



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
4 de agosto de 2023  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Segundo período ordinario de sesiones de 2023**

5 a 8 de septiembre de 2023

Tema 7 del programa provisional\*

### Política de evaluación revisada del UNICEF

#### *Resumen*

La política de evaluación revisada del UNICEF se ha revisado de conformidad con la decisión 2018/10 de la Junta Ejecutiva. En ella se exponen el propósito y la justificación de la revisión; se esbozan las metas y los principios de evaluación, así como una teoría del cambio; se exponen los procedimientos y responsabilidades más importantes relativos a la gobernanza de la función; se definen las expectativas en lo tocante a la cobertura y el uso de las evaluaciones; se describen las contribuciones a las alianzas de evaluaciones y al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación; se ponen de relieve las necesidades de recursos; y se incluye como conclusión una nota relativa a la aplicación, presentación de informes y examen periódico de la política.

En la sección XV se recogen los elementos de una decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva.

\* E/ICEF/2023/24.

Nota: El presente documento ha sido procesado en su totalidad por el UNICEF.



## I. Sinopsis

1. El UNICEF ha actualizado su política de evaluación para garantizar que la función de evaluación de la organización y sus asociados faciliten datos de evaluación específicos, oportunos y rigurosos en apoyo del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2. Esta política de evaluación revisada es la tercera versión desde que la Junta Ejecutiva aprobó la primera política de evaluación en 2008. Se basa en la política anterior<sup>1</sup> y parte de un proceso exhaustivo de análisis sistemático y consultas amplias con partes interesadas clave, como el personal del UNICEF, la Junta Ejecutiva y el Comité Asesor de Auditoría. Se corresponde con las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y las buenas prácticas internacionales, en particular para la evaluación de la asistencia humanitaria, a fin de garantizar que las evaluaciones sean independientes, imparciales, creíbles y útiles, y que los procesos de evaluación sean transparentes y estén plenamente comprometidos con los interesados. Se aplica en todos los contextos operativos de la organización y, simultáneamente, proporciona la flexibilidad que se necesita en una entidad descentralizada.
3. Así pues, en vez de plantear una reforma sustancial de la política de 2018, esta política es una revisión adicional (pero clave) que se centra en las esferas que más necesitan un ajuste. Entre los puntos esenciales cabe mencionar la mayor claridad en lo que respecta a la definición, los fines y los principios subyacentes de la evaluación; a las normas de cobertura; y a la idoneidad y la previsibilidad de los recursos humanos y financieros indispensables para que la función pueda cumplir su cometido. Se mantiene el compromiso de destinar a la evaluación el 1% del presupuesto programático y las estructuras de gestión matricial que rigen la función descentralizada, aunque con mayor claridad en cuanto a los medios de comunicación y colaboración imprescindibles; así, el personal de evaluación del plano descentralizado podrá obrar con la independencia vital para conservar la integridad de la función al mismo tiempo que desempeña sus funciones con el máximo grado de pertinencia y utilidad. También se mantiene y se afianza la determinación de que la evaluación haga lo posible por establecer una relación de coordinación y colaboración con las funciones complementarias —auditoría, investigación, análisis de datos, seguimiento y gestión del conocimiento—, así como la voluntad de que se lleve a cabo una evaluación conjunta, sistémica e interinstitucional.
4. Se prepararán directrices complementarias a fin de implantarla de forma homogénea y fructífera, y de presentar los indicadores del desempeño más importantes objeto de seguimiento y de informes a lo largo de los cinco años de vigencia de la política.
5. La política revisada guiará la labor del UNICEF hasta que vuelva a actualizarse en 2028. Se llevará a cabo un seguimiento de la implantación y se comunicará su avance en los informes anuales sobre la función de evaluación. Asimismo, en consonancia con la decisión 2023/12 de la Junta Ejecutiva, se encargará una evaluación de mitad de período que examinará el grado en que las medidas orientadas a consolidar la independencia de la función han demostrado su eficacia en lo que respecta a la consecución de los objetivos previstos.

---

<sup>1</sup> Véase: [E/ICEF/2018/14](#).

