satisfacción en las contrapartes respecto a la adecuación de la respuesta a emergencias por parte de UNICEF</p>	<p>Equipo Técnico y gerencial de UNICEF</p> <p>Socios Implementadores.</p> <p>Autoridades Nacionales y Subnacionales</p> <p>Datos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>documentos de diseño y seguimiento del PP</li><li>documentos de evidencia (SitAns)</li><li>marcos internacionales CCC</li><li>Guías UNICEF sobre preparación frente a emergencias y risk informed programming (plan contingencia sequias, plan trabajo SINAE 2021-2022, Reporte emergencia hídrica, Plan Respuesta y Lecciones aprendidas COVID 19)</li><li>Datos del Emergency Preparedness Platform (EPP) de UNICEF</li><li>Guías UNDP para evaluación de necesidades post-desastres evaluación de</li></ul>	<p>Entrevistas (Equipo técnico y gerencial UNICEF, Expertos UNICEF LACRO</p> <p>Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales (SINA-MIRA), Intendencias)</p> <p>Análisis Documental de datos secundarios</p> <p>Encuesta en Línea (Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)</p>	<p>Los cambios en los resultados esperados se reflejan en ajustes en la presentación de la estructura de resultados en los diferentes documentos/reportes programáticos, tal como la reformulación de Resultados (por ejemplo, Resultado 1.4 fue reformulado por reflejar el enfoque en migración) o la adición de un nuevo Resultado (a finales de 2023 se añadió un nuevo Resultado 2.5 de salud mental adolescente). Hay varios informes que justifican la necesidad de esos ajustes, aunque la conceptualización de la respuesta necesite ser mejor especificada. Para complementar esa información es fundamental la realización de entrevistas a profundidad con el equipo de UNICEF UY.</p> <p><b>Evaluabilidad: Alta</b></p>	

				necesidades post-desastres y guía MIRA		
<b>2) Eficacia</b>	2.1) ¿En qué medida el programa de país ha contribuido al mejoramiento del bienestar de niñas, niños y adolescentes a escala y se lograron, o esperan lograr, las prioridades programáticas?	Grado en el que el programa país contribuyó al mejoramiento del bienestar de NNA a escala y se alcanzaron las prioridades programáticas	<p>Nivel de logro de prioridades programáticas anuales a partir de los indicadores, metas y datos narrativos de los planes anuales de gestión</p> <p>Nivel de logro de resultados de mediano y largo plazo del programa de acuerdo con lo establecido en la TdC y a las metas establecidas en el CPD para cada Línea de acción (Resultados /Líneas de acción).</p> <p>Nivel de logro de resultados a corto plazo de acuerdo con lo establecido por la TdC</p> <p>Grado de implementación de intervenciones de calidad, llegando a los beneficiarios esperados</p> <p>Porcentaje de NNA que han sido beneficiarios directos e indirectos por las intervenciones del programa (Línea de acción).</p> <p>Grado de participación y nivel de satisfacción de NNA en las actividades del programa en las que participaron directamente (Línea de acción)</p> <p>Evidencia de contribución de las intervenciones programáticas del CPD a los resultados y al mejoramiento del bienestar de NNA</p>	<p>Adolescentes Participantes de programas</p> <p>Autoridades Nacionales y Subnacionales</p> <p>Socios Implementadores</p> <p>xxx Equipo Técnico y gerencial de UNICEF</p> <p>Datos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes anuales de gestión 2021-2024</li> <li>• Datos de seguimiento (indicadores y metas)</li> <li>• Documentos de diseño y marco de resultados</li> <li>• Datos RAM y CSI</li> <li>• COARs</li> <li>• Planes de trabajo</li> <li>• Convenios con socios y sus reportes</li> <li>• Otros documentos de evidencia</li> </ul>	<p>Grupos Focales con Adolescentes de mesa Adolescente e integrantes de Centros Juveniles</p> <p>Entrevistas (Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)</p> <p>Encuesta en Línea (Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)</p> <p>Análisis Documental</p>	<p>En general existen acuerdos entre los oficiales de UNICEF Uruguay sobre los resultados esperados, aunque por la emergencia de nuevos resultados había la necesidad de clarificar prioridades, ambición y estrategias. Además,</p> <p>La revisión de la TdC es un avance importante en esta materia, pero son necesarias entrevistas a profundidad con el equipo de UNICEF UY para aclarar mejor algunos avances y resultados, sobre todo a nivel de las Líneas de acción, para los cuales faltan algunos datos cuantitativos relevantes para permitir una comparación entre el período inicial y final de implementación del CPD.</p> <p><b>Evaluabilidad: Baja</b></p>
	2.2) ¿Cómo las estrategias de la coordinación intersectorial, alianzas con el sector privado, el trabajo en territorio e innovación han contribuido al alcance de los resultados? ¿Qué elementos de las estrategias han	<p>Formas en que las estrategias de coordinación intersectorial han contribuido al alcance de los resultados propuestos.</p> <p>Formas en alianzas con el sector privado han contribuido al alcance de resultados propuestos.</p>	<p>Existencia de mecanismos formales de coordinación intersectorial (gobierno, agencias de las Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil, etc)</p> <p>Existencia de mecanismos formales de coordinación para el trabajo a nivel de territorio (Intervenciones clave)</p> <p>Evidencia de efectividad de estos mecanismos en la articulación de políticas, programas y recursos para abordar las necesidades de NNA (Resultados)</p>	<p>Autoridades Nacionales y Subnacionales</p> <p>Equipo Técnico y gerencial de UNICEF (ej. Task Force innovación, Oficina Global de Innovación)</p> <p>Socios Implementadores</p> <p>Otras Agencias ONU, Sociedad Civil en territorio</p>	<p>Entrevistas (Equipo técnico y gerencial UNICEF, Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)</p> <p>Análisis Documental de datos secundarios</p> <p>Encuesta en Línea (Socios Implementadores, Autoridades Nacionales y Subnacionales)</p>	<p>Los informes disponibles contienen información relevante para contestar a esta pregunta. Sin embargo, es fundamental la realización de entrevistas a profundidad con el equipo de UNICEF UY y las contrapartes involucradas en los esfuerzos de coordinación intersectorial para</p>

funcionado bien, o no tan bien, y en qué circunstancias?	<p>Formas en que el trabajo en territorio ha contribuido al alcance de los resultados propuestos.</p> <p>Formas en que la innovación ha contribuido al alcance de los resultados y a aprendizaje e innovación regional/global</p> <p>Grado de funcionamiento de las estrategias propuestas para alcanzar los resultados</p>	<p>Evidencia de mecanismos informales, productos o actividades realizadas en conjunto con el sector privado gracias a coordinación de Unicef" (Resultados)</p> <p>Eidencia de efectividad de las acciones realizadas en conjunto con socios del sector privado que han colaborado con el programa (financiamiento, recursos humanos, asesoría, etc.). (Intervenciones clave)</p> <p>Grado de acuerdo de las contrapartes con las actividades de coordinación intersectorial, alianzas con el sector privado, trabajo en territorio e innovación</p> <p>Evidencia de identificación y promoción de actividades innovadoras (Intervenciones clave)</p> <p>Evidencia de incorporación de innovación a las acciones desde UNICEF (Resultados)</p> <p>Nivel de eficacia de las innovaciones identificadas</p> <p>Potencial de replicabilidad de las innovaciones identificadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos secundarios</li> <li>• Listado Convenios y datos Seguimiento (Visitas programáticas)</li> <li>• Documento Marco Innovacion:xxx</li> </ul>			<p>obtener más informaciones sobre lo que funcionó mejor y lo que resultó tan eficaz. Además, la conceptualización y contribución de estrategias tal como innovación y Business for Results todavía requiere mayor entendimiento común.</p> <p>Todos los informantes clave fueron identificados y estarán disponibles para ser entrevistados.</p> <p><b>Evaluabilidad: Media</b></p>
2.3) ¿En qué medida las acciones vinculadas con abogacía e incidencia contribuyeron a mantener o promover los derechos de niños, niñas y adolescentes?	<p>Grado en que las acciones de abogacía e incidencia contribuyeron a mantener o promover los derechos de niños, niñas y adolescentes</p> <p>Grado en que las acciones de abogacía e incidencia lograron sus objetivos específicos en relación a mantener o promover los derechos de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Grado en que se fomenta la participación efectiva de NNA en las acciones de abogacía e incidencia</p> <p>Grado en que la presentación de propuestas</p>	<p>Evidencia de la influencia de las acciones de abogacía e incidencia en la formulación, revisión o implementación de políticas y programas que afectan a NNAs. (Resultados /Líneas de acción)</p> <p>Evidencia de la influencia de las acciones de abogacía en las agendas legislativas y ejecutivas del gobierno en temas que afectan a NNAs. (Resultados /Líneas de acción)</p> <p>Evidencia de creación de espacios participativos y de influencia para los NNA a partir de las acciones de incidencia (Resultados /Líneas de acción)</p> <p>Evidencia de cambios en leyes, regulaciones, presupuestos y prácticas institucionales (Resultados /Líneas de acción)</p> <p>Evidencia de avances en el cumplimiento de derechos específicos (educación, salud</p>	<p>Autoridades Nacionales y Subnacionales</p> <p>Equipo Técnico y gerencial de UNICEF</p> <p>Socios Implementadores</p> <p>Datos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planes anuales de gestión y planes de trabajo anuales</li> <li>• RAM, COAR y otro reportaje de resultados</li> <li>• informes Monitor de solidaridad</li> <li>• barómetro de marca</li> <li>• evidencia producida para apoyar la abogacía y sus productos de disseminación (ej informes</li> </ul>	<p>Entrevistas (Equipo técnico UNICEF, Autoridades nacionales, Actores externos (periodistas) Otras agencias Naciones Unidas</p> <p>Análisis Documental de datos secundarios (registros entrevistas UNICEF, audiencias alcanzadas, etc)</p> <p>Encuesta en Línea Socios Implementadores, Autoridades Nacionales)</p>		<p>Existen algunos datos sobre las intervenciones de abogacía, pero sobre todo al nivel de la eficacia de su implementación. Hay pocos datos cuantitativos sobre los cambios generados por esos esfuerzos y es complejo establecer relaciones de contribución solamente basado en percepciones.</p> <p>Los cambios a nivel de leyes, regulaciones y prácticas institucionales son más fáciles de identificar, sin embargo, la dificultad de probar la contribución de UNICEF</p>

		basada en evidencia formó parte de las acciones de abogacía e incidencia	protección) a partir de las acciones de abogacía e incidencia de UNICEF  Evidencia de uso de información de otras áreas (Programas, finanzas, PFP) para la formulación de las acciones de incidencia	relacionados con pobreza infantil • Propuestas entregado a socios de gobierno • Minutas y informes de espacios interinstitucionales • Acuerdos y planes de trabajo conjunto con otras instituciones		se hará solamente por medio de entrevistas con las contrapartes involucradas en los procesos.  <b>Evaluabilidad: Baja</b>
	2.4) ¿En qué medida UNICEF está adecuadamente preparado para responder a las emergencias, y ha contribuido a una respuesta oportuna, coordinada, con responsabilidad ante las poblaciones afectadas/en riesgo y con una lógica de transición a desarrollo? ¿Cuál ha sido el valor agregado de UNICEF en la preparación y respuesta a las emergencias?	Grado en que UNICEF brinda respuesta oportuna, coordinada y con responsabilidad ante poblaciones afectadas, brindando información y estableciendo mecanismos para su participación efectiva  Grado en que el programa estaba/está adecuadamente preparado a adaptarse a emergencias en base a una gestión de riesgos y los marcos institucionales de UNICEF respecto a las emergencias  Grado en que UNICEF, de acuerdo con su mandato y capacidades aporta valor agregado en preparación y respuesta emergencias  Grado en que UNICEF emplea una lógica de transición a desarrollo (fortaleciendo sistemas y capacidades nacionales y locales) en su respuesta a emergencias	Existencia de planes de contingencia y procedimientos operativos estándar para responder oportunamente a emergencias, teniendo en cuenta la capacidad nacional y regional, así como la ventaja comparativa de UNICEF, a partir de una programación fundamentada en los riesgos (Intervenciones clave)  Evidencia de instancias de participación en proceso de planificación humanitaria de Las poblaciones afectadas y en riesgo, en particular los niños y las mujeres,  Eficacia de la coordinación con otros actores relevantes en las respuestas a emergencias siguiendo las referencias internacionales CCC (Intervenciones clave/Resultados)  Evidencia de fortalecimiento de sistemas y capacidades nacionales y locales a parte de las acciones de UNICEF (Resultados)	Autoridades Nacionales y Subnacionales  Equipo Técnico y gerencial de UNICEF  Datos secundarios: • Guías UNICEF sobre preparación frente a emergencias y risk informed programming • Datos del Emergency Preparedness Platform (EPP) de UNICEF • Documentos y datos sobre AAP	Entrevistas (Equipo Técnico UNICEF, y UNICEF LACRO Autoridades nacionales y subnacionales SINAIE, MSP)  Análisis Documental de datos secundarios	Los resultados esperados del trabajo en emergencias no están bien reflejados en los documentos y el marco de resultados. Es un tema para el cual no existe mucha información documental y es necesario buscar datos cualitativos que permitan contestar de forma clara a la pregunta.  <b>Evaluabilidad: Baja</b>
<b>3) Eficiencia</b>	3.1) ¿En qué medida la priorización, uso y	Grado en que el uso y diversificación de recursos permite una adecuada y	Grado de adecuación de los criterios de priorización de recursos a las prioridades establecidas por el programa	Equipo Técnico y gerencial de UNICEF	Entrevistas (Equipo Técnico y Gerencial de	La evaluación dispone de varios documentos con información relevante

	<p>diversificación de los recursos de la oficina (económicos y no económicos) permite la adecuada y oportuna implementación del Programa de País?</p>	<p>oportuna implementación del programa país</p> <p>Grado en que la priorización de recursos permite una oportuna implementación del programa país</p>	<p>Evidencia de asignación de presupuesto y gastos en relación con las prioridades y objetivos estratégicos definidos por el programa (Intervenciones clave)</p> <p>Nivel de ejecución presupuestaria y logro de resultados planificados con los recursos disponibles (Resultados)</p> <p>Grado y forma/tipo de diversificación de recursos (financieros y no financieros)</p> <p>Nivel de necesidades de la oficina a nivel de recursos (económicos y no económicos) insatisfechas</p> <p>Evidencia de limitaciones (a nivel de implementación o resultados) provocado por insuficiencia de esos recursos</p>	<p>Datos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Datos financieros de Insights 2021-2023</li><li>• Datos sobre recursos humanos en la oficina</li><li>• Datos del UNICEF Performance scorecard</li></ul>	<p>UNICEF, especialmente área operaciones)</p> <p>Análisis Documental de datos secundarios</p>	<p>sobre este punto. También el equipo de finanzas y operaciones dispone de datos adicionales que deberán ser utilizados para complementar la información ya analizada. Por fin, por medio de las entrevistas con estos dos equipos, bien como con el equipo de Programas, será posible triangular informaciones sobre el proceso de priorización y su contribución para la eficacia del CPD.</p> <p><b>Evaluabilidad: Alta</b></p>
3.2) ¿En qué medida los procesos operativos de UNICEF contribuyen a una implementación oportuna y eficiente para el logro de resultados programáticos, tomando en cuenta las características del país y el volumen de fondos involucrado en los acuerdos?	<p>Grado en que los procesos operativos de UNICEF contribuyen a una implementación oportuna y eficiente para el logro de resultados programáticos</p> <p>Formas de adaptación de los procesos operativos tomando en cuenta las características del programa y su contexto</p>	<p>Evidencia de Identificación y priorización de procesos operativos clave y grado de importancia de estos en relación la asignación de fondos</p> <p>Evidencia de cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución de actividades, entrega de informes y realización de evaluaciones. (Resultados)</p> <p>Evidencia de ajuste de procesos operativos de UNICEF a las particularidades del contexto nacional (Intervenciones clave)</p> <p>Nivel de contribución (utilidad) de cada uno de esos procesos operativos clave para una implementación eficaz y eficiente del CPD, incluyendo el logro de resultados programáticos</p>	<p>Equipo Técnico y gerencial de UNICEF</p> <p>Socios Implementadores</p> <p>Datos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de RAM y CSI</li><li>• Manuales operativos</li><li>• Insights Performance scorecard y otros dashboards</li></ul>	<p>Entrevistas (Equipo Técnico de UNICEF área operaciones)</p> <p>Encuesta en Línea (Contrapartes a nivel nacional y subnacional)</p> <p>Análisis Documental de datos secundarios sistemas corporativos de seguimiento (RAM, CSI, insights financieros, dashboards de RRHH).</p>	<p>Existen sistemas corporativos de seguimiento (RAM, CSI, insights financieros, dashboards de RRHH). Solamente se reporta la parte narrativa y la calificación cualitativa de las Líneas de acción en RAM y Resultados. No se reporta los indicadores.</p> <p>Desde 2022 (con mayor apropiación en 2023) la Oficina reporta sobre los CSIs. Sin embargo, los indicadores no son utilizados para hacer seguimiento al programa a nivel país.</p> <p>La evaluación buscará identificar otras fuentes de información cuantitativa (informes de actividades y proyectos) y cualitativa (entrevistas)</p>	



