

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS 2021-2025, UNICEF PANAMÁ

Términos de Referencia

1. ANTECEDENTES

En el año 2021, la Junta Ejecutiva de UNICEF aprobó el Documento de Programa País (CPD por sus siglas en inglés) de Panamá para el periodo 2021-2025 con el objetivo de contribuir a los esfuerzos nacionales para que todos los niños, especialmente los más desfavorecidos y excluidos, puedan ver cumplidos progresivamente sus derechos y desarrollar todo su potencial en una sociedad inclusiva y protectora.

La Política de Evaluación 2023 de UNICEF enfatiza la importancia de llevar a cabo una evaluación del Programa de País (EPP), cada dos ciclos de programación, para guiar el desarrollo y la implementación de los subsecuentes programas de país de UNICEF, de acuerdo con los “Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización”, de la OECD/DAC¹.

Por lo general, una EPP evalúa: a) si los resultados del Programa País se han obtenido o es probable que se obtengan según lo previsto y los factores que explican si se han obtenido o no; b) si el Programa País ha contribuido de manera decisiva a los resultados nacionales previstos y planificados y, c) si el Programa País ha mejorado o está mejorando el posicionamiento estratégico de UNICEF para promover la realización de los derechos del niño en el país.

Los dos propósitos principales de la EPP² de UNICEF en Panamá son, por un lado, aportar insumos y lecciones aprendidas para la preparación del próximo programa de cooperación (2026-2030) y, por otro, favorecer la rendición de cuentas del trabajo de UNICEF en Panamá. La EPP también será también un insumo para el proceso de desarrollo conjunto planificado del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (UNSDCF) para el periodo 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 su potencial. Para llevar a cabo este mandato UNICEF se guía por lo dispuesto en la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y se esfuerza por conseguir que esos derechos se conviertan en principios éticos perdurables y normas internacionales de conducta hacia los niños³.

¹ Traducción al español del documento, “Better Criteria for Better Evaluation” (OECD DAC Network on Development Evaluation, December 2019). [revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf](https://www.oecd.org/dac/development-evaluation/2019-12-revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf) (oecd.org)

² Estos Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación del Programa de País (EPP) de UNICEF en Panamá se han desarrollado de acuerdo con la Política de Evaluación de 2023 y la Guía Técnica 2020 sobre Planificación y Administración de Evaluaciones de Programa de País (CPD por sus siglas en inglés), que enfatiza la importancia de la EPP para guiar el desarrollo y la implementación de los programas de país de UNICEF.

³ Tomado de: https://www.unicef.org/about/who/index_mission.html

En el Programa de País 2021-2025, UNICEF renovó su compromiso con el Estado panameño para contribuir a la realización de los derechos de las niñas, niños y adolescentes a través de su trabajo en las áreas de primera infancia, desarrollo y participación adolescente y protección contra la violencia. UNICEF Panamá ha contribuido también durante este tiempo a la respuesta a las crisis por el incremento de los flujos migratorios a través del Darién y la pandemia por COVID 19 en 2020 y 2021.

1.2 CONTEXTO

Situación de las niñas, niños y adolescentes

A pesar de ser un país de alto ingreso de acuerdo con la clasificación del Banco mundial, las desigualdades en Panamá continúan siendo una de las mayores del mundo, con un índice de Gini de 50.9. Estas desigualdades afectan mayoritariamente a poblaciones indígenas y afrodescendientes y aquellas comunidades rurales de difícil acceso.

De acuerdo con los resultados del Censo de 2023 en Panamá, la población de niños, niñas y adolescentes alcanza los 1,232,585 individuos, representando el 30% del total de la población. Estos datos reflejan un ligero aumento en la cantidad de niños y adolescentes en comparación con 2010, aunque su proporción con respecto a la población total ha disminuido. También se observa una mayor concentración en áreas urbanas en contraste con las zonas rurales o indígenas, además de una mayor diversidad étnica y cultural.

Los datos recientes muestran que Panamá requeriría un esfuerzo significativo para alcanzar varios de los objetivos relacionados con la infancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030:

- **Pobreza infantil:** tres de cada 10 niños viviendo en pobreza multidimensional (nueve de cada 10 en las comarcas indígenas). La falta de presupuesto y la inequidad limitan el acceso a servicios sociales públicos de calidad, especialmente entre las comunidades indígenas y rurales.
- **Nutrición:** El 16% de los niños menores de 5 años tienen retraso en el crecimiento (39% en áreas indígenas) y solo 1 de cada 4 niños menores de 6 meses es alimentado exclusivamente con leche materna. Al mismo tiempo, el 32% de los estudiantes de 13 a 17 años tienen sobrepeso. Las barreras al derecho a una nutrición óptima incluyen la falta de políticas públicas y el bajo acceso a los servicios de salud y nutrición a nivel comunitario.
- **Embarazo adolescente:** A pesar de una disminución del 25% en el número de embarazos adolescentes desde 2015, todavía nacen 9,600 bebés de madres que tienen entre 10 a 19 años. El cuatro por ciento de esos nacimientos son de madres de 10 a 14 años. Los servicios de salud amigables para los adolescentes están disponibles en el 50% de los centros de salud del país, pero con acceso muy limitado en áreas remotas (rurales y Comarcas).
- **Desarrollo Infantil Temprano (DIT) y Educación Infantil Temprana (EIT):** A pesar de los esfuerzos del Gobierno para aumentar la oferta de servicios de DIT, la inversión continuó enfocándose en áreas urbanas y solamente el 3% de los niños menores de tres años se benefician de los servicios públicos de DIT. Tres de cada diez niños de 4 a 5 años no asisten al preescolar, aunque la educación es obligatoria a esta edad, representando la sexta asistencia preescolar más baja en la región. Las

principales razones de la baja asistencia son la falta de servicios de DIT y EIT, especialmente en áreas rurales/indígenas.

- **Educación:** Los resultados de la evaluación PISA 2022 presentan un panorama preocupante para Panamá, siendo uno de los más bajos de la región. La gran mayoría de los estudiantes de 15 años se enfrentan a problemas con habilidades básicas de aprendizaje, como matemáticas y lectura. Panamá obtuvo unos resultados que están significativamente por debajo del promedio de los países de la OCDE (por ejemplo, el 84% de los estudiantes de 15 años no alcanzaron la competencia mínima en matemáticas frente al 31% de la media OCDE). El acceso a la escuela es similar para niños, excepto en las Comarcas donde la asistencia de las niñas es menor que la de los niños. Según informes nacionales, seis de cada diez estudiantes de 3er grado no alcanzan las habilidades mínimas de lectura, aumentando a nueve de cada diez en las Comarcas.
- **Violencia contra los niños:** los últimos datos disponibles muestran que el 40% de los niños son víctimas de disciplina violenta en el hogar y el número de casos de abuso infantil reportados aumentó entre 2020 y 2022. Un mapeo de UNICEF del trabajo social en el país destacó la falta de servicios a nivel local, especialmente en áreas rurales y Comarcas, la debilidad de los esfuerzos de prevención (incluido el apoyo a la crianza) y las normas sociales que aceptan ciertas formas de violencia contra los niños. Después de dos años de esfuerzos concertados para desinstitucionalizar a los niños en cuidado residencial, el número de niños que viven en instituciones se redujo en un 36%, pasando de 1,400 niños en 2021 a menos de 1,000 en diciembre de 2023.

En 2023, el número de migrantes y refugiados en tránsito desde Colombia a través del Tapón del Darién alcanzó un récord histórico de 520,085 personas, de las cuales 113,180 eran niños (22%). Provenían de alrededor de 100 países, siendo las personas de Venezuela un 63% del flujo. El número total se duplicó en comparación con el año 2022, mientras que la cantidad de niños se triplicó. Más de 3,300 niños y adolescentes viajaban solos. Durante este tránsito los niños y sus familias enfrentan riesgos severos, como la deshidratación, la falta de alimentos y acceso a agua potable, enfermedades, accidentes, violencia, explotación y trauma psicológico. La exposición de niñas y mujeres a la violencia sexual y de género sigue aumentando. Las necesidades humanitarias ejercen presión sobre los servicios existentes en las comunidades de acogida. Servicios que son escasos o incluso inexistentes en las áreas remotas de tránsito

A este escenario complejo debemos sumar el profundo impacto de la pandemia por COVID-19, que ha exacerbado inequidades y privaciones en la niñez en Panamá, afectando notablemente las garantías de sus derechos y generando secuelas a largo plazo, por ejemplo, por el cierre prolongado de las escuelas y por un posible aumento de la violencia a la que están expuestos en sus familias y comunidades.

