



# Evaluación de las intervenciones en materia de migración en México, Guatemala, Honduras y El Salvador

## Informe Inicial

NEXUS INTERAMERICAN CONSULTING SERVICES  
Equipo consultor: Elizabeth Cancino, Natalia Arce, Matilde Hernández y Fanny Erazo

Octubre, 2020

## Tabla de contenido

<b>Presentación.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexto de la evaluación .....</b>	<b>2</b>
<b>I.1. Situación de movilidad humana en la región en el marco de las intervenciones (2016-2019) 2</b>	
I.1.a) Las causas de la migración.....	3
I.1.b) Los riesgos durante el trayecto migratorio .....	3
I.1.c) La detención y separación familiar .....	4
I.1.d) El desafío de la reintegración .....	4
<b>I.2. Los retos y desafíos más recientes (2019-2020) .....</b>	<b>5</b>
<b>I.3. La propuesta de UNICEF (<i>Children on the Move</i>).....</b>	<b>6</b>
<b>II. Objeto de la Evaluación.....</b>	<b>9</b>
<b>II.1. Marco programático.....</b>	<b>9</b>
<b>II.2. Los actores principales y beneficiarios/as de las intervenciones.....</b>	<b>11</b>
<b>II.3. Recursos invertidos .....</b>	<b>11</b>
<b>III. Propósito de la evaluación.....</b>	<b>12</b>
<b>IV. Objetivos de la evaluación .....</b>	<b>13</b>
<b>V. Alcance de la evaluación .....</b>	<b>14</b>
<b>V.1. Ámbito temporal.....</b>	<b>14</b>
<b>V.2. Ámbito geográfico.....</b>	<b>14</b>
<b>VI. Marco de la evaluación.....</b>	<b>15</b>
<b>VI.1. Criterios y preguntas de Evaluación .....</b>	<b>15</b>
<b>VI.2. Enfoques transversales de la evaluación .....</b>	<b>17</b>
VI.2.a) Enfoque basado en los derechos de los NNA e Interés Superior del Niño -ISN- .....	17
VI.2.b) El enfoque de género .....	18
VI.2.c) El enfoque centrado en el uso (UFE) .....	18
<b>VII. Metodología .....</b>	<b>19</b>
<b>VII.1. Evaluabilidad .....</b>	<b>19</b>
<b>VII.2. Diseño metodológico .....</b>	<b>21</b>
VII.2.a) Enfoque metodológico general .....	21
VII.2.b) La reconstrucción preliminar de la TdC regional.....	22
VII.2.c) Los estudios de caso .....	24
VII.2.d) Levantamiento y análisis de información.....	31
VII.1.e) Riesgos y medidas de mitigación.....	36
VII.2.f) Etapas de la evaluación.....	37
<b>VII.3. Normas de evaluación y consideraciones éticas .....</b>	<b>39</b>
<b>VIII. Control de calidad .....</b>	<b>42</b>
<b>IX. Cronograma y entregables .....</b>	<b>44</b>

<b>X.</b>	<b><i>Anexos y enlaces</i></b> .....	<b>47</b>
<b>XI.</b>	<b><i>Trabajos citados</i></b> .....	<b>48</b>

## Acrónimos

<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CDN</b>	Convención sobre los Derechos del Niño
<b>CEDAW</b>	Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (por sus siglas en inglés)
<b>CIDH</b>	Comisión Interamericana de Derechos Humanos (OEA)
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CPD</b>	Documento Programa País (por sus siglas en inglés)
<b>C4D</b>	Comunicación para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
<b>COM</b>	<i>Children on the Move</i>
<b>CMR</b>	Conferencia Regional sobre Migraciones
<b>DAES</b>	Datos de Población de Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos
<b>EBDH</b>	Enfoque Basado en Derechos Humanos
<b>EE</b>	Equipo de Evaluación
<b>EUA</b>	Estados Unidos de América
<b>GGE</b>	Grupo de Gestión de la Evaluación
<b>GRE</b>	Grupo de gestión de la evaluación
<b>GR</b>	Grupo de Referencia
<b>LACRO</b>	Oficina Regional para América Latina y el Caribe (por sus siglas en inglés)
<b>LGTTBI</b>	Lesbianas, Gays, Transexuales, Transgénero, Bisexuales e Intersexuales
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>MSC</b>	Cambio más significativo (por sus siglas en inglés).
<b>NNA</b>	Niñas, Niños y Adolescentes
<b>OACNUDH</b>	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIM</b>	Organización Internacional para las Migraciones
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>ONU Mujeres</b>	Organización de las Naciones Unidas para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
<b>OP</b>	Oficinas de País de UNICEF
<b>OSC</b>	Organizaciones de la Sociedad Civil
<b>RROCM</b>	Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones
<b>SNU</b>	Sistema de las Naciones Unidas
<b>TdC</b>	Teoría de Cambio
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>TICs</b>	Tecnologías de la información y de la comunicación
<b>TNCA</b>	Triángulo Norte de Centroamérica
<b>UAC</b>	Niños no acompañados (por las siglas en inglés)
<b>UBP</b>	Patrulla Fronteriza de los Estados Unidos (USB, por sus siglas en inglés)
<b>UFA</b>	Enfoque centrado en el uso (por las siglas en inglés)
<b>CBP</b>	Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (por sus siglas en inglés).
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (por sus siglas en inglés)
<b>UNICEF</b>	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés)

<b>UNFPA</b>	Fondo de Población de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
<b>UNODC</b>	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (por sus siglas en inglés)
<b>VCI</b>	Violencia contra la Infancia
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
<b>WOLA</b>	La Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (por sus siglas en inglés)

## Presentación

Este documento constituye el Informe Inicial de la **evaluación de las intervenciones en materia de migración en México, Honduras, Guatemala, y El Salvador**. Es decir, una evaluación multipaís de las intervenciones de UNICEF en materia de niños, niñas y adolescentes (NNA) en situación de migración irregular (el glosario correspondiente se podrá consultar en el Anexo 0), bajo el marco programático *Children on the Move* (COM).

Ha sido preparado de conformidad con los requerimientos de UNICEF contenidos en los Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación (anexo 1) y la Oferta Técnica presentada por NEXUS Consultores (Anexo 2); la revisión de documentos de referencia (Anexo 3) e información proporcionada por las Oficinas País (OP); las expectativas y requerimientos de la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (LACRO) y del personal implicado en las OP de El Salvador, Guatemala, Honduras y México, participantes del proceso de evaluación; así como los aportes y retroalimentación recibida de parte otras personas lectoras que LACRO invitó para su revisión.

La presente es una evaluación externa y de carácter formativo, promovida por LACRO, cuyo propósito es evaluar los modelos (o intervenciones) implementados por las cuatro OP de UNICEF (en México, Guatemala, El Salvador y Honduras), desde mayo del 2017 hasta noviembre del 2020, en respuesta a los flujos migratorios en cuatro países de la región en el marco de la iniciativa *Children on the Move*<sup>1</sup>. La evaluación se realizará sobre tres criterios para la evaluación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que han sido seleccionados por UNICEF (pertinencia<sup>2</sup>, eficacia y sostenibilidad) y se desarrollará de acuerdo a las normas y estándares de evaluación de Naciones Unidas (Grupo de Evaluaciones de las Naciones Unidas, 2017).

Dada su incidencia en la evaluación, debe mencionarse que en el transcurso de la elaboración y revisión del presente Informe surgió la crisis sanitaria global del COVID-19, declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020, provocando que casi la totalidad de los Estados a nivel mundial implementaran estrictas políticas sanitarias, entre ellas el cierre de fronteras, fuertes restricciones a la movilidad humana, promoción del distanciamiento físico, así como la paralización de la actividad económica y de servicios no esenciales.

En este contexto y dada la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia, se ha considerado en conjunto con UNICEF que en el mediano plazo no estarán dadas las condiciones para realizar actividades de campo de manera presencial, como estaba previsto en los TdR, en la oferta técnica y en el contrato de consultoría. Razón por la cual, en la reunión sostenida el 12 de mayo 2020 con el entonces referente de evaluación de UNICEF LACRO<sup>3</sup>, se estableció el acuerdo de ajustar técnicas y herramientas de levantamiento de información para hacer éste de manera virtual mediante el uso de redes y plataformas que permitan asegurar la participación de los actores, guardar las medidas de seguridad sanitaria y a la vez, obtener insumos de calidad para la evaluación. Este ajuste se presenta en el apartado donde se describen las metodologías y técnicas de la evaluación (capítulo VII).

---

<sup>1</sup> El Marco Programático *Children on the Move* es la respuesta global de UNICEF a favor de los NNA afectados por los movimientos migratorios. Las intervenciones objeto de evaluación se enmarcan en dicha estrategia.

<sup>2</sup> Debido a hallazgos preliminares del EE y la tendencia de OCDE de incluir un criterio de coherencia, el EE optó por evaluar elementos relacionados con la coherencia en el marco de la pertinencia, como se profundiza más adelante.

<sup>3</sup> Es decir, Carlos Ariza Rodríguez, quien fue el punto focal para la evaluación en tanto asumía funciones el nuevo *LACRO evaluation advisor*.

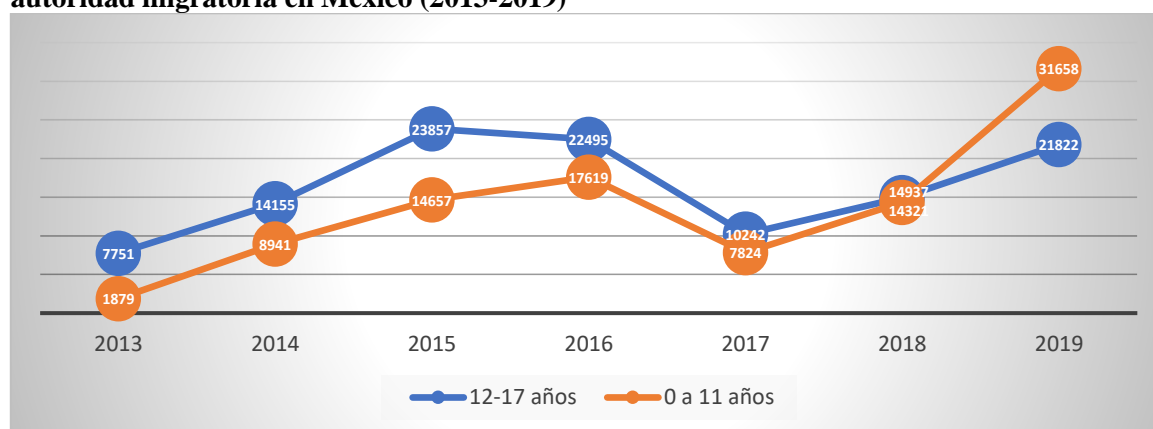
## I. Contexto de la evaluación<sup>4</sup>

### I.1. Situación de movilidad humana en la región en el marco de las intervenciones (2016-2019)

Moverse en busca de mejores oportunidades ha sido una realidad de la humanidad en una escala significativa. Sin embargo, los nuevos y acelerados flujos de personas que abandonan sus comunidades de origen debido a conflictos, violencia, pobreza o en busca de mejores oportunidades han hecho de la migración y el desplazamiento una prioridad mundial urgente y cada vez más polarizante. Es un fenómeno que involucra y afecta directamente a las niñas y niños en todo el mundo. Por ejemplo, de acuerdo con UNICEF, hubo un aumento del 75% en el número de NNA refugiados entre 2010 y 2015. Un estimado de 31 millones de NNA viven fuera de su país de nacimiento, 28 millones de NNA han sido desplazados por la fuerza, y uno de cada 200 NNA en todo el mundo son refugiados (UNICEF, 2017, pág. 5) Asimismo, en todo el continente americano, 6.3 millones de migrantes son menores de 18 años. (UNICEF, 2017, pág. 1)

Cada año, miles de niñas, niños y adolescentes (NNA), de El Salvador, Guatemala, Honduras –el llamado Triángulo Norte de Centroamérica (TNCA)- y México, emprenden el camino hacia Estados Unidos de América (EUA) con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida. La migración de NNA del TNCA y México llamó poderosamente la atención en el año 2014, al considerarse un crecimiento inusitado calificado por el entonces presidente de EUA, Barack Obama, como una crisis humanitaria, lo que generó amplia cobertura mediática (González, 2020). En consecuencia, se emprendieron iniciativas gubernamentales para contener el creciente número de personas migrantes, en particular menores de edad no acompañados<sup>5</sup> (UNICEF, 2018). En México, ha sido constante el incremento de eventos migratorios en los que se han visto involucrados NNA. Entre 2018 y 2019 el número de NNA entre 0 y 11 años ha superado la cantidad de los que tienen entre 12 y 17 años, según reportes de las autoridades migratorias de México. De los NNA de 0 a 11 años presentados ante autoridad migratoria de 2013 a 2019, el promedio de NNA acompañados es del 87%, mientras que los no acompañados representan el 13%.

**Gráfico 1: Número de eventos de NNA en contextos de movilidad humana, presentados ante autoridad migratoria en México (2013-2019)**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los Boletines Estadísticos de la Unidad de Política Migratoria del Gobierno de México.

<sup>4</sup> Se presenta un breve contexto general para entender el entorno en el cual se desarrolla el objeto de evaluación. Información más amplia sobre los contextos locales y regional será incluida en el apartado contexto de los respectivos informes de evaluación, bajo el estudio de caso.

<sup>5</sup> Por ejemplo, el Plan Frontera Sur que el Gobierno de México anunció en julio de 2014 para ayudar a poner orden en la migración desde el norte de Centroamérica.

Tanto la migración en general, como la de NNA en lo particular tienen lugar bajo un ciclo migratorio que comprende la partida, el tránsito a través de uno o varios países, la entrada en el país de destino y el retorno a su país de origen. A continuación se amplían detalles de cada una de estas etapas: las causas de la migración, los riesgos durante el trayecto y destino y los desafíos de la reintegración.

### **I.1.a) Las causas de la migración**

Es compleja la combinación de factores que contribuye al creciente número de NNA migrantes, entre ellos: (UNICEF, 2018, págs. 4-6) (UNICEF, 2018, pág. 2)

- 1) El crimen organizado, las pandillas y la violencia: La región del TNCA y México es una de las más violentas del mundo que no participan en guerra activa. Las pandillas y más recientemente el crimen organizado, han ejercido control territorial, utilizando fondos de extorsiones locales y tráfico de drogas para mantener sus operaciones. Emplean la violencia para controlar su territorio sometiendo a la población local y manteniendo alejados a sus rivales. Algunos NNA son reclutados por la fuerza o se unen a pandillas en un intento por protegerse de la violencia.
- 2) La desigualdad social y la pobreza: que se traducen en la falta de oportunidades o de acceso a una educación de calidad y servicios básicos, así como inseguridad alimentaria y desempleo. El Salvador, Guatemala y Honduras son tres de los países más pobres del hemisferio occidental.
- 3) Las bajas tasas de escolarización: las familias que viven en la pobreza no pueden enviar a sus hijos a la escuela o, de hacerlo, reciben una educación de baja calidad, por lo que es menos probable que obtengan un empleo cuando sean adultos, lo que perpetúa el ciclo de desigualdad.
- 4) La búsqueda de la reunificación familiar, ya que las y los niños dejados atrás por padres y madres migrantes son más vulnerables a la explotación, la pobreza y el abuso.
- 5) Eventos críticos como huracanes, terremotos, plagas de cultivos y otras crisis generan también necesidad de desplazarse o de migrar.

Ante dichos contextos, muchos NNA y sus familias ven la migración como su única opción de encontrar un estándar de vida más alto y seguro, a pesar del peligroso viaje a Estados Unidos y México. Los NNA van solos o acompañados de sus padres, otros familiares o amigos.

### **I.1.b) Los riesgos durante el trayecto migratorio**

#### **Principales Obstáculos:**

- Falta de coordinación entre las autoridades de protección de la infancia y migración, tanto dentro como entre los países.
- NNA son detenidos durante períodos prolongados en instalaciones no apropiadas.
- Acceso limitado a servicios esenciales en los países de origen, tránsito y destino.
- Deportaciones sin una consideración completa de los riesgos involucrados.
- Falta de apoyo adecuado en la reintegración.
- Puerta giratoria (migración, deportación y re-migración).
- Los sistemas de protección infantil no tienen la capacidad de brindar un seguimiento adecuado a los casos individuales de los niños más vulnerables en las comunidades de origen y retorno. (UNICEF para cada niño, 2018, pág. 3)

Los peligros del viaje desde los países del norte de Centroamérica hasta México y Estados Unidos están bien documentados. Al carecer de recursos para acceder a rutas migratorias seguras y regulares, muchas de las familias más pobres y desfavorecidas de la región toman rutas informales peligrosas, solicitando préstamos sustanciales. (UNICEF, 2018, pág. 11)

Los NNA no acompañados y las mujeres corren el mayor riesgo, pues ante la ausencia de refugio, cuidado, o representación legal se convierten en presa fácil de traficantes, delincuentes, bandas organizadas, fuerzas de seguridad y otros que abusan (incluyendo violencia sexual), explotan (incluyendo prostitución) o incluso asesinan. Al llegar a su destino pueden encontrar cierto alivio, pero los riesgos persisten. (UNICEF, 2018, pág. 8)

### I.1.c) La detención y separación familiar

El riesgo de detención y deportación está presente en cualquier momento del viaje (UNICEF, 2018, pág. 3). En esos casos, muchos NNA migrantes son separados de sus padres, madres o tutores en el camino<sup>6</sup> (UNICEF, 2018, pág. 8).

En México, casi 60.000 niños migrantes fueron detenidos en centros de detención entre 2016 y 2017. Los niños y niñas mayores de 12 años generalmente se mantienen en un área separada, incluso si están acompañados por sus familias, mientras que las y los más pequeños se quedan con sus madres. A menudo, permanecen detenidos durante semanas o meses (UNICEF, 2018, pág. 12).

Por su parte, en abril de 2018, Estados Unidos comenzó a aplicar una política de "tolerancia cero" que implicaba el enjuiciamiento de adultos migrantes irregulares y la consecuente separación de sus hijos e hijas. Sin embargo, el 20 de junio de 2018, se emitió la Orden Ejecutiva 13841 para poner fin a la separación de los NNA migrantes de sus familias (UNICEF, 2018, pág. 12).

La detención y la separación familiar son experiencias traumáticas que pueden dejar a los NNA vulnerables a la explotación y el abuso, y pueden generar estrés tóxico e, incluso, la liberación prolongada de la hormona del estrés cortisol, que daña la funcionalidad cerebral. No obstante, para evitar tales consecuencias, han emergido alternativas a la detención, como el cuidado basado en la comunidad y los hogares de acogida, que se han implementado en varias ocasiones tanto para las familias como para los NNA no acompañados<sup>7</sup> (UNICEF, 2018, pág. 13).

**Tabla 1: Número de eventos de migrantes del TNCA presentados a autoridad migratoria en México y devueltos a su país de origen**

	2016		2017		2018		2019	
	Presentados	Devueltos	Presentados	Devueltos	Presentados	Devueltos	Presentados	Devueltos
<i>El Salvador</i>	33531	33384	12074	11706	13325	12666	21494	20039
<i>Guatemala</i>	62278	62299	36337	35874	45607	44680	52412	50794
<i>Honduras</i>	54226	53857	31349	29959	50076	53571	78232	72125

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los Boletines Estadísticos de la Unidad de Política Migratoria del Gobierno de México.

### I.1.d) El desafío de la reintegración

Una vez que se toma la decisión de regresar al país de origen o se es deportado por las autoridades, es complejo reintegrar a las personas migrantes de manera segura en sus comunidades. Las personas repatriadas enfrentan obstáculos importantes para una reintegración exitosa, y los gobiernos del norte

<sup>6</sup> En otros casos, los miembros de la familia han tomado la difícil decisión de ir al norte solos con la esperanza de reunirse en una fecha futura. También hay circunstancias en las que los miembros de la familia se ven obligados a separarse o los padres tienen que tomar decisiones desgarradoras para proteger a sus hijos en el camino.