						para complementar los datos existentes.  <b>Evaluabilidad: Media</b>
<b>4) Coherencia</b>	4.1) En qué medida los objetivos y actividades programáticas y de recaudación de fondos privados se apoyan o se debilitan entre sí? ¿Cómo se puede fortalecer sinergias y coordinación, y mitigar riesgos?	Grado en que los objetivos y actividades programáticas y de recaudación de fondos privados se apoyan/debilitan entre sí.  Oportunidades aprovechadas o existentes para crear sinergias entre actividades programáticas y de recaudación de fondos privadas  Grado y mecanismos de coordinación entre actividades programáticas y de recaudación de fondos privadas	Grado de coherencia entre objetivos, actividades programáticas y de comunicación de PFP (Intervenciones clave)  Evidencia de oportunidades para coordinar y alinear las actividades de recaudación de fondos con las prioridades programáticas (intervenciones clave)  Grado de Involucramiento de donantes individuales en el proceso de diseño y planificación del programa (Intervenciones clave)  Grado en que las actividades de PFP otorgan más flexibilidad financiera a actividades programáticas  Evidencia de contribución de los equipos técnicos de UNICEF al área de PFP (a partir de datos estadísticos, historias de éxito, mensajes clave)	Equipo Técnico y gerencial de UNICEF  Datos secundarios: • Documentos PFP (PFP plan, Results and Resources Framework • Planes de gestión anuales • Revisiones • Actividades de comunicación	Entrevistas (Responsable PFP Uruguay y LACRO, Área comunicación).  Análisis Documental de datos secundarios	Los datos sobre recaudación de fondos son completos y le realizará una entrevista con el equipo encargado por estas actividades.  <b>Evaluabilidad: Alta</b>
<b>5) Enfoques Transversales (DDHH, Género, Equidad)</b>	5.1) ¿En qué medida el programa de país integró en su diseño e implementación los enfoques de igualdad de género, equidad (incluyendo discapacidad) y derechos humanos?	Grado en que el enfoque de género es integrado (en sus dimensiones de inclusión participación y relaciones de poder equitativas) en el diseño e implementación del programa país. Para esto se trabajará en el análisis de documentos y datos primarios que permitan identificar acciones específicas dentro del programa país. Además, se desarrollará la Propuesta de análisis de género en Evaluaciones de Estrategia País.  Grado en que el enfoque de equidad (distribución justa de beneficios y recursos, considerando las	Evidencia de alineación de las acciones del programa con marcos normativos pertinentes (Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad)  Evidencia de Integración explícita de la perspectiva de género, en el diseño e implementación del programa país (Incorporación recomendaciones de GPR, Analisis, cumplimiento de GAP Standards)  Evidencia de integración de enfoque de equidad en todos los componentes del programa, incluyendo la planificación, implementación, monitoreo y evaluación (ej análisis de partes interesadas, fomento de participación de personas en situación de discapacidad, presentación de datos desagregados para esta población)  Evidencia de integración enfoque DDHH en todos los componentes del programa, incluyendo la planificación, implementación,	Adolescentes Participantes de programas  Autoridades Nacionales y Subnacionales Equipo Gerencial y Técnico UNICEF  Propuesta de análisis de género en Evaluaciones de Estrategia País  Datos secundarios sobre género: • Segunda Encuesta Nacional sobre Violencia Basada en Género y Generaciones • Investigaciones sobre el Impacto del femicidio, de la violencia de género, del abuso sexual	Grupos Focales (Adolescentes mesa adolecente y Adolescentes CJ)  Entrevistas (Equipo técnico UNICEF, Socios implementadores, Autoridades)  Entrevistas con otras agencias de Naciones Unidas  Análisis Documental (Documentos de diseño programa, GAP, Gender Policy)	La equidad y género forman parte del núcleo de diseño del programa, entre otros, reflejado en una Línea de acción sobre inclusión social y amplias referencias a igualdad de género en los documentos del diseño del programa. Se desarrolló una nota estratégica específica sobre género y <i>factsheets</i> por varias áreas de trabajo que presentan una propuesta preliminar de líneas de intervención. • Línea de acción 1 tiene enfoque particular. fuerte en género. Varios result. hacen referencia explícita a violencia de

		<p>necesidades y circunstancias de los diferentes grupos) es integrado en el diseño e implementación del programa país. Para esto se analizará documentos secundarios e información primaria que permita conocer las acciones desarrolladas dentro del programa país.</p> <p>Grado en que el enfoque de ddhh se ha integrado en el diseño e implementación del programa país, empoderado a los titulares de derechos y ha fortalecido la capacidad de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones. Para esto se analizará documentos secundarios y datos primarios para conocer las acciones desarrolladas para su integración en el programa país.</p>	<p>monitoreo y evaluación (ej análisis de partes interesadas, fomento participación de grupos vulnerables (ej. migrantes, afrodescendientes), presentación de datos desagregados)</p> <p>Identificación de áreas de oportunidad en que no hayan integrado o hubieran podido incorporar de manera más eficaz un enfoque de igualdad de género o equidad (y como)</p>	<p>Documentos de UNICEF sobre género:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Child protection RRF September 14</li> <li>• El género en el trabajo de UNICEF</li> <li>• Nota Estratégica Género</li> <li>• A Gender transformative Climate</li> <li>• Being Intentional about Gender-transformative</li> <li>• Gender Action Plan 2022-2025 Institutional Accountability and M&amp;E</li> <li>• Plan de Acción para la Igualdad de Género de UNICEF 2022-2025</li> <li>• UNICEF Gender Equality Marker and Gender Tag</li> </ul> <p>Sobre equidad y DDHH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social inclusion RRF September 14</li> <li>• Sistematización de investigaciones sobre discriminación racial</li> <li>• Discapacidad en estudiantes de primaria</li> <li>• Retos de la salud mental en adolescentes</li> <li>• Planificación programática con indicadores</li> </ul>		<p>género contra las mujeres y su vinculación con la violencia hacia NNA; y se formuló indicadores de género específicos, explícita o implícita. Además, la Línea de acción 1 está apoyando actividades bajo la Línea de acción 3 (campañas y datos sobre violencia de género).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de acción 2 tiene enfoque particular. fuerte en equidad, con result. enfocados en educación inclusiva, pobreza infantil y énfasis en discapac. El énfasis programático en equidad también se refleja en intervenciones de apoyo para los migrantes (Línea de acción 1), la promoción de participación de adolescentes vulnerables y la abogacía para datos más inclusivos (Línea de acción 3).</li> </ul> <p>El enfoque de equidad se ve menos reflejado en indicadores inicialmente formulados, aparte de indicadores sobre educación inclusiva y pobreza.</p> <p>Por medio de las entrevistas a realizar se buscarán otras evidencias complementarias.</p> <p><b>Evaluabilidad: Media</b></p>
--	--	--	---	--	--	--

## ANEXO 5. Análisis de Evaluabilidad

En la etapa inicial de la evaluación se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la evaluabilidad del CPD, enfocado en cuatro dimensiones: diseño del CPD; disponibilidad de información secundaria (documentos y datos); disponibilidad de los informantes clave para recolectar datos primarios complementarios; y contexto de la evaluación. Se ha tomado la definición de evaluabilidad de la OCDE-DAC "El grado en que una actividad o proyecto puede evaluarse de manera fiable y creíble (OECD-DAC 2010; p.21).

Para la realización del análisis de evaluabilidad se han seguido los siguientes pasos metodológicos:

- Revisión de la documentación programática, incluyendo informes de progreso.
- Taller para reconstrucción de la Teoría de Cambio. Esto se considera como parte del proceso de análisis de evaluabilidad en la medida en que durante el taller se identificaron brechas en la TdC inicial y permitió una mejor comprensión de todo el Programa País.
- Entrevista a actores de la oficina de país, para complementar el análisis documental y identificar los actores clave a ser incluidos en el proceso de recolección de datos. Para ello se entrevistó a los oficiales de programa de cada Línea de acción del CPD, responsable de Finanzas y al Representante de la OP.

### Diseño del CPD

La valoración de la evaluabilidad del diseño del CPD descrita en la Teoría del Cambio y narrativa es la siguiente:

### Evaluabilidad del diseño del CPD

<b>Claridad</b>	Las Líneas de acción a largo plazo están definidas a nivel de cada Línea de acción. Sin embargo, la TdC global no identifica un impacto al que convergen las tres Líneas de acción programáticas definidas. Los Resultados se revisaron y se ajustó su formulación en el taller de reconstrucción de la TdC, de acuerdo con los cambios registrados en 2022, altura en que se introdujeron algunas intervenciones nuevas y se añadió el trabajo en emergencias.	<b>Evaluabilidad Alta</b>
<b>Validez y fiabilidad</b>	Se ha reconstruido por parte del equipo de evaluación junto con la OP la cadena causal que conecta las intervenciones y Resultados con las Líneas de acción. En particular se definió un nivel previo de efectos de corto plazo, de manera a que la cadena causal entre intervenciones y Resultados sea más clara y posible de evaluar. En el proceso de evaluación del criterio eficacia se prestará atención a los cambios más inmediatos que resultan de las intervenciones y su conexión a los Resultados y a las Líneas de acción. Sin embargo, y como identificado anteriormente en el informe de la misión técnica realizada en finales de 2023, algunos resultados, aunque sean pertinentes, se formularon de manera amplia y difusa (ej. Output 3.1, Output 2.1), lo que permite flexibilidad en programación, pero dificulta la medición de resultados precisos. Por medio del taller para revisión de la TdC se buscó clarificar y revisar los Resultados, pero los indicadores definidos para este nivel son de baja relevancia y enfocados en registrar lo que se hizo (actividades y entregables) y no en los cambios alcanzados.	<b>Evaluabilidad Media</b>
<b>Comprobable</b>	Con la revisión de la TdC fue posible identificar cómo se vinculan los diferentes niveles de la cadena causal. Es también posible identificar cuáles son más críticos para el éxito del Programa, por lo tanto, la evaluación de eficacia buscará enfocarse en recoger datos que permitan analizar si esa cadena se verificó. Sin embargo, varios de los indicadores incluidos en el CPD (y notas estratégicas) son de baja relevancia y ni siempre permiten un seguimiento adecuado de los resultados. Para hacer seguimiento de los Resultados se utilizan los indicadores formulados en los planes anuales de gestión. A nivel de las líneas de Acción, los indicadores formulados proveen datos sobre el nivel de cambio poblacional, pero no miden los cambios más inmediatos y intermedios (Resultados). Esto dificulta el proceso de demostrar cual es la vía causal hasta los cambios del nivel outcome y establecer el nivel de contribución de los esfuerzos de UNICEF a esos cambios. Aunque existen datos en los CSIs que permiten evaluar algunos de los cambios y resultados alcanzados a nivel de los Resultados, se requieren	<b>Evaluabilidad Baja</b>

	datos adicionales que la evaluación buscará por medio de las entrevistas, grupos focales y encuesta para contrapartes.	
Consistente	Con la revisión de la TdC se garantiza mayor coherencia en la forma en que se describe la Teoría del Cambio. El nivel de efectos de corto plazo también añade coherencia a la cadena de resultados.	Evaluabilidad Alta
Acuerdo	En la fase de inicio no se ha podido valorar en qué medida los diferentes actores tienen puntos de vista diferentes sobre los objetivos del CPD. Sin embargo, se pudo validar que internamente, la OP está de acuerdo con la TdC y los cambios que se hicieron. Durante la fase del trabajo de campo se deberá analizar los puntos de vista de las contrapartes.	Evaluabilidad Alta

### Disponibilidad de información secundaria

La valoración de la disponibilidad de información secundaria se hizo por medio de un análisis exhaustivo de la documentación disponible compartida por la OP. El análisis se enfocó en identificar qué documentos aportan información relevante para cada pregunta de evaluación y si hay alguna brecha relevante de información.

La tabla siguiente resume cuales los documentos que se identificaron como siendo los más relevantes para apoyar la respuesta a cada pregunta de evaluación.

### Disponibilidad de datos secundarios para contestar las preguntas de evaluación

Criterio de evaluación	#	Pregunta de evaluación	Documentos que soportan la respuesta	Clasificación de Evaluabilidad
1. Pertinencia	1.1	¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, responde a las barreras críticas que afectan a la realización de los derechos del niño y a las necesidades de las niñas, niños y adolescentes más excluidos y sus familias?	D1S: Documento del Programa para el país Uruguay, Documento País.; D4C: Strategic Note for Programme Component “Social Inclusion”; D5C: Strategic Note for Programme Component “Social Mobilization, Child Rights Monitoring and Advocacy”; D12S: Child Protection RRF; D20S: Uruguay. Country Programme Management Plan (CPMP). Country Programme 2021-2025; D11C: Strategic Note for Programme Component “Child Protection”; D21C: Nota Estratégica de Género; D24S: Social Inclusion RRF; D29S: Annex 3. Results and Resources Framework matrix Uruguay; D30S: Panorama de la Situación de los niños, niñas y adolescentes afrodescendientes en Uruguay; D32S: Sistematización de investigaciones sobre discriminación racial 2009-2023; D47S: Privaciones múltiples en la infancia en Uruguay; D48S: Informe de Opinión pública; D52S: Censo de población adolescentes privada de libertad y capacidad de respuesta de INISA; D53C: Plan de acción a 2024 del Sistema Integral de Protección a la Infancia y la Adolescencia contra la Violencia (SIPIAV); D65S: El impacto de la violencia de género en la infancia y la adolescencia: relatos de vida; D66S: Caracterización del abuso sexual hacia niñas, niños y adolescentes en Uruguay 2018-2021; D70S: Una mirada de los escolares a la alimentación. el primer paso para comer mejor, <i>Informe</i> .	Evaluabilidad Media
	1.2	¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, responde a las prioridades nacionales (del Estado, academia, OSCs y contrapartes	D1S: Documento del programa para el país, <i>Documento país.</i> ; D3S: Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Uruguay 2021-2025, <i>Marco de Cooperación.</i> ; D4C: Strategic Note for Programme Component “Social Inclusion”; D9S: The Venture Fund. UTEC. Desayunos del mañana, <i>UNICEF Uruguay.</i> ; D5C: Strategic Note for Programme Componente “Social Mobilization, Child Rights Monitoring and Advocacy”; D12S: Child Protection RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs.</i> ; D11C: Strategic Note for Programme Component “Child Protection”; D21C: Nota Estratégica de Género.; D24S: Social Inclusion RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs.</i> ;	Evaluabilidad Alta