## II. Objetivo y fines de la evaluación en el UNICEF

6. La evaluación en el UNICEF contribuye a que la organización y sus asociados logren los mejores resultados posibles en favor de la infancia por medio de datos de evaluación independientes, fidedignos, oportunos, accesibles y obtenidos con arreglo a principios éticos. La evaluación ayuda al UNICEF a llevar a ejecución el mandato de la Convención sobre los Derechos del Niño y el de la declaración sobre su misión<sup>2</sup>. La política de evaluación de la organización concuerda con la Carta de las Naciones Unidas<sup>3</sup>, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer<sup>4</sup>, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad<sup>5</sup>, los principios humanitarios<sup>6</sup> y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

7. En cumplimiento de su objetivo general, la función de evaluación del UNICEF se fundamenta en cuatro fines complementarios.

a) **Aumentar al máximo los resultados en favor de la infancia en contextos humanitarios y de desarrollo.** La evaluación proporciona información en todas las etapas del proceso del programa, desde el inicio a la conclusión. Determinar qué funciona y qué no (además de para quién y los motivos) es vital para garantizar la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, la repercusión y la sostenibilidad de las intervenciones. Así, los responsables de la toma de decisiones pueden seleccionar los enfoques más adecuados, corregir el rumbo y comparar los resultados con los objetivos previstos. La evaluación proporciona un análisis retrospectivo y una perspectiva inmediata que resultan útiles para tomar medidas en el presente y en un futuro. Además, es capaz de fundamentar las actuaciones a cualquier escala: desde iniciativas piloto a grandes programas y políticas institucionales.

b) **Contribución a la supervisión y rendición de cuentas.** Las partes interesadas que ejercen funciones de supervisión exigen que las evaluaciones ofrezcan un punto de vista independiente e imparcial sobre el trabajo del UNICEF, la integridad de sus procesos de detección y gestión de los riesgos y su apego a las normas éticas. Asimismo, la evaluación acarrea que los actores de la gestión rindan cuentas con respecto a llevar a la práctica las recomendaciones.

c) **Fomento del aprendizaje institucional.** Aglutinar y difundir las buenas prácticas y los datos fidedignos de evaluación facilita que la organización averigüe cómo lograr los mejores resultados para la infancia. Junto con otras funciones, la evaluación ayuda al UNICEF a repetir los resultados satisfactorios, aprender de los errores, idear soluciones innovadoras y mejorar continuamente.

d) **Empoderamiento de las partes interesadas comunitarias, nacionales y regionales.** El enfoque basado en los derechos humanos y los principios de la eficacia de la ayuda requieren que las partes interesadas de todos los ámbitos tengan acceso a la información y aptitudes necesarias para interpretar y examinar los programas y políticas que las afectan. Otra condición indispensable es estudiar la inclusión, el respeto, el acceso a los recursos y las dinámicas de poder, sobre todo en relación con las personas más vulnerables. La resolución 69/37 de la Asamblea General reconoce esta obligación, que se cubre por medio de iniciativas del UNICEF de desarrollo de capacidades en materia de evaluación. El objetivo de las iniciativas consiste en

<sup>2</sup> Véase: <https://www.unicef.org/es/acerca-de-unicef/mision>.

<sup>3</sup> Naciones Unidas (24 de octubre de 1945). Carta de las Naciones Unidas, capítulo IX, artículo 55 c).

<sup>4</sup> Véase: <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.

<sup>5</sup> Véase: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>.

<sup>6</sup> Resoluciones 46/182 y 58/114 de la Asamblea General.

facilitar a los asociados de los países donde se ejecutan programas los recursos necesarios para tomar parte en la evaluación y cuantificar los resultados a favor de la infancia en el plano de los productos y la repercusión desde una visión de conjunto.

8. Estos fines se refuerzan entre sí. Por ejemplo, la eficacia del programa y la rendición de cuentas están íntimamente ligadas, puesto que la consecución de los objetivos programáticos pasa por el análisis del cumplimiento del plan, la relación costo-eficacia y la gestión de los riesgos, entre otros. Fomentar la autonomía de las partes interesadas del ámbito local mejora la eficacia del programa y de la política al mismo tiempo que se rinden cuentas ante las poblaciones afectadas. Las recapitulaciones de la evaluación combinan los objetivos de aprendizaje y la rendición de cuentas al propiciar que los especialistas externos comparen los enfoques del UNICEF con las buenas prácticas internacionales.

9. En el anexo se recoge una teoría del cambio que explica el plan del UNICEF para hacer realidad estos fines. El resto del presente documento especifica qué disposiciones normativas se necesitan si se pretende que la función de evaluación esté en las condiciones ideales para llevar a cabo sus propósitos.

### **III. Fundamento de la política revisada**

10. La política de evaluación del UNICEF se actualiza con regularidad a medida que se transforma el contexto operativo de la organización. La política anterior señalaba que en 2022 tendría lugar una revisión independiente por pares con el propósito de considerar si la política de 2018 se ajustaba al entorno actual; posteriormente, la política se examinaría y se modificaría como correspondiera. Ambas tareas se apoyaban en un buen número de fuentes de datos empíricos; por ejemplo, consultas confidenciales, exámenes documentales y encuestas.