<sup>7</sup> En los Estados Unidos, por ejemplo, el Programa de gestión de casos familiares, lanzado como iniciativa piloto en 2016, operó en cinco lugares hasta junio de 2017.

de Centroamérica no tienen ni los recursos ni la capacidad para proporcionar el apoyo que necesitan los NNA y las familias que regresan (UNICEF, 2018, pág. 17).

Las y los migrantes que son devueltos a la fuerza desde México y Estados Unidos con frecuencia se encuentran con una deuda abrumadora, incapaces de recuperar el dinero que gastaron en el viaje. La presión económica puede dejar a los NNA y las familias sin hogar o sin los recursos para pagar lo esencial. Los retornos forzados también afectan a los hogares y las comunidades que dependen de las remesas de los familiares que trabajan en los Estados Unidos (UNICEF, 2018, pág. 17).

La estigmatización comunitaria de las personas repatriadas de México y Estados Unidos es otro problema grave pues son rechazados por haber fracasado en sus intentos de llegar y permanecer en Estados Unidos. En el caso de las niñas y mujeres la estigmatización se recrudece, pues se piensa que han sido víctimas de violencia sexual y se les considera como “contaminadas”. Cuando los NNA han pasado sus años de formación en los Estados Unidos antes de ser devueltos a sus países de origen a menudo tienen dificultades para integrarse en lo que es, efectivamente, un entorno extranjero, lo que puede tener consecuencias negativas para su salud mental. Además, en muchos casos es peligroso para los NNA y las familias migrantes regresar a sus comunidades de origen debido a la violencia de las pandillas o crimen organizado que persiste (UNICEF, 2018, pág. 19).

Finalmente, gran parte de las y los migrantes repatriados intentarán emigrar nuevamente a pesar de las dificultades y peligros del viaje, ya que a falta de un esfuerzo integral para abordar las causas fundamentales de la migración, las personas siguen migrando (UNICEF, 2018, pág. 11).

## I.2. Los retos y desafíos más recientes (2019-2020)

Además de los antes mencionados, el contexto actual presenta retos adicionales para el abordaje de la migración de NNA. El primero se relaciona con las nuevas modalidades de migración, denominadas **caravanas migrantes**. El 13 de octubre de 2018, varios centenares de personas, en su mayoría hondureñas, se reunieron en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras con el propósito de llegar a Estados Unidos de América, en la que fue denominada la “Caravana de migrantes”, que fue creciendo sobre la marcha, llegando a 7.000 personas o más (Comisión Interamericana de los Derechos Humanos CIDH, 2018). En los días posteriores, dos caravanas más salieron de El Salvador y luego en febrero de 2019 San Pedro Sula volvió a ser el punto de partida de una nueva caravana (Comisión Interamericana de los Derechos Humanos, 2019).

Esta modalidad de migración continuó en 2020. El lunes 20 de enero una caravana de aproximadamente 4.000 personas solicitó entrar al territorio mexicano por Ciudad Hidalgo. Sin embargo, ante la respuesta del Gobierno de México de que debían permanecer en la Estación Migratoria hasta que se determinara su situación migratoria, algunas personas migrantes decidieron abandonar el puente y cruzar a través del Río Suchiate de manera irregular y masiva, presentándose enfrentamientos entre la población migrante y elementos de la Guardia Nacional, reportando personas heridas y desaparecidas. A raíz de esto, una cuarta parte de la caravana, aproximadamente 1000 personas, decidió regresar al lado guatemalteco (Organización Internacional para las Migraciones OIM, 2020). Nuevamente, en junio de 2020, alrededor de 100 personas hondureñas determinaron emprender una nueva caravana, sin embargo, esta fue disuelta por la policía hondureña en un operativo en la carretera que conduce a Guatemala. (Redacción AN, 2020)

Entre las razones que explican esta modalidad de migración destacan: i) protegerse de los peligros de la ruta migratoria; ii) mayor posibilidad de tener acceso a los derechos del marco normativo internacional, como el derecho a la protección, el asilo y la libre movilidad; iii) evitar el pago a

"coyotes"; y iv) hacerse visibles como sujeto colectivo migrante (Centro de estudio para la democracia CESPAD, 2019).

Por otra parte, es importante destacar el impacto que ha tenido la pandemia mundial **COVID-19** en la movilidad humana. Por una parte, la pandemia está afectando de manera desproporcionada a personas y comunidades que ya estaban en situación de vulnerabilidad y marginación, incluidas las y los migrantes. En algunos casos, las personas migrantes han sido discriminadas y excluidas del acceso a derechos que son fundamentales para combatir eficazmente la pandemia, incluso, se les acusa como responsables de la propagación del virus. Ante las restricciones de movilidad, la población migrante en situación irregular con medios de vida precarios o que trabajan en la economía informal, han tenido más probabilidades de enfrentar la explotación. Asimismo, hay quienes se han quedado varados en las fronteras y corren un mayor riesgo de trata, detención arbitraria y retorno forzoso (United Nations Network on Migration, 2020, págs. 3-4). Incluso, en algunos casos se han acelerado los retornos de personas migrantes sin proporcionarles primero acceso a los procedimientos de asilo o de detección de COVID-19 (UNICEF, 2020).

Adicional a los estragos de la pandemia, se observa el riesgo de la inminente **terminación de apoyos** gubernamentales a la población migrante y la continuación de políticas contrarias a sus intereses y necesidades, que podría exacerbar la situación. Por ejemplo, la finalización del Estatus de Protección Temporal (TPS) para hondureños y salvadoreños que viven en los Estados Unidos<sup>8</sup> (UNICEF, 2018, pág. 17) y la determinación de la Corte Suprema de los Estados Unidos que le permitió a la administración del presidente Trump continuar con el programa *Quédate en México* a pesar de su controversia<sup>9</sup> (Romo, 2020).

### I.3. La propuesta de UNICEF (*Children on the Move*)

Jefes de Estado y de Gobierno se reunieron en septiembre de 2016 en Nueva York para abordar las cuestiones urgentes planteadas por los grandes movimientos de personas refugiadas y migrantes en dos cumbres de alto nivel: la Reunión Plenaria de Alto Nivel de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre Movimientos a Gran Escala de Refugiados y Migrantes y la Cumbre de líderes sobre la crisis mundial de refugiados. Los Estados

<p><b>Valor agregado de UNICEF:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Socio confiable de las instituciones gubernamentales, la sociedad civil, los medios de comunicación, otras agencias de la ONU y sector privado.</li><li>• Experiencia en la prestación directa de servicios y apoyo técnico.<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia sobre el terreno.</li></ul></li><li>• Comunicación para el desarrollo e influencia en cambios de comportamiento en las comunidades.</li><li>• Colaboración entre agencias (por ejemplo con ACNUR, OIM, OPS, UNFPA). (UNICEF, 2018, pág. 3)</li></ul>
--

miembros se comprometieron a trabajar para adoptar en 2018 un pacto mundial sobre refugio y migración segura, regular y ordenada (UNICEF, 2017, pág. 5), el cual fue efectivamente suscrito el 13 de julio de 2018 por los Estados Miembros de la ONU, como instrumento jurídico no vinculante.

<sup>8</sup> El TPS se estableció para permitir que los extranjeros elegibles vivan y trabajen en los Estados Unidos mientras las condiciones en sus países de origen hacen que sea inseguro para ellos regresar. Esta protección está programada para terminar el 4 de enero de 2021 y desde agosto 2020 se ha manifestado por parte del Servicio de Inmigración y Ciudadanía (USCIS) que no debe convertirse en una senda para obtener la residencia legal permanente o la ciudadanía.

<sup>9</sup> También conocido como Migration Protection Protocols (MPP) y Remain in México, “Quédate en México” es un programa del gobierno de Estados Unidos, a través del cual las personas que solicitan asilo en ese país, en la frontera con México, deben esperar la resolución de sus casos en territorio mexicano.

UNICEF proporcionó relevantes insumos a la "Declaración de Nueva York para los refugiados y los migrantes", adoptada en el seno de la Asamblea General. En ese momento, UNICEF desarrolló **seis políticas (UNICEF's Six Policies)** para posicionar el mejor interés de las y los niños de cara al pacto de 2018 (UNICEF, 2017, pág. 5) (UNICEF, 2017, pág. 1):

1. Proteger a los niños y niñas migrantes contra la explotación y las violencias: incrementar los canales legales y seguros para NNA migrantes y aquellos que busquen protección internacional. La lucha contra la trata, el fortalecimiento de los sistemas de protección de la infancia y la ampliación del acceso a la información y la asistencia pueden ayudar a mantener seguros a los NNA.
2. Poner fin a la detención de los niños y niñas migrantes estableciendo medidas alternativas para su cuidado: Aplicar alternativas a la detención, como la atención en familias de acogida, viviendas independientes supervisadas y otros modos de vida familiar o comunitaria para los NNA migrantes no acompañados y aquellos que han sido separados de sus familias.
3. Mantener a las familias juntas: adoptar políticas más estrictas para impedir que los niños y niñas sean separados de sus padres, madres y otros miembros de sus familias y que se establezcan procedimientos más ágiles para reunir a las familias en los países de destino.
4. Asegurar el acceso a la educación y a la salud de todos los niños y niñas migrantes: proporcionar a los NNA migrantes el acceso que necesitan a los servicios de educación y de salud, así como a vivienda, nutrición, protección social, agua y saneamiento.
5. Que se aborden las causas estructurales que provocan que los NNA abandonen sus hogares: abordar las causas profundas de las violencias y la pobreza, especialmente a través del acceso a la educación, el fortalecimiento de los sistemas de salud y de protección social.
6. Erradicar la xenofobia y la discriminación: instar a una mayor comprensión entre NNA y familias migrantes y las comunidades de acogida, así como establecer medidas más firmes para combatir la discriminación y la marginación en los países de tránsito y destino.

En 2017, UNICEF publicó su **Marco Programático Global *Children on the Move* (COM)** como la respuesta de UNICEF a favor de los NNA afectados por los movimientos migratorios. A través de las mencionadas 6 políticas, el marco programático da respuesta al ciclo migratorio (origen, tránsito, destino y retorno) y sitúa los derechos de la niñez migrante a la protección y al acceso a los servicios sociales en el centro (UNICEF, 2017, pág. 10).

El Marco Programático Global COM se basa en la programación existente de UNICEF en materia de migración y pretende (a) hacer los ajustes necesarios para cubrir brechas, (b) aumentar la coherencia, (c) establecer prioridades, orientaciones y principios, en apoyo de las oficinas nacionales y regionales y los comités nacionales, y (d) apuntalar el trabajo de acción global de UNICEF sobre migraciones en el mundo. Para ello, retoma las 6 políticas de UNICEF y proporciona orientación general sobre (a) el marco normativo relevante para cada una de las políticas; (b) una Teoría de Cambio para cada política y (c) recomendaciones sobre monitoreo y medición de las intervenciones propuestas. (UNICEF, 2017, pág. 7)

El marco no cuenta con una sola Teoría de Cambio (TdC), sino que se plantearon cinco teorías de cambio distintas, una para cada política/impacto esperado. Cada TdC ha sido graficada, evidenciando el problema, la contribución de UNICEF y los resultados esperados en cuanto al producto, el efecto y el impacto. De manera narrativa, se exponen los problemas y cuellos de botella, así como la

descripción de las intervenciones clave. Las TdC de *Children on the Move* a nivel global se pueden consultar en el [enlace 1](#).

Adicionalmente, el marco señala que deben seguirse los principios generales de programación y procedimientos de UNICEF. Sin embargo, para abordar la situación específica de la niñez migrante, destaca los siguientes principios: i) construir a partir de los estándares existentes; ii) tener un enfoque de equidad con énfasis en igualdad de género; iii) continuar el apoyo y protección a lo largo del trayecto migratorio; iv) incluir a todos las niñas y niños migrantes y refugiados; v) transversalizar los contextos humanitarios y de desarrollo; vi) incluir la participación de las y los niños, y vii) integrarse con las actividades en curso (UNICEF, 2017, págs. 8-9).

Como parte de esta respuesta, a nivel regional UNICEF creó un marco de acción sobre los NNA afectados por los movimientos migratorios de Centroamérica, México y Estados Unidos de América<sup>10</sup>. El marco, compuesto por varios documentos<sup>11</sup>, proporciona un enfoque integral para abordar los derechos de los NNA migrantes en el ciclo migratorio: origen, tránsito, destino y retorno y reintegración. Además, sus componentes se han introducido progresivamente a los programas de país, en los cuatro países objeto de esta evaluación (UNICEF, 2016, pág. 1) (UNICEF, 2018, págs. 3-8). Sin embargo, el nivel de implementación varía y depende en gran medida del financiamiento disponible para la implementación del programa de país (UNICEF División de datos, Investigación y Políticas. , 2016).

No obstante, del marco de referencia regional destacan dos documentos. El primero “*Children on the Move in El Salvador, Honduras, Guatemala and México: High impact grassroots interventions for replication and scaling-up*”, evidencia que si bien las intervenciones se implementan en diferentes países con diferentes capacidades y abordan las diferentes etapas de la migración, buscaba identificar modelos que funcionan y pueden ampliarse o replicarse, y crear evidencia empírica poderosa para la promoción y programación eficaz. Al respecto, se identificaron las intervenciones que en su momento tenían expectativa de ser escaladas (UNICEF, 2016):

- Abordar las causas de la migración.
  - Prevención de la deserción escolar en municipios con mayores niveles de violencia (El Salvador)
  - Empoderamiento de niños, niñas y adolescentes dentro de sus comunidades a través del apoyo entre pares (Honduras)
  - Implementación de programas extracurriculares (actividades sociales y recreativas) para NNA en riesgo de violencia y deserción (El Salvador)
  - Implementación de herramientas de acción municipal para identificar a los NNA en mayor riesgo de migración y promover un mayor acceso a servicios sociales y protección para ellos y ellas (Guatemala)
  - Implementación de acción municipal para identificar a NNA en mayor riesgo en municipios con mayores niveles de violencia (El Salvador)

---

<sup>10</sup> De acuerdo con UNICEF, este se basa en un plan de acción desarrollado conjuntamente por las oficinas en el país y LACRO con la ayuda de la Universidad de Lanús (agosto de 2016) y se vincula a las acciones definidas en la publicación "Desarraigados: una crisis creciente para los niños refugiados y migrantes" (septiembre de 2016).

<sup>11</sup> Principalmente los siguientes: 1. *Children on the Move in El Salvador, Honduras, Guatemala and México: High impact grassroots interventions for replication and scaling-up (draft)* (Oct, 2016); 2. Sistematización taller teoría del cambio y marco de resultados de intervenciones de El Salvador, Guatemala y Honduras para la atención a niñez migrante (sep, 2017); 3. *Child Migration: Children on the Move in Central América, México and the United States* (2018); 4. *Protecting Children Uprooted: What UNICEF is doing to address child-specific drivers and protection risks for migrant and refugee children in Central America and Mexico (draft)* (Feb, 2018) y 5. *Uprooted in Central America and Mexico: Migrant and refugee children face a vicious cycle of hardship and danger* (Ago, 2018).

- Modelaje para mantener a los NNA migrantes aprendiendo y darles acceso a la salud y otros servicios de calidad / alternativas a la detención.
  - Apoyo a albergues en la prestación de servicios, incluida protección e información legal a NNA migrantes no acompañados (México)
- Modelaje para abordar la estigmatización y discriminación
  - Promoción de esfuerzos basados en la comunidad (incluido el apoyo psicosocial, espacios amigables para los niños) y el uso del apoyo entre pares por parte de adolescentes (Honduras)
  - Diálogo con las comunidades, destinado a aumentar la cohesión social y reducir la discriminación de los NNA migrantes (México)

El segundo documento es la “Sistematización taller teoría del cambio y marco de resultados de intervenciones de El Salvador, Guatemala y Honduras para la atención a niñez migrante”, ya que representa un esfuerzo conjunto realizado en 2017 entre varias OP para desarrollar una TdC multipaís, con resultados comunes a los cuales podrían apuntar sus diversas intervenciones (ver [enlace 2](#)).

Del marco programático regional COM, se desprende el objeto de evaluación como se precisa a continuación.

## II. Objeto de la Evaluación

### II.1. Marco programático

La migración de NNA es una de las sub áreas temáticas que aborda UNICEF, bajo el entendimiento de que las y los niños migrantes<sup>12</sup> son, ante todo, niños/as, por lo que tienen derechos y merecen protección. En ese marco, las OP de la región cuentan con intervenciones en la materia desde hace tiempo, aunque iniciaron de manera diferenciada<sup>13</sup>.

La iniciativa global Children on the Move –COM- se construyó a modo de lineamientos estratégicos o un marco de trabajo, a fin de que sus 6 políticas y teorías de cambio (disponibles en el mencionado [enlace 1](#)), permitieran a UNICEF fortalecer y guiar su programación ya existente en materia de migración de NNA. Dicha programación suele ser distinta en cada país, dependiendo de diversos factores como las necesidades locales, el presupuesto disponible y los modelos que han venido desarrollando.

Aunque las intervenciones son distintas en cada país, el papel o contribución de UNICEF en la región responde a las siguientes prioridades (UNICEF, 2018, págs. 3-6):

- i. Trabajar con los gobiernos municipales, organizaciones de base comunitaria y las escuelas para reducir la violencia en las comunidades y el entorno educativo.
- ii. Fortalecer de los sistemas nacionales y locales de protección infantil para identificar y apoyar mejor a los NNA en riesgo y reducir las presiones para migrar debido a la violencia.
- iii. Proteger a los NNA migrantes en tránsito y destino, priorizando el desarrollo de alternativas a la detención.

---

<sup>12</sup> De acuerdo con UNICEF (Un llamado a la acción) el término “niñez migrante” incluye niños, niñas y adolescentes migrantes, refugiados, solicitantes de asilo, desplazados internos y, en general, a todos/as aquellos/as afectados/as por la movilidad humana.

<sup>13</sup> Por ejemplo, de acuerdo con LACRO, países como Honduras y El Salvador comenzaron recientemente sus trabajos en materia de migración, mientras que Guatemala y México lo abordan desde hace más tiempo.

iv. Reintegración de los NNA migrantes que regresan, trabajando con las autoridades locales para identificar, brindar atención y apoyo a los NNA a través de intervenciones especializadas para el retorno y manejo de casos individuales.

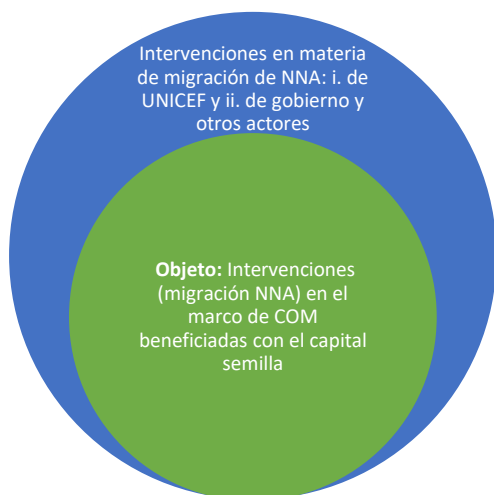
Lo anterior, a través de cuatro líneas de acción que desarrolla UNICEF en colaboración con diversos actores clave que incluye a titulares de derechos, así como a titulares de deberes y de responsabilidades: 1. asistencia técnica, 2. fortalecimiento de capacidades, 3. abogacía e incidencia y 4. comunicación para el desarrollo (C4D).

Más detalles sobre las intervenciones que han tenido lugar en cada país bajo las prioridades antes mencionadas, pueden consultarse en el [enlace 3](#).

En este contexto, en el año 2017 la sede de UNICEF en Nueva York otorgó a cada Oficina País (México, Guatemala, Honduras y El Salvador) un monto aproximado de USD\$ 400.000 a modo de **capital semilla**, destinado a fortalecer su trabajo programático en el área de niñez en situación de migración. De acuerdo con LACRO, el capital semilla era flexible y no estuvo condicionado a intervenciones u objetivos específicos, de manera cada Oficina elaboró su propia propuesta, y desde entonces, los fondos se destinaron a fortalecer aquellas intervenciones ya existentes que cada Oficina priorizó de acuerdo con su contexto local, considerando que podían generar impactos positivos para los NNA migrantes en cada país.