		del sector privado) y globales tales como los ODS?	D29S: Annex 3. Results and Resources Framework Matrix Uruguay.; D31C: Nota UNICEF para Presidente ROU.; D32S: Sistematización de investigaciones sobre discriminación racial 2009-2023.; D34S: El Consumo de nutrientes y alimentos en la primera infancia: evidencia para abordar la triple carga de la malnutrición en Uruguay.; D35S: Motivos de no asistencia a CAIF, <i>Reporte Final</i> .; D36S: Asistencia técnica en el análisis de datos de desarrollo infantil.; D44C; Programa de Gobierno “Compromiso por el País”; D45C: Prioridades Cooperación Internacional 2020-2025 (AUCI); D55C: Resumen Ejecutivo, Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024, ANEP.; D56C: ANEP Tomo 1 Motivos. Presupuesto 2020-24 v2023, <i>Documento Estratégico del Gobierno</i> .; D49S: Segundo Informe Nacional de Prevalencia de Inseguridad alimentaria en hogares.; D50S: Análisis de la pobreza infantil en Uruguay y propuestas de política.; D71S: Situación de bienestar psicosocial y salud mental en adolescentes y jóvenes en Uruguay.; D72S: Nos pasan cosas. Abordando nuevos retos en torno a la salud mental adolescente.	
	1.3	¿En qué medida el programa de país en su diseño e implementación, considerando tanto el diseño inicial como nuevas prioridades emergentes, prioriza áreas donde UNICEF tiene un mayor valor agregado, o que no están siendo atendidas por otros actores?	D1S: Documento del programa para el país, <i>Documento país</i> .; D7S: Kick off Innovación.; D8S: Task Force de Innovación- UNICEF Uruguay, <i>Términos de Referencia</i> .; D5C: Strategic Note for Programme Component “Social Mobilization, Child Rights Monitoring and Advocacy”; D3S: Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Uruguay 2021-2025.; D22S: Mobilization RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D28C: UNICEF Strategic Plan 2022-2025.; D31C:S2022-30 Nota UNICEF para Presidente ROU.; D37S: Acoso escolar en Uruguay.; D42S: Inclusión social de niños, niñas y adolescentes vinculados a la inmigración en Uruguay.; D53C: Plan de Acción a 2024 del Sistema Integral de Protección a la Infancia y la Adolescencia contra la Violencia (SIPIAV).	Evaluabilidad Alta
	1.4	¿En qué medida el programa de país se ha adecuadamente adaptado a cambios en el contexto, particularmente respecto a emergencias, el cambio climático y la agenda de derechos, informado por un análisis de contexto y riesgos sólido?	D1S: Documento del programa para el país, <i>Documento país</i> .; D3S: Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible en Uruguay 2021-202.; D4C: Strategic Note for Programme Component “Social Inclusion”; D9S: The Venture Fund. UTEc. Desayunos del mañana. UNICEF Uruguay.; D12S: Child protection RRF. <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D20S: Uruguay. Country Programme Management Plan (CPMP). Country Programme 2021-2025. <i>Country Management Plan</i> .; D11C: Strategic Note for Programme Component “Child Protection”.; D39S: Adolescentes que se han desvinculado del sistema educativo. La mirada de las familias.; D43S: Estado de situación e impacto de la COVID-19 entre la población migrantes en departamentos de frontera. Foco en Niñez y Adolescencia migrante; y población de nacionalidad venezolana. <i>Entrevistas a informantes calificados</i> .	Evaluabilidad Alta
2. Eficacia	2.1	¿En qué medida el programa de país ha contribuido al mejoramiento del bienestar de niñas, niños y adolescentes a escala y se lograron, o esperan lograr, las	D1S: Documento del programa para el país, <i>Documento país</i> . D12S: Child Protection RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D11C: Strategic Note for Programme Componente “Child Protection”.; D24S: Social inclusion RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D29S: Annex 3. Results and Resources framework Matrix Uruguay.	Evaluabilidad Baja



		prioridades programáticas?		
	2.2	¿Cómo las estrategias de la coordinación intersectorial, alianzas con el sector privado, el trabajo en territorio e innovación han contribuido al alcance de los resultados? ¿Qué elementos de las estrategias han funcionado bien, o no tan bien, y en qué circunstancias?	D1S: Documento del Programa para el país D7S: Kick off Innovación.; D8S: Task force Innovación - UNICEF Uruguay, <i>Términos de Referencia</i> .; D9S: The Venture Fund. UTEC. Desayuno del mañana. UNICEF Uruguay.; D10S: UNICEF Global Innovation Strategy and Framework 2.0: The “ABCs” of Innovation”; D20S: Uruguay Country Programme Management Plan (CPMP). Country Programme 2021-2025.; D29S: Annex 3. Results and Resources framework matrix Uruguay.; D38S: Desafíos y oportunidades para la equidad educativa. Principales barreras para el acceso y el aprovechamiento de las herramientas de Ceibal, en niños, niñas y adolescentes de Uruguay.; D41S: Informe Kids Online Uruguay 2022. Niños, niñas y adolescentes conectados.; D51S: La violencia contra niños, niñas y adolescentes. Análisis en el marco de la Segunda Encuesta Nacional de Prevalencia sobre Violencia basada en Género y Generaciones 2019.	Evaluabilidad Media
	2.3	¿En qué medida las acciones vinculadas con abogacía e incidencia contribuyeron a mantener o promover los derechos de niños, niñas y adolescentes?	D1S: Documento del programa para el país, <i>Documento país</i> .; D5C: Strategic Note for Programme Component “Social Mobilization, Child Rights Monitoring and Advocacy”; D12S: Child Protection RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D22S: Mobilization RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D24S: Social inclusion RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D29S: Annex 3. Results and Resources framework Matrix Uruguay.; D31C: S2022-30 Nota UNICEF para Presidente ROU.	Evaluabilidad Baja
	2.4	¿En qué medida UNICEF está adecuadamente preparado para responder a las emergencias, y ha contribuido a una respuesta oportuna, coordinada, con responsabilidad ante las poblaciones afectadas/en riesgo y con una lógica de transición a desarrollo? ¿Cuál ha sido el valor agregado de UNICEF en la preparación y respuesta a las emergencias?	D1S: Documento del programa para el país, Uruguay, <i>Documento país</i> .; D6S: Política de evaluación revisada del UNICEF.; D9S: The Venture Fund. UTEC. Desayuno mañana, <i>UNICEF Uruguay</i> .	Evaluabilidad Baja
3. Eficiencia	3.1	¿En qué medida la priorización, uso y diversificación de los recursos de la oficina (económicos y no económicos) permite la adecuada y oportuna implementación del Programa de País?	D1S: Documento del programa para el país, <i>Documento país</i> .; D2S: Costed evaluation plan - Uruguay - UNICEF Country Programme of Cooperation 2021-2025.; D20S: Uruguay. Country Programme Management Plan (CPMP). <i>Country Programme 2021-2025</i> .; D29S: Annex 3. Results and Resources framework matrix Uruguay.; D74S: Organizational Chart Uruguay, <i>Organigrama</i> .	Evaluabilidad Alta
	3.2	¿En qué medida los procesos operativos de UNICEF contribuyen a una implementación oportuna y eficiente para el logro de	D1S: Documento del programa para el país Uruguay, <i>Documento país</i> .; D2S: Costed evaluation plan - Uruguay- UNICEF country programme of cooperation, 2021-2025.; D20S: Uruguay. Country Programme Management Plan (CPMP). Country Programme 2021-2025.; D29S: Annex 3. Results and Resources framework matrix Uruguay.	Evaluabilidad Media

		resultados programáticos, tomando en cuenta las características del país y el volumen de fondos involucrado en los acuerdos?		
4. Coherencia	4.1	¿En qué medida los objetivos y actividades programáticas y de recaudación de fondos privadas (PFP) se apoyan o se debilitan entre sí? ¿Cómo se puede fortalecer sinergias y coordinación, y mitigar riesgos?	D1S: Documento del programa para el país Uruguay, <i>Documento país</i> ; D29S: Annex 3. Results and Resources framework matrix Uruguay, <i>Matriz de recursos y resultados</i> .	Evaluabilidad Alta
5. Enfoques Transversales (DDHH, Género, Equidad)	5.1	¿En qué medida el programa de país integró en su diseño e implementación los enfoques de igualdad de género, equidad (incluyendo discapacidad) y derechos humanos?	D1S: Documento del Programa para el país Uruguay, <i>Documento país</i> .; D12S: Child Protection RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D3S: Marco de cooperación de la Naciones Unidas para el Desarrollo sostenible en Uruguay 2021-2025. D4C: Strategic Note for Programme Component "Social Inclusion"; D11C: Strategic Note for Programme Component "Child Protection"; D21C: Nota Estratégica de Género.; D24S: Social Inclusion RRF, <i>UNICEF Outcomes and Outputs</i> .; D29S: Annex 3. Results and Resources framework Matrix Uruguay.; D30S: Panorama de la situación de los niños, niñas y adolescentes afrodescendientes en Uruguay.; D32S: Sistematización de investigaciones sobre discriminación racial 2009-2023.; D40S: Aproximación a la identificación de alumnos con discapacidad en educación primaria. D41S: Informe Kids Online Uruguay 2022. Niños, niñas y adolescentes conectados. D51S: La violencia contra niños, niñas y adolescentes. Análisis en el marco de la Segunda Encuesta Nacional de Prevalencia sobre Violencia Basada en Género y Generaciones 2019.; D76S: El género en el trabajo de UNICEF.	Evaluabilidad Media

La valoración de la evaluabilidad de la disponibilidad de información es la siguiente:

#### Análisis de la disponibilidad de información

Disponibilidad de documentos	Se han proporcionado por parte de la Oficina País los principales documentos. El equipo de evaluación ha realizado un primer análisis de la información contenida y considera que los principales documentos están disponibles. Algunos documentos no estaban disponibles inicialmente, pero una vez solicitados, la OP prontamente facultó toda la información requerida.	Evaluabilidad Alta
Capacidad de los sistemas de seguimiento y evaluación existentes	El personal relacionado a cada Línea de acción y los sistemas existentes muestran la capacidad para reportar sobre algunos indicadores de ejecución de las intervenciones. Para algunos outputs, sobre todo los que se añadieron después de 2022, no se dispone de información tan completa, pero el personal de la OP siempre se mostró disponible para buscar evidencias complementarias para que la evaluación logre hacer un juicio completo del nivel de alcance de los resultados. Como mencionado anteriormente, muchos indicadores son de baja relevancia estratégica para medir cambios, sea nivel de Resultados o de Líneas de Acción (Outcome).	Evaluabilidad Baja

<b>Recopilación de datos para todos los indicadores</b>	En los planos anuales de gestión y CSIs se observa el reporte de indicadores, pero los medios de verificación no están definidos y los indicadores no se median en RAM. Es responsabilidad del equipo de evaluación verificar la fiabilidad de esos datos durante el trabajo de campo, solicitando a la OP evidencias de dichos datos e información complementaria, si necesario. Los indicadores existentes miden mayoritariamente actividades y productos/entregables, pero la mayoría no son relevantes en términos de medición de cambios y Resultados ( <i>outputs y outcomes</i> ).	<b>Evaluabilidad Baja</b>
<b>Disponibilidad de datos desglosados por género u otros aspectos</b>	Los indicadores de Resultado y Línea de acción del CPD no consideran cuestiones de género o de interculturalidad. De igual modo, en el RAM no se identifica una práctica de reporte considerando aspectos de género o de interculturalidad. Esto requiere un esfuerzo adicional del equipo de evaluación en buscar o generar evidencias de resultados desglosados por género e interculturalidad (siempre que se aplique).	<b>Evaluabilidad Baja</b>

### Disponibilidad de los informantes clave para recolectar datos primarios complementarios

De acuerdo con las informaciones recogidas en la fase inicial, se anticipa que el personal de la Oficina País y los principales actores clave están presentes y disponibles para participar en las actividades para la recolección de información. Algunas personas clave de la OP ya no están vinculadas a UNICEF, pero se considera realista considerar posible realizar una entrevista con estas personas. También a nivel de las contrapartes, y aunque la evaluación tome lugar en período electoral en Uruguay, los miembros del Grupo de Referencia aseguraron al equipo de evaluación que los principales técnicos de referencia para cada convenio o acción desarrollada conjuntamente estarán disponibles para participar en el proceso.

### CONTEXTO EN QUE OCURRE LA EVALUACIÓN

La evaluación del CPD ocurre en un momento particularmente sensible a nivel del país, ya que durante el calendario del trabajo de campo se realizarán elecciones y tampoco es creíble que para la presentación de los resultados de la evaluación el gobierno ya esté totalmente operacional. Sin embargo, los equipos técnicos estarán disponibles para participar en la evaluación, apoyar la revisión del informe final y colaborar en la formulación de las recomendaciones.

Además del contexto político, el equipo de evaluación buscó analizar las condiciones técnicas y administrativas para realizar la evaluación, de acuerdo con lo definido en los TdR.

### Análisis del contexto en que ocurre la evaluación

<b>Recursos disponibles para realizar la evaluación</b>	El tiempo para realizar la evaluación es limitado por el calendario en que la OP tendrá que presentar al gobierno la propuesta del nuevo CPD. Además, el calendario de la evaluación puede ser afectado por la realización de las elecciones, en términos de la disponibilidad de algunas contrapartes gubernamentales. Sin embargo, las personas del equipo reúnen las habilidades necesarias y disponen de los recursos adecuados para respetar el cronograma de actividades planificado. Es también importante mencionar que el cronograma fue ajustado para acomodar posibles dificultades de realización de entrevistas con contrapartes gubernamentales, e incluye un margen de dos semanas al final del cronograma que podrán ser utilizadas para acomodar posibles cambios.	<b>Evaluabilidad Media</b>
<b>Requisitos de coordinación</b>	Se ha elaborado un mapeo de actores clave que serán usados para el levantamiento de información. Se espera que la oficina de país realice la coordinación precisa para poder realizar la recolección de datos. Se realizan reuniones semanales entre el equipo de la OP, LACRO y equipo de evaluación, para monitorear de manera regular los avances de la evaluación e identificar posibles retos en tiempo útil.	<b>Evaluabilidad Alta</b>

La valoración final es que el CPD de UNICEF en Uruguay 2021 – 2025 es medianamente evaluable teniendo en cuenta las dimensiones de diseño y contexto en que ocurre la evaluación. Sin embargo, en términos de disponibilidad de información para reporte de indicadores de resultados la valoración de evaluabilidad es baja, lo que refuerza la importancia de las actividades de recopilación de datos que se hará durante la evaluación. Todo el proceso de entrevistas, grupos focales y encuesta son fundamentales para identificar, recopilar y analizar informaciones adicionales que permitan medir los progresos alcanzados a nivel de Resultados y Líneas de Acción, pero también para comprender cual el nivel de contribución de UNICEF para los cambios registrados.