En el 2022, el Estado de Panamá sancionó la Ley 285 que crea el Sistema de Garantías y protección Integral de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, un hito en el largo proceso de adopción nacional del compromiso adquirido en 1990 al ratificar la Convención sobre los Derechos del Niño. Esta nueva ley marcó el inicio de una nueva etapa para conseguir promover y garantizar los derechos de toda la población de 0 a 17 años.

2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN

El objeto de evaluación es el Programa de País de UNICEF en Panamá 2021-2025 (CPD por sus siglas en inglés). El propósito es evaluar su relevancia, eficacia, coherencia y sostenibilidad.

Esta evaluación es una oportunidad para revisar sus logros y resultados de sus estrategias y modos de cooperación y su contribución al ejercicio de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, especialmente aquellos en mayor situación de vulnerabilidad, tanto a nivel nacional como subnacional. Los hallazgos de la evaluación guiarán la planificación programática para el periodo 2026-2030 así como la asignación de recursos.

Estos Términos de Referencia también incluyen la realización de una Revisión programática de género del programa de UNICEF en Panamá que permita analizar la implementación del Plan de Acción de Género en el contexto nacional, identificar las brechas y proponer soluciones para fortalecer el componente de género en el próximo Programa de cooperación.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS 2021-2025

UNICEF, trabaja en el marco del Acuerdo Básico de Cooperación celebrado entre el Gobierno y UNICEF el 4 de junio de 1998; y el Programa de país de UNICEF 2021-2025 (E/ICEF/2021/P/L.9) acordado entre el Gobierno de Panamá y UNICEF y aprobado por la Junta Ejecutiva de UNICEF el 11 de febrero de 2021.

Las prioridades originales establecidas por el Programa de país de UNICEF 2021-2025 son: 1) contribuir a mejorar el acceso y la calidad de servicios integrales e inclusivos para el desarrollo de la primera infancia, y fomentar las normas y prácticas de crianza para optimizar el desarrollo de todos los niños y niñas (desarrollo de la primera infancia); 2) contribuir a que más adolescentes en situación de vulnerabilidad completen la educación secundaria y accedan a programas para el desarrollo de habilidades transferibles, y que cuenten con plataformas y mecanismos para participar del cambio social, demandar e implementar soluciones a sus problemas y los de sus comunidades (desarrollo y participación adolescente); 3) contribuir con estrategias multisectoriales a que los niños, adolescentes y sus entornos cuenten con mayores capacidades para prevenir la violencia, a que las víctimas de violencia reciban servicios institucionales de calidad en su atención y apoyo, y a que los afectados por emergencias cuenten con respuestas institucionales y comunitarias que les protejan (protección de la niñez y adolescencia).

En el año 2023, la oficina de UNICEF en Panamá con apoyo de la Oficina Regional realizó una revisión a medio término del programa de cooperación. En esta revisión se identificó la necesidad de realizar un cambio en el resultado dos que se encontraba focalizado en desarrollo adolescente (educación secundaria, habilidades transferibles y participación) para centrarlo exclusivamente en educación (preescolar y básica general).

El **objetivo general** programa del UNICEF es apoyar al Gobierno para que, desde la primera infancia hasta la adolescencia, se creen oportunidades de forma equitativa y sin violencia que permitan a la niñez y adolescencia crecer y desarrollarse de forma plena, sin dejar a nadie atrás. El Programa País

2021-2025 de UNICEF plantea estrategias para contrarrestar los principales frentes abiertos en áreas prioritarias como desarrollo de la primera infancia, protección de la niñez y adolescencia, y educación, además de otros objetivos transversales, en aras de fomentar el nivel de vida que debe gozar un niño, niña o adolescente.

La **teoría de cambio** propone que si niños y niñas en la primera infancia, en particular los más desfavorecidos, reciben atención de calidad para su desarrollo físico, cognitivo y socioemocional; si más niños y niñas y adolescentes cuentan con acceso a una educación de calidad y si los niños, niñas y adolescentes están mejor protegidos contra todas las formas de violencia en sus entornos familiar, escolar y comunitario; entonces más niños, niñas y adolescentes tendrán oportunidades para crecer y desarrollarse de forma plena.

El actual Programa de País de UNICEF Panamá 2021-2025 tras las modificaciones realizadas en la revisión a medio termino de 2023 cuenta con los siguientes 3 resultados programáticos y 1 resultado transversal:

Resultado 1: Desarrollo en la primera infancia

El resultado relativo al desarrollo en la primera infancia tiene por objetivo mejorar el acceso a servicios integrales e inclusivos para el desarrollo en la primera infancia y mejorar su calidad. Asimismo, aspira a fomentar normas y prácticas de crianza para optimizar el desarrollo de todos los niños y niñas.

Resultado 2: Educación

El resultado en Educación aspira a contribuir a que los niños, niñas y adolescentes, particularmente de zonas rurales, indígenas y urbanas marginales, en edad de preescolar (4 a 5 años) y educación básica general (6 a 15 años) mejoren su desempeño en las habilidades fundamentales gracias un acceso inclusivo y equitativo a servicios educativos de calidad.

Resultado 3: Protección de la niñez y adolescencia

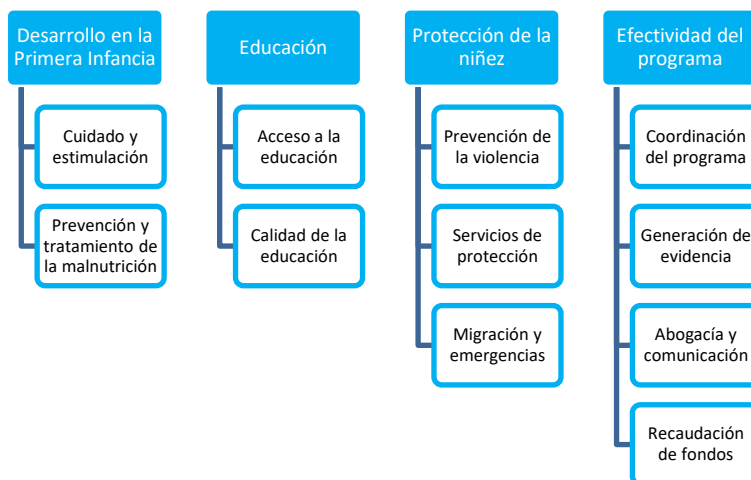
El resultado de protección infantil tiene como objetivo que niños niñas y adolescentes están mejor protegidos contra todas las formas de violencia en sus entornos familiar, escolar y comunitario. Este componente se centra en tres áreas principales : a) que los niños, niñas, adolescentes, sus familias, escuelas, comunidades y las instituciones cuenten con mayores capacidades para prevenir la violencia; b) que las víctimas de violencia reciban servicios institucionales de mejor calidad en su atención y apoyo para evitar su revictimización; y c) que los niños, niñas y adolescentes migrantes y afectados por emergencias cuenten con respuestas institucionales y comunitarias que los protejan.

Resultado 4: Eficacia del programa

El componente relativo a la eficacia del programa apoya las actividades relacionadas con la ejecución y gestión integrada e intersectorial del programa. Abarca la coordinación y cuestiones transversales como son a) el monitoreo y la evaluación del desempeño del programa y la generación de evidencias, b) la comunicación y la abogacía; c) la recaudación de fondos y la maximización del impacto del sector privado.

El CPD contine 4 resultados programáticos (Outcomes), los cuales a su vez tienen 11 productos (Outputs) (ver figura 1).

Figura 1. Estructura del Programa de Cooperación 2021-2025 UNICEF Panamá (Outcomes y Outputs programáticos)



El documento completo del CPD 2021-2025 se encuentra disponible como Anexo I de estos TORs. El programa está alineado con las prioridades del Marco de Cooperación para el Desarrollo sostenible de las Naciones Unidas en Panamá 2021-2025 (UNSDCF por sus siglas en inglés). En particular con el área 1 (Igualdad e inclusión social, económica y medioambiental), el área 2 (Gobernanza, institucionalidad, ciudadanía y justicia) y el área 4 (prevención de violencia y protección de los derechos humanos).