En el año 2019, UNICEF requirió realizar una evaluación externa como un compromiso adquirido por las OP al recibir el capital en el año 2017. Los TdR de la evaluación determinaron que el **objeto de la evaluación** serían *las intervenciones ejecutadas por UNICEF en el tema de migración irregular de los NNA en México, Honduras, Guatemala, y El Salvador, que se desarrollan en el marco de la iniciativa global Children on the Move*. Por lo tanto, se puede decir que el objeto de evaluación son las intervenciones a las que este capital semilla ligado a COM hayan contribuido.

No obstante, de la documentación presupuestaria analizada hasta el momento (y como se ampliará en



el apartado II.3), a este momento no ha sido posible en el caso de todas las OP determinar con precisión qué intervenciones en materia de migración se han financiado del capital semilla, y cuáles no. Por lo tanto, el objeto de evaluación en esta fase inicial solo puede describirse en términos generales como: aquellas intervenciones en materia de migración de NNA que, beneficiadas en totalidad o en parte del capital semilla, responden i) a las necesidades locales, ii) a los lineamientos de COM global, y iii) que pretendían ser experiencias piloto o casos en torno a los cuales aprender o escalar.

Esta situación hace necesario acotar el objeto de evaluación en cada país, determinando cuáles de las intervenciones en materia de migración fueron

beneficiadas con el capital semilla y por qué. La descripción en detalle de todas las intervenciones objeto de evaluación se hará en la fase de campo.

En este marco, se esperaba que el rol de la Oficina Regional de UNICEF LACRO fuera i) promover la acción afirmativa a nivel regional, defender los derechos de los NNA migrantes; ii) participar activamente en los mecanismos de coordinación gubernamentales y no gubernamentales; iii)

movilizar socios estratégicos; iv) brindar asistencia técnica y control de calidad para la implementación de los modelos y v) apoyar la generación de evidencia y monitorear cuidadosamente la implementación (UNICEF, 2016).

## II.2. Los actores principales y beneficiarios/as de las intervenciones

En su trabajo sobre migración de NNA en el TNCA y México, UNICEF se relaciona con diferentes tipos de socios e impulsa alianzas con una amplia variedad de actores a nivel local, nacional y regional, a fin de movilizar recursos y esfuerzos necesarios para obtener resultados a escala. Un primer ejercicio de comprensión del papel y caracterización de los actores arrojó los siguientes hallazgos:

- El centro de las intervenciones país y multipaís son NNA migrantes y sus familias inmediatas (madres, padres u otro familiar que ejerce el cuidado o la tutoría legal) como **titulares de derechos**.
- Las intervenciones se asientan en una red de coordinaciones con y entre distintos actores que se constituyen como **portadores de obligaciones o de responsabilidades**, entre ellos: instituciones de gobierno, gobiernos locales, academia (universidades), Organizaciones No Gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales y organizaciones de la sociedad civil, gobiernos municipales, albergues para migrantes y comunidades.
- Además, se trabaja en asocio con otras **agencias del sistema**, como ACNUR, UNFPA, OIM y OPS.

## II.3. Recursos invertidos

**Recursos y gestión financiera:** Los términos de referencia han excluido el criterio de eficiencia en la acción de esta evaluación; no obstante, para acotar el objeto de evaluación por país será importante comprender en qué consiste el capital semilla COM en los procesos desarrollados por las OP en materia de migración de NNA del Triángulo Norte de Centroamérica y México e identificar los aportes e inversiones de UNICEF en la respuesta regional a la migración de la niñez. Durante la elaboración de este informe inicial, se obtuvo información parcial y/o no desagregada de la gestión financiera de las intervenciones en los países y de la región, y se conoció que el aporte del capital semilla COM es complementario a los aportes de otras fuentes, lo que será necesario analizar para acotar el objeto de evaluación en cada país.

Con la información entregada por las OP a la fecha del informe, se ha llegado a las estimaciones siguientes: los recursos financieros invertidos de 2016 a 2020 en materia de migración son de USD 4.493.268, incluyendo el capital semilla de las cuatro OP, pero sin identificar en todos los casos los límites entre el capital semilla y otros fondos. Como se observa en la tabla siguiente, los datos son variables en cada país.

**Tabla 2: Recursos invertidos en las intervenciones de migración en TCN y México entre 2016 y 2020 (incluyendo capital semilla)**

País	Suma de Monto [USD]
El Salvador	847.000
Guatemala	600.000
Honduras	1.205.722
México	1.795.559

<b>Total General</b>	<b>4.412.321 USD</b>
----------------------	----------------------

Fuente: información financiera proporcionada por las OP.

Como ha sido antes mencionado, durante el trabajo de campo, esta información será completada y recopilada por medio de una herramienta (ver anexo 4, que a la fecha presenta información detallada con carácter preliminar) que permitirá su sistematización y análisis distinguiendo qué intervenciones se beneficiaron del capital semilla y cuáles no.

**Capital Humano y Capacidades técnicas:** En todas las OP existe ahora personal a cargo del tema migratorio y, por tanto, de las acciones que conforman las intervenciones; no obstante, las OP han manifestado que cuentan con poco personal y que no siempre tienen una dedicación exclusiva a los temas. La gestión temática de las intervenciones requiere de conocimientos y habilidades especializadas dado que se desarrollan en varios tópicos, entre ellos: derechos de la niñez, así como marcos teóricos y enfoques especializados como el de género y migración y de procesos especiales como el de *advocacy*/incidencia; fortalecimiento de capacidades, coordinación a distintos niveles y con distintos sectores, el seguimiento a procesos de acompañamiento psicosocial, e incluso metodologías de fomento al emprendimiento, sumado al manejo de sistemas de información, de comunicación para el desarrollo y de monitoreo y evaluación.

**Otros recursos:** Además de los recursos financieros y de las capacidades técnicas del personal, UNICEF desarrolla una serie de acciones sustantivas y complementarias a los esfuerzos concretos aplicados a las actividades planificadas en las intervenciones, las que viabilizan la participación de los actores, gestionan y sustentan la relaciones políticas e intercambios para las decisiones, convenios y acuerdos, haciendo posible poner la ejecución en línea con sus resultados. Generalmente estas acciones exigen del impulso de procesos colaborativos entre equipos de trabajo y varios departamentos de UNICEF.

### III. Propósito de la evaluación

Según los términos de referencia “se trata de una evaluación multipaís de carácter **formativo** que busca comprender la **relevancia, efectividad y sostenibilidad** de los diferentes modelos propuestos (las intervenciones), así como identificar las **lecciones aprendidas y buenas prácticas** para su posible ampliación y/o réplica”. Asimismo, “también se espera que la evaluación provea **información para comprender el rol de la oficina regional** y de la sede, por lo que estos también se beneficiarán de los hallazgos”.

UNICEF espera que los hallazgos de la evaluación permitan confirmar la utilidad de las intervenciones identificadas y que las recomendaciones sean accionables y permitan hacer ajustes al programa para fortalecer la respuesta su respuesta al fenómeno de la niñez migrante. De igual forma, se espera que los hallazgos sirvan para dar sustento al trabajo de abogacía que se lleva a cabo en los países.

Realizar la evaluación responde, por una parte, al compromiso adquirido de UNICEF de evaluar las intervenciones dos años después de la recepción del capital semilla, pero también a la necesidad de identificar oportunidades y condiciones necesarias para la **ampliación o réplica exitosa de los modelos** desarrollados, así como brindar oportunidades para lograr una **mayor coordinación** entre los países y **fortalecer el trabajo transfronterizo**, dado que la migración de NNA se trata de un fenómeno subregional.

Se consideran **usuarias de la evaluación**, todas aquellas personas que desde UNICEF tengan un rol en la ejecución de las intervenciones (incluyendo el personal que integra los equipos de trabajo de las oficinas de país, oficinas de terreno y LACRO) -usuarios primarios-, así como los aliados estratégicos, socios implementadores y personas beneficiarias de las intervenciones -usuarios secundarios-. En

función de esto se ha trabajado con las OP para la identificación detallada de las personas que participarán en el proceso, incluyendo a adolescentes en situación de migración y de retorno.

En el siguiente cuadro se describen las condiciones de uso de la evaluación según cada actor.

**Tabla 3: Usuarios y usos de la evaluación**

Usuarios	Usos de la evaluación:
Directivos y oficiales de la sede y las Oficinas País.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Herramienta de aprendizaje a partir de la valoración de los avances y desafíos que las intervenciones plantean.</li> <li>-Valorar el rol que ha jugado LACRO en la coordinación y las oficinas de país en la asistencia técnica y acompañamiento a los países en la respuesta al fenómeno de la niñez migrante. Permitirá analizar el valor agregado de COM y determinar el rol de LACRO en adelante.</li> <li>-Elementos valorativos cada uno de los actores de los procesos puede tener una mirada más integral y ubicar claramente cuál es su rol y como potenciarlo.</li> <li>-Insumos para mejorar la respuesta de UNICEF en las distintas fases (origen, tránsito, recepción y retorno) de los flujos migratorios de NNA, problemática relevante con una tendencia creciente en la región.</li> <li>-Una mirada multipaís que complementa la acción en el país y puede mejorar la articulación con otras agencias regionales.</li> <li>-Realizar una reprogramación teniendo en cuenta valoraciones de los éxitos y donde se requiere mejorar.</li> <li>-Insumo para apoyar el trabajo programático (según los propios ciclos por país) y de abogacía en los cuatro países ámbito de las intervenciones, en la región y ante organizaciones internacionales.</li> <li>-Información suficiente, confiable y de calidad para hacer ajustes al programa y fortalecer la respuesta de UNICEF en su reprogramación.</li> <li>-Los productos desarrollados en el marco de la evaluación (como la reconstrucción de la TdC) pueden ser útiles como herramientas para fortalecer los esfuerzos de movilización de recursos.</li> <li>-Insumo para la comunicación que permita diseminar entre el personal de UNICEF, socios, aliados y población meta, la validez y buenas prácticas de las intervenciones en la promoción y protección de los derechos de NNA en contextos migratorios.</li> </ul>
Aliados, gobiernos e instancias regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elementos valorativos sobre la potencial capacidad de las intervenciones para ser replicadas en contextos similares.</li> <li>-Visualizar y realizar acciones de ajuste o potenciar las experiencias exitosas.</li> </ul>
Sociedad Civil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permite contar con buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la implementación de las intervenciones que realizan, ya sea con fondos de UNICEF, propios o de otras fuentes.</li> </ul>
NNA y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con un espacio para brindar sugerencias de mejora a los servicios e intervenciones (aunque de manera limitada a la muestra).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de la documentación preliminar y reuniones con OP.

#### IV. Objetivos de la evaluación

De acuerdo con los TdR, los objetivos de la evaluación son los siguientes:

**Objetivo General:** “Aprender sobre la implementación de los distintos modelos propuestos (las intervenciones) y desarrollados por UNICEF para responder a las diferentes fases (origen, tránsito, recepción y retorno) de los flujos migratorios en los cuatro países que implementan la iniciativa: México, El Salvador, Honduras y Guatemala”.

### Objetivos específicos:

- Valorar las intervenciones de UNICEF en cuanto a su **pertinencia, eficacia y sostenibilidad** en favor de los NNA migrantes de México, Guatemala, Honduras y El Salvador.
- Identificar las **lecciones aprendidas y buenas prácticas**, así como las condiciones necesarias para ampliar la escala o impulsar la replicación (sic) exitosa de estos programas en otros países o regiones (factores subyacentes).
- Valorar la **pertinencia de los recursos y capacidades institucionales**, tanto de UNICEF como de las contrapartes nacionales, en relación con los objetivos y la problemática.
- Identificar las lecciones aprendidas y las **oportunidades para fortalecer el trabajo transfronterizo y la coordinación entre los países** mencionados.
- Formular **recomendaciones accionables** dirigidas a mejorar el diseño, el impacto a nivel nacional (sostenibilidad) y el potencial de este último efecto.

Atendiendo a las expectativas de la evaluación recogidas durante la fase inicial, el Equipo de Evaluación (EE)) agrega los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y valorar las oportunidades y condiciones creadas (o por crear) para avanzar hacia la consolidación de una estrategia regional.
- Reconstruir una TdC que refleje un marco multipaís fortalecido o regional para direccionar intervenciones futuras.

En general, los objetivos establecidos **son realistas y alcanzables**, aunque para lograrlos se requerirá hacer algunos ajustes metodológicos atendiendo a la evaluabilidad y el contexto de COVID-19, como se detallará en los apartados correspondientes.

## V. Alcance de la evaluación

### V.1. Ámbito temporal

De acuerdo con el alcance temporal y el propósito formativo precisados por UNICEF en los TdR, la presente evaluación es de carácter **intermedio** y abarcaría el período comprendido entre mayo 2017 a diciembre 2019. Sin embargo, dado que la fase inicial de la evaluación se ha ampliado hasta octubre de 2020, se ha acordado con el Grupo de Gestión de la Evaluación (GGE) ampliar el alcance temporal hasta noviembre de 2020, lo que permitirá también tener en cuenta el contexto de la pandemia COVID-19 y, por ende, contar, con una evaluación relevante para el presente y futuro próximo.

### V.2. Ámbito geográfico

De acuerdo con los TdR la evaluación debe cubrir los cuatro países en los que se ejecutan las intervenciones: los tres países del **TNCA (Honduras, El Salvador, Guatemala) y México**, y en zonas o áreas donde se realizan sus acciones dentro de estos territorios (Estados o Departamentos, Municipios y localidades.) Con equipos de las OP se revisó e identificó la localización de sus intervenciones objeto de evaluación, con lo que se obtuvo la cobertura territorial de la evaluación, como es indicada en la tabla siguiente.

**Tabla 4: Cobertura territorial de la evaluación<sup>14</sup>**

País	Departamentos o estados	Ciudades/Municipios
El Salvador	San Salvador	San Salvador y Santo Tomás
	San Miguel Usulután	San Miguel Usulután
Guatemala	Guatemala	Ciudad de Guatemala
	San Marcos Chiquimula	Tecún Umán, municipio de Ayutla Agua Caliente, municipio de Esquipulas
Honduras	Departamento de Francisco Morazán	Ciudad de Tegucigalpa
	Departamento de Cortés	Municipios: La Lima, Villanueva, Choloma, Potrerillos, San Pedro Sula
México	Ciudad de México	Ciudad de México
	Baja California	Tijuana
	Chiapas	Tapachula
Región	TNCA, México y Estados Unidos de América	

Fuente: elaboración propia con información de las OP.

El EE analizó la importancia de estudiar de qué manera se reflejaba la acción de las intervenciones en los espacios de confluencia territorial constituido por las fronteras, bien sea por la atención que reciben en esos espacios los NNA en tránsito o por las conexiones que reflejarían, de algún modo, las **acciones transfronterizas realizadas** (como acuerdos, convenios u otros). A ello responde la localización de los puntos de acceso fronterizo entre países del espacio territorial de COM (ver en el [enlace 4](#) el mapa de cobertura de la evaluación). No obstante, esta cobertura no tendrá lugar de manera física, dado que la pandemia impide el acercamiento a esas zonas.

Es importante mencionar que los TdR no incluyeron acciones en Estados Unidos de América, y limita su alcance territorial a los países del TNCA y México. No obstante, países como Guatemala, desarrollaron acciones en territorio de estadounidense al trabajar con los consulados de su país, radicados allí. Dada la importancia de comprender el fenómeno migratorio, además de la oficina regional de UNICEF y la participación de otros actores en ese ámbito, la evaluación podrá obtener información pertinente a las intervenciones incluyendo visiones de actores en EUA.

## VI. Marco de la evaluación

### VI.1. Criterios y preguntas de Evaluación

A partir del análisis de los TdR y de la documentación inicial y a la par de la reconstrucción preliminar de la TdC, el EE preparó la matriz general de evaluación (ver anexo 5) basada en **tres** de los criterios evaluativos propuestos por el OCDE-DAC: pertinencia, eficacia y sostenibilidad<sup>15</sup>, tal como propusieron los TdR. La matriz está estructurada en una secuencia lógica que comprende: criterios, preguntas y subpreguntas, indicadores, fuentes de información, técnicas y actores participantes. Fue sometida a consulta con el equipo de referencia de LACRO y con las oficinas país, y posteriormente, a partir de las observaciones al informe inicial, la matriz de evaluación fue modificada, reduciendo el número de preguntas. Se hizo también un ajuste de las preguntas centrales por medio de subpreguntas para acotar algunos tópicos particulares de interés; en ese ejercicio se incluyeron ítems específicos para abordar la aplicación o incorporación de la perspectiva de género y de derechos humanos de la

<sup>14</sup> La cobertura territorial de las intervenciones es más amplia que lo que se menciona en esta tabla; aquí solamente se presentan los lugares donde tendría presencia la evaluación.

<sup>15</sup> Respecto al criterio de impacto, UNICEF consideró que, debido a la información existente y al tipo de pregunta que se requiere responder, no es aplicable al ejercicio que se realizará; asimismo, se excluyó el criterio de eficiencia para que sean enfocados los temas puntuales de las intervenciones.

niñez. Las preguntas reformuladas se muestran en la tabla a continuación (en el anexo 6 se puede consultar un cotejo entre preguntas propuestas por los TdR y las reformuladas por el EE.)

**Tabla 5: Criterios y preguntas de evaluación.**

CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACION (Reformuladas)
Pertinencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué medida las intervenciones responden a los derechos y necesidades de los titulares de derechos (NNA), tomando en cuenta el enfoque de género?</li> <li>2. ¿En qué medida las intervenciones son coherentes con las prioridades de política pública, estrategias regionales y de los países, así como con las prioridades, políticas y programas de UNICEF y de COM a nivel global?</li> <li>3. ¿De qué manera se articuló y planificó la intervención en los tres ámbitos de COM Global - multipaís - país?</li> </ol>
Eficacia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué medida y cómo están contribuyendo las intervenciones al logro de los objetivos planteados en su país y en la región, en el marco de Children on the Move? ¿Se obtuvieron resultados no esperados?</li> <li>2. ¿En qué medida UNICEF ha logrado adaptarse a los cambios surgidos en la implementación de las intervenciones en el contexto regional y nacional en los países de intervención?</li> </ol>
Sostenibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué condiciones se han creado o están presentes para asegurar la sostenibilidad de los resultados regionales y de las intervenciones país? i) cambios en políticas públicas; ii) mejora en la capacidad de respuesta en materia de protección a NNA migrantes; iii) desarrollo de propuestas de más largo plazo dirigidas a modificar las causas estructurales de la migración irregular de NNA.</li> <li>2. En este punto de la intervención, ¿se identifican oportunidades para extender el alcance y/o cobertura de la estrategia a nuevos grupos o áreas geográficas?</li> </ol>

Fuente: TdR y reformulación de las preguntas derivado del proceso de intercambio y revisión con las OP y Lacro.

### Indicadores y fuentes de verificación de la evaluación

Una vez afinadas las preguntas y subpreguntas de la evaluación, se procedió a determinar los indicadores que apoyarán la formación de un juicio sobre el cumplimiento de cada criterio; son puntos de referencia que permitirán medir los logros o avances de las intervenciones en función de sus propios resultados. Se analizará el *continuum* entre el momento del diseño y estado actual de los procesos y productos.

Para considerar cumplido cada criterio, las condiciones básicas contenidas en los indicadores deben estar presentes en la formulación y ser constatables en su cotejo con la implementación, de acuerdo a lo siguiente: i) el grado de cumplimiento de los objetivos y logro de resultados en materia de protección de los derechos de la niñez migrante (**población meta**) en cada país; ii) el estado de **fortalecimiento de las capacidades** de los entes garantes de derechos; o, bien iii) en los cambios producidos en **los marcos legales o de política pública**, así como en otros aspectos específicos en los que consistió la intervención país.