11. La revisión independiente por pares determinó que la función de evaluación del UNICEF sigue en condiciones de cumplir su finalidad. Sin embargo, también indicó que existían tres factores generales que motivaban la introducción de cambios necesarios. El primero giraba en torno a la evolución de las circunstancias externas de la organización. La pandemia de enfermedad por el coronavirus de 2019 (COVID-19) recalcó la necesidad de mejorar la calidad del análisis integral y la información que se recibe de forma instantánea. La aparición de tecnologías novedosas abrió la puerta a otros enfoques analíticos y fuentes de datos. Por otra parte, el entorno normativo en el que trabaja el UNICEF demandaba que se prestara más atención a la supervisión y una mayor implicación en cuestiones relacionadas con el cambio climático, el género, la discapacidad, la raza y la desigualdad, entre otras. Sobre todo, la cercanía del Decenio de Acción puso de relieve la necesidad imperiosa de retomar los avances de cara a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y acelerar su consecución. La pandemia ha hecho peligrar todavía más esa meta.

12. El segundo factor impulsor era la transformación de las buenas prácticas internacionales. Las políticas de evaluación revisadas por pares ilustraron que los enfoques habían mejorado en lo tocante a delimitar los fines de la evaluación, las expectativas en cuanto a la cobertura, la planificación y el aseguramiento de la calidad, la implantación y la adopción, la gobernanza y la gestión de los riesgos. En estas tareas se tuvo en cuenta la actualización de las directrices de evaluación que sigue la comunidad internacional, como las directrices del UNEG en materia de ética e integración de la discapacidad.

13. Por último, el contexto institucional en el seno del UNICEF había cambiado. Se publicó una nueva versión del marco de rendición de cuentas<sup>7</sup> que recalca el papel

---

<sup>7</sup> Véase: [E/ICEF/2022/24](#).

de la evaluación como “función de segunda línea” —al igual que la auditoría, la investigación y la ética— en el “enfoque de tres líneas”. El Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025<sup>8</sup> conserva la función de evaluación y la de acopio de datos relacionados como estrategia de cambio colectivo.

#### **IV. Definición de evaluación y tipos de evaluación que abarca la política**

14. La evaluación del UNICEF se cimenta en la definición del UNEG y consiste en la valoración independiente —efectuada de la forma más sistemática e imparcial posible— de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, cuestión, tema, sector, cartera o zona de operaciones que una entidad lleva a cabo en solitario o con asociados por medio de evaluaciones sistémicas conjuntas, interinstitucionales y dirigidas por los países. Partiendo de criterios de evaluación como la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, la repercusión y la sostenibilidad, la evaluación utiliza métodos rigurosos para comprobar tanto los resultados esperados como los imprevistos y los procesos, factores contextuales y relaciones causales que intervienen en la cadena de resultados<sup>9</sup>. La evaluación ha de proporcionar un análisis fidedigno, útil y con base empírica. Se trata de una iniciativa técnica, social y ética en la que las partes interesadas tienen derecho a verse incluidas, lo que incluye acceder a las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas de modo que puedan tenerlas en cuenta según resulte oportuno en los procesos de toma de decisiones.

15. Como muestra el cuadro de la sección VI B., la definición se materializa de muchas formas. Los fines relacionados con la eficacia humanitaria y del desarrollo exigen realizar evaluaciones sumativas que exploren la contribución del UNICEF y sus asociados en el plano de los resultados o la repercusión tras un período considerable de ejecución de la intervención. Poder garantizar a las partes interesadas sin lugar a dudas el valor definitivo de su inversión depende de las evaluaciones de impacto que juzgan los efectos positivos en la vida de los niños y niñas a corto, mediano y largo plazo.

16. Para seguir el ritmo de los cambios en el entorno operativo, los problemas de nueva aparición y las necesidades en cuanto a recibir comentarios, el UNICEF también necesita llevar a cabo actividades preliminares y formativas orientadas al futuro. En consonancia, la función abarca tareas que adoptan una perspectiva de valoración preliminar, como los estudios de evaluabilidad, las evaluaciones formativas y las evaluaciones en tiempo real. También da lugar a recapitulaciones de la evaluación y exámenes de la eficacia institucional que inspeccionan las operaciones internas, las funciones de apoyo y las iniciativas de la organización.