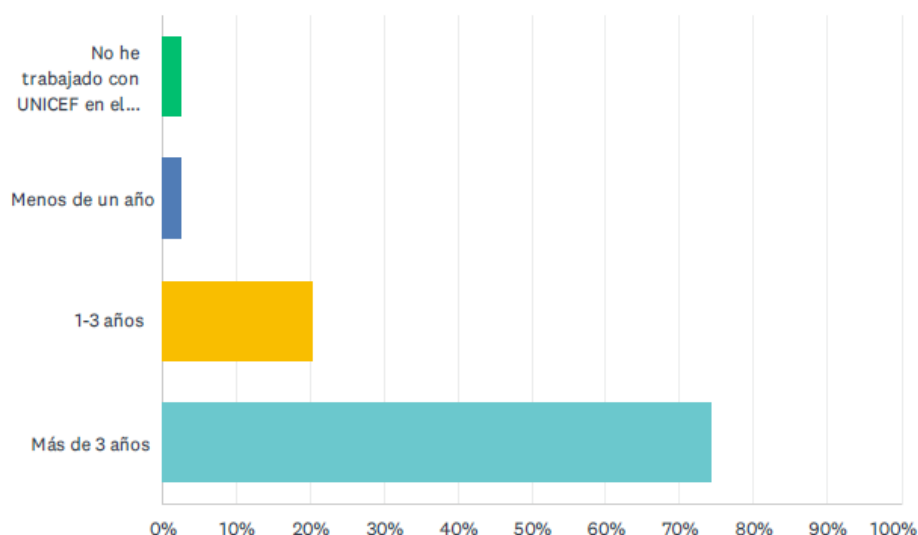
## ANEXO 6. Datos de la encuesta en línea

### Tipo de organización para la que trabaja el encuestado

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Gobierno	75.64%	59
ONG / organización de la sociedad civil	8.97%	7
Medios de comunicación	0.00%	0
Sector privado	1.28%	1
Academia	2.56%	2
Otro (especifique)	11.54%	9
TOTAL		78

### ¿Cuánto tiempo lleva colaborando con UNICEF en el país?

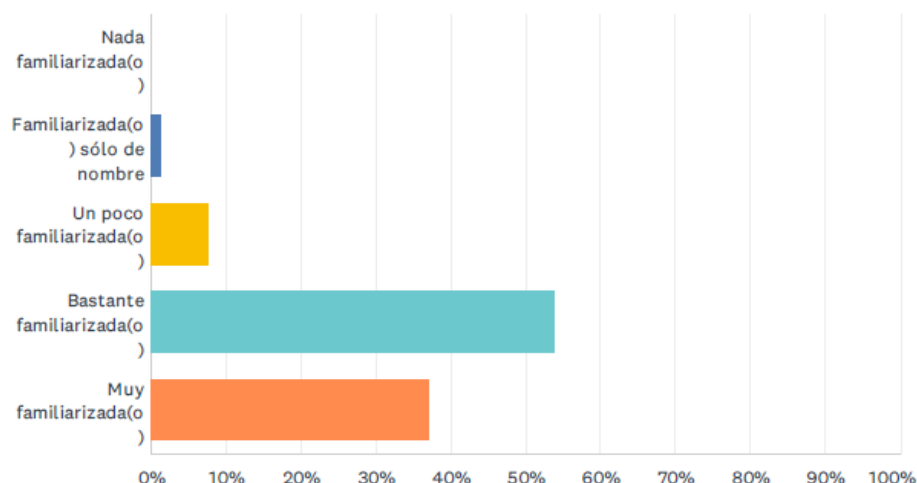
Respondidas: 78 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
No he trabajado con UNICEF en el país	2.56%	2
Menos de un año	2.56%	2
1-3 años	20.51%	16
Más de 3 años	74.36%	58
TOTAL		78

## ¿En qué medida esta familiarizada/o con el trabajo de UNICEF?

Respondidas: 78 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Nada familiarizada(o)	0.00%	0
Familiarizada(o) sólo de nombre	1.28%	1
Un poco familiarizada(o)	7.69%	6
Bastante familiarizada(o)	53.85%	42
Muy familiarizada(o)	37.18%	29
TOTAL		78

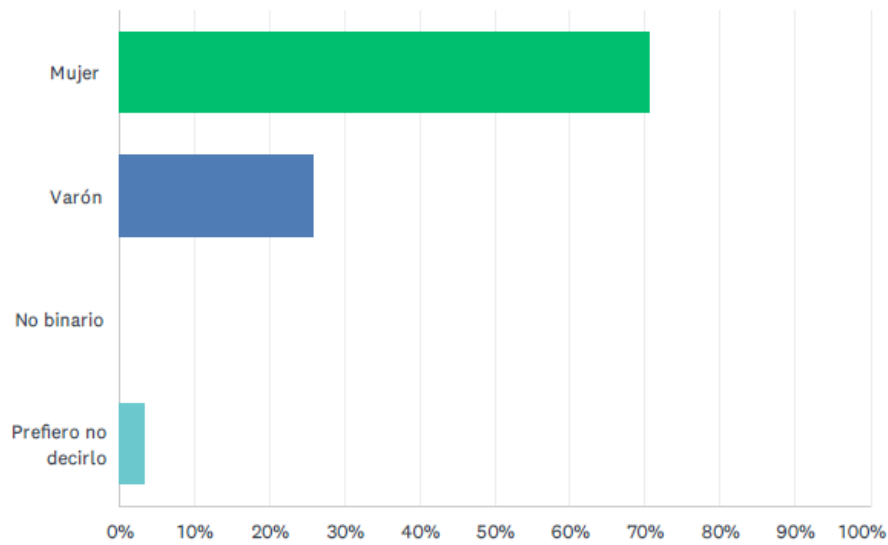
## Por favor indique el área/las áreas de trabajo en la/s que ha colaborado con UNICEF

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Desarrollo de la Primera Infancia (ECD)	17.95%	14
Salud (incluyendo salud mental)	25.64%	20
Educación	29.49%	23
Protección contra la violencia y acceso a la justicia	44.87%	35
Inclusión social (pobreza, desigualdad, coordinación en territorio)	29.49%	23
Producción de datos, evidencia y evaluaciones	32.05%	25
Participación adolescente	25.64%	20
Cambio climático y reducción de riesgos de desastres	11.54%	9
Transversales (Discapacidad, Migración, Afrodescendencia)	17.95%	14
No Sabe/No Contesta	0.00%	0
Otro (especifique)	5.13%	4
Total de encuestados: 78		



¿Cuál es su género?

Respondidas: 58    Omitidas: 20



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Mujer	70.69%	41
Varón	25.86%	15
No binario	0.00%	0
Prefiero no decirlo	3.45%	2
TOTAL		58

## ANEXO 7. Lista de entrevistas y Grupos Focales

Actor	Cargo de la persona	Organización
Academia	Coordinadora de Área Investigación y Opinión Pública	UM
Academia	Coordinadora del Observatorio de Movilidad, Infancia y Familia (OMIF)	OMIF
Gobierno	Jefa del área de programas, Subdirección territorial	INAU
Gobierno	Directora Nacional de Desarrollo Social	MIDES
Gobierno	Directora de Planificación Educativa/ Coordinador Unidad "Gestión de centros educativos"	ANEP
Gobierno	Director	INJU
Gobierno	Asesora de Cooperación y Proyectos	MI
Gobierno	Ex presidenta	INISA
Gobierno	Directora Unidad de Víctima	Fiscalía
Gobierno	Directora	INDDHH
Gobierno	Gerente	AUCI
Gobierno	Presidente	Ceibal
Gobierno	Director	SINAE
Gobierno	Directora Asesoría para Igualdad de Género	IM
Gobierno	Directora División Estadísticas Sociodemográficas	INE
Gobierno	Coordinadora	SIPIAV
Gobierno	Directora Departamental	MIDES Rivera
Sociedad Civil	Grupo Revuelta Educativa	El Abrojo
Otra agencia ONU	Oficiales de Población y desarrollo/Asesor VIH/ Oficial de Programas	UNFPA
Otra agencia ONU	Oficial a cargo	Onu Mujeres
Otra agencia ONU	Especialista de Programa para Educación	UNESCO
Otra agencia ONU	Jefa de Oficina Ad Interim	OIM
Otra agencia ONU	Líder de Equipo de la Oficina del Coordinador Residente at Naciones Unidas Uruguay	OCR
Sociedad Civil	Directora Ejecutiva / Investigador	Ciesu
Sociedad Civil	Directora /Vicedirectora	Ruandi
Sociedad Civil	Coordinador	La Barca
Sociedad Civil	Coordinadora	El Abrojo
UNICEF LACRO	Oficial de Emergencias	UNICEF LACRO
UNICEF Uruguay	Ex consultora UNV en temas de ECD y nutrición/salud	UNICEF
UNICEF Uruguay	Oficial de Protección de la Niñez	UNICEF
UNICEF Uruguay	UNV encargada de Ni Silencio Ni Tabú	UNICEF
UNICEF Uruguay	Asociada de Programas	UNICEF
UNICEF Uruguay	Representante	UNICEF
UNICEF Uruguay	Oficial de M&E	UNICEF
UNICEF Uruguay	Oficial de Educación	UNICEF
UNICEF Uruguay	Oficial de Comunicación y abogacía	UNICEF
UNICEF Uruguay	Coordinador de Programas	UNICEF
UNICEF Uruguay	Asistente de Comunicación	UNICEF
UNICEF Uruguay	Oficial de Operaciones	UNICEF
UNICEF Uruguay	Gerente de Movilización de Recursos (oficial a cargo)	UNICEF
UNICEF Uruguay	Especialista en Innovación	UNICEF

UNICEF Uruguay	Asociada de Programas	UNICEF
UNICEF Uruguay	Grupo Mesa Adolescente 1	UNICEF
UNICEF Uruguay	Grupo Mesa Adolescente 2	UNICEF

## ANEXO 8. Documentos y datos secundarios consultados

Tipo de documento	Título del documento
Documento de consultoría	Asistencia técnica en el análisis de datos de desarrollo infantil
Documento de proyecto	APROXIMACIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE ALUMNOS CON DISCAPACIDAD EN EDUCACIÓN PRIMARIA
Documento Estratégico del Gobierno	Programa de Gobierno "Compromiso por el País"
Documento Estratégico del Gobierno	Prioridades Cooperación Internacional 2020-2025 (AUCI)
Documento Estratégico del Gobierno	INE Plan Estratégico 2020-2024
Documento Estratégico del Gobierno	Plan de acción a 2024 del Sistema Integral de Protección a la Infancia y la Adolescencia contra la Violencia (SIPIAV)
Documento Estratégico del Gobierno	PLAN ESTRATÉGICO URUGUAY PAÍS PIONERO
Documento Estratégico del Gobierno	RESUMEN EJECUTIVO Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024, ANEP
Documento Estratégico del Gobierno	ANEP TOMO 1 MOTIVOS Presupuesto 2020-24 v2023
Documentos Estratégicos UNICEF	Core Commitments for Children in Humanitarian Action
Encuesta	ESTADO DE SITUACIÓN E IMPACTO DE LA COVID-19 ENTRE LA POBLACIÓN MIGRANTE EN DEPARTAMENTOS DE FRONTERA - RIVERA Y ROCHA. FOCO EN NIÑEZ Y ADOLESCENCIA MIGRANTE; Y POBLACIÓN DE NACIONALIDAD VENEZOLANA. ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS.
Encuesta nacional	Encuesta Nacional de Lactancia, Prácticas de Alimentación y Anemia en menores de 24 meses usuarios del Sistema Nacional Integrado de Salud 2020
Estrategia de Innovación	UNICEF Global Innovation Strategy and Framework 2.0: The 'ABCs' of innovation
Estudio	EL CONSUMO DE NUTRIENTES Y ALIMENTOS EN LA PRIMERA INFANCIA: evidencia para abordar la triple carga de la malnutrición en Uruguay
Estudio	Motivos de no asistencia a CAIF. Reporte final
Estudio	ADOLESCENTES QUE SE HAN DESVINCULADO DEL SISTEMA EDUCATIVO LA MIRADA DE LAS FAMILIAS
Estudio	Informe Kids Online Uruguay 2022. Niños, niñas y adolescentes conectados
Estudio	La violencia contra niños, niñas y adolescentes. Análisis en el marco de la Segunda Encuesta Nacional de Prevalencia sobre Violencia Basada en Género y Generaciones 2019
Estudio	Censo de población adolescente privada de libertad y capacidad de respuesta de inisa Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente. Informe de resultados. Junio de 2022
Gap Glossary	ENG GAP Glossary
GAP Indicator Mix	UNICEF Gender Action Plan, 2018-2021 Indicator Matrix
GAP infographic	Gender Action Plan 2018-2021
GAP Results	Staffing For Gender Action Plan (GAP) Results
Informe	PRIVACIONES MÚLTIPLES EN LA INFANCIA EN URUGUAY. ACTUALIZACIÓN A 2019
Informe	Informe de Opinión pública. UNICEF
Informe	Segundo informe nacional de prevalencia de inseguridad alimentaria en hogares
Informe	Análisis de la pobreza infantil en Uruguay y propuestas de política
Informe	Impacto del femicidio en la vida de niñas, niños y adolescentes. Recomendaciones para un primer abordaje
Informe	Acoso escolar en Uruguay
Informe evaluación	Informe final de evaluación de Puentes Digitales
Investigación	Inclusión social de niños, niñas y adolescentes vinculados a la inmigración en Uruguay
Investigación	El impacto de la violencia de género en la infancia y la adolescencia: relatos de vida
Investigación	Caracterización del abuso sexual hacia niñas, niños y adolescentes en Uruguay 2018-2021

Investigación	ESTADO DE SITUACIÓN E IMPACTO DE LA COVID-19 ENTRE LA POBLACIÓN MIGRANTE EN DEPARTAMENTOS DE FRONTERA - RIVERA Y ROCHA.
Matriz de recursos y resultados	Annex 3. Results and Resources framework matrix Uruguay
Plan de Acción	Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF para 2022-2025
Política de evaluación	Política de evaluación revisada del UNICEF
PPT - Gender	Gender Action Plan 2022-2025 Institutional Accountability and M&E
Presentación	Kick off Innovación
Presentación	The Venture Fund. UTEC. Desayunos del mañana. Unicef Uruguay
Programming	Gender-Transformative Programming.
Resumen ejecutivo	Desafíos y oportunidades para la equidad educativa. Principales barreras para el acceso y el aprovechamiento de las herramientas de Ceibal, en niños, niñas y adolescentes de Uruguay
Sistematización de investigaciones	SISTEMATIZACIÓN DE INVESTIGACIONES SOBRE DISCRIMINACIÓN RACIAL 2009-2023
Tabla de costos	Costed evaluation plan – Uruguay – UNICEF country programme of cooperation, 2021–2025
Términos de referencia	Task force de Innovación – UNICEF Uruguay. Términos de Referencia
UN Uruguay	MARCO DE COOPERACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN URUGUAY 2021-2025
UNICEF General	UNICEF Gender Equality Marker and Gender Tag 2022-2025
UNICEF General	UNICEF Strategic Plan 2022-2025
UNICEF General	Plan de Acción de Género (2022-2025)
UNICEF General - ECD	Care for Child Development
UNICEF General - ECD	Nurturing Care for Early Childhood Development.
UNICEF General - Gender	Being Intentional about Gender-transformative strategies. Reflections and lessons for UNICEF's Gender Policy and Action Plan (2022-2025)
UNICEF General - Gender	Gender Tag for RAM Standard Indicators. Guidance Note, 2022
UNICEF General/Gender	Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF para 2018-2021
UNICEF outcomes and outputs	Child protection RRF September 14
UNICEF outcomes and outputs	Mobilization RRF September 14
UNICEF outcomes and outputs	Social inclusion RRF September 14
UNICEF Uruguay Documento Interno	URUGUAY. COUNTRY PROGRAMME MANAGEMENT PLAN (CPMP). Country Programme 2021-2025
UNICEF Uruguay Documentos de reflexión	S2022-30 Nota UNICEF para Presidente ROU
UNICEF Uruguay Nota Estratégica	Strategic Note for Programme Component "Social Inclusion"
UNICEF Uruguay Nota Estratégica	Strategic Note for Programme Component "Social Mobilization, Child Rights Monitoring and Advocacy"
UNICEF Uruguay Nota Estratégica	Strategic Note for Programme Component "Child Protection"
UNICEF Uruguay Nota Estratégica	Nota Estratégica de Género
Documentos de Revisión y Reflexión	Misión de Asistencia Técnica Evaluación CP
Informe	una mirada de los escolares a la alimentación. el primer paso para comer mejor
Informe	Situación de bienestar psicosocial y salud mental en adolescentes y jóvenes en Uruguay
Informe	nos pasan cosas. abordando nuevos retos en torno a la salud mental adolescente
UNICEF Uruguay Organigrama	Org chart Uruguay
Presentación	El género en el trabajo de UNICEF
UNICEF General	A Gender transformative Climate Change Programming Guide: Experiences from Latin America and the Caribbean
Documentos de Evidencia	Update on the Context and Situation of Children - 2023
Documentos de Evidencia - Educación	Niños, niñas y adolescentes conectados



Documentos de Evidencia - Discapacidad	Hogares con Niños, niñas y jóvenes en situación discapacidad: estrategias de cuidado y bienestar
Documento de Indicadores 2020 - 2024	Planificación programática con indicadores
Documento Estratégico del Gobierno	INAU Lineamientos Estratégicos 2020-2024
Infografía	Maculindades
Nota estratégica	Revisión del enfoque de género en el Programa de País de UNICEF Uruguay y recomendaciones para su transversalización en el nuevo programa de país 2021-2025
Reporte	URUGUAY WATER CRISIS FINAL REPORT (UNICEF CO, OCT. 2023)
Informe	Informe SITAN Abril 2020
UNICEF Uruguay Documento Interno	Annual Management Plans (2021-2024)
UNICEF Uruguay Documento Interno	Country Programme Document (CPD)
UNICEF Uruguay Documento Interno	Datos Financieros de Insight 2021-2025
UNICEF Uruguay Documento Interno	RAM End-Year Summary Narrative 2021.2024
UNICEF Uruguay Documento Interno	RAM3 Outcomes or Outputs Results Summary by Business Area and CP Cycle.
UNICEF Uruguay Documento Interno	CSI Report for COs 2021-2024
UNICEF Uruguay Documento Interno	Convenios, MOU, Plan de Trabajo Unicef en Uruguay - julio2024
UNICEF Uruguay Documento Interno	Annual Working Plans (2021-2024)

## ANEXO 9. Carta de aprobación de revisión ética

unicef  | for every child

### Research Ethics Approval

9 December 2024

João Mesquita  
Plan Eval  
Rue du Gentilhomme 2  
1000 Brussels

RE: Ethics Review Board findings for: *Evaluation of the UNICEF Country Programme 2021-2025 in Uruguay* (HML IRB Review 1006URUG24)

Dear João Mesquita,

Protocols for the protection of human subjects in the above study were assessed through a research ethics review by HML Institutional Review Board (IRB) on 26 November – 09 December 2024. This study's human subjects' protection protocols, as stated in the materials submitted, received ethics review approval.