El siguiente paso consistió en enlazar los **indicadores formulados con las fuentes primarias y secundarias**, para obtener los insumos informativos y proceder con el análisis. Una vez determinadas las fuentes de información, **se seleccionaron los métodos y técnicas** más apropiadas para la recolección de información entre las personas informantes clave seleccionadas. Finalmente, **se desarrollaron los instrumentos** de evaluación con base en los métodos, las técnicas y los indicadores previamente definidos. Los instrumentos se ajustarán a las características de las intervenciones y actores clave en cada país, definidos en conjunto con las OP (Ver en anexo 7 las guías de entrevista completas).

Concluido el diseño de los elementos que conforman la matriz de evaluación general se elaboraron las matrices de evaluación por país (ver anexo 8), seleccionando para ello las preguntas y subpreguntas que correspondían, según las características específicas de las intervenciones. Así también se elaboró la matriz de evaluación para los ámbitos multipaís y prospectiva regional (ver el mencionado anexo 5).

## VI.2. Enfoques transversales de la evaluación

En consonancia con las políticas de UNICEF, la evaluación tendrá como ejes transversales el enfoque basado en derechos humanos (EBDH) y el Interés Superior de la niñez y adolescencia (ISN), el enfoque de género, y el enfoque centrado en el uso. La operacionalización de estos enfoques se explica a continuación.

### VI.2.a) Enfoque basado en los derechos de los NNA e Interés Superior del Niño -ISN-

La evaluación analizará cómo han sido promovidos, observados y respetados los derechos humanos específicos de los NNA migrantes y retornados en las intervenciones de cada país, en sus diversas etapas y facetas<sup>16</sup>: desde su planificación, implementación y gestión, la consecución de sus resultados y efectos hasta su incidencia respecto a las siguientes acciones: i) fomentar el conocimiento de los DDHH como medida de empoderamiento de los titulares de derechos; ii) apoyar el desarrollo de capacidades tanto en los NNA migrantes o retornados, como titulares de derechos, para defenderlos, como en los garantes para cumplir sus obligaciones; y; iii) apoyar los esfuerzos para crear condiciones apropiadas a la realización y ejercicio efectivo de derechos por parte de los NNA migrantes o retornados.

En el marco del enfoque basado en derechos, el Interés Superior del Niño (ISN), es un principio rector, cuya aplicación exige a garantes de derechos, que **cualquier decisión tomada respecto de un niño o niña o un grupo de NNA, debe centrarse en qué es mejor y más conveniente para ellos y ellas**. La evaluación identificará cómo este principio se ha determinado y puesto en práctica, lo que conlleva responder sí el ISN: i) ¿se consideró en la definición de las intervenciones y está contenido como pauta de actuación de los distintos actores involucrados en la protección de NNA?; ii) ¿es elemento clave en la previsión de efectos de las intervenciones a corto, mediano y largo plazo?; iii) ¿está claramente contenido en la estructura del SM&E como indicadores para evaluar las contribuciones y los efectos en el corto, mediano y largo plazo o para intervenir cuando los efectos son contrarios a dicho principio? Y, iv) ¿forma parte de las estrategias orientadas a conseguir transformaciones culturales, sociales y políticas para garantizar en NNA el ejercicio sostenible de DDHH?

Para ello, en la matriz de evaluación fue incorporado el enfoque basado en los derechos de los NNA e Interés Superior del Niño -ISN- con preguntas, sub preguntas e indicadores específicos, que también se reflejaron en las herramientas para el levantamiento de información. Asimismo, se ha previsto que adolescentes migrantes, en su calidad de *rights holders*, participen activamente del proceso de evaluación como informantes clave, para lo que se han diseñado metodologías específicas (ver Anexos 9 *Metodología para levantamiento de información con adolescentes migrantes*; 10 *Normativa y pautas para el trabajo con adolescentes*, y 11 *Protocolo de actuación en casos de crisis*). No obstante, se prevé que su participación pueda verse limitada en cierta medida por la situación de la pandemia COVID-19, como se señala posteriormente en los capítulos correspondientes a la evaluabilidad, el levantamiento y análisis de información y los riesgos y medidas de mitigación.

---

<sup>16</sup> La evaluación actuará de conformidad con las estrategias recomendadas por UNEG como se aborda posteriormente en el capítulo relacionado con las normas y consideraciones éticas.

## VI.2.b) El enfoque de género

El EE parte de la premisa de que no existe la imparcialidad en el enfoque de género. En el análisis se aplicarán dos criterios específicos del enfoque de género: i) el criterio de equidad, que refiere a las estrategias desarrolladas para atender las necesidades específicas y el respeto de los derechos de NNA sin discriminación o prejuicios por razón de su sexo y, ii) el criterio de igualdad, referido a las estrategias contempladas para promover la inclusión plena y en igualdad de condiciones en los beneficios que proponen las intervenciones a evaluar. Por lo que, se identificará de qué manera fue incorporado dicho enfoque en el diseño de las intervenciones y cómo fue puesto en práctica, identificando además los resultados o efectos producidos en los grupos meta.

Para ello, en la matriz de evaluación fue incorporado el enfoque de género con preguntas, subpreguntas e indicadores específicos, que también se reflejaron en las herramientas para el levantamiento de información. Además, en el marco del levantamiento de información con adolescentes migrantes, se ha establecido que, de ser posible, las dinámicas se harán por separado con grupos de mujeres y hombres, para identificar los factores diferenciales de género en la experiencia (ver el mencionado anexo 9).

## VI.2.c) El enfoque centrado en el uso (UFE)

Este enfoque permite que los hallazgos y recomendaciones de la evaluación posibiliten la creación de conocimientos mediante la identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y los desafíos a ser considerados en la escalabilidad de los modelos o en intervenciones futuras, a fin de aportar recomendaciones útiles a las partes interesadas. Este enfoque solamente puede ser operativo si contempla la **participación de los usuarios de la evaluación** y se **facilita la apropiación del proceso y los resultados**.

Se analizó el papel que los actores han desarrollado en la intervención y, dado el contexto restrictivo actual por la pandemia, las condiciones en las que se viabilizará su participación. En este proceso, (1) se ha obtenido una descripción de actores, (2) se han identificado los medios a usar para el contacto y participación, (3) se ha examinado su viabilidad y (4) se coordinará los espacios de consulta a las y los beneficiarios de manera conjunta con cada OP, socias implementadoras y oficinas de terreno,

Para lograr la utilidad y apropiación de los resultados de la evaluación, los usuarios se involucrarán a lo largo de todo el proceso y a través de espacios de participación, en la discusión y análisis de los aspectos que les afectan directamente. A ello responden las consultas que se han hecho durante la fase inicial y su respectivo proceso de validación, así como futuros ciclos de retroalimentación y validación que tendrán lugar durante el proceso de evaluación.

Pese a la situación excepcional causada por la pandemia por COVID 19, la evaluación asegurará que las metodologías y técnicas a aplicar con los actores sean pertinentes, permitan su involucramiento desde el principio en (1) la discusión y validación del objeto y uso de la evaluación, así como de la reconstrucción de la teoría de cambio y metodologías para el levantamiento de información en el contexto de COVID-19<sup>17</sup>; (2) la discusión y análisis de los avances y de los aprendizajes obtenidos durante la implementación, y (3) la identificación de lecciones aprendidas y recomendaciones.

Adicionalmente, durante la fase inicial ha sido manifestada al EE la expectativa de que la evaluación permita identificar insumos relevantes (reconstrucción de la TdC) para una posible estrategia regional

---

<sup>17</sup> En todos los casos se ha sustituido el contacto físico directo por el uso de tecnologías digitales, lo que permitirá proteger su seguridad y promover su participación. Este abordaje por medio de tecnologías digitales se tratará a detalle más adelante en el apartado VII.

de migración y para la elaboración de los *Country Program Documents* (CPD) de las OP. Para dar mayor utilidad a la evaluación en ese sentido, se priorizará emitir recomendaciones dirigidas a hacer operativas las expectativas y definiciones que se alcancen en este proceso.

## VII. Metodología

### VII.1. Evaluabilidad

Este concepto analiza la viabilidad de la evaluación y su análisis determina *si se ha definido adecuadamente la intervención, si sus resultados son verificables y si la evaluación constituye la mejor respuesta a las cuestiones planteadas por los actores implicados relevantes o por los responsables de las políticas* (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010). Por lo que en este apartado se explican las limitaciones de **evaluabilidad** encontradas.

La pregunta a la que respondió este análisis fue: ¿están las intervenciones país en condiciones de: (i) ser evaluadas como tal, (ii) ser evaluadas como proceso multipaís y (iii) producir información relevante para la toma de decisiones respecto a su posible escalabilidad? Esta pregunta atiende los planteamientos de los TdR acerca de la cobertura territorial donde debe desempeñarse la evaluación para el análisis del objeto de evaluación, el cual comprende un nivel de intervención país, multipaís y, además, la expectativa de avanzar hacia una intervención regional.

El análisis de la evaluabilidad permitió al EE concluir que es posible evaluar las intervenciones, aunque en algunos casos con ciertos ajustes metodológicos en tres ámbitos<sup>18</sup>: a) evaluación de la coherencia entre el objeto de evaluación y los niveles territoriales de implementación; b) las condiciones para el análisis del abordaje transfronterizo, y c) condiciones del contexto y el acceso a actores clave. Para asegurar el cumplimiento de las expectativas del proceso la evaluación propuso medidas para enfrentar cada uno de los factores identificados, tal como se explica en los párrafos siguientes.

#### **a) Evaluación de la coherencia entre el objeto de evaluación y los niveles territoriales de implementación.**

El criterio de coherencia se refiere a “La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución” (...) Incluye coherencia interna y coherencia externa (...), la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros, y la medida en que la intervención agrega valor y evita la duplicación de esfuerzos (OECD Better Policies for Better Lives).

La revisión documental primaria y la información aportada por personal de LACRO y las OP, permitió advertir dos condiciones de base sobre la relación programática entre COM y las intervenciones (coherencia interna) que afectan su carácter multipaís. Ambas condiciones causan limitaciones para su evaluación y requerirán de medidas especiales para su abordaje. Los elementos de ese análisis son presentados en la siguiente tabla:

---

18 Adicionalmente a los aspectos tratados en este apartado, la evaluación analizó otros ámbitos de evaluabilidad, como la calidad de la información, el monitoreo y seguimiento, el acceso a la información y a los actores clave, entre otros temas. En su momento algunos de ellos fueron tratados como factores con potencial para limitar la evaluación, sin embargo, fueron desestimados a partir de información relevante proporcionada al equipo para comprender el carácter de COM, las decisiones que dieron inicio a las intervenciones y sus características. Esta información permitió (i) clarificar la situación de los problemas advertidos, (ii) identificar otro tipo de problemáticas, contenidas en la tabla 6, y (iii) a la vez dio lugar a realizar ajustes metodológicos para adecuar la evaluación a las condiciones de su contexto (ver también tabla 6).

**Tabla 6: Coherencia en el diseño y gestión de las intervenciones objeto de evaluación**

Condiciones	Situación	Efecto	Ajuste metodológico
1. Debilidades en el diseño de las intervenciones	(1) se trata de intervenciones muy distintas entre sí, (2) están focalizadas en aspectos puntuales del contexto del país donde se implementan, (3) se muestran desconectadas o desarticuladas unas de otras (4) responden a sus propias TdC y a sus propios marcos programáticos.  No se crearon elementos articuladores de las intervenciones de país a país	No pueden evaluarse con los mismos parámetros y no es posible hacer un análisis comparativo entre intervenciones.	Es necesario que se identifiquen áreas de interés y criterios específicos que permitan hacer un análisis transversal de los casos y sus intervenciones. Un elemento clave puede ser la escalabilidad de los modelos, pues es un tema que compete a todas las intervenciones, por lo que se desarrollaron <i>key issues</i> comunes para su análisis (como expuesto en el capítulo VII de este Informe).
2. Faltó definir mecanismos y procedimientos del control de la gestión (la cual comprende (i) un marco de referencia, (ii) de un nivel suficiente de gestión y (iii) de un mecanismo de rendición de cuentas).	A nivel multipaís, se carece de: (1) indicadores y metas de seguimiento, (2) mecanismos de gestión y coordinación; (3) monitoreo e informes de seguimiento.	No se tienen condiciones para lograr una intervención integrada y articulada; sino solo coincidente o conjunta en determinados momentos.  No hay condiciones para evaluar resultados integrados como intervención multipaís.  <i>Hipótesis:</i> El EE considera que es posible que la falta de control de la gestión multipaís, esté causando desarticulación entre intervenciones y la imposibilidad de desarrollar el carácter multipaís de la intervención, más allá de implementar, en algunos momentos, actividades conjuntas.	Se propone abordar metodológicamente la evaluación desde un <b>enfoque diferencial</b> (como expuesto en el capítulo VII de este Informe), considerando marcos de referencia distintos según se trate: la evaluación de intervenciones país (con su propio marco de resultados), la evaluación multipaís (con el marco de resultados 2017) y la evaluación prospectiva regional (con la TdC reconstruida y validada). El capítulo VII de este Informe explica detalladamente el abordaje metodológico de este proceso en niveles escalonados.

Fuente: elaboración propia

**b) Condiciones para el análisis del abordaje transfronterizo:** La perspectiva de un abordaje transfronterizo del fenómeno migratorio regional de niñez requiere de elementos articuladores y un marco de coordinación eficaz. Sin embargo, como ha sido analizado en párrafos supra, es una debilidad del marco multipaís y aún no se visualiza en el abordaje de las intervenciones país<sup>19</sup>. Es decir, aunque algunas intervenciones tocan las fronteras, no parecen incluir un abordaje de dinámicas de redes e intercambios sociales y económicos, así como las interconexiones entre procesos globales y locales que los países comparten y que comprenden factores críticos del fenómeno migratorio de NNA (como la trata transnacional de personas).

<sup>19</sup> Al menos dos países (Guatemala y México) desarrollan acciones que tocan las fronteras entre Guatemala y México, y México y Estados Unidos de América. Guatemala trabaja con instituciones públicas responsables de la protección consular de NNA, con quienes están impulsando un modelo de atención basada en derechos. Guatemala y México están trabajando modelos de atención con organizaciones de sociedad civil que atienden flujos migratorios que incluye a NNA migrantes y retornados.

Teniendo en cuenta lo anterior, y que no se ha encontrado información relacionada con este tema en alguno de los documentos de las intervenciones proporcionados al EE, **como ajuste metodológico** se consideró importante incluirlo dado el interés de avanzar hacia una estrategia regional y por tanto será investigado en ese mismo ámbito, tratando de dar respuesta a dos preguntas clave: ¿En qué consiste el carácter transfronterizo de las intervenciones en la iniciativa global COM? ¿Qué acciones deben incluirse en la estrategia regional como parte de este abordaje transfronterizo del fenómeno migratorio de NNA? Estas preguntas serán respondidas a través de consultas durante la fase de trabajo de campo en la identificación de condiciones para avanzar hacia una estrategia regional.

**c) Condiciones del contexto y el acceso a actores clave:** La emergencia COVID-19 ha exigido poner en marcha respuestas humanitarias adicionales y complejas que podrían limitar la atención de las OP y sus socios a la evaluación o no lograr una respuesta oportuna. Sumado a la anterior, las restricciones de contacto social y disposiciones sanitarias vigentes para prevenir los contagios y resguardar la salud de NNA, sus padres, madres y/o cuidadores, o representantes legales, ha hecho que los espacios donde generalmente podría promoverse una participación directa de esta población hayan cerrado sus puertas, no estén en condiciones de recibir visitas; o no cuenten con los recursos para poner en contacto a los NNA y sus familiares o representantes legales con el EE. Esto representa una seria limitación para la evaluación pues se trata de las y los titulares de derechos vinculados a las acciones, cuya opinión y percepción sobre los aportes del proyecto, es de gran valía.

De cara a esta limitación, **como ajuste metodológico**, se propuso adaptar el cronograma de manera conjunta y en función de las condiciones y necesidades muy particulares de cada OP y cada actor, a fin de asegurar su participación en el proceso evaluativo. Asimismo, también se propuso utilizar métodos virtuales para las consultas a NNA y sus familias, como se amplía posteriormente en el capítulo VII de este Informe.

## VII.2. Diseño metodológico

### VII.2.a) Enfoque metodológico general

La evaluación tiene un diseño cualitativo – descriptivo<sup>20</sup>, con una integración de enfoques éticos y metodológicos, entre ellos: participativo, orientado al uso, basado en teoría, enfocados al género y a los derechos humanos.

Como fue señalado en el apartado relacionado con el objeto de evaluación, las intervenciones país que en el marco de COM ha implementado cada oficina son distintas atendiendo a sus contextos locales y pretendían ser experiencias piloto a o casos en torno a los cuales aprender o escalar. Por lo tanto, la evaluación deberá en un primer momento realizar **evaluaciones país** que, además de valorar la pertinencia/coherencia, eficacia y sostenibilidad de éstas, permitirá identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas para su escalabilidad. Esto se realizará a través de **estudios de caso**, como se profundizará más adelante.

Los TdR proponen una **evaluación multipaís** que busca identificar lecciones aprendidas y oportunidades para fortalecer el trabajo transfronterizo y las acciones de coordinación entre los países. Esto responde a que, aunque las intervenciones COM fueron implementadas individualmente por cada OP, en algunos momentos han implementado actividades conjuntas. Por lo tanto, en el marco de la presente evaluación el enfoque multipaís se entenderá de esa manera y se analizarán aspectos como la articulación y la acción coordinada en actividades específicas y los efectos que la acción

---

<sup>20</sup> La evaluación relacionará un conjunto de categorías de análisis (criterios y key issues); no realizará ningún tipo de análisis cuantitativo o estadístico de la información, sino más bien buscará comprender, desde la perspectiva de los actores, la evolución de determinados factores vinculados a sus intervenciones.

sumativa de las intervenciones haya tenido sobre el fenómeno migratorio de NNA, lo que se entenderá como resultados no esperados.

Adicionalmente, durante la fase inicial de la evaluación, se ha hecho de conocimiento del EE la expectativa de que, eventualmente y en un futuro, UNICEF pueda avanzar hacia la consolidación de una estrategia o programa regional. Para ello, la evaluación realizará un **análisis prospectivo** de los resultados y avances obtenidos en las intervenciones para identificar las condiciones de articulación creadas (o por crear) como insumo para constituir una respuesta integrada regional ante el fenómeno migratorio que afecta a la niñez y adolescencia.

## VII.2.b) La reconstrucción preliminar de la TdC regional

*La teoría del cambio puede ser definida como el modelo conceptual, una secuencia lógica para lograr una visión colectiva. Una teoría del cambio suele abordar los vínculos entre las estrategias, resultados y metas que apoyan una misión o visión más amplia, junto con los supuestos subyacentes que están relacionados con estos vínculos. Las teorías del cambio se pueden expresar en muchas formas, en general constan de una representación gráfica de las lógicas e interrelaciones y una narrativa, pero en última instancia deben explicar cómo se va a conseguir ir de "aquí" a "allá"<sup>21</sup>*

La metodología de TdC es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede (ver marco conceptual en el [enlace 5](#)). Es decir, explica cómo se pretende impulsar el cambio y cómo se llega a las conclusiones. Para ello establece supuestos que, a diferencia del marco lógico, no son factores externos sino la explicación de por qué hacer lo que creemos que tiene que ser hecho es el mejor curso de acción (vínculos causales). Se puede concluir que el diseño de una intervención que no incluya supuestos en ese sentido no responde a una TdC, sino al Marco Lógico y solo representa una cadena de resultados.

Aunque COM en la región (TNCA y México) no ha sido un programa, cuenta con un marco de referencia para la acción sobre los NNA afectados por los movimientos migratorios. Dicho marco se recoge en diversos documentos<sup>22</sup>, los cuales refieren a las principales intervenciones desarrolladas por las OP y su priorización bajo las seis políticas (*UNICEF's Six Policies*). El análisis del EE a dicho marco de referencia arroja que se cuenta con una Teoría de Cambio (TdC) implícita<sup>23</sup> (disponible en el [enlace 6](#)) a la que podrían apuntar las intervenciones de las OP<sup>24</sup>, aunque al no haber sido desarrollado por todas las OP<sup>25</sup> no necesariamente constituyó un marco de referencia común acordado previamente por las OP para realizar la evaluación.