17. Esta política comprende todas esas actividades de evaluación. Los ejercicios analíticos sin un propósito de evaluación ni carácter independiente no se incluyen en la definición y, por tanto, tampoco se enmarcan en la política de evaluación. Entre ellos, cabe citar los estudios, las investigaciones, los seguimientos, los análisis de datos y las evaluaciones autónomas de la organización, como los exámenes *a posteriori*, los ejercicios de aprendizaje y los exámenes mundiales de la eficacia. Con todo, la evaluación procura establecer una cooperación activa con dichas funciones a fin de cubrir las necesidades de las partes interesadas en materia de datos integrales.

---

<sup>8</sup> Véase: [E/ICEF/2021/25](#).

<sup>9</sup> Es habitual que la adecuación, la cobertura y la interconexión se estudien también en contextos humanitarios.

## V. Principios rectores

18. Se han establecido varios principios que contribuyen a llevar a la práctica la definición de evaluación en un sentido amplio y, de ese modo, sustentan los pormenores de esta política. Algunos se basan en las normas y estándares de evaluación del UNEG, mientras que otros parten de las buenas prácticas generalizadas en materia de gestión de organizaciones como método para aplicar dichas normas y estándares al contexto institucional del UNICEF. Si bien las normas y estándares del UNEG están muy arraigadas<sup>10</sup>, aquí se explica su interacción con los principios globales y la contextualización de la evaluación en el seno del UNICEF que de ella se desprende.

a) **Conciliación de la independencia, la pertinencia y la utilidad.** El UNICEF mantiene una función de evaluación imparcial e independiente a todos los niveles, a la que el personal directivo otorga los recursos y la flexibilidad necesarios para que cumpla su misión. Junto con las consultas productivas a las partes interesadas, la independencia es esencial para velar por que se aborden los temas de evaluación más oportunos desde el punto de vista estratégico y por que, en última instancia, las conclusiones y recomendaciones de la evaluación se basen únicamente en los mejores datos de los que se disponga, de modo que sean lo más fiables y útiles posible. En este sentido, la independencia no está reñida con la pertinencia y la utilidad: son conceptos compatibles entre sí.

b) **Responsabilidad compartida en la evaluación.** La implantación de la política de evaluación y el fomento de una cultura sólida en relación con ella son una obligación que concierne a todo el UNICEF y que depende de los fuertes vínculos entre la función de evaluación y el resto de la organización. Para conseguirlo, el primer eslabón de esa cadena es contar con personal directivo superior que respalde la función e implante la política de forma concienzuda, algo que debe acompañarse de responsabilidades bien definidas según cada cargo.

c) **Eficiencia en la evaluación.** Los esfuerzos institucionales en pos de la eficiencia en el seno del UNICEF engloban también la propia función de evaluación, empezando por sus procesos de planificación que dan prioridad a las cuestiones más oportunas desde el punto de vista estratégico valiéndose de consultas y un análisis independiente y riguroso. En términos más generales, la función de evaluación no puede perder de vista su eficiencia en lo relativo a los recursos humanos y financieros y las alianzas internas y externas.

d) **Las organizaciones descentralizadas requieren coherencia institucional.** Para las organizaciones descentralizadas, desarrollar su labor con eficiencia y en aras de un objetivo común plantea dificultades singulares. En lo que respecta a la evaluación, su dotación de personal, financiación y gobernanza han de posibilitar que todos los niveles generen datos de evaluación con los que cubrir las necesidades formativas a la vez que contribuyen a la rendición de cuentas y al aprendizaje en toda la organización. El personal de evaluación del plano descentralizado conecta estas necesidades y, por lo tanto, debe gozar de la independencia necesaria para desempeñar esa función bajo el mando de la Oficina de Evaluación al mismo tiempo que celebra consultas y coopera estrechamente en las oficinas correspondientes.

e) **Implicación de las partes interesadas y desarrollo de capacidades.** La titularidad local es una de las metas centrales del Plan Estratégico que se hace extensiva a la función de evaluación. Los asociados gubernamentales y de la sociedad civil necesitan contar con el saber teórico y práctico en cuanto a datos que les permita rendir cuentas y exigir responsabilidades al UNICEF, a otros asociados y a sí mismos en el plano de los resultados y la repercusión, entre otros. Así pues, las evaluaciones

<sup>10</sup> Véase: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

han de entablar un diálogo fructífero e inclusivo con las citadas partes interesadas. El interés del UNICEF por el desarrollo de las capacidades de evaluación nacionales es el resultado de un planteamiento deliberado que dota a las partes interesadas de los recursos indispensables para cumplir sus funciones con total autonomía.

f) **La evaluación como iniciativa motivada por los principios éticos.** Hay que recurrir a enfoques éticos y llevar un seguimiento de ellos en ámbitos como los conflictos de intereses, el trato con la infancia, la confidencialidad y la conservación de la dignidad de las personas afectadas. Las nuevas posibilidades que surjan (como la inteligencia artificial y las redes sociales) se abordarán con todas las garantías conexas de cautela. Las directrices pormenorizadas resultan útiles para integrar los principios éticos oportunos en todas las funciones de acopio de datos, incluida la evaluación<sup>11</sup>. En aras de la transparencia —un elemento concreto de los principios éticos de la evaluación—, todos los planes, informes y exámenes de la calidad de la evaluación deben hacerse públicos<sup>12</sup> y someterse a revisiones periódicas.