Estrategias

Las principales estrategias utilizadas por UNICEF para conseguir los resultados establecidos por el programa de país son las siguientes

- 1) Refuerzo de los sistemas a través de asistencia técnica.
- 2) Abogacía
- 3) Promoción de cambios Comportamiento y de normas sociales.
- 4) Innovación y Transformación Digital
- 5) Generación de evidencias (Datos, investigación, evaluación)
- 6) Generación de Alianzas público-privadas.

Presencia en el territorio.

El programa de país de UNICEF combina un enfoque nacional con sus acciones de abogacía estratégicas y desarrollo de capacidades a través de asistencia técnica a nivel local. Este apoyo se plasma en el apoyo al estado de Panamá en la conceptualización e implementación de un modelo escalable de servicios sociales integrados a nivel comunitario, que sirva como un modelo costo efectivo y escalable para la implementación de la ley 285 que crea el sistema de protección integral en todo el país. De este modo, UNICEF se encuentra apoyando un piloto liderado por el gobierno de Panamá en 13 comunidades; 9 en Panamá Oeste y 4 en la Comarca indígena Emberá Wounaan.

Respuesta a Emergencias

Durante este ciclo de cooperación, UNICEF ha aumentado de forma sostenida las acciones en la provincia de Darién para apoyar la respuesta del Estado panameño a la creciente llegada de niños y niñas y sus familias como migrantes, refugiados y solicitantes de asilo por la selva, así mismo minimizar el impacto de la movilidad humana en aquellas poblaciones locales de las zonas de paso. UNICEF ha pasado de trabajar en una sola Estación Temporal de Recepción Migratoria a tres Estaciones (San Vicente, Lajas Blancas y Los Planes), además de intervenir en las comunidades de recepción de migrantes en Canaán Membrillo y Bajo Chiquito y otras 10 comunidades afectadas por la migración. Desde el 2018 hasta julio del 2023, UNICEF ha implementado alrededor de 13 millones de dólares en respuesta a la crisis de movilidad humana en Panamá provenientes de la Unión Europea, el Gobierno de los Estados Unidos, los fondos CERF de Naciones Unidas y fondos propios de UNICEF. UNICEF se encuentra en estos momentos llevando a cabo una evaluación sobre la respuesta humanitaria a la niñez y adolescencia en contexto de movilidad que informara esta evaluación programática.

3. PROPÓSITO DE LA EVALUACION

La evaluación del programa de cooperación será tanto sumativa como formativa. En primer lugar, para la parte sumativa, se busca lograr una mejor comprensión de los tipos de resultados y logros, tanto esperados como no esperados, derivados del Programa en su conjunto y de su implementación tomando en consideración las estrategias utilizadas para ello entre 2021 y 2023, y los recursos tanto financieros como humanos (estructura programática).

La evaluación utilizara como fuente de información los hallazgos y recomendaciones del proceso de revisión a medio término del programa realizado en la segunda mitad del 2023. Además, los evaluadores deberán realizar un análisis de evaluabilidad durante la fase de incepción. El análisis de evaluabilidad deberá analizar las preguntas y criterios, asegurar que los objetivos de evaluación son alcanzables y que las preguntas se pueden contestar en cuanto a la disponibilidad de datos. También deberá analizar si existen datos suficientes para responder a criterios no incluidos (i.e., eficiencia e impacto).

Para la parte formativa de la evaluación, el objetivo es identificar lecciones aprendidas y áreas centrales de trabajo para el diseño e implementación del próximo CPD que iniciará en el 2026.

Los principales **objetivos** de esta evaluación son:

1. Evaluar la relevancia, eficacia, coherencia y sostenibilidad del CPD 2021-2025, con base en un análisis de las estrategias aplicadas y de las alianzas establecidas para alcanzar cada resultado teniendo en cuenta el contexto cambiante del país durante el periodo de evaluación (2021-2024) y los consecuentes desafíos y oportunidades.
2. Evaluar concretamente las estrategias de implementación del programa de cooperación, relacionadas con la abogacía, la promoción de intervenciones multisectoriales, generación de alianzas, innovaciones y transformación digital, coordinación humanitaria, recaudación de fondos, entre otras relevantes para UNICEF al operar en un país de alto ingreso como lo es Panamá.
3. Realizar una revisión del componente de género en todo el programa de UNICEF en Panamá para analizar la implementación del Plan de Acción de Genero en el contexto nacional, identificar las brechas y proponer soluciones para fortalecer el componente de género en el futuro

Identificar las lecciones aprendidas y los ajustes necesarios con miras a mejorar la relevancia, efectividad, coherencia y sostenibilidad durante el período restante de CPD (factores que facilitan y / o obstaculizan el progreso en la consecución de los resultados). Estas lecciones clave servirán además para informar el diseño del próximo CPD de modo que su diseño, relevancia, posicionamiento estratégico, gestión y planificación de recursos y personal, así como su capacidad de respuesta a las necesidades nacionales, incluidas las situaciones de emergencia se base en evidencia. Aprender de la inversión de UNICEF en la implantación de programas piloto a nivel subnacional que puedan ser escalables nacionalmente es de particular interés para el desarrollo de estrategias futuras.

En resumen, se busca saber:

- La **relevancia** para responder a las prioridades nacionales y garantizar los derechos de NNA, en el contexto actual del país.
- La **efectividad** de UNICEF Panamá en:
 - o incidir en políticas públicas en todos los niveles (Provincial, Comarcal, Distrital, Corregimiento y Comunidad) con las estrategias de intervención actuales (Modelo de Servicios Integrados a Nivel Local)
 - o mantener intervenciones humanitarias y de desarrollo en forma simultanea
 - o transversalizar temas cross cutting: genero, adolescentes y SBC
 - o abordar otros grupos y otras vulnerabilidades más allá de NNA en movilidad
- La **coherencia** interna y externa
- La **sostenibilidad** de las intervenciones dados los recursos existentes (humanos y financieros)

4. USOS Y USUARIOS DE LA EVALUACIÓN

El público objetivo directo de los resultados de la evaluación es: UNICEF Panamá, la oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (LACRO) y la sede global de UNICEF principalmente. Otros potenciales usuarios de la evaluación pueden incluir al Gobierno, academia y la sociedad civil. Finalmente, esta evaluación también podrá ser compartida con los donantes de UNICEF.

Además, la evaluación servirá a la gerencia y los equipos de las distintas áreas programáticas a contar con lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la implementación y diseño de nuevas acciones y estrategias.

Para las Oficinas Regional y global de UNICEF, esta evaluación permitirá conocer a profundidad el desempeño del trabajo en el país, las áreas en donde se puede mejorar y las estrategias de apoyo que se podría brindar desde esas instancias.

5. ALCANCE DE LA EVALUACION

La EPP tiene como propósito valorar los resultados logrados, tanto esperados como no esperados, en el periodo de 2021-2025 en función de las estrategias planteadas por el programa de cooperación. La evaluación deberá valorar la relevancia, efectividad, coherencia y sostenibilidad del CPD en los ámbitos de su implementación, así como también valorar el grado de incorporación del enfoque de

derechos humanos y la igualdad de género en la implementación. Esta evaluación deberá contar con el activo involucramiento de los garantes de derechos y en su caso, de los portadores de derechos, por lo que la institución o empresa que resulte seleccionada deberá incluir las metodologías más apropiadas para este fin en su propuesta técnica.

El equipo evaluador tendrá acceso a los informes y documentos de evaluaciones realizadas con anterioridad, incluida la evaluación de la respuesta de emergencia a la crisis de movilidad humana en curso.

6. MARCO DE EVALUACIÓN

Este apartado presenta el marco de la evaluación, describiendo los criterios que se evaluarán, así como las preguntas de evaluación para cada uno de dichos criterios y las principales fuentes de información a considerar.

La evaluación del CPD debe incorporar los siguientes criterios de evaluación de la OCDE: a) relevancia b) efectividad; d) coherencia y e) sostenibilidad⁴. También la evaluación debe valorar en qué medida en la implementación del CPD se incorporó el enfoque de derechos humanos, de igualdad de género, así como un análisis interseccional considerando entre otros factores, la equidad e interculturalidad para las niñas, niños y adolescentes.