Por su parte, cada OP también cuenta con su propia TdC. En el [enlace 7](#) puede consultarse la representación gráfica de la cadena de resultados que las OP planificaron, así como el análisis del EE en donde identifica y justifica si existe o no una TdC COM explícita por país. En términos generales, el EE observó que en la mayoría de los casos las TdC formuladas en las OP no contienen explícitamente todos los elementos que la metodología de TdC requiere, especialmente con relación

---

<sup>21</sup> La bibliografía en la cual se basan estas afirmaciones y las desarrolladas en el anexo del marco conceptual parten de diferentes fuentes que se refieren en el apartado de bibliografía del presente informe. Particularmente, se recomienda el manual de Retolaza (2019).

<sup>22</sup> Sin embargo, no es clara su jerarquía, por lo que en su conjunto se han entendido como los productos de un esfuerzo continuado de construir un marco de referencia común para los países del TNCA y México.

<sup>23</sup> En tanto que no incluye todos los elementos que la metodología de TdC requiere, especialmente con relación a los supuestos.

<sup>24</sup> Disponibles en el documento “Sistematización taller teoría del cambio y marco de resultados de intervenciones de El Salvador, Guatemala y Honduras para la atención a niñez migrante” con fecha 25-27 de septiembre de 2017.

<sup>25</sup> La TdC fue desarrollada por las OP de Honduras, El Salvador y Guatemala. La OP de México no fue invitada al proceso. Informe Inicial

a los supuestos<sup>26</sup>. Sin embargo, existe alineación entre las TdC y las políticas de UNICEF (UNICEF’s six policy)<sup>27</sup>.

Los TdR de la evaluación señalan que “se espera que la evaluación reconstruya la teoría de cambio del programa”. Además, precisan que “la evaluación [...] podrá identificar oportunidades y características necesarias [...] para lograr una mayor coordinación entre los países dado que se trata de una problemática [regional, en el TNCA y México]”. Tomando en cuenta dicha expectativa, a existencia de TdC implícitas a nivel país y multipaís y la expectativa de consolidar eventualmente una estrategia o programa regional, el EE **consideró necesario reconstruir la TdC regional**.

El EE ha realizado un trabajo de gabinete para reconstruir una teoría de cambio preliminar que refleje el marco multipaís o regional. Este informe recoge y ordena los insumos en una propuesta de Teoría de Cambio, que ha sido retroalimentada por los usuarios de la evaluación y que será validada en el proceso. La propuesta teórica será revisada y alimentada a la luz de lo que viene aconteciendo en la práctica, así como las visiones de las y los distintos actores de UNICEF. El método utilizado para la reconstrucción de la TdC regional de *Children on the Move* en El Salvador, Honduras, Guatemala y México, puede consultarse en el Anexo 12 (Metodología de reconstrucción de la TdC).

La **validación de la reconstrucción de la TdC** tiene lugar en tres momentos: 1. Previo a la presentación del presente informe se hicieron consultas bilaterales a las OP de cada país y UNICEF LACRO, en un proceso de retroalimentación de los elementos de la TdC de manera virtual y escrita en la fase inicial. Los comentarios recibidos ya han sido integrados a la versión de TdC que aquí se presenta (ver anexo 13). Además, tuvo lugar un taller con el Grupo de Referencia (GR) reducido para validar el uso que se dará a la TdC antes y después de la evaluación (ver anexo 14). 2. Durante el proceso de evaluación se continuará retroalimentando la TdC con cada OP, mediante sesiones de trabajo que se planificarán conjuntamente. 3. Al finalizar la evaluación se realizará un taller con el GR para validar la versión final de la TdC.

La TdC que se propone para el Programa:

1. Se basa en las estrategias y componentes planificados por las OP en el período correspondiente, en los insumos del marco de referencia multipaís y en las seis políticas de UNICEF de COM global.
2. Se limita geográficamente a los países del TNCA y México, de conformidad con las estrategias regionales.
3. Evidencia los cambios esperados.
4. Incluye los tres niveles de los resultados (impacto, efectos, productos), pero también, las condiciones básicas a desarrollarse para que el cambio previsto ocurra, los supuestos para argumentar la lógica de cambio desde el inicio de la contribución de UNICEF hasta el impacto y la identificación de riesgos.

El EE observó que desde hace años UNICEF viene reforzando su enfoque de trabajo con la gestión basada en resultados (*Results Based Management*, en inglés), asegurando, entre otros efectos, que sus distintas intervenciones se sustenten en una lógica de cambios favorables para la garantía y protección de los derechos de la infancia (UNICEF, 2017). Asimismo, la metodología de TdC ha sido adoptada por UNICEF y cada vez más, busca que sea el método de diseño, monitoreo y evaluación de sus intervenciones. Para ello, UNICEF cuenta con los lineamientos y referencias desarrollados por la

---

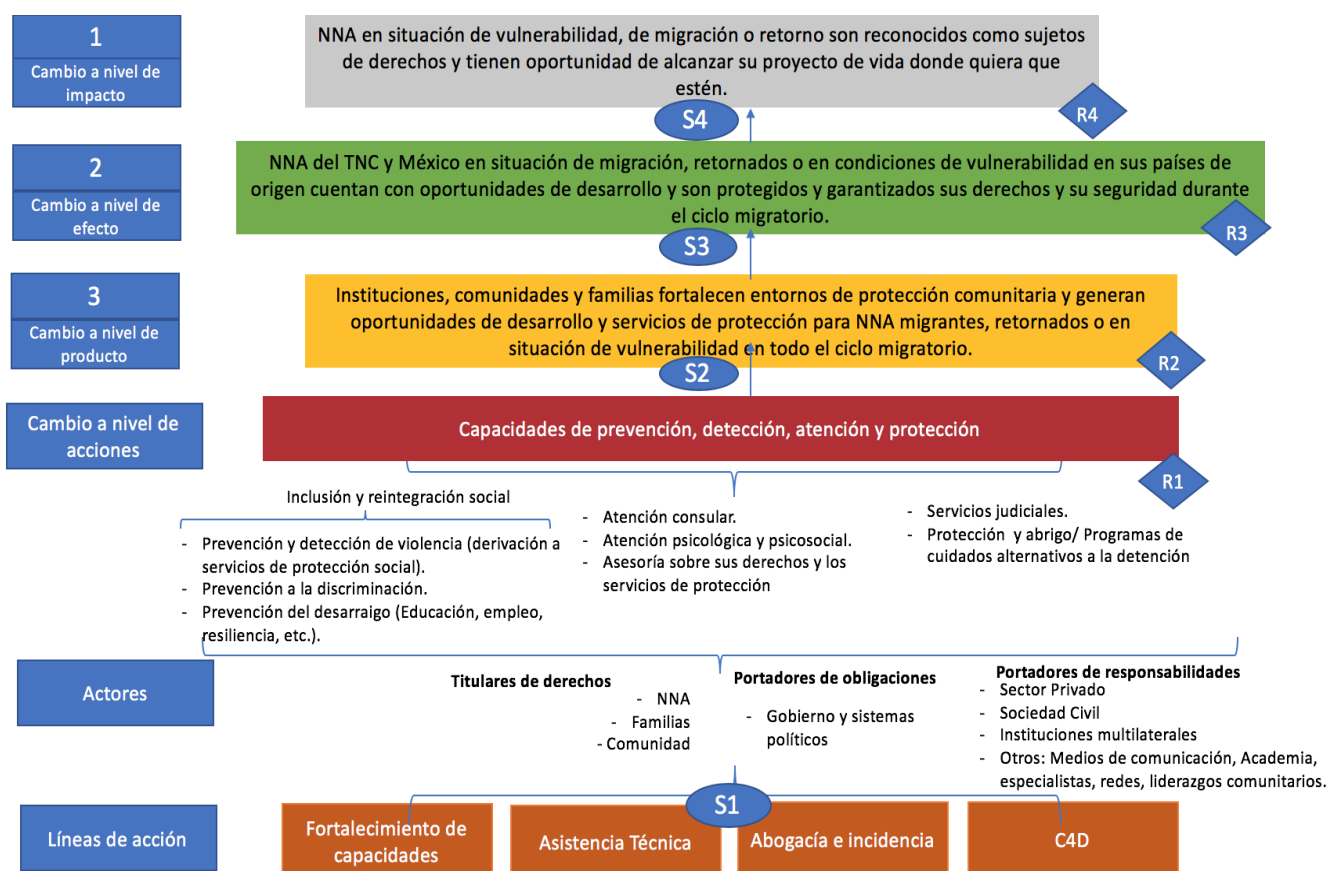
<sup>26</sup> A diferencia del marco lógico, no son factores externos sino la explicación de por qué hacer lo que creemos que tiene que ser hecho es el mejor curso de acción (vínculos causales).

<sup>27</sup> Por ejemplo, es especialmente relevante que en países como El Salvador y Honduras figura el abordaje de las causas de desarraigo de los NNA abordando temas de pobreza, violencia y conflicto como bien sugiere el marco global.

Oficina de Investigación de UNICEF (Innocenti) (Rogers, 2014). Por lo tanto, el análisis y reconstrucción de la TdC se han hecho a partir de los mencionados lineamientos de Innocenti (Rogers, 2014). Además, se adoptó la clasificación y la terminología de UNICEF en su Manual sobre la gestión basada en resultados (UNICEF, 2017), que distingue tres niveles de resultados de las intervenciones: (1) productos/*outputs*; (2) efectos/*outcomes*; y, (3) impacto/*impact*<sup>28</sup>.

La grafica siguiente refleja y resume la TdC reconstruida que ha empezado a ser validada y que continuará siendo revisada durante el trabajo de campo y elaboración de informe, hasta llegar a su validación final con el cierre de la consultoría:

**Gráfico 2: TdC reconstruida de carácter preliminar**



Fuente: elaboración propia

En el anexo 15 puede consultarse la descripción detallada de la TdC reconstruida preliminar.

## VII.2.c) Los estudios de caso

<sup>28</sup> Se hace notar que mientras la metodología de UNICEF en GBR utiliza los términos “impacto, efecto y producto”, la TdC del Marco Global utiliza “impacto, objetivo y resultados”. A su vez, la doctrina de la metodología de Teoría de Cambio utiliza “Cambio deseado, condiciones de cambio y contribuciones”.



Esta evaluación, como proceso de aprendizaje, se ha diseñado para ser desarrollada por medio de casos de estudio múltiples y acumulativos<sup>29</sup> teniendo en cuenta los 4 países (México, Guatemala, Honduras y El Salvador). Se enfocará en el carácter transformador y en las oportunidades de escalabilidad de las intervenciones. Además, la técnica brindará una oportunidad de fortalecer las TdC país y de precisar y validar la propuesta de Teoría de Cambio reconstruida y expuesta en el apartado anterior.

Por estudio de caso se entiende la evaluación de las intervenciones en cada país (cada país es un caso de estudio), y corresponde a un **primer nivel de análisis de la estrategia metodológica de la evaluación**. Cada estudio de caso tendrá un informe independiente con sus propios anexos.

Los hallazgos de este primer nivel de análisis de la evaluación (los casos de estudio), serán insumos clave para un **segundo y tercer nivel de análisis**, en donde, se hará **la valoración multipaís y regional prospectiva**, respectivamente, en los términos que se refieren en el apartado siguiente. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del análisis de este segundo y tercer nivel, se plasmarán en el Informe Final de Evaluación. Los informes de estudio de caso irán también en los anexos del informe global de la evaluación.

De acuerdo con los TdR, los límites entre programas y actividades (por ejemplo, en el área de educación) no son siempre claros, por lo que **es necesario perfilar el alcance en cada caso de estudio**. Para ello, al inicio de la evaluación, se realizó un proceso de consulta con las OP a través del llenado de una herramienta, quienes determinaron las intervenciones a evaluar en cada estudio de caso, atendiendo a diversas justificaciones. Es importante enfatizar que se evaluarán algunos modelos de intervención, pero no todos los que implementan los países en el ámbito de migración.

**Tabla 7: Intervenciones a evaluar en el estudio de caso**

<i>País</i>	<i>Intervención/es</i>	<i>Justificación</i>
<b>México</b>	1. Modelo de cuidados alternativos; 2. Atención psicosocial y red de salud mental; 3. Coordinación interinstitucional (Ruta de Protección Integral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en Situación de Migración y Protocolo Binacional) 4. Asistencia Consular.	Necesidad de verificar si dichas intervenciones han sido efectivas y pertinentes.
<b>Honduras</b>	1. Puentes educativos para favorecer la inserción/reinserción de NNAs migrantes, retornados y fuera de la escuela. 2. Primeros auxilios en salud mental para NNAs migrantes retornados, desplazados por violencia o en riesgo de migración.	Necesidad de evaluar tres de sus cuatro intervenciones COM.

<sup>29</sup> Un estudio de caso acumulativo reúne los hallazgos de muchos estudios de casos para responder preguntas de evaluación. Informe Inicial

	3. Modelo de gestión de casos para la reintegración de niños migrantes retornados con necesidades de protección.	
<b>Guatemala</b>	Programa de protección consular amigable ( <i>child friendly</i> ).	Necesidad de sistematizar la experiencia y de identificar “ausencias” para trabajar en ellas.
<b>El Salvador</b>	Modelo de apoyo humanitario a familias y niñas, niños y adolescentes retornados y fortalecimiento del modelo de integración social de familias retornadas a través de atención psicosocial, construcción de resiliencia y desarrollo de planes de vida.	Necesidad de verificar si los elementos del modelo son suficientes y conocer “si se está llegando a quien se quiere llegar”.

Fuente: elaboración propia a partir de los TdR y consultas a las OP.

Con el fin de afinar la metodología a partir del aprendizaje se realizará un **ejercicio piloto con un estudio de caso**. Para esto, se realizará en un primer momento la evaluación en un solo país. El ejercicio permitirá identificar los aspectos a mejorar de la metodología y hacer los ajustes correspondientes. Posteriormente, con las herramientas y procedimientos mejorados, se realizará la evaluación de los tres casos de estudios restantes de manera simultánea. El pilotaje cobra mayor importancia en el marco de la emergencia COVID-19, ya que permitirá testear la metodología y ajustar la interacción en la virtualidad.

En acuerdo con el GGE y la propia OP, el país de México fungirá como el piloto de los casos de estudio, atendiendo a su disponibilidad y capacidad de respuesta en las fechas destinadas a ello (ver cronograma en el apartado IX).

Como parte del diseño de la estrategia de los casos de estudio se han definido algunos elementos, entre ellos: i. los niveles de análisis en el estudio de caso; ii. el uso de la TdC en el marco de la evaluación y los estudios de caso; iii. el análisis de escalabilidad y iv. la unidad de análisis y el protocolo para evaluar los casos de estudio.

- **Los niveles de análisis en la evaluación de los casos de estudio o intervenciones país)**

Como se ha mencionado antes, la evaluación se realizará en tres niveles de análisis (1. País, 2. Multipaís y 3. Prospectivo regional), a partir de los casos de estudio. Debido a las condiciones de diseño revisadas en el apartado de evaluabilidad, cada nivel de análisis tendrá su propio marco de referencia y el alcance del análisis también será distinto.

En el caso de las intervenciones país se tendrá como referente los marcos de resultados propios, es decir, la TdC de cada OP. En cambio, en el nivel multipaís se tomará como referencia la cadena de resultados de 2017<sup>30</sup> (disponible en el [enlace 6](#)), ya que abarca a países de origen, tránsito, destino y retorno, y es suficientemente amplia para comprender las intervenciones de todas las OP participantes de la evaluación. Finalmente, en el análisis prospectivo regional se tendrá como referente la TdC reconstruida (para el nivel regional).

**Tabla 8. Niveles de análisis y abordaje metodológico de la evaluación.**

Nivel de estudio	Referente para evaluarlo	Abordaje de la evaluación
------------------	--------------------------	---------------------------

<sup>30</sup> La mencionada cadena de resultados se encuentra en el documento “Sistematización taller teoría del cambio y marco de resultados de intervenciones de El Salvador, Guatemala y Honduras para la atención a niñez migrante” con fecha 25-27 de septiembre de 2017.

<p><b>Casos de estudio</b> (intervenciones país)</p>	<p>-Marco programático COM global. -Sus propios marcos de resultados país o TdC y la gestión de OP.</p>	<p>-Criterios y preguntas de evaluación para identificar logros y resultados de cada una de las intervenciones país. -Buenas prácticas para la escalabilidad de las intervenciones país. -Lecciones aprendidas.</p>
<p><b>Análisis multicaso</b> (evaluación multipaís)</p>	<p>-Marco programático COM global. -Marco de resultados multipaís diseñado en 2017</p>	<p>-Se hará el análisis del conjunto de intervenciones, contrastando los avances con los resultados previstos en los marcos de referencia global y la cadena de resultados multipaís elaborada en 2017, como resultados no esperados. -Identificación de los aspectos relacionados con la articulación y la acción coordinada en actividades específicas y los efectos que la acción sumativa de las intervenciones haya tenido sobre el fenómeno migratorio de NNA. - <b>*No había un diseño explícito al nivel de marco de resultados a este nivel, por lo que los resultados obtenidos a este nivel son emergentes (no planificados).</b></p>
<p><b>Análisis prospectivo regional</b> (Expectativa de avanzar hacia una estrategia regional)</p>	<p>TdC reconstruida y validada (tal como se desarrolla en el apartado VII.2.b) del presente Informe).</p>	<p>Identificación de condiciones existentes (o por crear) y analizar las potencialidades de las intervenciones país/multipaís para la implementación de una estrategia regional analizando sus avances reales obtenidos a la fecha frente a los cambios propuestos/previstos en la TdC reconstruida, (“<i>análisis de arriba-abajo</i>”). Algunas preguntas que deben responderse en este análisis prospectivo son: 1) ¿Existen condiciones para articular las intervenciones en una estrategia regional COM? 2) ¿Los modelos implementados hasta hoy, son suficientes para responder al fenómeno de niñez migrante regional? 3) ¿Qué otras intervenciones son necesarias? 4) ¿Qué condiciones hace falta desarrollar? <b>*No había un diseño explícito al nivel de marco de resultados a este nivel, por lo que los resultados obtenidos a este nivel son emergentes (no planificados).</b></p>

Fuente: elaboración propia

Los niveles de análisis pueden consultarse de manera gráfica en el [enlace 8](#).

- **El uso de la TdC en el marco de la evaluación y los estudios de caso**

Como ya ha sido anteriormente referido, las OP tienen su TdC país COM<sup>31</sup>, las cuales se utilizarán para fungir como marco de referencia de cada estudio de caso, mientras que la TdC reconstruida será el marco de referencia para el análisis prospectivo regional. En ambos casos, **durante la evaluación**, las respectivas TdC permitirán:

- a) Establecer qué datos es preciso recopilar y cómo deben analizarse;

<sup>31</sup> Excepto en el caso de Guatemala, que han referido utilizar la TdC multipaís, y contar a nivel país con una TdC para *Child Protection* y una para migración.  
Informe Inicial

- b) Representar adecuadamente aquello que la intervención persigue y cómo lo hace;
- c) Explicar cómo se pretende impulsar el cambio, en lugar de limitarse a enunciar una serie de actividades y resultados previstos. Lo anterior, a fin de identificar si:
  - i. las premisas sobre las cuales se planteó el cambio deseado y la causalidad de la contribución de UNICEF son pertinentes; y,
  - ii. si las intervenciones implementadas responden a ellas;
- d) Identificar durante el proceso:
  - i. Los obstáculos; y,
  - ii. Los cambios en la intervención, así como la pertinencia de los ajustes.
- e) Explicar la plausibilidad de escalar los modelos en otros contextos.