## VI. Procedimientos de evaluación

### A. Planificación de la evaluación

19. La planificación de la evaluación debe hacer lo posible por que los temas de mayor importancia estratégica se prioricen en el momento adecuado. El UNICEF tiene que seleccionar un conjunto equilibrado de los temas más destacados en opinión de las partes interesadas y los que resultan indispensables para la función de evaluación al contemplarlos desde la perspectiva de la independencia, la imparcialidad y la base empírica, que tiene su origen en el análisis sistemático de los riesgos y las oportunidades para la organización. La planificación integrada facilita que el UNICEF lleve a cabo la cantidad óptima de evaluaciones, las presente a tiempo y respete la capacidad de absorción de los usuarios.

#### **Preparación y actualización de planes plurianuales con indicación de costos y recursos asignados**

20. Todas las oficinas regionales y en los países del UNICEF, así como la mayor parte de las mundiales, debe contar con un plan de evaluación plurianual que incluya estimaciones bien fundadas de los gastos y las posibles fuentes de financiación. Estos planes se revisan y actualizan con frecuencia.

a) En respuesta a las necesidades nacionales, subnacionales y transfronterizas, las oficinas en los países preparan los planes de evaluación con indicación de costos, que entonces aprueba la Junta Ejecutiva a la vez que los documentos de los programas por países.

b) Las oficinas regionales preparan los planes regionales de evaluación con indicación de costos para cuestiones relacionadas con las iniciativas multipaís, los programas regionales y la eficacia institucional. Dichos planes se aprueban en la sede del UNICEF como parte del plan de gestión de las oficinas regionales.

c) La Oficina de Evaluación prepara el plan institucional con indicación de costos para las evaluaciones mundiales que respaldan el plan estratégico cuatrienal. Su aprobación recae en la Junta Ejecutiva.

<sup>11</sup> Las políticas de uso de los datos y ética en la generación de pruebas que se formulan en otras instancias del UNICEF se completarán en consulta con la función de evaluación.

<sup>12</sup> Una vez se ultiman, las evaluaciones, las valoraciones de la calidad y las respuestas de la administración pasan al dominio público con prontitud salvo que su difusión se suspenda en virtud de las disposiciones relacionadas con la función de auditoría del UNICEF que se establecen en la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva. En el informe anual sobre la función de evaluación se señala si se ha retenido o modificado alguna evaluación.

21. La evaluación es un componente fundamental de la gestión basada en los resultados. La función de planificación estratégica y la dirección de los programas asumen la responsabilidad de otorgar el espacio suficiente a la evaluación en el marco de procesos de planificación y toma de decisiones como las reuniones del equipo de gestión y las revisiones periódicas en todos los niveles de la organización.

22. La independencia es vital para la planificación de la evaluación. La Oficina de Evaluación consulta a las partes interesadas clave mientras se prepara el plan orientado a las evaluaciones mundiales, pero toma las decisiones definitivas con respecto a lo que abarcan. Los especialistas en evaluaciones tienen la última palabra sobre qué actividades planificadas se consideran tareas de evaluación amparadas por la política y cuáles no. Del mismo modo, los planes regionales de evaluación con indicación de costos han de recibir el visto bueno de la Oficina de Evaluación y los planes nacionales con indicación de costos requieren el beneplácito del asesor regional de evaluación en consulta con la dirección regional. Todas estas figuras responsables de la autorización tienen la potestad de exigir modificaciones a fin de que los planes se ajusten a esta política. Asimismo, los cambios que se introduzcan posteriormente en los planes también han de aprobarse.