La evaluación del programa incluirá una revisión Programática de Género, que permita a la Oficina de UNICEF fortalecer la programación de género en alineación con Plan de Acción de Género 2022-2025 y el Plan Estratégico de UNICEF 2022-2025.

A continuación, se proponen preguntas de evaluación, que, en su momento, deberán ser definitivamente acordadas y en su caso priorizadas, adaptadas, reagrupadas o reducidas, de forma conjunta entre el equipo de evaluación y el gestor de la evaluación durante la fase inicial. Considerando que un exceso de preguntas de evaluación llega a una falta de focalización y profundización se proponen aquí algunas de las preguntas consideradas claves, y se espera que el equipo de evaluación, tras la etapa de diseño, sea capaz de perfilar y definir un número limitado de preguntas críticas a contestar. Cabe señalar que, las preguntas de evaluación serán ajustadas en función de los hallazgos iniciales durante la etapa de diseño de la evaluación. Las modificaciones a las preguntas deberán ser justificadas y aprobadas por el Comité de gestión de la evaluación.

Pregunta Central:

Con base en los cambios en el contexto de Panamá (un país de alto ingreso), ***¿cuál es el grado de la relevancia, coherencia, efectividad y sostenibilidad de la presencia y las estrategias de UNICEF para contribuir al cumplimiento de los derechos de los niños, particularmente los más vulnerables?***

A continuación, se proponen preguntas de evaluación, que, en su momento, deberán ser definitivamente acordadas y en su caso priorizadas, adaptadas, reagrupadas o reducidas, de forma

⁴ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

conjunta entre el equipo de evaluación y el gestor de la evaluación durante la fase inicial considerando el análisis de evaluabilidad.

Cuadro 2. Preguntas Derivadas de la Central

Criterios y Enfoques	Preguntas
Relevancia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué medida los objetivos y el diseño del CPD, las estrategias de intervención elegidas y las intervenciones conducidas por UNICEF en el marco del CPD responden a las prioridades nacionales y a los cuellos de botella y barreras claves que afectan el cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes, particularmente los más excluidos? 2. ¿Ha sido capaz el CPD y la respuesta de emergencia a la crisis de movilidad de adaptarse a cambios en el contexto del país, y a la vez responder a las limitantes/barreras claves y aun así contribuir al cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes?
Eficacia / Efectividad	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿En qué medida las diferentes intervenciones lograron o esperan lograr los objetivos y resultados del CPD (incluyendo resultados diferenciados para varios grupos)? Y ¿en qué medida este contribuyó a que las políticas e iniciativas públicas de Panamá, favorecieran a las niñas, niños y adolescentes? 4. ¿Cuáles son los factores que más influyeron en la consecución o no de los resultados del programa de país (por ejemplo, Factores externos como políticos, socio económicos etc. o factores internos como cantidad, calidad y la oportunidad del desempeño de los programas de UNICEF) 5. ¿En qué medida el modelo de gestión⁵ del CPD resultó adecuado para el logro de los resultados? ¿Qué cuellos de botella existieron en el modelo de gestión y la estructura del CPD? ¿Cómo se abordaron?
Coherencia	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿En qué medida las intervenciones de UNICEF promueven sinergias entre sí y con los resultados del CPD (coherencia interna), y se coordinan adecuadamente con las políticas públicas tanto a nivel nacional como local ? ¿Hasta qué punto la oficina ha conseguido integrar las intervenciones humanitarias y en las de desarrollo para conseguir resultados a medio y largo plazo? 7. ¿Hasta qué punto el programa de país se implementa de forma que facilite la coordinación y la colaboración con otras entidades para evitar el solapamiento y las incoherencias con estrategias desarrollados por otros socios?
Sostenibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 8. Teniendo en cuenta las capacidades y recursos financieros, humanos, técnicos e institucionales de UNICEF y la operación de movilización de recursos

⁵ El modelo de gestión se refiere en específico a: a) La intersectorialidad de los resultados programáticos; b) Organización y funcionamiento de roles transversales (género, gestión de riesgos de desastres/emergencias, comunicación para el desarrollo, comunicación, monitoreo y evaluación); c) Modalidad de operación en el ámbito subnacional y su articulación con el nacional.

Criterios y Enfoques	Preguntas
	<p>privados en curso, ¿en qué medida es probable que los resultados obtenidos continúen en el mediano y largo plazo?</p> <p>9. ¿Hasta qué punto UNICEF utiliza las alianzas con el sector privado para mejorar la consecuencia de los resultados establecidos por el programa de país y asegurar la sostenibilidad?</p>
Derechos Humanos, género, equidad, inclusión/discapacidad e interculturalidad (enfoques transversales)	<p>10. ¿En qué medida se aplicaron los enfoques transversales (Derechos Humanos, género, equidad, inclusión/discapacidad e interculturalidad) durante el proceso de diseño e implementación?</p> <p>11. ¿En qué medida el diseño de las intervenciones tuvo en cuenta los compromisos internacionales con respecto a los enfoques transversales (Derechos Humanos, género, equidad, inclusión/discapacidad e interculturalidad)?</p>
Igualdad de género	<p>12. ¿Hasta qué punto todos los componentes del programa de país están facilitando avances efectivos en la igualdad de género, la identificación de los cuellos de botella y barreras relacionadas con el género y focalizando las acciones en las causas principales de la discriminación de género?</p>

El equipo de evaluación elaborará una matriz de evaluación donde se explicará cómo se responderá a cada pregunta de la evaluación, a través de qué indicadores, con qué métodos y fuentes de información o medios de verificación. Un modelo de matriz de evaluación se presenta en el Anexo 2. 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 triangular y desarrollar vínculos lógicos y explícitos entre las fuentes de datos, los métodos de recopilación de datos y los métodos de análisis.

Además, la evaluación debe incorporar el enfoque de derechos humanos (DDHH) y de derechos de niños, niñas y adolescentes, entendida su protección como un principio central del mandato de UNICEF; así como el enfoque de igualdad de género el cual hace hincapié en la importancia de que todo programa de UNICEF asegure la igualdad de acceso y para poder gozar los derechos, responsabilidades y oportunidades, los aspectos culturales y sociales que pueden impactar de forma diversa según el género. Como se señala en el Cuadro 2, las preguntas que se buscará contestar durante bajo el criterio de equidad son:

- ¿En qué medida se aplicó un enfoque de derechos humanos y de género durante el proceso de diseño e implementación?
- ¿En qué medida el diseño de las intervenciones tuvo en cuenta los compromisos internacionales con respecto a los derechos humanos, el género y otras consideraciones de equidad?

7. ENFOQUE METODOLÓGICO SUGERIDO PARA LA EVALUACIÓN

El Equipo de Evaluación habrá de cumplir 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);
- c) [UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN system](#) (2008);
- d) [UNEG Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation](#) (2014);
- e) [UNICEF-Adapted UNEG Evaluation Report Standards](#) (2017).
- f) [Gender Action Plan 2022 2025 ES ODS](#)

7.1 Diseño metodológico

Para fines de la evaluación, el equipo evaluador deberá proponer una metodología que incluya métodos de evaluación mixtos que permitan triangular información cuantitativa y cualitativa, conforme a lo que resulte más idóneo para el tipo de evaluación, a fin de fortalecer tanto la confiabilidad como la validez de los hallazgos, y permitan compensar sesgos. El diseño de la metodología final, incluidos los instrumentos y métodos de recolección de información, serán propuestos por el equipo evaluador como parte de su propuesta para concursar en esta licitación, y posteriormente, de resultar seleccionado, se someterá a consulta con los gestores de la evaluación y será incluido en detalle en el informe inicial.

La decisión final sobre el diseño de la metodología y los instrumentos de evaluación se realizará en coordinación entre el equipo de UNICEF y el equipo evaluador, de acuerdo con las preguntas de evaluación acordadas, así como la información disponible.