En específico, la TdC reconstruida se utilizará en tres pasos del análisis prospectivo, de la siguiente forma:

<b>PASOS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO REGIONAL</b>			
<b>Paso</b>	<i>Función de la Tdc</i>	<i>Tipo de análisis</i>	<i>Resultado del análisis</i>
<b>1</b>	i. Verificación de condiciones existentes en las intervenciones a nivel país respecto al supuesto 1 y el potencial de alcance del cambio previsto a nivel de acciones de la TdC.	Análisis de los logros y avances individuales de cada intervención, frente al supuesto y cambio previsto del nivel 1 y 2 de la TdC.	Identificar el potencial de las intervenciones para causar los cambios previstos en la TdC
<b>2</b>	ii. Verificación de condiciones a nivel multipaís:	Análisis sumativo de las intervenciones frente a los supuestos y cambios previstos de los niveles 1 y 2 de Acciones y de Producto de la TdC. El análisis tendrá especial consideración en la observación de las condiciones de coordinación multiactor, multisectorial, multiagencial y transfronteriza, creadas entre las 4 OP y actores clave	Identificar posibilidades y brechas existentes para alcanzar los cambios previstos en los niveles 1 y 2 de la TdC.
<b>3</b>	iii. Prospección regional:	Análisis para identificar los plazos y condiciones que podría requerir el logro de cambios previstos en el nivel 3 y las contribuciones para el nivel 4.	Identificar cuatro variables clave: (a) Características necesarias de la comunicación entre diferentes actores. (b) Tipo de acciones e iniciativas conjuntas requeridas, alrededor de las cuales se desarrollaría la coordinación y la articulación. (c) Consenso sobre prioridades y visión compartida de la proyección regional de las intervenciones. (d) Compromiso con los cambios previstos (apropiación) (Miklos, 2007)

Las TdC país también servirán para fortalecer la TdC regional reconstruida durante el proceso de evaluación. Para ello, durante los estudios de caso se realizará el siguiente proceso:

1. Se llevará a cabo la evaluación a partir de los criterios de pertinencia, eficacia y sostenibilidad. En el marco del análisis de eficacia se identificará qué elementos ayudan (y no) a avanzar en la consecución de los cambios propuestos de la TdC país.
2. Estos hallazgos serán los insumos que permitirán construir los *supuestos* que, como se mencionó en el apartado VII.1.b), generalmente hacen falta en las TdC nacionales.
3. Se validarán los *supuestos* con cada OP en el marco del *debriefing* de los hallazgos.
4. Se concluirá el estudio de caso país con una TdC país completa o fortalecida.
5. Durante el proceso de evaluación multipaís y regional prospectiva, se hará un cotejo de las TdC país y la TdC regional reconstruida, de manera que cada intervención podrá situarse en la TdC regional, evidenciando a qué estrategias responde y a qué cambios apunta.

Al **finalizar la evaluación y a partir de los aprendizajes**, se contará con una TdC reconstruida regional (Triángulo norte de Centroamérica y México) que refleje un marco multipaís fortalecido o regional, apropiado en los países, que guíe y articule horizontal y verticalmente el trabajo de protección de NNA migrantes. Esto a su vez permitirá afinar la gestión interna, el monitoreo y evaluación multipaís o regional, así como la orientación transformadora de las acciones. Contribuirá a la gestión estratégica, la toma de decisiones y un mayor enfoque a resultados, así como al desarrollo programático de los modelos en cuestión para hacerlos escalables a otros contextos. Asimismo, apoyará las gestiones de movilización de recursos de las OP.

- **El análisis de escalabilidad**

En el marco la evaluación de los casos de estudio se hará un análisis de **escalabilidad (scale-up)**<sup>32</sup> en los términos que señalan los TdR: i. Identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas para su posible ampliación y/o replicación; ii. así como condiciones necesarias para ampliar la escala de las intervenciones exitosas en otros países o regiones.

El punto de partida y un elemento a favor para la escalabilidad de las intervenciones objeto de evaluación, es que los servicios de atención que implementan y promueven son una necesidad común en los cuatro países, que comparten más de una etapa de este ciclo (origen, tránsito, destino, retorno). Es decir, es alta la demanda de los servicios de atención a NNA migrantes que crea el fenómeno migratorio.

Al respecto, la evaluación (i) revisará las condiciones básicas que deben tener las intervenciones para escalar (*key issues*) y (ii) se pronunciará sobre si los diferentes modelos de intervención de los países cumplen con esas condiciones. Sin embargo, la evaluación no determinará los países o territorios hacia donde se podrían transferir esos modelos, puesto que ello implica realizar diagnósticos de contextos y territorios específicos que escapa del alcance de la evaluación. Lo anterior, sin perjuicio de que puedan mencionarse algunas propuestas que así consideren las y los actores consultados.

Para determinar si un modelo de intervención presenta condiciones de escalabilidad, se revisará en cada caso de estudio una serie de **elementos clave (key issues)**<sup>33</sup>, determinando si están o no presentes y en qué medida. Para establecer las condiciones de los *key issues*, se utilizará una escala de valoración de tres niveles (1. Está presente, 2. Requiere fortalecerse, y 3. Está ausente), que el EE justificará. La presencia o ausencia de un criterio no define de manera categórica que una intervención es o no replicable, sino que señalará qué condiciones están presentes y cuáles hace falta desarrollar. A partir

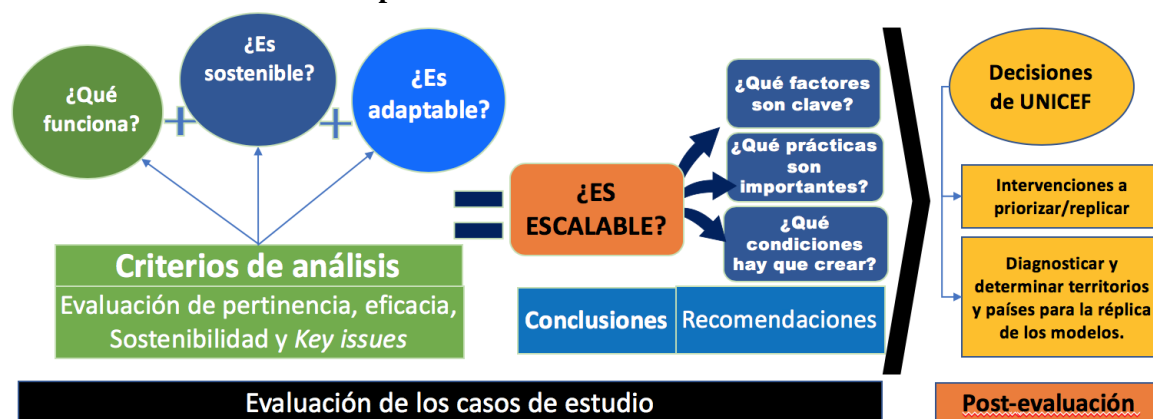
---

<sup>32</sup> La escalabilidad es un concepto amplio que puede dar lugar a replicación, optimización, iteración, adaptación, diversificación, reinención. Asimismo, la escalabilidad podrá ser la posibilidad de implementar un modelo de intervención en un contexto distinto (otro territorio nacional, u otro país) y/o que hay una posibilidad importante de que el modelo de intervención sea asumido como una política pública por parte del Estado, o ya lo haya sido.

<sup>33</sup> Que responden a los criterios de evaluación y las TdC COM global y regional reconstruida.

de ello se generarán recomendaciones. Los *key issues* pueden consultarse en el anexo 16. El análisis de escalabilidad dará elementos a UNICEF para la toma de decisiones en cuanto a aquellas intervenciones que tendrían que ser priorizadas en el futuro.

**Gráfico 3: Proceso de análisis para la escalabilidad de las intervenciones**



Fuente: elaboración propia

- **La unidad de análisis y protocolo para los casos de estudio**

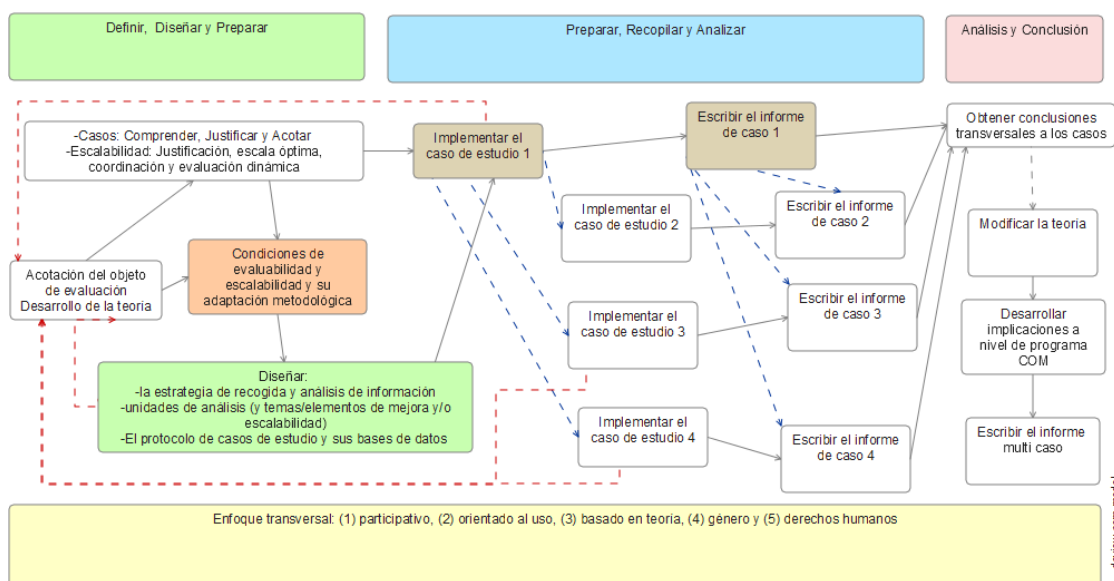
A fin de garantizar al máximo que los casos de estudio se operacionalicen de la misma manera, se han establecido **unidades de análisis**, es decir, elementos que deben analizarse dentro de cada caso de estudio y que se construyen a partir de los criterios de evaluación, la TdC y los *key issues* ya identificados anteriormente. La unidad de análisis está orientada a estudiar en cada uno de los casos los criterios y aspectos clave previamente identificados, sin que esto signifique dejar fuera otros que, en su momento, puedan ser revelados durante el proceso de evaluación.

Asimismo, se ha creado un **protocolo** a modo de guía para dirigir la implementación del caso de estudio. Este protocolo funcionará como un *check list* para que los procedimientos de un caso a otro no sean diferentes.

Las unidades de análisis y el protocolo se pueden consultar en el anexo 17. No obstante, es preciso mencionar que son preliminares, ya que de la experiencia del caso de estudio piloto se podrán desprender ajustes y mejoras.

En términos generales, el siguiente gráfico demuestra el procedimiento del estudio de casos:

**Gráfico 4: Procedimiento del estudio de casos**



Fuente: elaborado por el GGE

## VII.2.d) Levantamiento y análisis de información

### a) Fuentes documentales primarias y secundarias

Son fuentes primarias de la evaluación los actores y documentos que ofrecen información de primera mano respecto a las acciones desarrolladas por las intervenciones. En el caso de los actores, la información clave que brindan está relacionada con la manera en que dichas actividades les afectan directamente. Son fuentes secundarias aquellas personas o documentos cuya información no proviene de una relación directa con las intervenciones, sino que la procesan o que puede ser complementaria a la que se produce internamente.

Se ha realizado un proceso de búsqueda, ordenamiento y análisis de las fuentes documentales, tales como: documentos de formulación, ejecución y comunicación proporcionados por las Oficinas de país, documentos programáticos de UNICEF proporcionados por LACRO y disponibles en la Web (En el anexo 3 se puede revisar el estado actual de entrega de los documentos). La información organizada de este proceso de lectura se ha vertido en una matriz interna de análisis y sistematización preliminar, atendiendo a las preguntas de evaluación. En la fase de campo se continuará recopilando información pertinente a las intervenciones país y del nivel multipaís.

La selección de los actores a consultar en la evaluación se basó en una metodología de muestreo intencional<sup>34</sup>, fueron identificados por las OP y seleccionados en función de su involucramiento en las intervenciones en el nivel nacional; en cada país se elaboró un mapa de actores que participarán en la evaluación. En general se trata de los siguientes:

- 1) Socias de implementación y contrapartes gubernamentales. Se trata de personal parte de los equipos ejecutores directos de la intervención.

<sup>34</sup> Esto significa que la selección de personas a consultar se realizó con un muestreo no probabilístico discrecional, el cual consiste en elegir a aquellos individuos de la población considerados como fuentes de información relevante. Uno de los inconvenientes del muestreo discrecional es que tiene un elevado nivel de sesgo. Para paliarlo, aunque sea parcialmente, se complementa la muestra de personas a consultar mediante el muestreo de “bola de nieve” y la identificación de líderes de opinión y/o expertos/as sectoriales de referencia, así como la triangulación de información.

- 2) Personal de las instituciones y socias implementadoras que fueron capacitadas en los procesos parte de la intervención país.
- 3) Personal de las oficinas país a cargo de la implementación de las intervenciones, su monitoreo y evaluación y la gestión financiera. Incluye también a personal de las oficinas de terreno cuando corresponda.
- 4) Personal de la oficina regional de UNICEF (LACRO).
- 5) Como informantes clave, en tanto destinatarios finales y titulares de derecho, la evaluación incluye a (1) adolescentes (15 a 17 años) migrantes en tránsito o retornados que se encuentran en procesos de integración o reintegración comunitaria<sup>35</sup>; (2) padres madres o cuidadores y tutores legales de NNA migrantes. La selección de representantes de estos grupos meta se ha discutido con las OP, así como las vías para contactarlos, por el momento no se conocen los datos de esta población, por las reservas relacionadas con la protección en su calidad de adolescentes y por las condiciones especiales de restricción por salubridad, lo que se resolverá una vez se tenga aseguradas las fechas de las actividades.
- 6) Personal de otras agencias del sistema de UN, con quienes coordinan las OP

La participación de estos actores en el proceso de evaluación será clave y varía según el país (ver detalles del mapa de actores de cada país y su accesibilidad en el anexo 18).

## **b) Recolección de datos e información**

Como ha sido expresado en apartados anteriores, la evaluación enfrenta un contexto complejo debido a la situación de emergencia de salud causado por la pandemia COVID19. Esta situación impuso un cambio en las formas de contacto con actores y un ajuste metodológico de las técnicas y del plan de trabajo. En principio las restricciones del contacto físico obligan al uso de tecnologías de comunicación digital para proteger la salud de los actores, a la vez, exige de una coordinación más estrecha con los equipos de las OP y de estos con sus socias de implementación para hacer viable la comunicación y participación de estas personas y de actores involucrados, entre ellos los NNA y sus familias (ver la metodología en los anexos 9 *Metodología para levantamiento de información con adolescentes migrantes*; 10 *Normativa y pautas para el trabajo con adolescentes*, y 11 *Protocolo de actuación en casos de crisis*).

### ***b.1) Técnicas y herramientas***

El proceso de **recolección** de información se ha llevado y se llevará a cabo a partir del uso de técnicas de investigación cualitativa principalmente, siendo estas: i) revisión y análisis de documentos, ii) reuniones con grupo de gestión y OP, iii) entrevistas individuales semiestructuradas, iv) sesiones de trabajo o talleres, v) grupos focales/sesiones colectivas virtuales con adolescentes; y, vi) revisión de historias de vida o casos documentados, construidos en el marco de las acciones de las intervenciones país, que dejen conocer el impacto de estas en la vida de los NNA en situación de migración. Todas estas técnicas han sido ajustadas para trabajarse por medios virtuales, lo que implicará tanto una posible reducción en su duración como en la cantidad de personas participantes.

Debido a las limitantes para el trabajo presencial por la contingencia sanitaria, se hará la revisión de testimonios, historias de vida, videos, grabaciones de NNA, madres, padres y que hayan sido producidos por UNICEF o los socios ejecutores dentro del marco temporal de la evaluación, donde esto sea posible Se aplicará la técnica de **“análisis del discurso”**<sup>36</sup>. Cuando sea posible, el EE podrá

---

<sup>35</sup> Al momento, de acuerdo con información provista por las OP, parece que solo será posible el levantamiento de información con adolescentes en México y Honduras.

<sup>36</sup> El análisis del discurso trata de desvelar los significados de las experiencias, desde el punto de vista de las personas y los contextos.

**realizar la observación en actividades** virtuales que realicen las OP y sus socias implementadoras durante el proceso de evaluación.

Para la conducción de cada una de estas técnicas se construyeron herramientas específicas, como (1) un cuestionario inicial enviado a las OP; (2) guías de entrevista para personal de UNICEF en LACRO y OPS, (3) guías de entrevistas semiestructuradas, individuales y colectivas a socios y otros actores; (4) preguntas generadoras para grupos focales/sesiones colectivas, entre otras. Estas herramientas se pueden consultar en el mencionado anexo 7.

Se ha privilegiado el uso de técnicas y herramientas cualitativas (entrevistas, grupos focales, grupos de discusión, sesiones de trabajo) para el levantamiento de información, no obstante, para el análisis de la suficiencia de recursos, se recabará información cuantitativa disponible, relacionada a las metas e indicadores propuestos y a las inversiones en cada una de las intervenciones país.

A continuación, se presenta una descripción sintetizada de las técnicas y herramientas a utilizar con los distintos actores seleccionados como informantes clave.

**Tabla 9: Técnicas y herramientas para levantamiento de información por actor.**

Actores	Técnica	Herramienta
Personal de OP y GGE.	Reuniones operativas	Guías de preguntas. Ver lista de reuniones sostenidas con el GGE y las OP en la fase inicial en Anexo 19.
Personal de las instituciones de gobierno y OSC socias ejecutoras Oficiales y Especialistas de UNICEF en LACRO y OP Especialistas de organismos del SNU en el tema de migración. Miembros de organizaciones regionales con las que UNICEF tiene relaciones. Especialistas temáticos en la región o países.	Entrevista individual semi estructurada	Guías de entrevista personalizadas (mencionado Anexo 7)
Miembros de los equipos técnicos de las OP y LACRO.	Talleres virtuales y sesiones de trabajo	Guías de entrevista personalizadas (mencionado Anexo 7)
Padres madres, tutores o representantes de NNA.	Entrevista individual semi estructurada Sesiones de grupo Focal/entrevista de grupo o colectiva (duración prevista 1 hora o menos) La selección de participantes en cada país, se hará en conjunto con las OP y socios ejecutores	Guía de entrevista individual (mencionado Anexo 7). Pautas metodológicas específicas para trabajos con adolescentes. Ver mencionados anexos 9, 10 y 11.
Adolescentes mujeres y hombres de 15 a 17 años	Entrevistas grupales o individuales con técnicas lúdicas o creativas. (duración prevista 1 hora o menos)	Pautas metodológicas específicas para trabajos con adolescentes. Ver mencionados anexo 9, 10 y 11.
	Revisión de historias de vida o casos documentados	Análisis del discurso.

Fuente: elaboración propia.

+

## ***b.2) Medios para la recolección de datos e información***

Los medios virtuales propuestos para la interlocución entre actores y evaluación son plataformas como Skype, Zoom y Google, que están disponibles y accesibles para la mayoría. En conjunto, también podrían utilizarse otras aplicaciones de interacción virtual, como Mentimeter. En los casos en que el conocimiento y acceso de estas tecnologías sea limitado, se utilizarán medios convencionales como las llamadas telefónicas o los servicios de conversación electrónica más usados (WhatsApp, MSN, principalmente), o incluso el correo electrónico. Tomado en consideración que la crisis económica causada por la pandemia podría afectar las posibilidades de contar con medios y recursos para la comunicación virtual, cuando sea necesario, la evaluación contribuirá para poner a disposición de las personas los recursos (como saldo para internet o para llamadas telefónicas) a fin de hacer viable la comunicación con ellos y ellas.

Para garantizar la participación de actores vinculados a la ejecución, garantes de derechos y otros actores del contexto, se contará con el apoyo de equipos de las OP para el contacto inicial. En algunos países ya se tienen respuestas positivas. Con *partners* de las OP y socias implementadoras, el contacto será por medio de la OP; el EE informará a estos de las actividades y modalidades de participación, así como de las posibilidades de ajustarse a sus necesidades. Con adolescentes y sus familias o representantes legales de estos, se hará el contacto por medio de la OP (y oficinas de terreno cuando corresponda) y la contraparte institucional o la socia de implementación; respetando las medidas de seguridad y sanitarias que imponga cada caso.