You and your project staff remain responsible for ensuring compliance with HML IRB's determinations. Those responsibilities include, but are not limited to:

- ensuring prompt reporting to HML IRB of proposed changes in this study's design, risks, consent, or other human protection protocols and providing copies of any revised materials;
- conducting the research activity in accordance with the terms of the IRB approval until any proposed changes have been reviewed and approved by the IRB, except when necessary to mitigate hazards to subjects;
- promptly reporting any unanticipated problems involving risks to subjects or others in the course of this study;
- notifying HML IRB when your study is completed.

HML IRB is authorized by the United States Department of Health and Human Services, Office of Human Research Protections (IRB #1211, IORG #850, FWA #1102).

Sincerely,



D. Michael Anderson, Ph.D., MPH  
Chair & Human Subjects Protections Director, HML IRB

cc: João Paulo Cavalcante, João Mesquita, Dario Fuletti, Penelope Lantz, JD

Health Media Lab, Inc.  
1101 Connecticut Avenue, NW Suite 450  
Washington, DC 20036 USA  
+1.202.246.8504  
[unicef@hmlirb.com](mailto:unicef@hmlirb.com) [www.hmlirb.com](http://www.hmlirb.com)

## ANEXO 10. Análisis de alineación entre programa y barreras críticas y cuellos de botella

Barreras críticas	Cuellos de botella relacionados	Evidencia de alineación	Grado de alineación con programa
<b>Violencia contra los niños, niñas y adolescentes</b> <i>Justificación</i> - Aumentó de casos registrados de 800 (2011) a 4.774 (2019), - 52% niños entre 2 y 4 años objeto de alguna forma de disciplina violenta en 2018 - incluye violencia psicológica (44%), violencia física (35%) y violencia física grave (2%) <i>Fuente: SITAN, Informes SIPIAV</i>	- Falta de campañas masivas de comunicación y movilización social, y dificultades para ganar apoyo del público y los tomadores de decisiones - Débil coordinación intersectorial y baja articulación entre intervenciones (ej. contra la violencia de género y la violencia contra la niñez) - Deficiencias en el sistema de justicia juvenil y programas de crianza - Limitaciones en sistemas de monitoreo y estadísticas y brechas en el uso de evidencia para la toma de decisiones - Desigualdad en capacidades subnacionales para implementar modelos de respuesta - Débil asignación presupuestaria para políticas nacionales y territoriales	- Incluido en Notas Estratégicas sobre protección infantil y género - Incluido como prioridad en AMP 2021-2024 y AWP que incluyen acciones específicas de asistencia técnica, generación de evidencia y abogacía - En el seguimiento RAM 2021-2024 se destacan acciones que aborden muchos de los cuellos de botella, tal como: a) campanas y alianzas para sensibilizar sobre la violencia y explotación sexual para transformar normas sociales; b) fortalecimiento de servicios de atención a nivel local (ej. para hijos de mujeres sobrevivientes de violencia de género); c) desarrollo de estándares/mapa de ruta para guiar y normar práctica; d) apoyo a la coordinación interinstitucional e iniciativas intersectoriales (ej. con educación); e) generación de evidencia y desarrollo de sistemas de monitoreo.	Alta
<b>Institucionalización de niños, niñas y adolescentes</b> <i>Justificación</i> - Internamiento de niños en Uruguay en 2019 fue muy superior (371 por 100.000 habitantes) que en el resto de la región (97 por 100.000 habitantes). - Niños (hasta 18 años) que viven en hogares 24 horas es de 321 por 100.000 habitantes (el promedio para América Latina es de 86 cada 100.000) - Tiempo promedio de internación es de 4 años en los centros 24 horas. <i>Fuente: CPD</i>	- Limitada disponibilidad y fortalecimiento de servicios legales especializados - Débil implementación de acciones específicas para adolescentes en conflicto con la ley - Falta de medidas concretas para garantizar protección especial y alternativas al encarcelamiento - Falta de data y evidencia sobre niños, niñas y adolescentes en cuidado residencial o instituciones de salud mental	- Presente en el CPD y señalado en los documentos de referencia (Notas Estratégicas de Protección Infantil) - Incluido como prioridad en AMP 2021 y en los AWP 2022-2024. - En el seguimiento RAM 2021-2024 se reportan acciones correspondientes a generación de evidencia (ej sobre la situación en centros de atención 24 horas), asistencia técnica y elaboración de guías para la transformación de prácticas, medidas de reintegración/vinculación familiar (trabajando con ONGs La Huella y El Abrojo), capacitaciones de personal institucional, y trabajo con adolescentes institucionalizados para mejorar competencias.	Alta
<b>Pobreza infantil</b> <i>Justificación</i> - infantilización de la pobreza es una problemática estructural (9 de cada 10 personas pobres son niños o los adultos que conviven con ellos). - En el primer semestre de 2023, uno de cada cinco niños, niñas y	- Protección social insuficiente para romper el ciclo de la pobreza - Falta de un enfoque sólido de equidad en las políticas de protección social - Débil territorialización e insuficiente enfoque basado en evidencia para reducir inequidades - Insuficiente coordinación y articulación entre multiplicidad de programas	- Si bien los documentos de diseño (CPD, Notas estratégicas) enfatizan el problema de la pobreza infantil y abordan su naturaleza multidimensional a través de diferentes resultados de inclusión social, la barrera no es el foco de un área de resultados prioritaria. - Recién en el AMP 2023 se establece como una prioridad explícita. En este documento, se plantea como objetivo culminar el año con una estrategia para	Media

<p>adolescentes en Uruguay se encuentra en situación de pobreza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pobreza para total de la población es de 10% versus pobreza infantil de 19%</li> </ul> <p><i>Fuente: SITAN y su Actualización 2023</i></p>		<p>posicionar el problema como una prioridad nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En 2024, de acuerdo a los datos RAM se realizaron acciones de abogacía e incidencia que incluyan la generación de evidencia de calidad, la celebración de un seminario internacional de alto nivel y la colocación del tema en la agenda política especialmente en el contexto de las elecciones nacionales.</li> </ul>	
<p><b>Malnutrición infantil</b></p> <p><i>Justificación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En los 15 últimos años, se ha registrado un aumento constante del sobrepeso y la obesidad en los niños en edad de cursar educación primaria; la tasa ha pasado del 26% en 2004 al 36% en 2018. Esto se agrava en el tercer decil de ingreso, donde coexiste obesidad y malnutrición</li> </ul> <p><i>Fuente: SITAN, CPD</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de regulaciones y débil cumplimiento de estándares en alimentación escolar y centros de salud</li> <li>- Escasos controles sobre etiquetado y comercialización de alimentos procesados</li> <li>- Insuficientes campañas de comunicación y abogacía sobre nutrición y protección social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones para prevenir el sobrepeso y la obesidad, promover la lactancia hasta los dos años de edad, difusión de prácticas de alimentación saludable en los hogares así como en centros de salud y educativos estaban presentes desde el inicio del programa (en CPD, Nota Estratégica de inclusión social, los AMP y AWP).</li> <li>- En el seguimiento RAM 2021-2024 se reportan acciones relacionadas con la promoción de prácticas de alimentación saludables en varios ambientes (ej. hogar, escuela), fortalecimiento de capacidades y protocolos respecto a la lactancia materna de diferentes actores, generación de evidencia y abogacía sobre malnutrición y lactancia materna, apoyo a coordinación interinstitucional, y apoyo a etiquetado claro.</li> </ul>	Alta
<p><b>Salud mental</b></p> <p><i>Justificación</i></p> <p>Tasa de suicidio en 2019 fue de 11 por 100.000 adolescentes de 15 a 19 años, lo que supone una cuarta parte del total de muertes, y se incrementó hasta 28 en el rango de 20 a 24 años.</p> <p><i>Fuente: CPD</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de caminos de gestión de casos intersectoriales para la salud mental adolescente</li> <li>- Débil sistema de detección y monitoreo de problemas de salud mental en adolescentes</li> <li>- Escasa capacitación y fortalecimiento de capacidades para la salud mental adolescente</li> <li>- Falta de estrategias de Comunicación para el Cambio de Comportamiento (C4D) en salud mental adolescente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien es una problemática presente desde el comienzo del CPD, se convierte en una prioridad en los AMP desde 2022 y se integra como un resultado específico en la estructura del programa desde 2024</li> <li>- Lanzamiento de la campaña de sensibilización “Ni Silencio ni Tabú” (NSNT) en 2022, así como la nota técnica y posterior misiva al presidente en ese mismo año.</li> <li>- En 2023 se firma el convenio para la ejecución del programa NSNT entre INJU y UNICEF donde se establece que el INJU transfiere los fondos públicos a UNICEF para su administración, con un enfoque prioritario en la Línea de Acción destinada a los centros NSNT, de los cuales se abrieron seis entre mayo y diciembre del año pasado en distintos puntos del país.</li> </ul>	Alta
<p><b>Desigualdades en niveles de aprendizajes en primaria y secundaria</b></p> <p><i>Justificación</i></p> <p>Los niveles de aprendizaje – al igual que la desvinculación educativa – está fuertemente asociado al nivel socioeconómico de los niños y niñas</p> <p><i>Fuente: INEEd, 2019</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencias en habilidades básicas</li> <li>- Bajas expectativas y motivación</li> <li>- Condiciones socioeconómicas: desnutrición, falta de acceso a materiales de estudio y entornos inadecuados para el aprendizaje en el hogar</li> <li>- Acceso desigual a dispositivos y conectividad para educación digital</li> <li>- Infraestructura inadecuada, falta de materiales pedagógicos y tecnologías</li> <li>- Ausencia de tutorías o refuerzos para estudiantes con dificultades de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien el CPD y la Nota estratégica no formulan explícitamente la mejora del aprendizaje como objetivo, los documentos enfatizan el acceso a una educación de calidad e innovadora como objetivo, con un enfoque en la educación secundaria y los más vulnerables.</li> <li>- Los AMP a lo largo de los años hace referencia cada vez más explícita a la mejora de los aprendizajes como parte de la prioridad en educación a través del proceso de Reimaginar la Educación en el contexto de postpandemia.</li> <li>- RAM confirman que en 2021 lanzó la iniciativa Reimaginar la Educación para incidir en la transformación curricular del gobierno, que busca mejorar los</li> </ul>	Media

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencias en la calidad educativa según el nivel socioeconómico del estudiante</li> <li>- Trabajo infantil y responsabilidades familiares</li> <li>- Violencia y seguridad en las escuelas</li> <li>- Escasez de políticas intersectoriales</li> </ul>	aprendizajes estudiantiles. UNICEF facilitó una propuesta de adolescentes y jóvenes de 13 principios orientadores para la reforma con énfasis en aprendizaje e inclusión. En 2024 UNICEF promovió una agenda centrada en mejorar las habilidades básicas en las escuelas secundarias y facilitó acceso a libros digitales.	
<b>Desigualdad nivel de finalización educación media</b>  <i>Justificación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 44% de adolescentes de 21 a 23 años completaron educación secundaria; 24% de estos abandona sin haber completado el noveno, o 57% el duodécimo año.</li> <li>- Tasa de finalización de educación secundaria superior (duodécimo año) es casi cinco veces mayor en los adolescentes del quintil de ingresos más alto que en los del más bajo (79% y 14%, respectivamente).</li> <li>- 48% de adolescentes con discapacidad completan la educación secundaria básica y tan solo el 25% finaliza la educación secundaria superior.</li> </ul> <i>Fuente: SITAN, INEED</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de sistemas de alerta temprana y respuesta para prevenir la deserción escolar</li> <li>- Débil integración de educación inclusiva en la formación docente</li> <li>- Débil articulación entre protección social y educación para la permanencia de adolescentes en el sistema educativo</li> <li>- Falta de innovación y modelos efectivos para abordar la educación de niño/as migrantes</li> <li>- Escasa vinculación entre educación secundaria, educación superior y el sector productivo</li> <li>- Carencia de materiales y formación específica para profesionales que trabajan con adolescentes</li> <li>- Brechas en la promoción de la igualdad de género en educación</li> <li>- Ausencia de estrategias de búsqueda y reintegración de adolescentes fuera de escuela</li> <li>- Insuficiente oferta educativa en algunas regiones</li> <li>- Baja participación de la sociedad civil y familias en la educación inclusiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño del programa incorpora un enfoque en la educación inclusiva y la retención/finalización de la educación secundaria; confirmado en los AMP 2021-2023, con énfasis en propuestas innovadoras</li> <li>- En RAM 2021-2024 se reporte múltiples acciones para promocionar la inclusión y continuidad educativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- apoyo a la innovación digital a través de la iniciativa <i>Puentes Digitales para la Equidad Educativa</i>, facilitando el acceso a recursos educativos digitales para niños y adolescentes con discapacidad;</li> <li>- para prevenir y responder a la desvinculación estudiantil, el programa <i>ReVuelta Educativa</i> promueve un acompañamiento personalizado trabajando directamente con estudiantes, sus familias y los docentes;</li> <li>- digitalización de libros y materiales educativos clave;</li> <li>- generación de evidencia y abogacía sobre situación educacional de estudiantes con discapacidad, la permanencia en educación media, entre otros;</li> <li>- formación de docentes sobre educación inclusiva, trayectorias educativas y uso de herramientas digitales;</li> </ul> </li> </ul>	Alta
<b>Participación Adolescente</b>  <i>Justificación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de participación no son conocidos por los adolescentes, que consideran que se centran en los adultos.</li> <li>- Solo 16% de adolescentes de 14 a 17 años participaron en foros en los que se planean, debaten o evalúan políticas públicas.</li> </ul> <i>Fuente: CPD</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil participación de adolescentes y jóvenes en la toma de decisiones y programas</li> <li>- Escasa construcción de alianzas estratégicas con organizaciones juveniles</li> <li>- Falta de coherencia y coordinación entre iniciativas de participación de adolescentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CPD incluye la participación adolescente como prioridad y <i>Output</i> dentro de su Línea de acción de Movilización social. La formulación del resultado esperado enfatiza la participación de los adolescentes más vulnerables.</li> <li>- En el seguimiento RAM 2021-2024 se reporte acciones para: potenciar jóvenes a contribuir a cambios en sus comunidades (Jóvenes A Todo Cambio); incidir en Reimaginar la Educación; apoyar a la Red de Jóvenes para la Justicia Climática y incidir en la Contribución Determinada a Nivel Nacional (NDC) de Uruguay; movilizar adolescentes y jóvenes como parte de NSNT; campañas dirigidas a adolescentes; y, la creación de la Mesa Adolescente.</li> <li>- Para fortalecer la coherencia UNICEF apoyó el mapeo de iniciativas juveniles ambientales (Mapa Verde).</li> </ul>	Media
<b>Falta de compromiso de la sociedad con derechos de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estigmatización de los adolescentes y percepción negativa de su rol en la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CPD y Nota estratégica sobre movilización social promueven: una mayor concienciación, comprensión y</li> </ul>	Alta



<p><b>niños, niñas y adolescentes</b></p> <p><i>Justificación</i></p> <p>La sociedad todavía no ha alcanzado un nivel de concientización y compromiso suficiente para hacer valer los derechos de los niños y los adolescentes en los ámbitos de las desigualdades y la privación de carácter persistente.</p> <p><i>Fuente: CPD</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para cambiar actitudes y percepciones sobre los derechos de la niñez y la adolescencia</li> <li>- Débil movilización del sector empresarial a favor de la niñez</li> </ul>	<p>compromiso a favor de los derechos de los niños y los adolescentes; mayor uso de evidencia/datos que permiten monitorear y promover los derechos; movilización del sector privado en favor de los derechos del niño; y, fortalecer el sistema de protección y otros sectores sociales para defender los derechos. Hacen hincapié en los derechos de los más vulnerables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AMP 2021 y 2024 priorizan acciones una campaña integrada sobre adolescentes y una estrategia de abogacía sobre prioridades infancia, respectivamente.</li> <li>- En RAM se reporte el uso de diferentes estrategias, particularmente: campañas públicas de gran alcance y comunicación estratégica en medios y redes sociales para sensibilizar sobre temas clave como salud mental, educación, crianza, y pobreza infantil; incidencia política; generación y diseminación de evidencia para informar políticas públicas y aumentar la comprensión social sobre los desafíos que enfrentan niñas, niños y adolescentes; y la participación y empoderamiento de adolescentes.</li> </ul>	
--	--	---	--