Se prevé que el diseño metodológico incluya la reconstrucción de la TdC global y el análisis de las teorías del cambio (TdC) por componente⁶. La TdC será reconstruida para: (a) ligar las preguntas de evaluación a la TdC, (b) ligar la TdC a la respuesta de esas preguntas, a la recolección y análisis de información, (c) ligar la TdC con el análisis y la comprensión de la relevancia, efectividad, coherencia y sostenibilidad de las intervenciones de UNICEF Panamá y (d) utilizar la TdC para la comunicación de conclusiones y recomendaciones y (e) garantizar el uso máximo del proceso y los resultados de la evaluación. Tras validar las teorías de cambios de los 4 componentes programáticos, se espera que el equipo evaluador, junto con personal de UNICEF Panamá, reconstruyan la teoría de cambio general del actual programa de cooperación 2021-2025.

La evaluación debe ser transparente, inclusiva y sensible al género y a los derechos humanos. Debe llevarse a cabo de manera participativa basándose en la experiencia de las partes interesadas clave en todas las etapas de la evaluación.

La metodología deberá permitir obtener las opiniones, percepciones y declaraciones de los funcionarios gubernamentales, del ámbito local y nacional vinculados a la implementación del CPD, así como a otros actores de la sociedad civil, academia, en su caso niñas, niños, adolescentes y sus

⁶ El CPD cuenta con una TdC por componentes programáticos, pero no con una TdC global del CPD

familias, según sea pertinente para cada pregunta de la evaluación. Los instrumentos que serán utilizados para la recolección de información deben ser desarrollados en estrecha coordinación con el equipo de UNICEF, y serán definidos en la fase inicial de la evaluación. Estas deben ser sensibles al género, basadas en derechos y enfocadas en la equidad. La información que se recolecte deberá desagregarse, de ser posible, por sexo, edad y discapacidad.

Como ya se mencionó, es factible buscar alternativas a la recopilación presencial de información, incluyendo entrevistas y encuestas telefónicas, grupos focales virtuales y encuestas en línea, entre otras. Además, se debe hacer un uso completo de los datos secundarios preexistentes, como son datos administrativos y datos de otros estudios, para responder algunas preguntas de evaluación.

El equipo de evaluación también debe considerar una revisión documental, incluida la revisión de la literatura, así como revisión de mejores prácticas de evaluaciones similares de otras oficinas de UNICEF.

En el Cuadro 3 se sugieren las posibles metodologías a implementar según los criterios de evaluación. Las metodologías sugeridas en este cuadro son un marco de referencia a partir del cual se espera que el equipo evaluador pueda sugerir metodologías alternativas o adicionales que contribuyan a dar respuesta a las preguntas de evaluación.

Cuadro 3. Métodos sugeridos para abordar las preguntas de la evaluación.

Criterios	Metodologías sugeridas
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis documental y estadística (analizando la coherencia en la secuencia): <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de coherencia interna respecto a relevancia de Situación de la niñez SITAN (2019) & Notas Estratégicas y otros documentos preparatorios al CPD, en relación con el CPD ○ CPD 2021-2025 y su marco de resultados ○ Resultados de la Revisión a Medio término del CPD del 2023 ○ Plan Estratégico Global de UNICEF 2018-2021 y 2022-2025 ○ Revisión de las estadísticas del país referidas a la niñez y adolescencia disponibles, especialmente el Análisis de Situación ○ Estadísticas oficiales producidas por los sectores según resulte pertinente. ○ Revisión de investigaciones, estudios y evaluaciones pertinentes apoyadas por UNICEF ○ Revisión de otras investigaciones y evaluaciones relevantes. • Entrevistas a profundidad y grupales (en tanto sea posible) con el equipo técnico de UNICEF responsable de la implementación del CPD. • Entrevistas a profundidad y grupales (en tanto sea posible) con funcionarios del Gobierno federal y locales según sea pertinente. • Entrevistas y grupos focales (en tanto sea posible) con padres, madres, adolescentes, líderes comunitarios y sociedad civil y la academia según sea pertinente.

Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis documental y estadística: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reportes del Results Assessment Module (RAM), de los Country Office Annual Report (COAR), de los reportes a donantes y otros documentos de gestión generados por UNICEF en el periodo de evaluación del CPD (esta información será proporcionada por UNICEF al equipo evaluador que resulte seleccionado). ○ Estadísticas oficiales producidas por los sectores según resulte pertinente. ○ Investigaciones y evaluaciones relevantes. • Entrevistas con funcionarios del Gobierno nacional, gobierno regionales y locales según sea pertinente. • Entrevistas y grupos focales (en tanto sea posible) con padres, madres, adolescentes, líderes comunitarios y sociedad civil y la academia según sea pertinente. • Entrevistas y/o grupos focales con el equipo técnico y gerencial de UNICEF Panamá. • Entrevistas y/o grupos focales (en tanto sea posible) con el equipo técnico y gerencial de los socios implementadores de UNICEF Panamá en la implementación del CPD. • Entrevistas y grupos focales (en tanto sea posible) con miembros de la sociedad civil y academia que sean pertinentes.
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Programme strategy notes del CPD 2021-2025 (a ser proporcionadas por UNICEF) ○ Strategic Plan de UNICEF 2018- 2021 y en su caso del 2022-2025 ○ Plan Estratégico de Gobierno 2019 – 2024 ○ UNSDCF 2020-2025 ○ Recomendaciones del Comité de Derechos del Niño ○ Plan de Acción de Género de UNICEF 2022 – 2025 ○ Nota Estratégica de Género 2021 – 2025 • Entrevistas y/o grupos focales con el equipo técnico y gerencial de UNICEF Panamá.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y grupos focales con funcionarios del Gobierno nacional y locales según sea pertinente. • Entrevistas y grupos focales con el equipo técnico y gerencial de UNICEF Panamá. • Entrevistas y grupos focales con líderes comunitarios, de la sociedad civil o la academia según sea pertinente.

Revisión programática de Género

La metodología para la revisión programática de género se basará en la Caja de Herramientas global para las Revisiones Programáticas de Género ([2022-GPR Toolkit-FINAL.pdf](#)) que se implementa en cuatro etapas:

- Análisis de los resultados de género en el GAP dentro de un contexto nacional
- Identificación de las causas de los problemas subyacentes a las prioridades del GAP.

- Desarrollo de respuestas programáticas, productos e indicadores para seguir el progreso, y una evaluación de los requisitos de los recursos.
- Documentación de los hallazgos para su integración en el informe final.

Para dar cuenta de estas cuatro etapas, se desarrollarán las siguientes actividades, en coordinación con las actividades previstas para la Evaluación:

- Revisión documental de información programática, referente al abordaje integral de las temáticas
- Entrevista a Representante, Representante adjunto, Oficiales de programas, M&E, Comunicaciones, RRHH, Especialista de Operaciones y C4D
- Entrevistas a Instituciones del Estado y contrapartes implementadoras
- Entrevistas y grupos focales a socios claves de la sociedad civil,

7.2 Diseño muestral de la Evaluación

Dependiendo del diseño metodológico y de la decisión sobre el tipo de métodos a utilizar se espera que el equipo evaluador proponga un diseño muestral que permita contar con representatividad de todos los actores relevantes para fines de la evaluación. En ese sentido, el equipo evaluador deberá proponer el número de entrevistas y personas de los cuales se obtendrá la información respectiva. La propuesta de selección y tamaño de muestras deberá tener el sustento metodológico respectivo para cada caso. UNICEF facilitará el contacto (listados, teléfonos y correos, y según sea necesario enviará cartas o correos) de las personas seleccionadas. La selección de personas se consensuará con UNICEF.

7.3 Fases de evaluación

La evaluación incluirá las siguientes **fases**:

Fase de diseño (inception)

Se espera que el equipo que resulte contratado diseñe la evaluación con base en las siguientes actividades:

- Una reunión inicial entre el equipo evaluador, virtual o presencial, con el equipo de UNICEF para garantizar claridad sobre los objetivos y el proceso.
- Revisión documental preliminar y discusiones con el equipo de UNICEF. Esto permitirá que el equipo comprenda los criterios de evaluación, los objetivos de la evaluación, metodología, así como las limitaciones de la misma. Esto contribuirá a refinar el propósito, el alcance y las preguntas de la evaluación.
- Análisis de evaluabilidad
- Definición y acuerdo con UNICEF sobre la metodología, incluyendo el diseño muestral.
- Definición, pilotaje y acuerdo con UNICEF sobre las herramientas de recolección de información para evaluar los 4 criterios.
- Identificación de las fechas, visitas y lista de actores a entrevistar durante la evaluación.
- Elaboración del plan de trabajo (cronograma) para la implementación de la evaluación.