## **c) Sistematización y análisis de la información**

### ***c.1) Métodos de Análisis***

El análisis de los datos tendrá cuatro etapas: 1) la evaluación de los modelos o intervenciones país (evaluación de caso), que conllevará a la elaboración de un informe específico. Esta evaluación responderá a la visualización de los alcances de la intervención en función de sus propios compromisos, para tener un documento que sea útil a la OP y aporte al fortalecimiento de procesos programáticos propios, a los que corresponde nacionalmente la intervención. La matriz de evaluación general y por país es la herramienta principal. 2) La evaluación de las intervenciones país como un conjunto articulado por el marco de resultados de 2017 (evaluación multicaso), para caracterizar el aporte multipaís. 3) La valoración prospectiva hacia la integración de una estrategia regional en función de las rutas y cambios identificados por la Teoría de Cambio. 4) La integración de los hallazgos, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

Se emplearán al menos cuatro metodologías de análisis: i) **el análisis de correlaciones entre fuentes relacionadas con los casos de estudio**, (comúnmente denominada triangulación de fuentes) ii) **el análisis de percepciones de los distintos actores** respecto a aspectos de la eficacia de la intervención en tanto ha logrado incidir en los cambios previstos focalizados de su situación y los factores que lo hicieron posible, lo que a la vez fundamentaría el análisis de contribución de las intervenciones a los cambios supuestos por la TdC país; iii) **análisis de escenarios**, para comprender los cursos de acción que tienen los resultados a fin de identificar las condiciones de sostenibilidad. iv) adicionalmente se **aplicarán técnicas de visualización de datos** para expresar con imágenes o gráficos, los patrones de comportamiento de las variables. Las infografías permitirán mostrar de forma más explícitas las relaciones o comportamientos particulares respecto a los tópicos que se analizan.

Como parte del proceso de evaluación se contemplan momentos específicos para la validación de los hallazgos de la evaluación, por parte de los actores. Durante la etapa de campo se tendrán sesiones periódicas con las OP y LACRO, luego se tendrá una sesión para compartir los hallazgos preliminares

de la evaluación, que se realizará al concluir el trabajo de campo. Finalmente, se realizará la revisión del informe borrador, al cual podrán aportar insumos para enriquecerlo.

### *c.2) Criterios y enfoques para el análisis de la información*

La información que se obtenga en campo será sistematizada con base en los criterios establecidos por los TdR, las preguntas e indicadores contenidos en la matriz de evaluación, adecuados a los focos de intervención de cada país, además de *key issues* identificados para el análisis de aspectos específicos como el de escalabilidad. Su análisis se cimentará en los criterios OCDE/CAD, estandarizados internacionalmente para la evaluación de programas y proyectos de desarrollo, y en enfoques de evaluación ya descritos en apartados anteriores.

Los procedimientos para el análisis de la información y su triangulación, así como la identificación de los hallazgos y la formulación de teorías, conclusiones y recomendaciones, serán regidos por los siguientes criterios metodológicos:

1. la identificación de categorías específicas para determinar las unidades de análisis;
2. la comparación, el cotejo y la triangulación de la información tanto documental como la obtenida de fuentes consultadas, con miras a lograr la mayor consistencia y validez en el análisis y los hallazgos. Se triangulará la evidencia a partir de dos mecanismos: i) triangulación del EE, en la cual se emplean múltiples observadoras opuestas a uno singular. Para ello, en la medida de lo posible, al menos dos evaluadoras estarán presentes en cada sesión de levantamiento de información, y ii) triangulación de métodos y de fuentes, en la cual se combinan dos o más fuentes de información con similares aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma categoría. Por lo que, una misma pregunta de evaluación podrá ser preguntada a más de un informante clave.
3. los indicadores de la matriz de evaluación son herramienta clave para **organizar la información en categorías de análisis** cualitativo respecto a la situación de los criterios de la evaluación, tales como: i) si existen en la práctica las condiciones necesarias (procesos desarrollados, cambios ocurridos, capacidades adquiridas, entre otros.) para considerar cumplido el criterio analizado; ii) si se dispone de la información adecuada para evaluar la gestión de los procesos y el cumplimiento de los resultados y objetivos; iii) las dimensiones que adquieren los beneficios impulsados; y, iv) si las condiciones desarrolladas permiten administrar o gestionar los resultados con la perspectiva de lograr su sostenibilidad y replicabilidad.
4. el registro y utilización de las **notas de campo** de cada evaluadora durante las entrevistas y realización de los grupos focales.
5. para el análisis e identificación de las **lecciones aprendidas**, se aplicarán los *key issues* diseñados a este propósito y con el fin de analizar las experiencias relevantes, así como de determinar la capacidad desplegada por las OP para profundizar en dichas experiencias y que efectivamente las hayan incorporado a su trabajo como nuevas prácticas; lo que dará lugar a establecer que realmente se constituyeron en lecciones aprendidas. De lo contrario, serán consideradas como **lecciones por aprender**.

Los recursos tecnológicos para el registro y la sistematización de información serán los siguientes:

1. el registro en audio y posterior transcripción de entrevistas, reuniones y grupos focales;
2. para el ordenamiento las evidencias cualitativas recabadas, se hará uso del programa **Atlas.ti**;
3. el procesamiento y análisis de datos cuantitativos, se hará mediante el uso del programa **Epi Info™** que permite generar cuadros, gráficas y tablas para observar y comprender de manera efectiva la información recolectada.

## VII.1.e) Riesgos y medidas de mitigación

A continuación, se exponen los riesgos y medidas de mitigación identificados por el EE a partir del análisis de evaluabilidad y por los TdR:

**Tabla 10: Matriz de gestión de riesgos**

Riesgo	Impacto	Medida de mitigación	Responsables
<b>De acuerdo con el análisis de evaluabilidad:</b> No concretar la atención de las OP y/o sus socios en el proceso o no lograr respuesta oportuna, puesto que la emergencia C-19 ha exigido poner en marcha respuestas humanitarias adicionales y complejas.	Medio-Alto	1. Establecer el cronograma de manera conjunta y en función de las condiciones y necesidades muy particulares de cada OP y cada actor a fin de asegurar su participación en el proyecto. 2. El primer contacto del EE con otros actores será a través de las OP para captar su atención y comprometerles con el proceso.	OP y EE
<b>De acuerdo con el análisis de evaluabilidad:</b> Que disminuya o no haya posibilidades de realizar consultas con NNA, con sus padres, madres y/o cuidadores, o representantes legales, puesto que dependerá en gran parte de su movilidad, de las disposiciones sanitarias vigentes en cada país y las oportunidades de contacto por parte de UNICEF y socios implementadores <sup>37</sup> .	Medio-Alto	Se utilizarán otros métodos virtuales para las consultas. (1) Se reemplazarán las consultas con NNA, madres, padres y/o cuidadores con historias de vida o casos documentados que hayan sido contruidos en el marco de las acciones de las intervenciones país. (2) Se reemplazará la observación <i>in situ</i> con la observación virtual de actividades que las OP y sus socias implementadoras lleven a cabo durante el proceso de evaluación. (3) en última instancia, se revisarán acciones que hayan realizado como parte de las intervenciones, sean evaluaciones, sistematizaciones, u otras donde se haya recogido la opinión de NNA o sus familias y evalúen u opinen acerca de los servicios que les atienden.	OP y EE
<b>De acuerdo con los TdR</b> “la evaluación tiene un alcance temático claro pero los límites con otros programas y actividades (por ejemplo, en el área de educación) no son siempre claros. La fase de inepción deberá perfilar de forma clara el alcance en cada estudio de caso”.	Alto	Durante la fase del informe de diseño fueron consultadas las OP para identificar y caracterizar las intervenciones que serían objeto de la evaluación. Cada una aportó la información correspondiente. Cabe apuntar que, debido a que se trata de una contribución económica para fortalecer el trabajo que en migración ya realizaban las OP, los límites de las intervenciones pueden seguir siendo muy variables y serán completamente establecidos por cada una de ellas durante el trabajo de campo. Por lo tanto, los casos de estudio aún podrían tener ajustes, siempre que sea en acuerdo con las OP y sin exceder los objetivos y alcance de la evaluación establecidos en los TdR e Informe Inicial.	OP y EE

<sup>37</sup> Hasta el momento, sólo en México y Honduras se ha confirmado con las OP la posibilidad de realizar consultas remotas a adolescentes, y requiere de coordinación entre la OP y sus socios implementadores. Guatemala y El Salvador no cuentan con condiciones para llevar a cabo acciones con adolescentes.

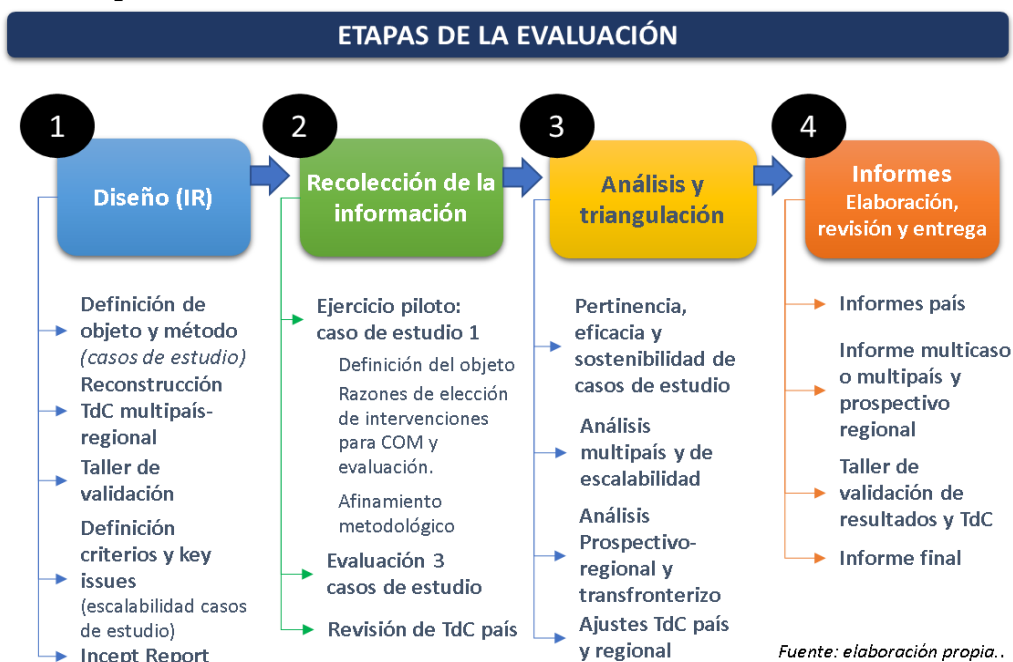
<p><b>De acuerdo con los TdR</b>  <i>“en algunos casos la información cuantitativa recolectada a nivel de país puede tener errores de duplicación debido al carácter temporal [de la migración] y la población con la que se trabaja”.</i></p>	<p>Alto</p>	<p>La evaluación hará énfasis en el análisis del aporte y ventajas de los casos de estudio, sobre cómo afianza o mejora su trabajo en materia niñez migrante y retornada y viceversa, y en su oportunidad cómo estos casos aportan al abordaje del fenómeno regional. Se considerarán las medidas tomadas entre las OP para prevenir o subsanar este tipo de problemas.</p>	<p>EE</p>
<p><b>De acuerdo con los TdR</b>  <i>“si bien el programa Children on the Move tiene una teoría de cambio, ésta no aplica estrictamente a los programas que serán evaluados, por lo que una teoría de cambio tendría que ser desarrollada como parte del proceso de evaluación”.</i></p>	<p>Alto</p>	<p>Se abordará metodológicamente la evaluación desde un enfoque diferencial considerando marcos de referencia distintos según se trate: la evaluación de intervenciones país (con su propio marco de resultados), la evaluación multipaís (con el marco de resultados 2017) y la evaluación prospectiva regional (con la TdC reconstruida y validada).</p>	<p>EE</p>
<p><b>De acuerdo con los TdR</b>  <i>“en Honduras trabajan en comunidades sin diferenciar migrante o no migrante”.</i></p>	<p>Muy bajo</p>	<p>Hasta el momento, con motivo de la pandemia, no será posible visitar comunidades, por lo que el riesgo se ha descontextualizado.</p>	<p>-</p>

Fuente: elaboración propia

## VII.2.f) Etapas de la evaluación

En este apartado se describen las cuatro fases en una secuencia lineal, pero, en la práctica, se prevé que algunas se van a sobreponer a otras en un proceso de retroalimentación mutua.

**Gráfico 5: Etapas de la evaluación**



- **Etapa 1. Diseño (IR)**

En esta fase se llevó a cabo un diálogo con LACRO y las OP (anexo 19) para definir el plan de trabajo y sus etapas, los roles y responsabilidades del EE, la selección y priorización de actores, el alcance temático y el ámbito geográfico, así como otros aspectos administrativos. Igualmente, se precisó el objetivo de la evaluación, las expectativas de cara a esta, contando con la participación de las OP y LACRO.

Previo a la entrega del Informe Inicial, (1) se analizó y sistematizó la documentación disponible (anexo 3). Además, (3) se reconstruyó la **TdC** preliminar y se fue retroalimentada por UNICEF. (4) Se diseñaron las **herramientas** de recolección de datos e información para el desarrollo del trabajo de campo en los distintos países adaptadas a las condiciones excepcionales generadas por la emergencia sanitaria. Finalmente, (5) tuvo lugar, con el GR (reducido) y el GGE, una fase inicial de validación de las hipótesis y metodologías propuestas por el EE con relación al objeto y uso de la evaluación, el levantamiento de información en el contexto COVID-19 y la reconstrucción de la TdC.

Posterior a dicho taller se realizó un proceso de definición del objeto de evaluación y la estrategia metodológica para el abordaje de las intervenciones desde una metodología de casos de estudio. Se crearon unidades de análisis y elementos clave (key issues) para la estandarización de procesos y dar mayor certeza a la evaluación de los casos, así como lograr condiciones para su equiparación y establecer condiciones de escalabilidad. En este contexto se decidió la realización de un ejercicio piloto evaluando uno de los casos de estudio, lo que aportaría insumos para adecuar y fortalecer la metodología de la evaluación y sus posibilidades de lograr conclusiones y recomendaciones pertinentes y oportunas a los procesos en curso de cada una de las oficinas país.

Como resultado del trabajo descrito, se presenta este Informe Inicial cuya validación en términos de estrategia y operatividad está a cargo, principalmente, del GGE y el GR. Su validación ética ha sido realizada con base en los estándares de UNEG (Ethical Guidelines for Evaluation) por el Comité de ética de UNICEF nombrado por LACRO.

- **Etapa 2. Recolección de la información.**

Esta etapa supone el contacto directo con las y los informantes clave y la aplicación de las técnicas y metodologías para el levantamiento de información, conforme al cronograma acordado. La recolección de la información está orientada a responder a las preguntas de evaluación y a identificar (1) los avances hacia cambios o resultados previstos por las intervenciones, así como (2) aquellos factores que pudieran disminuir o favorecer la efectividad del marco programático COM desde su acción en (a) los modelos implementados en cada país, (b) su complementariedad con otras iniciativas y (c) los efectos en las poblaciones destinatarias.

Para empezar el trabajo de campo en el corto plazo, se ha avanzado con cada OP en acordar definiciones específicas (por ejemplo: actores a consultar, accesibilidad de los actores, medios de contacto, entre otros.). Durante el trabajo de campo (virtual) se ha propuesto programar sesiones periódicas con las OP y LACRO para asegurar la calidad del proceso a partir de la coordinación. El trabajo de campo se inicia con el desarrollo de un ejercicio de evaluación piloto de uno de los casos de estudio, que son las intervenciones en México y al concluir este, con la metodología probada, se evaluarán los tres casos de estudio restantes de manera simultánea (Honduras, Guatemala y El Salvador). En todos los casos se acordará con cada OP **cronogramas específicos**.

Se cerrará la fase de campo con una sesión de devolución de resultados y hallazgos preliminares con cada OP y actores que consideren relevantes. En estos encuentros se aprovechará para plantear las dudas surgidas en el trabajo de campo, si las hubiere, y se recogerán las observaciones preliminares, las que serán tomadas en cuenta para la elaboración de la primera versión de los Informes País.

- **Etapa 3. Sistematización y análisis de la información**

En términos generales esta etapa consta de trabajo de gabinete del EE para sistematizar y analizar los datos recolectados, así como valorar e integrar los comentarios recibidos en los espacios de presentación de hallazgos preliminares con las OP y el GR (como se describe en el inciso c) del capítulo VII.2.d) de este informe).

- **Etapa 4 Elaboración, revisión y entrega de informes**

→ *Elaboración y entrega de informes de país*

Implica i. la redacción y presentación de Informes borrador de cada país; ii. la revisión y retroalimentación por parte del GR, y iii. la redacción y entrega de los informes finales nacionales en su versión final con una matriz de comentarios en la que se sistematizarán todas las observaciones recibidas y la explicación de la forma en que fueron acogidas por el EE. Los informes tendrán una estructura común que fue descrita desde los TdR (anexo 20).

→ *Redacción, entrega y validación del informe preliminar de la evaluación*

El informe preliminar de evaluación es aquel en el que se dará una visión multipaís y prospectiva regional del objeto examinado, a partir de los hallazgos recogidos en los Informes de país. Será elaborado según los requerimientos planteados en los TdR, y el texto se acompañará con los elementos de análisis debidamente sistematizados. En un taller virtual con el GR y las personas que ocupan los puestos de oficiales de protección en las OP y de monitoreo y seguimiento en LACRO, se presentarán los hallazgos y se identificarán en conjunto las recomendaciones. Además, en el taller se hará la validación final la teoría del cambio.

→ *Entrega del Informe Final*

El borrador del Informe Final se compartirá con el GR y tendrán dos semanas para emitir sus observaciones, que serán incorporadas al texto si no comprometen la imparcialidad del EE. El producto final será entregado con una matriz en la que se recogerán todas las observaciones recibidas y la forma en que fueron acogidas por el EE. Igualmente, se entregará un informe ejecutivo para la disseminación de la evaluación.

### **VII.3. Normas de evaluación y consideraciones éticas**

La evaluación se llevará a cabo según las normas, **estándares y directrices éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, 2016)**, que la concibe como un proceso de valoración lo más sistemático e imparcial posible para comprender por qué y en qué medida se logran los resultados -tanto los intencionales como los no esperados-, de un proyecto, programa, estrategia, política u otro tipo de iniciativa que alimenta los procesos de toma de decisiones y contribuye significativamente a la gestión por resultados, así como su impacto sobre las partes interesadas.

Entre sus principales normas, se contempla la responsabilidad de los órganos de gobierno y de las jefaturas del SNU; la necesidad de que la organización cuente con una política institucional en la

materia; la intención de utilizar los hallazgos; la imparcialidad para garantizar la objetividad y la ausencia de sesgos en el proceso; y, la independencia para asegurar un proceso libre de influencias indebidas, con miras a la formulación de informes imparciales y transparentes.

Además, hay otros aspectos a tomar en cuenta, como la evaluabilidad, que está relacionada con la claridad en la intencionalidad de la intervención a evaluar; la calidad del diseño, la planificación y la ejecución del proceso evaluativo; los requisitos y criterios de selección; la transparencia y consulta a las partes interesadas; el seguimiento sistemático a la implementación de las recomendaciones; y, la contribución a la construcción de conocimiento y a la mejora del desempeño organizacional.

La ética, un aspecto de mucha importancia para la UNEG, implica la participación voluntaria, el respeto a la confidencialidad y la discreción en la gestión y difusión de la información recabada, además de la sensibilidad que se requiere en entornos culturales diversos.

Al respecto, **el equipo de evaluación firmó un código de conducta** (anexo 21) que contempla una serie de principios éticos que están en concordancia con los estándares exigidos por la UNEG, así como **lineamientos para la protección de datos e información**. De ahí que en la aplicación de las técnicas se preservarán, en todo momento, la confidencialidad de la información y de los datos de las personas involucradas; y, **el respeto a su derecho de proveer información de forma voluntaria mediante la garantía del consentimiento informado** (anexo 22).