## ANEXO 11. Análisis de alineación entre el CPD de UNICEF Uruguay, con el MNCUDS y los ODS

Líneas de acción del CPD UNICEF	Alineación con Resultados MCNUDS	Alineación con ODS
Protección de la infancia	<p>2.2. Al 2025 Uruguay habrá fortalecido las capacidades del Estado para <b>prevenir y responder a la violencia</b>, proteger la seguridad y promover la convivencia ciudadana.</p> <p>4.1. Al 2025 las instituciones públicas nacionales y subnacionales, el sector privado, los actores sociales y las comunidades en Uruguay habrán avanzado en <b>eliminar las persistentes brechas de género y el cambio socio cultural necesario</b> para ampliar la participación de las mujeres en la toma de decisiones y la <b>erradicación de la violencia basada en género</b>.</p> <p>4.2. Al 2025 las instituciones públicas, sector privado, la sociedad civil y las familias en Uruguay han fortalecido sus capacidades para <b>proteger los derechos y el bienestar de niños, niñas, adolescentes y jóvenes</b>, en particular de aquellos en condición de mayor vulnerabilidad.</p>	<p>5.2. Eliminar todas las formas de <b>violencia contra todas las mujeres y las niñas</b> en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.</p> <p>5.3. Eliminar todas las <b>prácticas nocivas</b>, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.</p> <p>16.1. Reducir significativamente todas las <b>formas de violencia</b> y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.</p> <p>16.2. Poner fin al <b>maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia</b> y tortura contra los niños.</p>
Inclusión social	<p>3.1. Al 2025 el sistema educativo uruguayo habrá puesto en marcha una <b>transformación</b> integral de la <b>educación básica</b> (desde inicial a media) para mejorar los aprendizajes y reducir la inequidad en los resultados entre estratos socioeconómicos, y expandir la educación terciaria y universitaria en los jóvenes, incrementando la participación de las mujeres en ciencia, tecnología e ingenierías.</p> <p>3.2. Al 2025 el Sistema Nacional Integrado de Salud de Uruguay habrá fortalecido la estrategia de atención primaria en <b>salud</b> y la complementación público-privada, en el marco de la recuperación post-COVID 19, así como los programas de prevención de las enfermedades crónicas no transmisibles y los servicios de salud sexual y reproductiva de calidad y acceso universal, con foco en mujeres y jóvenes de los grupos más vulnerables.</p> <p>3.3. Al 2025 Uruguay habrá generado nuevas arquitecturas de políticas públicas y modelos de gobernanza para promover la <b>cohesión y la protección social y el bienestar multidimensional</b>.</p> <p>4.2. Al 2025 las instituciones públicas, sector privado, la sociedad civil y las familias en Uruguay han fortalecido sus capacidades para <b>proteger los derechos y el bienestar de niños, niñas, adolescentes y jóvenes</b>, en particular de aquellos en condición de mayor vulnerabilidad.</p>	<p>1.2. Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y <b>niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza</b> en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.</p> <p>1.b. Crear <b>marcos normativos sólidos en el ámbito nacional</b>, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para <b>erradicar la pobreza</b>.</p> <p>2.1. Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.</p> <p>3.4. Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la <b>salud mental</b> y el bienestar.</p> <p>4.1. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños <b>terminen la enseñanza primaria y secundaria</b>, que ha de ser gratuita, <b>equitativa y de calidad</b> y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.</p> <p>4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el <b>acceso igualitario</b> a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las <b>personas</b></p>

		<p><b>con discapacidad</b>, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.</p> <p>4.a. Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta <b>las necesidades de los niños y las personas con discapacidad</b> y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.</p>
Movilización social	<p>2.1. Al 2025 Uruguay ha modernizado la gestión pública, impulsado la descentralización y <b>promovido la participación ciudadana</b> en el territorio ampliando los mecanismos de rendición de cuentas y la transparencia del Estado.</p> <p>2.3. Al 2025 el Estado uruguayo habrá fortalecido sus capacidades institucionales para gestionar y analizar información (con énfasis en las desagregaciones por sexo y otras variables sociodemográficas clave) aplicable a la toma de decisiones, el diseño y evaluación de políticas y la provisión de servicios.</p> <p>4.2. Al 2025 las instituciones públicas, sector privado, la sociedad civil y las familias en Uruguay han fortalecido sus capacidades para <b>proteger los derechos y el bienestar de niños, niñas, adolescentes y jóvenes</b>, en particular de aquellos en condición de mayor vulnerabilidad.</p>	<p>10.2. De aquí a 2030, <b>potenciar y promover la inclusión social</b>, económica y política <b>de todas las personas</b>, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.</p> <p>10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.</p> <p>11.b. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para <b>promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres</b>, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.</p> <p>16.7. Garantizar la adopción en todos los niveles de <b>decisiones inclusivas, participativas y representativas</b> que respondan a las necesidades.</p> <p>16.10. Garantizar el <b>acceso público a la información</b> y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.</p> <p>17.9. Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de <b>creación de capacidad eficaces</b> y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la <b>cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular</b>.</p> <p>La Línea de acción a través de sus acciones de abogacía, comunicación y participación de adolescentes contribuye a metas de ODS 1, 2, 3, 4 y 5.</p>

## ANEXO 12. Resultados de los Planes Anuales de Gestión 2021-2024

Plan Anual de Gestión 2021			
Prioridad programática	Resultado esperado	Indicadores y metas	Nivel de logro
<b>Prioridad #1: Incremento de las capacidades de los gobiernos departamentales de la frontera con Brasil y de los municipios de Montevideo para diseñar y monitorear políticas sociales con foco en infancia</b>	A fines de 2021, los departamentos de frontera (Rivera, Salto, Artigas, Rocha) y los municipios donde vive la población más vulnerable de Montevideo cuentan con más capacidades para diseñar, ejecutar y monitorear políticas en favor de la infancia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documento de orientación acerca del trabajo en departamentos producido.</li> <li>2. Documentos de Análisis de situación de los departamentos producido. Meta: 5.</li> <li>3. Instancias de abogacía con intendentes y alcaldes. Meta: al menos 5 intendencias y municipios.</li> <li>4. Capacitación a personal de direcciones de promoción social de las intendencias. Meta: personal de al menos 5 intendencias participa en instancias de capacitación.</li> <li>5. Sistematizaciones de la experiencia de trabajo con gobiernos departamentales producidas. Meta: 2.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parcial</li> <li>2. Parcial</li> <li>3. Parcial</li> <li>4. Parcial</li> <li>5. Pendiente</li> </ol>
<b>Prioridad #2: Incremento de las capacidades del sistema educativo para una educación inclusiva y para garantizar que un mayor número de adolescentes - sobre todo los más desfavorecidos - finalicen la educación secundaria.</b>	A fines de 2021, el Sistema Nacional de Educación Pública cuenta con más capacidades para desarrollar una política educativa inclusiva y garantizar que más adolescentes en situación de vulnerabilidad finalicen la educación media básica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de propuesta educativa innovadora para adolescentes implementado y sistematizado.</li> <li>2. Modelo de formación en educación inclusiva y en tecnologías de la información y comunicación implementado y sistematizado.</li> <li>3. Libros de texto de primer y segundo año de primaria adaptados y testeados para hacerlos accesibles a niños con discapacidad.</li> <li>4. Sistematización de retorno a clases finalizada y presentada.</li> <li>5. Informe de buenas prácticas docentes en pandemia finalizado y presentado.</li> <li>6. Informe de situación de los niños con discapacidad en el contexto COVID-19 finalizado y presentado.</li> <li>7. Diagnóstico sobre la prevalencia de la discapacidad en las escuelas primarias finalizado.</li> <li>8. Informe sobre las rutas de llegada a la educación especial finalizado y presentado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parcial</li> <li>2. Parcial</li> <li>3. Parcial</li> <li>4. Parcial</li> <li>5. Logrado</li> <li>6. Parcial</li> <li>7. Parcial</li> <li>8. Parcial</li> </ol>
<b>Prioridad #3: Fortalecimiento del sistema de protección de la infancia para la respuesta a la violencia y reducción del número de niños, niñas y adolescentes separados de su medio familiar</b>	A fines de 2021, el sistema de protección cuenta con herramientas para detectar y atender situaciones de violencia, reducir el número de niños que viven en instituciones y limitar la privación de libertad de adolescentes en conflicto con la ley.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al menos una experiencia de piloto de atención a mujeres víctimas de violencia y sus hijos e hijas implementada y sistematizada.</li> <li>2. Estudio sobre huérfanos de femicidio presentado y trabajo en el modelo de atención iniciado.</li> <li>3. Al menos 300 operadores de la justicia son capacitados en abordaje de los niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia.</li> <li>4. Estudio sobre nudos críticos en la respuesta a la explotación sexual realizado.</li> <li>5. Mesa interinstitucional de respuesta a la explotación sexual instalada.</li> <li>6. Al menos 500 funcionarios de INAU reciben capacitación sobre modelos de fortalecimiento familiar.</li> <li>7. Estrategia sobre salud mental puesta en marcha y generación de un chat de atención a adolescentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parcial</li> <li>2. Parcial</li> <li>3. Logrado</li> <li>4. Parcial</li> <li>5. Parcial</li> <li>6. Parcial</li> <li>7. Parcial</li> </ol>
<b>Prioridad #4: Campaña integrada sobre adolescentes</b>	A fines de 2021, la sociedad muestra mayor empatía hacia los adolescentes, las autoridades nacionales tienen más en cuenta sus voces en el diseño de las políticas públicas que los afectan, y los padres, madres, abuelos y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al menos 5 expertos en adolescencia son parte de la campaña para producir videos temáticos dirigidos a familias.</li> <li>2. 8 guías digitales con herramientas para familias son producidas.</li> <li>3. Al menos 20 mil visitas a la web durante el período de campaña.</li> <li>4. Al menos 5 millones de impresiones en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) durante el período de campaña.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logrado</li> <li>2. Logrado</li> <li>3. Logrado</li> <li>4. Logrado</li> <li>5. Logrado</li> <li>6. Logrado</li> <li>7. Logrado</li> <li>8. Parcial</li> <li>9. Pendiente</li> <li>10. Logrado</li> </ol>

	cuidadores cuentan con más herramientas sobre cómo apoyar a los hijos / nietos en esta etapa de la vida.	5. Más de 20 mil de engagement en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) durante el período de campaña. 6. Más de 200 mil reproducciones de videos en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) durante el período de campaña. 7. Al menos 5 mil descargas de las guías para familias. 8. Más de 6 mil leads para prospectar. 9. Más de 500 nuevos socios generados. 10. Al menos 20 influencers involucrados en la campaña. 11. Al menos 10 adolescentes participan como voluntarios en la producción de piezas de campaña. 12. Al menos 30 medios tradicionales ceden espacios para la difusión de piezas de campaña. 13. Al menos 10 empresas del sector privado comprometidas en la difusión de mensajes y/o donaciones.	11. Logrado 12. Logrado 13. Logrado
--	--	--	---

### Plan Anual de Gestión 2022

Prioridad programática	Resultado esperado	Indicadores y metas	Nivel de logro
<b>Prioridad #1: Trabajo en territorio</b>	Para fines de 2022, la oficina está implementando planes de trabajo en al menos dos departamentos de frontera que contemplen problemáticas específicas de la infancia más vulnerable del territorio.	1. Documento de orientación acerca del trabajo en departamentos producido (incl. mapeo de los actores de territorio y de espacios intersectoriales). 2. Documentos de Análisis de situación/datos desglosados de los departamentos producido. Meta: al menos 2. 3. Instancias de abogacía/espacios de coordinación de políticas locales con intendentes/alcaldes y actores locales. Meta: al menos 2. 4. Capacitación de equipos locales en derechos de la niñez / planificación e inversión con enfoque de niñez. Meta: al menos en 2 departamentos 5. Sistematizaciones de la experiencia de trabajo en departamentos. Meta: al menos 2.	1. Logrado 2. Logrado 3. Logrado 4. Logrado 5. No logrado
<b>Prioridad #2: Salud mental adolescente</b>	Para fines de 2022, la oficina implementó un conjunto de acciones de salud mental adolescente que se articula con las iniciativas de gobierno en torno a la prevención del suicidio adolescente	1. Nota estratégica UNICEF elaborada 2. Documento conjunto con INJU presentado 3. Contenido y estrategias de comunicación con INJU diseñado y lanzado 4. Consultorías con OPS sobre medidas alternativas a los centros de contención y protocolo de ingreso y egreso de las clínicas finalizadas 5. Curso de salud mental para centros 24 horas implementado 6. Estudio de trayectorias finalizado en conjunto con INAU 7. Herramienta de monitoreo de clínicas de salud mental validada 8. Guía de trabajo en territorio para equipos de primer nivel con MSP finalizada	1. Logrado 2. Logrado 3. Logrado 4. En proceso 5. Logrado 6. En proceso 7. En Proceso 8. En Proceso
<b>Prioridad #3: Violencia sexual</b>	Para fines de 2022, la oficina implementó acciones / plan / estrategias sobre detección y atención de la violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes.	1. Reedición del curso virtual sobre violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes con fiscalía y producción de 2 módulos adicionales: embarazo en menores de 15 años y violencia sexual en la primera infancia 2. Curso Inter agencial sobre género y violencia sexual para fiscales implementado (PNUD y UNFPA) 3. Red de entornos protectores contra la ESCNNA constituida en Chuy y Rivera 4. Primer borrador de la investigación sobre delitos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes acordados con el Ministerio del interior. 5. Estrategia sobre violencia sexual en línea contra niños, niñas y adolescentes elaborada 6. Estudio sobre nudos críticos en la detección y atención de casos de explotación sexual para construcción de modelo de abordaje finalizado	1. Parcial 2. Logrado 3. Logrado 4. Parcial 5. Parcial 6. Logrado 7. Aplazado 8. Parcial 7. Sin información 8. Sin información



		<p>7. Mesa para la construcción de consenso interinstitucionales para el abordaje de las situaciones de explotación sexual constituida.</p> <p>8. Campaña contra la explotación sexual en gomerías implementada y sistematizada</p>	
<b>Prioridad #4: Políticas de primera infancia y nutrición</b>	Para fines de 2022, la oficina ha colaborado con la reactivación y participa en los espacios interinstitucionales donde se definen las políticas y planes de primera infancia y nutrición.	<p>1. UNICEF ha sido convocado a participar de las Mesas ya constituidas.</p> <p>2. Al menos 2 nuevas instancias de coordinación interinstitucional se generaron por convocatoria de UNICEF.</p> <p>3. Curso de capacitación en las 7 prácticas y material de difusión de la nueva ordenanza de apoyo a la ley 19.140 diseñados e implementados para su difusión en la educación pública y privada.</p> <p>4. Generación y participación en al menos 3 eventos que jerarquicen la primera infancia y dejen en evidencia la necesidad de un abordaje integral.</p> <p>5. Ciclo de talleres de fortalecimiento de los equipos de UCC implementados, curso de trabajo con familias para CAIF diseñado, capacitación en los nuevos protocolos a los equipos de ASSE implementada.</p> <p>6. Generación de al menos 3 nuevos vínculos con organizaciones dedicadas a la primera infancia, salud y nutrición.</p> <p>7. Generación de al menos de 3 nuevos estudios: consecuencias de la instalación de salas de lactancia en las empresas, anemia y retraso del crecimiento, causas de inasistencias a los centros de primera infancia.</p> <p>8. Al menos 2 acciones conjuntas implementadas interagencialmente.</p>	<p>1. Logrado</p> <p>2. Logrado</p> <p>3. Parcial</p> <p>4. Parcial</p> <p>5. Parcial</p> <p>6. Logrado</p>
<b>Prioridad #5: Transformación educativa</b>	Para fines de 2022, la oficina ha incidido en la transformación educativa propuesta por el Gobierno a través de la iniciativa "Reimaginar la educación" y el proyecto "Puentes Digitales".	<p>1. Documento de 13 principios adolescentes para Reimaginar la educación del futuro</p> <p>2. Documento sobre desvinculación educativa y sentido de la educación para los jóvenes</p> <p>3. Seminario internacional realizado</p> <p>4. Instancias de intercambio y webinar con especialistas y la comisión de transformación curricular</p> <p>5. Talleres con adolescentes realizado.</p> <p>6. Estudio de diagnóstico de Plan Ceibal finalizado</p> <p>7. Modelo de capital intelectual de Plan Ceibal finalizado</p> <p>8. Herramienta WEB sobre el Modelo Ceibal finalizada</p> <p>9. Implementación de 4 intervenciones en Plan Ceibal</p> <p>10. Evaluación de Plan Ceibal iniciada</p> <p>11. 4 países de América Latina participan de la réplica del modelo de Plan Ceibal.</p>	<p>1. Logrado</p> <p>2. Logrado</p> <p>3. No logrado</p> <p>4. Logrado</p> <p>5. Logrado</p> <p>6. Logrado</p> <p>7. Parcial</p> <p>8. Parcial</p> <p>9. Parcial</p> <p>10. Parcial</p> <p>11. Logrado</p>