### Principios de planificación

23. La definición de un plan equilibrado de evaluaciones tiene que cumplir estos y otros criterios, según corresponda:

a) **La claridad del uso previsto para la toma de decisiones estratégicas**, que en muchos casos guarda relación con los compromisos rectores de los planes nacionales de desarrollo, el Plan Estratégico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

b) **La magnitud y el alcance**, con programas, oficinas, políticas, estrategias e iniciativas de mayor envergadura a los que se debe prestar más atención.

c) **La frecuencia de las actividades**, para evitar que pase mucho tiempo entre una tarea de evaluación y otra.

d) **La innovación**, en vista de que los nuevos objetivos deben contar con datos preliminares antes de ampliarse.

e) **Las garantías de credibilidad** que corroboren que puede lograrse un análisis lo suficientemente fidedigno.

f) **El potencial de aprendizaje**, sobre todo las oportunidades de subsanar lagunas de datos de las que ya se tiene constancia.

g) **La complementariedad** con los planes de evaluación de los asociados.

h) **La adaptación a contextos que cambian con rapidez y a situaciones de emergencia** que repercuten en el cronograma y la calidad de los programas.

i) **Interés constante y auténtico por los asuntos relacionados con el género, la discapacidad y el clima**, tanto como cuestiones intersectoriales en todas las evaluaciones como temas específicos de evaluación.

j) **Los requisitos de evaluación** de los asociados que proporcionan financiación u otros homólogos.

24. Los borradores de los planes de evaluación se aprueban solo si demuestran su viabilidad y la adopción de un enfoque estratégico en los siguientes aspectos:

a) Se cumplen las **obligaciones en materia de cobertura** que se fijan en el cuadro siguiente y los contenidos se corresponden con los fines de eficacia del programa, rendición de cuentas, aprendizaje y empoderamiento.

b) Se garantiza la **puntualidad**, de modo que las conclusiones estén disponibles para cuando lleguen los momentos cruciales de toma de decisiones.

c) Se han seleccionado los **recursos**, que se reservarán de acuerdo con la metodología de estimación de los costos totales.

d) Se han aprovechado las **ventajas comparativas** de los diversos tipos de actividades de evaluación y su ordenación se traduce en que, con el tiempo, los conocimientos que se generan sean más detallados y tengan una mayor sinergia.

e) Se han tomado medidas orientadas a la **coordinación o colaboración con otras funciones de acopio de datos**.

f) **La eficiencia se potencia al máximo** a medida que las evaluaciones multipaís o temáticas sustituyen a actividades descoordinadas y aisladas, y cuando las evaluaciones mundiales se sincronizan a fin de reducir al mínimo las exigencias que se imponen a las oficinas sobre el terreno.

g) Se aplican las **garantías éticas**.

## B. Cobertura de la evaluación

25. Para cumplir los fines de la evaluación, el grado de cobertura reviste una importancia capital. El siguiente cuadro resume las expectativas de toda la organización en cuanto a la evaluación.

### Normas del UNICEF en cuanto a la cobertura de la evaluación

<i>Categoría de evaluación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Aspectos contextuales</i>	<i>Acuerdos en materia de gestión</i>
<b>PLANIFICACIÓN OBLIGATORIA</b>			
Evaluación del programa para el país	Como mínimo una vez cada dos ciclos de programación.  Puede llevarse a cabo antes si las circunstancias lo justifican.	La evaluación del programa para el país se incorpora al documento del programa para el país en trámite y al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS).	Bajo la gestión del asesor regional de evaluación o el especialista en evaluaciones multipaís.
Evaluación de las respuestas de emergencia	<u>Emergencias a corto plazo</u> (duran menos de tres años): el nivel 1 se incluye en las evaluaciones del programa para el país, mientras que los niveles 2 y 3 motivan su propia evaluación.  <u>Emergencias prolongadas</u> (duran tres años o más): cada entre tres y cinco años en caso del nivel 1 y cada tres años en caso de los niveles 2 y 3. Todas	Son válidas las evaluaciones en tiempo real, sumativas, conjuntas e interinstitucionales.	Las evaluaciones de nivel 1 son competencia de las oficinas en los países. Las oficinas regionales se encargan de las evaluaciones de nivel 2 y las de nivel 3 competen a la Oficina de Evaluación.