Entregable:

- Informe de Inicio de la evaluación: El informe inicial (*inception report*) reflejará todos los cambios acordados respecto de lo indicado originalmente en estos TORS e incluirá el análisis de evaluabilidad así como una propuesta inicial de herramientas para la recopilación de datos, una matriz de evaluación y un cronograma de evaluación detallado y actualizado.
- Informe inicial de la Revisión programática de género (máximo 10 páginas)- que incluya la metodología y las herramientas que se utilizarán y un cronograma.

El Informe inicial de la Evaluación debe ser de máximo 25 páginas con anexos y debe incluir como mínimo:

- Presentación del contexto y objeto de evaluación y gender review
- Propósito, objetivos y alcance de la evaluación
- Análisis de evaluabilidad
- Teoría del cambio
- Marco de evaluación (criterios y preguntas de evaluación), con una matriz de evaluación (desglosando cada criterio de evaluación, con preguntas de evaluación, indicadores, fuentes de información y métodos de recolección de la información).
- Descripción metodológica completa con: a) explicación y justificación del diseño metodológico; b) muestreo y lista de personas a entrevistar y sitios a visitar; c) instrumentos de recolección de información (cuestionario, pautas de entrevistas, etc.); d) limitaciones y medidas de mitigación e) consideraciones éticas; f) método de análisis de los datos (cómo se analizarán los datos, qué técnica se utilizará, etc.).
- Un cronograma y descripción del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Listado de entregables.

Fase de implementación

Durante esta etapa, el equipo llevará a cabo el levantamiento de información. La fase incluye:

- Una revisión documental más profunda, de ser necesario.
- Levantamiento de información y control de calidad de la misma. UNICEF apoyará al equipo de evaluación para identificar y contactar a los actores clave identificados.

Fase de análisis, triangulación de datos y elaboración de borrador del Informe preliminar de Evaluación

Durante esta etapa el equipo llevará a cabo la sistematización de la información de acuerdo con la metodología acordada. Asimismo, se realizará un análisis de la información recolectada y se redactará un informe preliminar de evaluación que será compartido con el grupo de referencia para sus comentarios. En caso de ser necesario se llevarán a cabo entrevistas adicionales para resolver cualquier aclaración que sea necesaria. Toda documentación, bases de datos, y cualquier elemento que se ha utilizado para el análisis deberá ser entregada de forma sistematizada a UNICEF.

Se deberá llevar a cabo lo siguiente:

- En su caso, conformación de bases de datos incluyendo todas las variables datos administrativos necesarios debidamente etiquetadas. En su caso, incluir codebook describiendo cada variable.
- Análisis de los datos
- Presentación y validación del Informe preliminar de evaluación (borrador para comentarios) incluyendo una matriz de consistencia de hallazgos, conclusiones, aprendizajes y recomendaciones, que servirá para validar el informe preliminar en un taller de validación.
- Socialización y validación de la Teoría del Cambio

Entregable: Informe preliminar de evaluación de máximo 40 páginas más anexos (Ver estructura de Informe Final)

Fase de entrega de informe final de la evaluación

Tras la entrega del informe inicial, del levantamiento, el análisis, la integración del primer borrador de informe y la incorporación de comentarios al mismos, se deberá integrar el informe final.

Entregables:

- Informe Final de Evaluación de máximo 50 páginas más anexos.
- Evaluation brief (incluyendo infografía con visualizaciones) de máximo dos páginas resumiendo los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación.
- Informe de Revisión Programática de Género para el programa de cooperación 2021 – 2025 (con versión ejecutiva).

El informe final de la Evaluación deberá cumplir con los estándares establecidos por UNICEF en el documento “UNICEF-Adapted UNEG Evaluation Reports Standards”, que está disponible en el siguiente link:

https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF_adapted_reporting_standards_updated_June_2017_FINAL.pdf

En este sentido el informe deberá cubrir los siguientes elementos:

- a. i. Resumen Ejecutivo (max. 5 páginas)
- b. ii. Contexto y presentación del objeto de evaluación
- c. iii. Propósito, Objetivos y Alcance de la Evaluación
- d. iv. Criterios y Preguntas de Evaluación
- e. v. Metodología
- f. vi. Limitaciones de la evaluación
- g. vii. Consideraciones éticas
- h. viii. Hallazgos (por criterio de evaluación)
- i. ix. Conclusiones
- j. x. Lecciones aprendidas
- k. xi. Recomendaciones
- l. xii. Anexos:
 - a. TdR

- b. Teoría de cambio
- c. Matriz de consistencia de hallazgos, conclusiones, aprendizajes y recomendaciones
- d. Matriz de evaluación
- e. Herramientas de recolección de la información
- f. Lista de lugares visitados y lista de entrevistados
- f. Lista de documentos consultados
- g. Otros documentos pertinentes

8. LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Por otro lado, durante la fase de diseño de la evaluación el equipo evaluador identificará los principales desafíos y limitaciones preliminares, identificando los mecanismos de mitigación de los mismos, al tiempo que se tendrán en cuenta para adaptar el diseño final de la evaluación

9. NORMAS DE EVALUACION Y CONSIDERACIONES ETICAS

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.

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

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

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

Por último, 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.

Documentos a considerar:

- [UNEG Norms and Standards \(2016\)](#),
- [UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN system \(2008\)](#),
- [UNICEF Evaluation Policy \(2013\)](#).
- [UNICEF Procedure on Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis \(2021\)](#)
- [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation \(2020\)](#).
- [Standards of meaningful engagement of youth in evaluation \(2023\)](#)
- [Ethical Research Involving Children \(2013\)](#).¹²
- [Gender Action Plan 2022 2025 ES ODS](#)

10. DISEMINACIÓN DE LA EVALUACION

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

- Un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas (en español) que presente brevemente los antecedentes, la metodología, los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación y que será destinado a la socialización interna en UNICEF y externa con los socios.
- Una presentación en formato power point o similar que sea esquemática, de diseño atractivo/dinámico que sirva para presentar el resumen de la evaluación a diferentes públicos.
- Una infografía/visualización resumen de la evaluación (evaluation brief) para publicar en redes sociales y difundir por otros medios digitales.

11. MANEJO DE LA EVALUACIÓN (GOBERNANZA)

La evaluación será supervisada por el Asesor Regional de Evaluación de la Oficina Regional de UNICEF LACRO y la Representación de UNICEF en Panamá, con apoyo del Comité Técnico de UNICEF —el cual apoyará y dará seguimiento al proceso de evaluación y proporcionará comentarios a los productos de la consultoría. Cada producto (entregable) será revisado por la Oficina de País, así como por la Oficina Regional. El equipo de evaluación deberá integrar y responder a los comentarios recibidos y entregar una versión revisada de cada producto.

El Comité Técnico de la Evaluación estará conformado por parte de UNICEF Panamá por el Representante Adjunto de Programas y Oficial Nacional de Monitoreo y Evaluación. Por parte de UNICEF LACRO, por el Asesor Regional de Evaluación.

El Equipo de Administración de la Evaluación estará integrado por: el Asesor Regional de Evaluación y la Oficial Nacional de Monitoreo y Evaluación. Este equipo llevará el liderazgo del proceso de evaluación, proveerá apoyo administrativo y sustantivo, aprobará los entregables para su correspondiente pago y asegurará el vínculo con el Comité Técnico. También asegurará que la

evaluación se conduzca de acuerdo con el Código de Conducta para la Evaluación del Sistema de la ONU: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

La evaluación será enviada al Sistema Global de Supervisión de los Reportes de Evaluación (GEROS, por sus siglas en inglés) el cual otorga una calificación a la calidad del reporte de evaluación de acuerdo con estándares globales. Todas las calificaciones a los reportes de evaluación son públicas en la página web de UNICEF. Para más información revisar la página web y el Handbook. Nótese que los estándares de UNICEF incluyen indicadores del Plan de Acción del sistema de Naciones (UN-SWAP). Consultar:

- Inception report (same check-list than for Terms of Reference):
<https://www.unicef.org/media/54786/file>
- Final report:
https://www.unicef.org/evaluation/files/UNICEF_adapated_reporting_standards_updated_June_2017_FINAL.pdf,

12. CRONOGRAMA, ENTREGA Y PAGO DE PRODUCTOS.

La evaluación se desarrollará entre los meses de abril y septiembre de 2024. La empresa u organización contratada deberá establecer un cronograma de trabajo a seguir (por miembro del equipo evaluador) considerando los siguientes entregables que deberán ser entregados primero como borrador para comentarios de UNICEF y posteriormente en versión final. Se estima que la evaluación implicará aproximadamente 75-80 días de consultoría para todo el equipo evaluador.