Para el EE es importante **asegurar que las personas participantes se sientan cómodas y en confianza** para participar y compartir sus experiencias<sup>38</sup>. En este sentido, se ha hecho una revisión de las técnicas e instrumentos a aplicar para ajustarlo a las condiciones del contexto COVID-19. Sin embargo, si algún actor considera que la modalidad propuesta no le hace sentir cómodo(a), podría proponer otra manera de participar. Estos ajustes son necesarios para respetar la postura de los actores ante el manejo de tecnologías que recién se incorporan a su ambiente individual.

En el proceso se cumplirá los estándares éticos en investigación, evaluación, recolección de la información y análisis contemplados en los procedimientos de UNICEF; en tal sentido, **la metodología propuesta en el presente Informe será revisada y autorizada por el Comité de Ética de dicha agencia**. El equipo de evaluación se ajustará a los **estándares éticos de la investigación con este grupo poblacional**<sup>39</sup>, de manera que las entrevistas se harán con el enfoque de “acción sin daño”. Esto quiere decir que, sin comprometer la integridad de la evaluación, se buscará minimizar los riesgos y sus posibles efectos negativos y maximizar los beneficios derivados de los hallazgos sin que con ello se causen perjuicios o daños innecesarios asociados con una evaluación negativa.

Para ello, el equipo evaluador ha tomado diversas acciones. Primero, se requerirá al EE que **aplique estrictamente los instrumentos** y los procedimientos previstos. Asimismo, se elaboró una **metodología específica para levantamiento de información con adolescentes migrantes o retornados** (mencionado anexo 9) apropiada para su aplicación virtual y con criterios de selección y requerimientos específicos para garantizar la privacidad. Esta será revisada y ajustada a la retroalimentación que den las OP, oficinas de terreno y socias implementadoras, de acuerdo a sus experiencias más recientes en con metodologías virtuales. Además, se cuenta con un documento de **normativa y pautas para la protección de NNA** durante el proceso de evaluación que deberá seguir el EE (mencionado anexo 10). Adicionalmente, se cuenta con un **protocolo de actuación para los casos en que se suscitara el caso de un episodio de crisis emocional durante consultas a**

---

<sup>38</sup> Nexus ha tenido experiencias de evaluación en el contexto COVID19, usando este tipo de medios y los resultados son muy satisfactorios.

<sup>39</sup> Ver *Ethical Research Involving Children*, 2013: <http://childethics.com/wpcontent/uploads/2013/10/ERIC-compendiumapproved-digital-web.pdf>

**adolescentes**, (ver anexo 11). El protocolo de actuación y la capacitación a las evaluadoras fue realizado por Trauma AID<sup>40</sup>.

Adicionalmente, **en los grupos focales y/o entrevistas con personas adolescentes se aplicarán las orientaciones sobre el derecho a la participación del Comité de Derechos del Niño**. En ellas se especifica que, en su calidad de titulares de derechos, en los procesos de participación de los NNA se exigen el reconocimiento y respeto a las formas no verbales de comunicación, la garantía de que se les informa debidamente sobre el asunto a trabajar y el uso que se le dará a la información que se recabe; proporcionarles condiciones y espacios seguros que les permitan expresar sus opiniones sin presión ni manipulación; y, potencializar acciones para incluir a aquellos que, por cualquier situación, pudieran tener alguna dificultad para externar su parecer. Además, se formula con claridad una restricción relativa a que las y los adolescentes seleccionados tienen la libertad de elegir si quieren participar o no.

Por su parte, el Comité de Derechos del Niño precisó las características de los procesos de participación que involucren a NNA, las que se asumirán como ejes orientadores para el diseño de los grupos focales con adolescentes. En tal sentido, estos serán transparentes e informativos, voluntarios, respetuosos, pertinentes, adaptados, incluyentes, apoyados en la formación, seguros y atentos al riesgo y responsables.

Dada la relevancia del diseño de las herramientas y metodologías de los grupos focales y las entrevistas con adolescentes, **Nexus Consultores apuesta por el siguiente filtro de verificación de su fiabilidad en términos éticos**, de manera que no se ponga en riesgo la seguridad e integridad de las y los adolescentes en ningún momento. El primero de ellos, es la revisión del propio equipo consultor con base en su propia experiencia en la investigación y evaluación con la participación e involucramiento de los NNA. El segundo filtro será el que haga UNICEF a través de la supervisión de su Comité de Ética Externo que validará las metodologías, instrumentos y los procesos para la salvaguarda de la seguridad, identidad e integridad de las y los menores participantes. Finalmente, una tercera validación será hecha por UNICEF a través de sus Oficinas País, Socias Implementadoras y, cuando corresponda, sus Oficinas de Terreno, con quien en todo momento retroalimentarán y validarán las metodologías e instrumentos de levantamiento de información con adolescentes, atendiendo a las capacidades, accesibilidad y las buenas prácticas recientes de UNICEF. Las metodologías generales presentadas en el presente caso podrán ser adaptadas caso por caso en función de la retroalimentación recibida.

Por otro lado, para asegurar la calidad y confiabilidad de los datos, así como para minimizar el impacto de las cuestiones éticas en la evaluación, se utilizarán diversas técnicas para su obtención con distintas fuentes sobre el mismo objeto a evaluar (**triangulación de métodos**). La selección de recursos informativos e informantes será discutida y acordada con cada OP, socias implementadoras y oficinas de terreno.

Finalmente, para garantizar la **diseminación de los resultados** del proceso, se realizarán las siguientes acciones:

1. Un taller virtual para la **retroalimentación de los hallazgos preliminares** que serán presentados al GR, y al equipo involucrado en la intervención, al final de la misión en cada país.
2. Un taller remoto con participación de LACRO y GR reducido, con el propósito de presentar los principales hallazgos y **validar las recomendaciones** que se deriven de ellos a fin de que

---

<sup>40</sup> Ver su sitio web oficial en: <https://www.traumaaid.org/en/>

sean plausibles y aplicables en el mediano y largo plazos. Asimismo, se validará la versión final de la TdC.

3. La elaboración de un **resumen ejecutivo** que servirá de insumo para la difusión de los resultados entre aliados, instancias de gobiernos, potenciales donantes y agencias internacionales interesadas.

## VIII. Control de calidad

La presente evaluación es ejecutada por Nexus Consultores, empresa de alcance interamericano, que actúa por medio de un equipo **independiente** de 4 consultoras evaluadoras y 1 consultora para control de calidad (ver anexo 23, con la descripción de la posición de las evaluadoras y sus roles), quienes no han estado involucradas de forma alguna en el diseño y ejecución de las intervenciones objeto de la evaluación, ni lo estarán en el futuro cercano, lo que evitará conflictos de interés o interferencias no deseadas.

El equipo de trabajo está conformado por:

Elizabeth Cancino, Coordinadora técnica y evaluadora local en Guatemala.

Natalia Arce Camiade, Coordinadora operativa y evaluadora local en México.

Fanny Suyapa Erazo Pizano<sup>41</sup>, Evaluadora local en Honduras.

Matilde Guadalupe Hernández de Espinoza, Evaluadora local en El Salvador.

Silvia Salinas, Control de calidad.

De acuerdo con los TdR, la evaluación será supervisada por la sección de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de UNICEF, con apoyo del grupo técnico de referencia – que incluirá puntos focales en cada país- el cual apoyará y dará seguimiento al proceso de evaluación y proporcionará comentarios a los productos de la consultoría. Cada informe entregado será revisado a nivel país, por UNICEF y el **GR**. Adicionalmente, el **GGE**, a través de acompañamiento y retroalimentación al EE, asegurará que se establezcan e implementen procesos efectivos, y que se logre un conjunto oportuno de resultados de la evaluación de alta calidad que cumplan con los TdR y los estándares y expectativas de UNICEF en esta evaluación. Lo anterior respetando los principios de autonomía e independencia de la evaluación. (El objeto y composición del GR y el GGE está disponible en el anexo 24).

Por su parte y en todo el proceso de evaluación, NEXUS Consultores asume el compromiso de garantizar la calidad metodológica de los productos y el tratamiento ético, oportuno y confiable de la información. A la vez, asegurará su fluidez y el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos requeridos. Para hacer efectivos estos compromisos, se requieren continuidad y transparencia en la comunicación, tanto a lo interno del EE como de este con Nexus y con el personal de UNICEF que está a cargo del seguimiento a la evaluación en la Oficina Regional (LACRO), y con sus OP, ejecutoras de las intervenciones. En el desarrollo de la evaluación, serán aplicadas las siguientes prácticas para el control de calidad:

- la retroalimentación del proceso mediante la comunicación oportuna y necesaria con el GGE;
- la comunicación bilateral y articulación constante con las OP durante el proceso;
- la implementación de la evaluación bajo cronogramas de trabajo con cada OP, acordados con estas y alineados al cronograma general;

---

<sup>41</sup> El pasado 8 de octubre la consultora Fanny Erazo notificó a Nexus Consultores su renuncia al contrato de evaluadora local en Honduras, refiriendo otras obligaciones que no le permitían continuar con el proceso. La situación fue hecha de conocimiento del GG y de la OP los días 9 y 13 de octubre, respectivamente. Al momento de entrega de este Informe, Nexus Consultores se encuentra en el proceso de identificar un reemplazo para continuar con el proceso.

- el intercambio y contrastación de la información proporcionada por las fuentes primarias y otros actores y la coordinación del trabajo en el terreno con los equipos de las OP mediante la comunicación oportuna y necesaria;
- reuniones periódicas del EE lideradas por la coordinación del equipo;
- la comunicación y retroalimentación permanentes de parte de la coordinación del EE con sus integrantes;
- la verificación y depuración de los datos mediante la aplicación de procedimientos de triangulación, los que posibilitarán solventar las dificultades que podrían derivarse de datos poco confiables, erróneos o incompletos, de información duplicada o contradictoria e, incluso, la carencia de ella;
- la revisión de los documentos a entregar por al menos dos de las evaluadoras;
- la fijación de los respectivos plazos de entrega de los productos;
- el cumplimiento del marco ético y el código de conducta del EE (mencionado anexo 21);
- la colaboración del equipo de Nexus Consultores mediante la colega asociada que es, a la vez integrante, del EE;
- La revisión de los productos respecto a la aplicación de los enfoques de género y DDHH de la niñez y adolescencia.
- la revisión preliminar de los productos por parte de una consultora especializada en control de calidad de informes de evaluación, y
- el apoyo del personal de Nexus Consultores para la corrección de estilo y la edición de los productos entregables.





## **Productos Entregables:**

### **1. Informe inicial:**

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

### **2. Informes de País y 3. Informe de evaluación final (análisis multipaís y prospectivo regional):**

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

Los informes de país serán de máximo 30 páginas y el informe de evaluación final de 40 páginas.

## **X. Anexos y enlaces**

- Anexo 0. Glosario
- Anexo 1. Términos de referencia
- Anexo 2. Oferta técnica de Nexus Consultores
- Anexo 3. Estado de entrega de documentación
- Anexo 4. Detalle de los recursos financieros invertidos
- Anexo 5. Matriz de la evaluación general
- Anexo 6. Cotejo de preguntas de evaluación (EE y TdR)
- Anexo 7. Instrumentos de recolección de información, pautas y guías
- Anexo 8. Matriz de evaluación por país
- Anexo 9. Metodología para levantamiento de información
- Anexo 10. Normativa y pautas para trabajo con adolescentes
- Anexo 11. Protocolo de actuación en caso de crisis
- Anexo 12. Metodología de reconstrucción de la TdC (paso a paso)
- Anexo 13. Matriz de comentarios a retroalimentación inicial de la TdC
- Anexo 14. Metodología de talleres de validación (hipótesis iniciales y TdC)
- Anexo 15. TdC reconstruida preliminar
- Anexo 16. Key Issues y herramienta de valoración
- Anexo 17. Unidad de análisis y protocolo para casos de estudio
- Anexo 18. Mapa de actores a entrevistar y accesibilidad a ellos y ellas
- Anexo 19. Reuniones sostenidas con UNICEF
- Anexo 20. Modelo de estructura de informe de evaluación
- Anexo 21. Código de conducta firmado por las integrantes del EE
- Anexo 22. Consentimiento general informado
- Anexo 23. Funciones del equipo de evaluación
- Anexo 24. Composición del Grupo de Referencia

- Enlace 1. TdC de Children on the Move global
- Enlace 2. TdC multipaís
- Enlace 3. Intervenciones país en materia de migración
- Enlace 4. Mapa de cobertura de la evaluación
- Enlace 5. Marco conceptual de TdC
- Enlace 6. Marco de resultados 2017
- Enlace 7. Caracterización de las cadenas de resultados de las intervenciones país
- Enlace 8. Los niveles de estudio en el diseño metodológico de la evaluación: de la evaluación país al análisis prospectivo

## XI. Trabajos citados

- Centro de estudio para la democracia CESPAD. (02 de 02 de 2019). *¿Son las caravanas de migrantes una nueva forma de protesta social “transnacional”?* Obtenido de CESPAD: <https://cespad.org.hn/2019/02/02/son-las-caravanas-de-migrantes-una-nueva-forma-de-protesta-social-transnacional/>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos CIDH . (03 de 07 de 2019). *CIDH expresa profunda preocupación por la situación de personas migrantes y refugiadas en Estados Unidos, México y Centroamérica*. Obtenido de OEA más derechos para más gente : <https://www.oas.org/es/cidh/prensa/comunicados/2019/180.asp>
- Comisión Interoamericana de los Derechos Humanos CIDH. (2018). *CIDH expresa preocupación por la situación de la “Caravana de migrantes” proveniente de Honduras y llama a los Estados de la región a adoptar medidas para su protección*. Washington D.C.: CDIH. Obtenido de <https://www.oas.org/es/cidh/prensa/comunicados/2019/180.asp>
- Comisión Interoamericana de los Derechos Humanos. (2019). *CIDH insta a garantizar derechos de personas que integran la caravana de migrantes y refugiados en Honduras y Guatemala*. Washington D.C.: CIDH. Obtenido de <https://www.oas.org/es/cidh/prensa/comunicados/2019/037.asp>
- González, J. (4 de Septiembre de 2020). *EE.UU. desbordado por la "crisis humanitaria" de los niños sin papeles*. Obtenido de BBC News: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/06/140620\\_eeuu\\_crisis\\_humanitaria\\_menores\\_indocumentados\\_jg](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/06/140620_eeuu_crisis_humanitaria_menores_indocumentados_jg)
- Grupo de Evaluaciones de las Naciones Unidas. (s.n. de noviembre de 2017). *Normas y Estándares de Evaluación*. Obtenido de [https://www.unicef.org/evaluation/files/UNEG\\_NormsandStandards\\_for\\_Evaluation\\_Spanish\\_2017\\_\(1\).pdf#:~:text=Las%20Normas%20y%20est%C3%A1ndares%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Grupo,alcance%20va%20m%C3%A1s%20al%20de%20las%20Naciones%20Unidas](https://www.unicef.org/evaluation/files/UNEG_NormsandStandards_for_Evaluation_Spanish_2017_(1).pdf#:~:text=Las%20Normas%20y%20est%C3%A1ndares%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Grupo,alcance%20va%20m%C3%A1s%20al%20de%20las%20Naciones%20Unidas).
- Miklos, T. &. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño a futuro*. México: Limusa.
- OIM Organización Internacional para las Migraciones. (17-27 de 01 de 2010). *Informe de Situación: Caravana de Migrantes Frontera sur, México 17-27 de enero, 2020*. Obtenido de OIM [rosanjose.iom.int](https://rosanjose.iom.int/site/sites/default/files/Reportes/informe_de_situacion_frontera_sur-mexico-sitrep-20200127-v1.pdf): [https://rosanjose.iom.int/site/sites/default/files/Reportes/informe\\_de\\_situacion\\_frontera\\_sur-mexico-sitrep-20200127-v1.pdf](https://rosanjose.iom.int/site/sites/default/files/Reportes/informe_de_situacion_frontera_sur-mexico-sitrep-20200127-v1.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. París: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) de España.
- Powell, M., Nicola, T., Fitzgerald, R., & Graham , A. (2013). *Ethical Research Involving Children*. Obtenido de UNICEF for every child [www.unicef-irc.org](http://www.unicef-irc.org): <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/eric-compendium-approved-digital-web.pdf>
- Redacción AN. (4 de Septiembre de 2020). <https://aristeguinoticias.com/0107/mundo/policia-de-honduras-disuelve-nueva-caravana-migrante-dirigida-hacia-eu/>. Obtenido de Aristegui Noticias:

- <https://aristeguino.com/0107/mundo/policia-de-honduras-disuelve-nueva-caravana-migrante-dirigida-hacia-eu/>
- Retolaza, Í. (2019). *Toería de Cambio: una brújula para orientarte en el camino*. Obtenido de ateneucoopbll.com: <http://ateneucoopbll.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>
- Rogers, P. (10 de 2014). *Theory of change: Methodological Briefs Impact evaluation No.2*. Obtenido de betterevaluation.org: [https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory\\_of\\_Change\\_ENG.pdf](https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Theory_of_Change_ENG.pdf)
- Romo, V. (4 de Septiembre de 2020). *U.S. Supreme Court Allows 'Remain In Mexico' Program To Continue*. Obtenido de npr.org: <https://www.npr.org/2020/03/11/814582798/u-s-supreme-court-allows-remain-in-mexico-program-to-continue>
- UNICEF. (2016). *Children on the move in El Salvador, Honduras, Guatemala and Mexico. High impact grassroots interventions for replication and scaling-up*. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF. (2017). *Global Programme Framework on Children on the Move*. Nueva York: Program Division, UNICEF.
- UNICEF. (2017). *Manual sobre la gestión basado en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez*. Obtenido de UNICEF unicef.org: [https://www.unicef.org/MANUAL\\_RESULTADOS\\_UNICEF2017%281%29.pdf](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017%281%29.pdf)
- UNICEF. (2017). *Niños y niñas migrantes y refugiados en América Latina y El Caribe. Un llamado a la acción*. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF. (2017). *Sistematización taller teoría del cambio y marco de resultados de intervenciones de El Salvador, Guatemala y Honduras para la atención a niñez migrante*. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF. (2018). *Child Migration. Children on the Move in Central America, Mexico and the United States*. Panamá: UNICEF.
- UNICEF. (2018). *Protecting Children Uprooted: What UNICEF is doing to address child-specific drivers and protection risks for migrant and refugee children in Central America and Mexico*. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF. (2018). *Uprooted in Central America and Mexico. Migrant and refugee children face a vicious cycle of hardship and danger*. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF. (22 de mayo de 2020). *Se multiplican los peligros para los niños migrantes obligados a regresar al norte de Centroamérica y México durante la pandemia*. Obtenido de unicef.org: <https://www.unicef.org/mexico/comunicados-prensa/se-multiplican-los-peligros-para-los-ni%C3%B1os-migrantes-obligados-regresar-al-norte>
- UNICEF División de datos, Investigación y Políticas. . (09 de 2016). *Desarraigados, una creciente para los niños refugiados y migrantes*. Obtenido de UNICEF unicef.org: [https://www.unicef.org/republicadominicana/UNICEF\\_ResumenEjecutivo\\_DESARRAIGADOS\\_SEPT2016.pdf](https://www.unicef.org/republicadominicana/UNICEF_ResumenEjecutivo_DESARRAIGADOS_SEPT2016.pdf)
- UNICEF para cada niño. (08 de 2018). *Desarraigados en Centroamérica y México, los niños migrantes y refugiados se enfrentan a un círculo vicioso de adversidad y peligro*. . Obtenido de unicef.org UNICEF para cada niño: [https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF\\_Child\\_Alert\\_2018\\_Central\\_America\\_and\\_Mexico\\_SP.pdf](https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF_Child_Alert_2018_Central_America_and_Mexico_SP.pdf)

United Nations Network on Migration. (2020). *The Global Compact for Migration (GCM): Well Governed Migration as an Essential Element of Effective COVID-19 Response*. Grand-Saconnex: United Nations.