	ellas requieren actividades independientes.		
Evaluaciones mundiales	<p><u>Grupos de objetivos del Plan Estratégico</u> (cinco en total): como mínimo dos por Grupo de objetivos y ciclo del Plan Estratégico.</p> <p><u>Prioridades intersectoriales, elementos facilitadores y estrategias de cambio del Plan Estratégico</u> (19 en total): como mínimo 3 de los 19 puntos por cada ciclo del Plan Estratégico. Al menos una evaluación centrada en las cuestiones de género.</p> <p><u>Eficacia institucional</u>: como mínimo cuatro por cada ciclo del Plan Estratégico.</p>	<p>Son válidas las evaluaciones de iniciativas mundiales multipartitas en el marco del Grupo de objetivos.</p> <p>Las evaluaciones en el plano de los resultados o la repercusión pueden abarcar más de un Grupo de objetivos y se computan para cada uno de ellos.</p> <p>Las recapitulaciones no se tendrán en cuenta de cara a cumplir estos requisitos.</p>	<p>Gestionadas por la Oficina de Evaluación.</p> <p>Es posible llevar a cabo evaluaciones regionales y nacionales al mismo tiempo con objeto de ampliar la base empírica.</p>
<p>Evaluaciones temáticas en el plano de la oficina en el país, incluidos los temas intersectoriales</p> <p>Evaluaciones regionales multipaís</p>	<p><u>Programas para países pequeños</u>: como mínimo tres por cada ciclo del programa para el país.</p> <p><u>Programas para países medianos y grandes</u>: en promedio, como mínimo una evaluación por cada año del ciclo.</p> <p><u>Evaluaciones regionales temáticas o multipaís</u>: como mínimo tres por cada ciclo del Plan Estratégico.</p> <p><u>Evaluaciones regionales de la eficacia institucional</u>: como mínimo una por cada ciclo del Plan Estratégico.</p>	<p>Todas las evaluaciones deben estudiar las intervenciones clave o el desempeño en instancias superiores (política, programa para el país, nacional).</p> <p>Las evaluaciones formativas y sumativas se reciben de buen grado.</p> <p>Si se redacta un informe nacional autónomo, la participación en evaluaciones mundiales o multipaís se deduce de las obligaciones de la oficina en el país.</p>	<p>Bajo la gestión del especialista en evaluaciones nacionales o regionales.</p> <p>Se fomenta la presencia de las partes interesadas en los acuerdos en materia de gestión.</p>
<b>PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS CIRCUNSTANCIAS</b>			
Estudios de evaluabilidad	Se permiten cuando se necesita validar los planes	Se recomiendan en el caso de los programas	A cargo del personal de

	de programación, como la capacidad de llevar a cabo evaluaciones en un futuro.	e iniciativas con un perfil de riesgo considerable y los que forman parte del plan de evaluación con indicación de costos.	evaluación, no del personal de los programas.
Metaevaluaciones y recapitulaciones de las evaluaciones	Se permiten cuando hay contenidos pertinentes en muchas evaluaciones.	Se ejecutan en los momentos clave de aprendizaje o formulación de políticas.	Pueden ir encabezadas por especialistas de programas que reciben asistencia de evaluadores.
Evaluaciones del impacto	Se permiten cuando la atribución por medio de un contrafáctico fiable resulta conveniente y factible.	Se recomienda encarecidamente en los casos en los que se valida un programa piloto antes de proceder a su ampliación y en las evaluaciones de los programas.  Puede emplearse a fin de cumplir los requisitos de planificación obligatoria.	Gestionadas por el personal de evaluación; en muchas ocasiones, en colaboración con empresas especializadas o figuras del ámbito académico.
Evaluaciones de todo el sistema de las Naciones Unidas	La secretaría del mecanismo de evaluación independiente para todo el sistema (ISWE, por sus siglas en inglés) decide la cobertura y la frecuencia.	ISWE las lleva a cabo con el apoyo de los organismos.	A cargo de ISWE.
Evaluaciones programáticas conjuntas de las Naciones Unidas, evaluaciones del MCNUDS y evaluaciones del capítulo común del Plan Estratégico (a nivel nacional, regional y mundial)	Los mecanismos interinstitucionales deciden la cobertura y la frecuencia.	Las evaluaciones conjuntas pueden deducirse de las obligaciones temáticas en el plano nacional o regional.  No se tendrán en cuenta de cara a cumplir los requisitos de la evaluación de los programas del UNICEF para los países.	Se rige por los procedimientos de la Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas.
Evaluaciones dirigidas por los países	Los gobiernos asociados deciden la cobertura y la frecuencia.	Pueden contabilizarse como evaluaciones del UNICEF si reúnen	Bajo la gestión de los asociados nacionales.

		los requisitos de independencia.	
<b>OTRAS TAREAS</b>			
Seguimientos, investigaciones, análisis de los datos y revisiones que estudian políticas, planes y estrategias, como los exámenes mundiales de la eficacia	La oficina que las encargó decide la cobertura y la frecuencia.	No se consideran una evaluación.	Pueden ir encabezadas por especialistas sectoriales o de otro tipo.
Estrategias y actividades de desarrollo de capacidades de evaluación	La cobertura y la frecuencia se determinan junto con los asociados.	No se consideran una evaluación.	Siguen un diseño participativo y se gestionan en cooperación con asociados.