El plazo que se muestra en el Cuadro 5 es provisional y se actualizará en consonancia con el contexto y desarrollo de la evaluación.

Tiempo para garantizar la calidad: se necesitan 10 días de revisión para los informes iniciales y 2 semanas para los informes preliminares.

Cuadro 5. Cronograma de desarrollo de la consultoría

Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Elaboración de diseño metodológico	x	x				
Elaboración de plan de trabajo		x				
Elaboración de instrumentos		x				
Elaboración del informe inicial		x				
Levantamiento de la información			x	x		
Procesamiento de la información				x	x	
Elaboración de Informe de la revisión programática de género			x	x	x	
Presentación de Informe de la revisión programática de género y una formación en género de un día para la oficina de UNICEF Panamá					x	
Elaboración y presentación de Informe borrador evaluación					x	x

Elaboración y presentación de Informe Final						X
Presentación de resultados de la Evaluación						X
Reuniones de seguimiento del avance	x	x	x	x	x	X

Cuadro 6. Calendario de entregables

Entregables	Fecha de Entrega sobre la firma del contrato	% pago
a. Informe de Inicio de la Evaluación: i) diseño metodológico; ii) plan de trabajo; iii) instrumentos para la aplicación de las metodologías de obtención de la información. Este producto deberá tener la aprobación por parte de un Comité de Ética reconocido del proyecto de la evaluación.	A los dos meses	20%
b. Borrador de la revisión programática de género	A los 4 meses	10%
c. Borrador del informe final de la Evaluación.	A los 5 meses	10%
d. Informe final de la Evaluación, resumen ejecutivo, presentación de los resultados y policy brief.	A los 6 meses	50%
e. Informe final de la revisión programática de género y presentación de los resultados durante una formación en género de un día para la oficina de UNICEF Panamá	A los 5 meses	10%

Los entregables se enviarán en versión electrónica por correo electrónico a la oficial de Monitoreo y Evaluación de la oficina de Panamá.

13. PERFIL REQUERIDO DEL EQUIPO EVALUADOR

El equipo de evaluación debe contar con profesionales con amplia experiencia en la evaluación de programas y políticas y que conjuntamente, presenten el conocimiento necesario para la implementación de la evaluación en cada una de las dimensiones consideradas en ella. Se requiere que el equipo evaluador se conforme como mínimo por tres profesionales: una será la evaluadora(or) principal/jefe de equipo, quien será responsable técnico del equipo, y las otras dos evaluadoras o investigadoras (es) asociadas(os), con experiencia comprobada en el diseño y selección de instrumentos de evaluación y en desarrollo de evaluaciones sobre habilidades y dimensiones consideradas en la evaluación). Para llevar a cabo la Revisión Programática de Género se precisa que una de las evaluadoras sea experta en género.

a. Jefe de equipo/Evaluador/a senior: deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Profesional de las ciencias sociales, económicas, o políticas que tenga estudios de postgrado en

economía, gestión pública, análisis de políticas públicas, u otros similares.

- Experiencia probada de al menos 10 años como responsable principal en evaluaciones de diseño o de proceso/implementación y/o impacto vinculadas a la gestión pública, educación, protección o salud pública; aplicación de métodos mixtos, incluyendo la coordinación de equipos y procesos. Ello habrá de ser respaldado por los contratos, certificados o similares.
- Trabajo previo con enfoque de derechos humanos y derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Dominio del español hablado y escrito.
- Conocimientos de inglés.
- Capacidad de análisis, comunicación y de redacción de informes de manera clara y conciso.

Experiencia/conocimientos deseables:

- Experiencia de trabajo previa con el Sistema de Naciones Unidas, preferiblemente UNICEF.
- Experiencia de trabajo en Panamá.
- Conocimientos de las normas de evaluación de UNEG.

Principales funciones del coordinador/a:

- Fungir como el principal interlocutor con la supervisión de la evaluación para cumplir con el cronograma de actividades y la entrega de sus productos previstos en el periodo de establecido.
- Presentar los avances de los productos en reuniones informativas a la supervisión de la evaluación.
- Definir los instrumentos de recolección de información.
- Cuidar de cumplir con los estándares éticos definidos por UNICEF
- Coordinar y supervisar la organización del trabajo de campo.
- Coordinar y supervisar las actividades de recolección de información de campo
- Coordinar la redacción del informe inicial y final de la evaluación junto con su equipo, siendo este el autor principal.
- Realizar las actividades de difusión de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación que se planifiquen junto con los propietarios de la evaluación.

A efectos de verificar la experiencia con metodologías de investigación y evaluaciones, se debe utilizarse el siguiente formato (según ejemplo):

Nombre de la publicación	Año	Metodología aplicada	Autoría	Referencia (link, adjunta copia, etc.)
A diez años de intervención: Evaluación externa del Programa Oportunidades 2008 en zonas rurales (1997-2007)	2010	Cuantitativa	Autor Principal	https://prospera.gob.mx/EVALUACION/es/wersd53465sdg1/docs/2008/2008_consumo_inversion.pdf
Honduras. Escuela amiga de Los niños y Las niñas: Informe final de evaluación externa	2013	Cualitativa Cuantitativa	Coautor	http://www.unicef.org/evaldatabase/index_73754.html

b. Evaluador/a asociad@: deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Profesional de, las ciencias sociales, económicas o políticas, con estudios de postgrado en gestión de proyectos, economía, políticas públicas u otros similares.
- Experiencia probada de al menos 8 años en evaluación de proyectos de desarrollo vinculados a la salud pública, educación o protección y temas relacionados con los derechos de niños, niñas y adolescentes esto deberá estar respaldado por los contratos, certificados o similares.
- Experiencia en participación en estudios similares; esto deberá estar respaldado por los contratos, certificados o similares.
- Dominio del español hablado y escrito.
- Conocimientos de inglés son deseables.
- Capacidad de análisis y redacción de informes de manera clara y concisa.

Experiencia/conocimientos deseables:

- Experiencia de trabajo previa con el Sistema de Naciones Unidas, preferiblemente UNICEF.
- Experiencia de trabajo en Panamá.
- Sensibilidad al enfoque de género.

A efectos de verificar la experiencia en evaluaciones y estudios se debe utilizar el siguiente formato (según ejemplo):

Contrato, Publicación	Año	Metodología aplicada	Responsabilidad	Referencia (link, adjunta copia, etc.)
Contrato de Consultoría: Estudio sobre la formación de roles de género en dos centros educativos Fe y Alegría en la Ciudad de Guatemala.	2012	Cualitativa	Consultor	Contrato incluido en la propuesta técnica: página 86
Publicación: Crea tu espacio: jóvenes construyendo comunidad educativa. Evaluación externa: análisis cualitativo de resultados e impactos.	2010	Cualitativa	Coautor	http://www.unicef.org/spanish/evaldatabase/files/Panamá_2010-008_Design-results_evaluation_of_the_education_programme_CREA_Tu_espacio.pdf

c. Evaluadora(or) asociad@: deberá cumplir con el siguiente perfil:

- Profesional de la salud, las ciencias sociales, económicas o políticas, con estudios de postgrado en educación, gestión de proyectos, economía, políticas públicas, salud pública u otros similares.
- Experiencia de al menos 5 años como integrante de equipos de investigación en estudios similares. Esto deberá estar respaldado por los contratos, certificados o similares respectivos.
- Dominio del español hablado y escrito.

- Capacidad de análisis y redacción de informes de manera clara y concisa.