Plan Anual de Gestión 2023			
Prioridad programática	Resultado esperado	Indicadores y metas	Nivel de logro
<b>Prioridad #1: Disminuir la pobreza infantil y la incidencia de otras privaciones en los niños, niñas y adolescentes</b>	A fines de 2023 UNICEF cuenta con una estrategia en marcha para situar el combate a la pobreza infantil como prioridad nacional.	<p>1. Informe específico sobre pobreza monetaria infantil producido.</p> <p>2. Informe con recomendaciones sobre políticas públicas enfocadas en disminuir la pobreza infantil a corto y largo plazo producido.</p> <p>3. MIDES adopta al menos una de las recomendaciones realizadas por UNICEF.</p> <p>4. Informe producido sobre los mitos asociados a la pobreza que persisten en la opinión pública.</p> <p>5. Propuesta entregada a INE sobre un análisis específico de las privaciones que enfrenta la infancia.</p> <p>6. Realización de al menos un producto específico o colaboración con el sector privado sobre pobreza infantil.</p>	<p>1. Logrado</p> <p>2. Logrado</p> <p>3. No logrado</p> <p>4. Logrado</p> <p>5. No logrado</p> <p>6. No logrado</p>
<b>Prioridad #2: Generación de políticas de prevención y atención a la</b>	A fines de 2023 Uruguay cuenta con un Programa Nacional de Salud Mental adolescente.	<p>1. Programa Nacional de Salud Mental diseñado y costado.</p> <p>2. Campaña #nihilencionitabu implementada en el territorio y spot difundido por presidencia.</p>	<p>1. Logrado</p> <p>2. Parcial</p> <p>3. No logrado</p> <p>4. Parcial</p> <p>5. Logrado</p>

<b>salud mental respetuosas de los derechos humanos de niños, niñas y adolescentes.</b>	A fines de 2023, INAU y MSP están sensibilizados y se incluye entre sus prioridades un plan de cierre de instituciones psiquiátricas para niños, niñas y adolescentes.	3. Plan de acción para la implementación de la Ley de Salud Mental en materia de infancia en marcha. 4. Investigación sobre trayectorias de niños y adolescentes en clínicas de salud mental finalizada. 5. Curso de formación sobre salud mental para docentes diseñado.	
<b>Prioridad #3: Disminuir la violencia contra niños, niñas y adolescentes</b>	A fines de 2023 se implementaron acciones de sensibilización orientadas a modificar normas sociales que habilitan la violencia de género y la violencia contra NNA mientras se continúa fortaleciendo el sistema de detección y respuesta la violencia y la generación de información.	1. Campaña sobre VBG implementada y sistematizada. 2. Acciones de formación y campaña con CECONEU implementadas. 3. Indagación y toma de decisión sobre estrategia de B4R sobre protección en línea. 4. Producción y lanzamiento de cursos virtuales sobre: Violencia contra niños, niñas y adolescentes (SIPIAV); Acceso a la Justicia (SIPIAV), Explotación Sexual contra Niños, Niñas y Adolescentes (CONAPEES – Gurises Unidos). 5. Red de entornos protectores contra la ESCNNA constituida en Chuy y Rivera y metodología para pequeñas localidades desarrollada. 6. Investigación sobre delitos de violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes elaborada con el Ministerio del interior.	1. Parcial 2. Logrado 3. Parcial 4. Logrado 5. Parcial 6. Logrado
<b>Prioridad #4: Disminuir las brechas de resultados educativos en enseñanza media</b>	Para fines de 2023, la oficina implementó acciones para apoyar la transformación educativa propuesta por el Gobierno con foco en la mejora de las trayectorias, el egreso y los aprendizajes.	1. Se presentan los 13 principios para Reimaginar la Educación a las Comisiones Técnicas de ANEP. 2. Se realizan 3 talleres con adolescentes y con comisiones técnicas de ANEP para la reforma de bachillerato. 3. Propuesta de intervención en territorio elaborada. 4. Capacitación a 150 referentes de trayectorias educativas realizada. 5. ANEP expande el modelo de intervención de Revuelta Educativa. 6. Se realiza seminario sobre experiencias de educación secundaria. 7. Se realiza estudio sobre la permanencia educativa (JP Terra). 8. Se elaboran informe de experiencia de Revuelta (El Abrojo) y Evaluación de Revuelta (Ineed). 9. Se realiza encuesta de opinión pública sobre la educación del futuro.	1. Logrado 2. Logrado 3. Parcial 4. Parcial 5. Parcial 6. No logrado 7. Logrado 8. Parcial 9. Logrado

Plan Anual de Gestión 2024			
Prioridad programática	Resultado esperado	Indicadores y metas	Nivel de logro
<b>Prioridad #1: Estrategia de abogacía sobre prioridades infancia, incluyendo pobreza infantil, durante el proceso electoral</b>	Los derechos de la infancia y, en particular, la pobreza infantil, ocupan un lugar destacado en el debate político durante el proceso electoral.	1. 3 informes de evidencia finalizados y publicados 2. Seminario sobre inversión en infancia realizado 3. Nota de política sobre prioridades de la infancia publicada y divulgada 4. Reuniones de abogacía realizadas con candidatos y/o equipos técnicos de los 5 principales partidos políticos 5. Materiales de comunicación para público general acerca de la pobreza infantil difundidos 6. UNICEF es mencionado en la discusión pública y política sobre pobreza infantil y medidas para disminuirla 7. Los programas de gobierno propuestos por partidos toman al menos una de las medidas propuestas por UNICEF	1. Parcial 2. Logrado 3. Logrado 4. Logrado 5. Logrado 6. Logrado 7. Logrado
<b>Prioridad #2: Implementación del Programa de Salud Mental Adolescente</b>	El programa de salud mental se implementa con éxito en todos sus componentes	1. Se implementa al menos el 80% de los fondos destinados al Programa	1. Logrado

## ANEXO 13. Tabla de nivel de logro según RAM

Líneas de acción y resultados	2021	2022	2023	2024
<b>Protección a la infancia</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Progreso promedio</b>
1.1	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
1.2	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
1.3	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
1.4	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
<b>Inclusión social</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Progreso promedio</b>
2.1	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
2.2	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
2.3	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
2.4	Constreñido	No alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
2.5	-	-	-	Progreso promedio
<b>Movilización social</b>	<b>Alcanzado</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Parcialmente alcanzado</b>	<b>Progreso promedio</b>
3.1	Alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
3.2	Alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio
3.3	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Parcialmente alcanzado	Progreso promedio

# ANEXO 14. Instrumentos de las entrevistas y grupos focales

## Guía de entrevista Contrapartes

Estimado Sr./Sra. \_\_\_\_\_

Mi nombre es \_\_\_\_\_, y actualmente me encuentro trabajando para las consultoras PLAN Eval y Coatl, evaluando el Programa de Cooperación País UNICEF Uruguay 2021-2025. El objetivo principal de esta evaluación es generar lecciones aprendidas y rendir cuentas sobre la implementación de este programa, que informarán el diseño e implementación del próximo ciclo de cooperación para el período 2026-2030.

En este contexto, solicitamos su participación en una entrevista, en la que nos gustaría hablar sobre su rol como \_\_\_\_\_ y su relación con UNICEF Uruguay. La entrevista será grabada con su consentimiento para facilitar su posterior transcripción y análisis. Deseamos asegurarle que toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad, y se tomarán todas las precauciones para proteger la identidad de los participantes. Ningún informe o publicación identificará a los participantes individuales.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 45 minutos. Su participación es totalmente voluntaria, y podrá retirarse en cualquier momento sin necesidad de justificar su decisión. ¿Tiene alguna duda o pregunta?

Agradecería me confirmaran que han recibido esta información, que han tenido la oportunidad de hacer preguntas y que han recibido las respuestas correspondientes. Si están de acuerdo, por favor confirmen su consentimiento voluntario para participar, en el entendido de que pueden retirarse en cualquier momento si así lo desean.

### Introducción

1. ¿Podría describir la organización/organismo en la que se desempeña? (ej área de actuación, principales líneas de trabajo y su rol dentro de la misma).
2. ¿Desde cuándo su organización mantiene una relación de colaboración con UNICEF?
3. En los últimos cinco años, ¿cuál ha sido específicamente la naturaleza de su relación con UNICEF en Uruguay? (especifique las modalidades de colaboración ej. proyectos conjuntos, asistencia técnica, financiamiento, campañas, entre otros).
4. En caso de haber desarrollado proyectos conjuntos con UNICEF, ¿podría describirlos? ¿En qué etapa se encuentran?

### Alineamiento Programa País con diferentes marcos de referencia

5. ¿Cuáles son para usted las problemáticas principales que enfrentan los NNA en la actualidad?
6. En qué medida las acciones de UNICEF dan respuesta a estas problemáticas? brinde ejemplos
7. ¿En qué medida considera que las acciones desarrolladas por UNICEF Uruguay (en materia de protección a la infancia, inclusión social, educación, salud mental, atención a emergencias) están alineadas con las prioridades nacionales, de las OSC y del sector privado?
8. ¿En qué medida considera que las acciones desarrolladas por UNICEF Uruguay (en materia de protección a la infancia, inclusión social, educación, salud mental, atención a emergencias) están alineadas con los objetivos y fines específicos de su organización?
9. ¿Le parece que existan áreas de atención importantes para la situación de NNAs que UNICEF no está contemplando? ¿Cuáles?

### Resultados

10. En términos generales, ¿cómo evaluaría la colaboración entre su organización y UNICEF?
11. ¿Cuáles considera que han sido los aspectos más positivos de esta colaboración y cuáles, en su opinión, han presentado mayores desafíos o dificultades?
12. ¿Se han logrado los resultados previstos en las áreas relevantes de esta colaboración?
13. ¿Como evalúa el accionar de UNICEF en las diferentes emergencias experimentadas por el país en los últimos 5 años (COVID, crisis hídrica, migrantes)?
14. De acuerdo a su conocimiento, en qué medida diría que UNICEF integra enfoques de género, ¿equidad y DDHH en el diseño e implementación de su programa?

## Recomendaciones

15. En su opinión, ¿existen áreas o problemáticas específicas en las que el trabajo de UNICEF debería enfocar sus esfuerzos en los próximos años?
16. ¿Considera que el cambio de gobierno podría tener algún impacto en la colaboración entre su organización y UNICEF? (Por ejemplo, en términos de temas emergentes, financiamiento o la naturaleza del relacionamiento).
17. ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la relación entre su organización y UNICEF en los próximos cinco años?
18. Para finalizar ¿Tiene algún otro comentario que le parezca importante mencionar y que no hayamos conversado?

**¡Muchas Gracias por su tiempo! (Fin de la Entrevista)**

## Guía de entrevista Contrapartes Pauta Grupo Focal Mesa Adolescentes

Grupo	Fecha	Hora Inicio	Hora Fin	Moderador	Comentarios Moderador (Cantidad de participantes, distribución por género y edad)

¡Hola! Mi nombre es \_\_\_\_\_, y estoy trabajando con las consultoras PLAN Eval y Coatl en una evaluación del Programa País 2021-2025 de UNICEF Uruguay.

Los estamos invitando a participar en una charla para conocer más sobre su experiencia en las mesas adolescentes. Con su permiso, vamos a grabar la conversación para poder transcribirla y analizarla después. Toda la información será tratada de manera confidencial, y tomaremos todas las precauciones necesarias para proteger la identidad de quienes participen. Ninguna persona será identificada en los informes o publicaciones que resulten de esta evaluación.

La charla durará aproximadamente **60 minutos**, y su participación es completamente voluntaria. Si en algún momento quieren retirarse, pueden hacerlo sin ningún problema ni necesidad de explicar el motivo. ¿Tienen alguna pregunta?

**Agradezco que confirmen haber escuchado la información que les he dado, haber tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibido las respuestas correspondientes. Aceptan entonces voluntariamente participar en el estudio y comprende que tiene el derecho de retirarse en cualquier momento que lo deseen.**

## Preguntas Disparadoras

1. ¿Cuánto hace que participan en este espacio de trabajo organizado por UNICEF? (*mesa adolescente existe desde 2023 y esta educación va hasta 2025 inclusive*)
2. ¿Alguno/a ha participado de otro espacio de trabajo vinculado a UNICEF previo a la mesa en estos últimos dos años? ¿Cuál es ese espacio y qué actividades desarrollaron?
3. ¿Cómo se enteraron de esta instancia y que los motivó a participar? (también contemplar otras instancias previas a la mesa si corresponde)
4. ¿Qué temáticas se discuten en este espacio de trabajo? (*Temas trabajados: Transformación educativa, cambio climático, salud mental, migración, afrodescendencia, y cruces entre estos temas. Migración*)
5. Si tuvieran que decir cuáles son los principales problemas que enfrentan los adolescentes en Uruguay hoy en día... ¿Cuáles serían?
6. ¿Estos temas coinciden con los temas tratados en este ámbito de trabajo con UNICEF? ¿Qué cosas faltarían que les gustaría que se trataran?



7. (Si no surge espontáneamente en la pregunta anterior...) ¿En estas instancias se tratan temas de género, equidad y DDHH? ¿de qué maneras? Pueden brindar ejemplos...
8. En términos generales... ¿Cómo valoran la mesa adolescente?
9. ¿Cuáles dirían que son los aspectos positivos, negativos, oportunidades y desafíos que les brindó esta instancia?
10. ¿Si pudieran cambiar algo relativo a estas instancias...que modificaciones le harían? (ej. contenidos, extensión, modalidad de implementación)
11. Algún comentario más que quieran hacer y no hayamos conversado...

**¡Muchas gracias por su tiempo!**

### **Pauta Grupo Focal Adolescentes en Situación de vulnerabilidad (OSC)**

CJ/ Localidad	Fecha	Hora Inicio	Hora Fin	Moderador	Comentarios Moderador (Cantidad de participantes, distribución por género y edad)

¡Hola! Mi nombre es \_\_\_\_\_, y estoy trabajando con las consultoras PLAN Eval y Coatl en una evaluación del Programa País 2021-2025 de UNICEF Uruguay.

Los estamos invitando a participar en una charla para conocer más sobre su experiencia en el Centro Juvenil. Con su permiso, vamos a grabar la conversación para poder transcribirla y analizarla después. Toda la información será tratada de manera confidencial, y tomaremos todas las precauciones necesarias para proteger la identidad de quienes participen. Ninguna persona será identificada en los informes o publicaciones que resulten de esta evaluación.

La charla durará aproximadamente 60 minutos, y su participación es completamente voluntaria. Si en algún momento quieren retirarse, pueden hacerlo sin ningún problema ni necesidad de explicar el motivo. ¿Tienen alguna pregunta?