Una de las investigadoras deberá contar con los siguientes requisitos

- Al menos 8 años de experiencia en género, investigación y capacidad demostrada realizando evaluaciones o revisiones programáticas de género.
- La experiencia sustantiva y programática en cuestiones de género, es esencial una comprensión del cambio social.

A efectos de verificar la experiencia en estudios se debe utilizar el siguiente formato (según ejemplo):

Contrato, Publicación	Año	Responsabilidad	Referencia (link, adjunta copia, etc.)
Contrato de Consultoría: Estudio sobre la formación de roles de género en adolescentes en dos centros educativos Fe y Alegría en la Ciudad de Guatemala.	2012	Consultor	Contrato incluido en la propuesta técnica: página 86
Publicación: Crea tu espacio: adolescentes construyendo comunidad educativa. Evaluación externa: análisis cualitativo de resultados e impactos.	2010	Coautor	http://www.unicef.org/spanish/eval/database/files/Panamá_2010-008_Design-results_evaluation_of_the_education_programme_CREA_Tu_espacio.pdf

14. CONDICIONES LABORALES

En caso de resultar necesario, la empresa u organización deberá tener disponibilidad para realizar viajes para el levantamiento de información a nivel subnacional. Asimismo, será necesario que se presente a las oficinas de UNICEF, en las instituciones y agencias aliadas del proyecto cuando el supervisor/a se lo solicite.

- La consultoría se desarrolla en Ciudad de Panamá. Los gastos de desplazamiento deberán ser incluidos en la propuesta económica y serán gestionados por la empresa u organización escogida.
- La consultoría estará bajo la supervisión del Oficial de Monitoreo y Evaluación de la oficina de Panamá y del Asesor Regional de Evaluación o la persona designada por él. Para la revisión programática de género, la supervisión técnica será proporcionada por la especialista de género de la oficina de país
- La supervisión será permanente vía e-mail, teléfono u otros medios electrónicos disponibles, con reuniones periódicas para revisar los avances.
- La empresa u organización debe contar con equipo de cómputo propio, así como con el software adecuado para desarrollar las actividades previstas en los presentes términos de referencia.

- Para la realización de estas acciones, la empresa u organización contará con el apoyo del equipo de trabajo de UNICEF en todo aquello que resulte necesario.

CARACTERÍSTICAS PROPUESTA TÉCNICA

Propuesta Técnica – Se compone de lo siguiente:

- CV institucional actualizado y cualquier documento que respalde la experiencia requerida;
- CV de los perfiles profesionales de las personas quienes integrarán el equipo de trabajo;
- Documentación de trabajos anteriores que tengan relevancia con los temas de la consultoría o afines. Se valorará el envío de materiales de referencia/portafolio sobre trabajos similares que sean de carácter público (no confidencial).
- La propuesta técnica debe contemplar un plan de riesgos que identifique limitantes y medidas de mitigación para poder cumplir con los entregables en tiempo y forma.
- Una propuesta técnica a manera de plan de trabajo para la elaboración de los productos que describa:
 - Entendimiento del proyecto y explicación de cómo lo realizarán;
 - Enfoque teórico-conceptual sugerido;
 - Una descripción general de cómo se hará la evaluación cualitativa y cuantitativa de la metodología específica que se seguirá para la realización de la misma;
 - Una primera propuesta / borrador de cómo se hará el diseño cuantitativo (modelo estadístico, metodología de muestreo y cálculos de poder, método de aleatorización para grupos de control y tratamiento, pruebas de balance para determinar grupo control y tratamiento)
 - Referencia a reportes ejecutivos que hayan elaborado de proyectos similares;
 - Cronograma y propuesta de plan de trabajo tentativo, que incluya el esquema general o índice de la evaluación y detallando los plazos para cumplir con los diferentes productos, teniendo en cuenta las fechas límite de entrega, y los procesos a realizar.

15. PROCESO DE SELECCIÓN

La presente convocatoria de consultoría se publicará y se difundirá por diversos canales utilizados por NNUU, por un periodo de 15 días hábiles a efecto de recibir las aplicaciones de los candidatos.

A continuación, se indican los porcentajes a cumplir por cada requisito:

Experiencia profesional y propuesta técnica- 70 puntos

- **Una descripción general de la metodología específica que se seguirá para la realización de la evaluación (incluida matriz de evaluación, limitantes la evaluación/mitigación, teoría del cambio tentativa, diseño de la evaluación, estrategia muestral)_ . (30 puntos)**

-Si la descripción retoma todos los criterios descritos en los TdR y especifica la metodología a seguir – 30 puntos

-Si la descripción retoma casi todos los criterios descritos los criterios descritos en los TdR y la metodología a seguir no es clara –15 puntos

-Si la descripción retoma parcialmente los criterios descritos en los TdR y la metodología a seguir no es clara – 5 puntos

- **Cronograma y propuesta de plan de trabajo tentativo, que incluya el esquema general o índice de la evaluación. (5 puntos)**

-Si el cronograma cumple con los tiempos requeridos y refleja lo solicitado en los TdRs – 5 puntos

-Si el cronograma cumple con los tiempos requeridos, pero refleja parcialmente lo solicitado en los TdRs – 2.5 puntos

-Si el cronograma no cumple con los tiempos requeridos y no refleja lo solicitado en los TdRs – 0 puntos

- **Descripción/perfil del coordinador que realizaría la evaluación. (15 puntos)**

-La persona que coordinaría la evaluación cumple con lo solicitado en los TdRs- 15 puntos

- La persona que coordinaría la evaluación cumple parcialmente con lo solicitado en los TdRs- 7 puntos

-La persona que coordinaría la evaluación no cumple con lo solicitado en los TdRs- 0 puntos

- **Descripción/perfil de los investigadores asociados. (15 puntos)**

-Los investigadores asociados cumplen con lo solicitado en los TdRs- 15 puntos

-Los investigadores asociados cumplen con lo solicitado en los TdRs- 7 puntos

-Los investigadores asociados cumplen con lo solicitado en los TdRs- 0 puntos

Requisitos de la propuesta económica (30 puntos):

- Los honorarios por la recopilación y análisis de la información.
- Costo por entregable
- Recursos requeridos para la realización del trabajo de campo (incluyendo en su caso traslados aéreos, terrestres, hospedaje y otros viáticos).
- Otros gastos generales si los hubiere.

Viajes

Todos los costos incluidos, los pasajes y viáticos que sean requeridos para el desarrollo de la Evaluación serán parte del costo del servicio.

16. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES

Para la evaluación de las propuestas se asignará un puntaje del 70% a la propuesta técnica y el 30% a la propuesta económica. Para poder evaluar la propuesta económica será necesario cumplir con un mínimo de 49 puntos.

Se asignará la consultoría a la propuesta que alcance el mayor puntaje global entre ambas evaluaciones y que sea técnicamente válida.

UNICEF se compromete a lograr la diversidad de la fuerza de trabajo en términos de género, nacionalidad y cultura. Individuos de grupos minoritarios, grupos indígenas y personas con discapacidades son igualmente alentados a postular. Todas las solicitudes serán tratadas con la más estricta confidencialidad.

ANEXO 1

CPD 2021-2025 UNICEF Panamá

<https://www.unicef.org/executiveboard/media/3186/file/2021-PL9-Panama%20CPD-ES-ODS.pdf>

ANEXO 2

Ejemplo de matriz de evaluación

Criterio	Pregunta de evaluación	Formación del juicio (judgment criteria)	Indicadores (en los casos que aplique)	Fuentes de información	Métodos de recolección
Relevancia	¿En qué medida....?	Evidencia en los marcos y documentos programáticos que el programa está explícitamente alineado con las prioridades del gobierno Evidencia de participación/consulta de los actores del gobierno en el desarrollo del programa	Referencias explícitas en los marcos programáticos de políticas y marcos del gobierno Número de participantes del gobierno en el desarrollo del programa; referencias a participación del gobierno o comentarios recibidos	Documentos y marcos del programa Minutas de reunión, correos electrónicos, información en entrevistas	Revisión documental Revisión documental, entrevistas con actores claves
Relevancia					
....					
Eficacia					
Eficacia					
....					
Eficiencia					
....					
Sostenibilidad					
....					

Aprobados

Anilena Mejia

M&E Officer

Vicente Teran

Deputy Representative