**Agradezco que confirmen haber escuchado la información que les he dado, haber tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibido las respuestas correspondientes. Aceptan entonces voluntariamente participar en el estudio y comprende que tiene el derecho de retirarse en cualquier momento que lo deseen.**

### **Preguntas Disparadoras**

1. ¿Cuánto hace que participan de las actividades del Centro Juvenil?
2. ¿Cómo se enteraron de la existencia del centro y por qué decidieron participar?
3. ¿Han escuchado hablar de UNICEF? ¿conocen qué actividades desarrolla en Uruguay? (evaluar si tienen conocimiento de la relación del trabajo del CJ con UNICEF)
4. Si tuvieran que decir cuáles son los principales problemas que enfrentan los adolescentes en Uruguay hoy en día... ¿Cuáles serían?
5. ¿Estos temas se tratan en las actividades del CJ? de qué manera? ¿Qué cosas faltarían?
6. (Si no surgió espontáneamente en la pregunta anterior...) ¿En estas instancias se tratan temas de género, equidad y RRHH? de que maneras? Pueden brindar ejemplos...
7. En términos generales... ¿Cómo valoran la propuesta y las actividades del CJ?
8. ¿Si pudieran cambiar algo relativo a su experiencia en los centros...que modificaciones le harían? (ej. contenidos, extensión, modalidad de implementación)
9. Algún comentario más que quieran hacer y no hayamos conversado...

**¡Muchas gracias por su tiempo!**

## ANEXO 15. Cuestionario de la encuesta en línea

### Introducción

Esta encuesta forma parte de la evaluación externa del Programa de País de UNICEF 2021-2025 en Uruguay (CPD, por sus siglas en inglés). Está dirigida y administrada por PLAN Eval y Coatl, un equipo evaluador externo contratado por UNICEF. La evaluación orientará el desarrollo del próximo programa de país de UNICEF en Uruguay e informará sobre los resultados del programa actual.

Llenar la encuesta le tomará aproximadamente 20 minutos. La encuesta es desarrollada por una plataforma online y presenta mecanismos de filtros y saltos de pregunta de acuerdo a su puesto, de su tipo de organización y de su conocimiento del CPD. No obstante, es aún posible que encuentre preguntas a las que no pueda responder. En ese caso, marque "no sabe" y pase a la siguiente pregunta.

Si bien al inicio de esta encuesta le pedimos algunos datos personales, queremos recordarle que es información exclusiva para uso interno. Respetando la confidencialidad, guardaremos su identidad en el análisis y en los informes. Por otra parte, queremos enfatizar que su participación es absolutamente voluntaria y que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

Para cualquier pregunta sobre la evaluación externa, póngase en contacto con Joao Mesquita [joao.mesquita@coatl.pt](mailto:joao.mesquita@coatl.pt); Cristian Maneiro [cristianmaneiro22@gmail.com](mailto:cristianmaneiro22@gmail.com); y Sofia Doccetti [sofiadoccetti@gmail.com](mailto:sofiadoccetti@gmail.com)

### Sección 1. Datos Generales

#### 1) Seleccione el tipo de organización para la que trabaja.

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Gobierno
- ☐ ONG / organización de la sociedad civil
- ☐ Medios de comunicación
- ☐ Sector privado
- ☐ Academia
- ☐ Otro - Especifique: \_\_\_\_\_

#### 2) ¿Cuál es el nombre de tu organización?

\_\_\_\_\_

#### 3) ¿Cuánto tiempo lleva colaborando con UNICEF en el país?

*Seleccione una sola opción*

- ☐ No he trabajado con UNICEF en el país (Finaliza la encuesta)
- ☐ Menos de un año
- ☐ 1-3 años
- ☐ Más de 3 años

#### 4) ¿En qué medida está familiarizada/o con el trabajo de UNICEF?

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Nada familiarizada(o)
- ☐ Familiarizada(o) sólo de nombre
- ☐ Un poco familiarizada(o)
- ☐ Bastante familiarizada(o)
- ☐ Muy familiarizada(o)

**5) Por favor indique el área/las áreas de trabajo en la/s que ha colaborado con UNICEF.**

*Puede seleccionar más de una opción\**

- ☐ Desarrollo de la Primera Infancia (ECD)
- ☐ Salud (incluyendo salud mental)
- ☐ Educación
- ☐ Protección contra la violencia y acceso a la justicia
- ☐ Inclusión social (pobreza, desigualdad, coordinación en territorio)
- ☐ Producción de datos, evidencia y evaluaciones
- ☐ Participación adolescente
- ☐ Cambio climático y reducción de riesgos de desastres
- ☐ Transversales (Discapacidad, Migración, Afrodescendencia)
- ☐ No sabe/ No contesta
- ☐ Otro – Especifique:

**Sección 2: Relevancia**

**6) ¿Qué importancia tiene UNICEF para el trabajo de su organización?**

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Irrelevante
- ☐ Poco importante
- ☐ Bastante importante
- ☐ Muy importante
- ☐ Esencial
- ☐ No lo sé

**7) Basándose en su experiencia de trabajo con UNICEF, ¿cómo evaluaría la implementación de las intervenciones de UNICEF en el país en los siguientes aspectos?**

*Seleccione una sola opción por criterio*

	Muy malo	Malo	Ni malo ni bueno	Bueno	Muy bueno	No lo sé
Las intervenciones se ajustan a prioridades nacionales						
Las intervenciones se adaptan al contexto local						
Las intervenciones se basan en una comprensión clara de las áreas a las que se dirigen						
Los efectos de las intervenciones pueden mantenerse en el tiempo						
Se implementan las intervenciones en el momento adecuado						

**8) En una escala de 1 a 5 en donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo” por favor selecciona qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:**

*Seleccione una sola opción por afirmación*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sé
UNICEF considera en sus intervenciones las barreras y limitantes que afectan a los NNA más excluidos en Uruguay						
UNICEF considera en sus intervenciones las necesidades de los grupos más excluidos en la sociedad (mujeres, situación de pobreza, afrodescendientes, migrantes, situación de discapacidad)						
UNICEF considera las prioridades de la organización o institución de la que usted forma parte						
UNICEF tomó en cuenta la perspectiva de su organización en el diseño del Programa País 2021-2025						

**9) Considerando los cambios en el contexto del país (por ejemplo, la pandemia COVID-19 y la emergencia hídrica en 2023), ¿considera usted que UNICEF Uruguay pudo adaptarse de manera efectiva a estos cambios?**

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Sí  
☐ No  
☐ No sé

### Sección 3. Coherencia

**10) En las actividades con las que colabora o ha colaborado con UNICEF, ¿con qué frecuencia considera que las distintas áreas de trabajo de UNICEF (ejemplo, Salud, Educación, Protección de la Niñez y Inclusión Social) se coordinan de manera articulada entre sí para el logro de resultados?**

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Nunca  
☐ Pocas veces  
☐ Frecuentemente  
☐ Siempre  
☐ No sé/No responde

**11) En la experiencia de trabajo de su organización, ¿con qué frecuencia se coordina UNICEF con otras instituciones (por ejemplo, instituciones de gobierno, sociedad civil, academia, etc.) para hacer sinergias y evitar duplicidades?**

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Nunca  
☐ Pocas veces  
☐ Frecuentemente

- ( ) Siempre  
( ) No sé/No responde

#### Sección 4: Eficacia

**12) Entendiendo eficacia como el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. ¿Cómo evaluaría la eficacia general de UNICEF en los siguientes resultados respecto a Protección de la infancia?**

*Seleccione una sola opción por área*

Cuestión	Nada Eficaz	Poco Eficaz	Satis-factoria	Bastante Eficaz	Muy Eficaz	No sé
Un mayor número de familias y comunidades son conscientes de que la disciplina basada en la violencia, las prácticas patriarcales y la violencia contra las mujeres y las niñas son prácticas perjudiciales.						
El sistema de justicia tiene la capacidad y las herramientas para responder a la violencia de género contra las mujeres y los niños						
El sistema de justicia tiene la capacidad y las herramientas para fortalecer el sistema de justicia juvenil con arreglo a las normas internacionales de derechos del niño						
El sistema de justicia tiene la capacidad y las herramientas para dar prioridad a las sentencias sin pena de privación de libertad para los adolescentes en conflicto con la ley						
El sistema de justicia tiene la capacidad y las herramientas para garantizar que el sistema respalde a los adolescentes en conflicto con la ley en su reintegración en la sociedad a través del apoyo en materia de rehabilitación y los servicios tras la liberación.						
El sistema de justicia tiene la capacidad y las herramientas para reducir el internamiento de niños y adolescentes.						
Se diseñan y completan modelos alternativos de cuidado de carácter familiar para los niños privados de atención parental o en riesgo de verse privados de esta, los cuales se acuerda implementar. Se refuerza el sistema de adopción.						
El país cuenta con un monitoreo independiente del sistema de protección y en el sistema de responsabilidad penal adolescente y realiza un seguimiento a la situación de niños, niñas y adolescentes						

en extrema vulnerabilidad, como los niños en situación de movilidad humana.						
---	--	--	--	--	--	--

**13) Entendiendo eficacia como el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. ¿Cómo evaluaría la eficacia general de UNICEF en los siguientes resultados respecto a Inclusión Social? (Si ud.y/o su organización no ha participado en acciones relativas a inclusión social, por favor contestar "no lo sé")**

*Seleccione una sola opción por área*

<b>Cuestión</b>	<b>Nada Eficaz</b>	<b>Poco Eficaz</b>	<b>Satis- factoria</b>	<b>Bastante Eficaz</b>	<b>Muy Eficaz</b>	<b>No sé</b>
Mejora de la capacidad nacional para prestar y supervisar los servicios de desarrollo de la primera infancia de gran calidad, concentrados en las familias más excluidas y en los niños con discapacidad.						
Mejora de los conocimientos y refuerzo de la capacidad de las familias, las escuelas, los centros de salud y otros servicios a la infancia para promover la lactancia materna; prevenir el sobrepeso y la obesidad infantil; y promover el bienestar psicoemocional, en particular en la adolescencia.						
El sistema educativo ha reforzado las capacidades para garantizar que un mayor número de adolescentes, - sobre todo los más desfavorecidos - terminen a tiempo el ciclo superior de la educación secundaria, con más aprendizajes y con competencias del siglo XXI.						
El sistema educativo ha reforzado las capacidades para una educación inclusiva y para garantizar que un mayor número de niños, niñas y adolescentes con discapacidad tengan acceso a una educación innovadora y de calidad.						
Refuerzo de la capacidad del gobierno y del sistema político para idear e implementar programas sociales que den respuesta efectiva a la vulnerabilidad infantil provocada por la pobreza y el impacto del cambio climático.						
El país desarrolla e implementa una estrategia de promoción de salud mental y bienestar psicoemocional de adolescentes y jóvenes.						



**14) Entendiendo eficacia como el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. ¿Cómo evaluaría la eficacia general de UNICEF en los siguientes resultados respecto a Movilización Social? (Si ud.y/o su organización no ha participado en acciones relativas a Movilización Social, por favor contestar "no lo sé")**

*Seleccione una sola opción por área*

Cuestión	Nada Eficaz	Poco Eficaz	Satis-factoria	Bastant e Eficaz	Muy Eficaz	No sé
El público general, los responsables de la adopción de decisiones (públicos y privados), los medios de comunicación, los profesionales, los trabajadores comunitarios y las familias muestran una mayor concienciación, comprensión y compromiso con los derechos de los niños y los adolescentes.						
Un mayor número de adolescentes, sobre todo los más vulnerables, participan en los procesos de adopción de decisiones que les afectan y en temas que les preocupan y demandan participación.						
La base de las políticas nacionales y subnacionales cada vez es más empírica, con datos que permiten monitorear y promover los derechos de los niños y los adolescentes (en especial los más desfavorecidos), así como evaluar los programas.						

**15) Entendiendo eficacia como el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. ¿Cómo evaluaría la eficacia general de UNICEF en los siguientes resultados respecto a Atención a Emergencias? (Si ud.y/o su organización no ha participado en atención a emergencias, por favor contestar "no lo sé")**

*Seleccione una sola opción por área*

Cuestión	Nada Eficaz	Poco Eficaz	Satis-factoria	Bastante Eficaz	Muy Eficaz	No sé
El Sistema Nacional de Emergencias cuenta con capacidades y herramientas para proteger los derechos de los niños, niñas y adolescentes y sus familias ante eventuales emergencias.						

**16) Indique brevemente, para el caso particular de su organización, cuál considera que es el resultado más importante en este período (2021 – 2025) fruto de la colaboración con UNICEF en la garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.**

**17) ¿Participó su organización en actividades de UNICEF Uruguay orientadas al fortalecimiento de capacidades internas de su organización?**

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Sí  
☐ No  
☐ No sé

**18) ¿Considera que las capacidades internas de su organización para la atención de niñas, niños y adolescentes cambiaron a partir del fortalecimiento que realizaron con UNICEF Uruguay?**

*Seleccione una sola opción*

- ☐ No cambiaron  
☐ Mejoraron un poco  
☐ Mejoraron mucho  
☐ No sé  
☐ No corresponde (No participé en dichas actividades)

## Sección 5: Eficiencia

**19) ¿En qué medida considera Ud. que los siguientes enfoques han sido integrados en las actividades implementadas en colaboración con UNICEF Uruguay?**

*Seleccione una sola opción por enfoque*

Categoría	Nada Integrado	Poco Integrado	Integrado	Muy Integrado	No sé
Enfoque de igualdad de género					
Enfoque de derechos humanos					
Enfoque de equidad					
Enfoque de interculturalidad					
Enfoque de discapacidad					
Enfoque de ciclo de vida					

**20) ¿Qué tan adecuados considera los siguientes recursos y capacidades de UNICEF Uruguay para el logro de resultados?**

*Seleccione una sola opción por categoría*

Categoría	Nada Adecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	No sé
Recursos humanos					
Recursos financieros					
Estructura institucional de UNICEF					
Presencia en terreno					
Capacidades del personal de UNICEF					

Procesos administrativos de UNICEF					
Comunicación y coordinación con contrapartes					
Estrategias de monitoreo y medición de resultados					

**21) ¿Qué tan adecuados considera los siguientes recursos y capacidades de su organización para el logro de resultados esperados del trabajo con UNICEF?**

*Seleccione una sola opción por categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Nada Adecuado</b>	<b>Poco Adecuado</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Muy Adecuado</b>	<b>No sé</b>
Recursos humanos					
Recursos financieros					
Estructura institucional					
Capacidades técnicas del personal					
Capacidades de monitoreo y evaluación del personal					
Procesos administrativos					

**Sección 6: Sostenibilidad**

**22) ¿Cómo ha aplicado en su labor profesional los conocimientos / capacidades adquiridas en las actividades, capacitaciones y/o colaboraciones con UNICEF?**

*Puede seleccionar más de una opción. \**

- ☐ No he aplicado los conocimientos/capacidades adquiridas
- ☐ He generado o promovido jornadas de capacitación para colegas, contrapartes y/o beneficiarios/as de la institución u organización a la que pertenezco.
- ☐ He aplicado en mi quehacer profesional nuevas herramientas, protocolos y metodologías para la protección de los derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.
- ☐ He incorporado estándares internacionales de derechos humanos y de derechos de la niñez en mis decisiones y actividades.
- ☐ He generado incidencia con tomadores de decisiones y pares para la adopción de medidas para la protección de Niños, Niñas y Adolescentes.
- ☐ He creado redes o grupos de trabajo con otros actores para el intercambio de información, experiencias y buenas prácticas.
- ☐ No lo sé/No responde
- ☐ Otro - Especifique

**23) ¿Seguirá utilizando y aplicando los conocimientos, habilidades, herramientas y metodologías adquiridas sin más apoyo externo de UNICEF?**

*Seleccione una sola opción*

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Parcialmente
- ☐ No estoy segura(o)

**24) ¿Qué factores considera que podrían afectar la sostenibilidad de los resultados alcanzados hasta este momento?**

*Puede seleccionar más de una opción.\**

- ☐ Falta de presupuesto
- ☐ Falta de normativa
- ☐ Falta de voluntad política
- ☐ No sé
- ☐ Otro - Especifique

**25) Por favor mencione la lección aprendida más importante surgida de su trabajo con UNICEF Uruguay**

---

---

---

---

**26) Para finalizar...¿Cuál es su género?**

- ☐ Mujer
- ☐ Varón
- ☐ No binario
- ☐ Prefiero no decirlo

**Gracias por contestar la encuesta. Su respuesta es muy importante para nosotros.**



Para más información, favor de contactar:  
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia  
[evalhelp@unicef.org](mailto:evalhelp@unicef.org)

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Agosto 2025