### C. Gestión y realización de evaluaciones

26. Todas las actividades de evaluación han de concebirse y gestionarse conforme a las normas y estándares del UNEG y en consonancia con los principios que se detallan en la presente política.

27. Para llevar a buen término una evaluación fiable, es imprescindible que un especialista en evaluaciones del UNICEF dirija la actividad con el grado ideal de independencia a la vez que se celebran consultas con el jefe de oficina y otros agentes. La mayoría de las evaluaciones están en manos de consultores externos cualificados con un director que supervisa su labor y garantiza un alto nivel de desempeño. El personal del UNICEF puede formar parte de los equipos de evaluación o llevarla a cabo con el visto bueno del asesor regional de evaluación o la Oficina de Evaluación, según corresponda.

28. Los acuerdos de gobernanza deben promover la implicación de las partes interesadas. Las autoridades, los asociados en la ejecución y los homólogos de la sociedad civil se incorporan en todos los momentos oportunos a través de grupos de referencia, grupos de asesoramiento y paneles de expertos. La participación de grupos vulnerables, niños, niñas y jóvenes se ajusta a las directrices éticas del UNICEF. El personal de la organización —sin olvidar a los funcionarios nacionales— también tiene que involucrarse.

29. El aseguramiento de la calidad es un aspecto crucial de todas las etapas de la evaluación. Se define como un enfoque sincronizado multilateral orientado a comprobar que los procesos y productos cumplen las normas más exigentes y las expectativas que se fijan en las atribuciones. Para cada actividad se crea una expectativa pertinente con respecto a la calidad, a la que se aspira en las fases de creación, implantación y análisis y que concuerda con los fines y plazos de la evaluación.

30. En todas las etapas de las evaluaciones del UNICEF se seguirán las mejores prácticas en el terreno de la ética. Es obligatorio hacer un examen preliminar de las cuestiones éticas en situaciones de emergencia, al tratar temas delicados y si se

recaban datos de niños, niñas o grupos vulnerables, por ejemplo. Si se estima necesario, se encargará de ello un órgano externo. Se recurre a revisiones éticas en momentos clave para hacer lo posible por que estas actividades no se desvíen de las normas.

31. Alcanzar un equilibrio entre los principios de independencia, utilidad y responsabilidad compartida ocasiona problemas complejos. Para conciliar estos principios en la gestión de las evaluaciones, el UNICEF se guía por estas pautas básicas:

a) El coordinador de la evaluación y el jefe del equipo que realiza la evaluación no son la misma persona.

b) La función de evaluación del UNICEF mantiene su independencia. Se contrata a consultores externos para que aporten sus capacidades y conocimientos especializados adicionales como respaldo a la organización en el desempeño de este cometido. Los consultores desarrollan su labor bajo la supervisión de la dirección y tienen que ofrecer una respuesta satisfactoria a las inquietudes que surjan. Para que la calidad alcance un nivel aceptable, la dirección tiene la potestad de modificar los productos.

c) Una vez que se han brindado ocasiones más que suficientes para que las partes interesadas hagan observaciones sobre las propuestas de productos, la aprobación de los productos finales recae en el coordinador de la evaluación.

#### **D. Valoración de la calidad**

32. La valoración de la calidad es una revisión *a posteriori* del informe final de una actividad de evaluación. Ofrece un punto de vista imparcial a los usuarios finales, proporciona a los coordinadores de las evaluaciones comentarios que favorecen el aprendizaje y el perfeccionamiento y consolida la rendición de cuentas ante las partes interesadas que asumen funciones de supervisión. En ella se hace un resumen anual de las tendencias relativas a la calidad y se facilitan recomendaciones en torno a medidas prácticas.

33. La Oficina de Evaluación gestiona el mecanismo de valoración de la calidad del UNICEF, el Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación (GEROS, por sus siglas en inglés). La calidad de todas las actividades de evaluación amparadas por esta política se analiza a través de GEROS, que encomienda las valoraciones a especialistas externos.

### **VII. Aumentar al máximo el uso de las evaluaciones**

34. La razón de ser de todas las actividades de evaluación radica en que se usen de manera provechosa. El uso depende de que se haya creado una cultura institucional en la que las partes interesadas valoren el aprendizaje y la aplicación de las lecciones aprendidas a fin de obtener mejores resultados en cumplimiento del mandato de la organización, entiendan las aportaciones de la evaluación, participen en ella durante todo el ciclo de programación, sepan qué funciones y responsabilidades asumen y tengan el apoyo que les permita lograr este propósito. En lo que respecta a velar por que las evaluaciones se utilicen de verdad, la responsabilidad se divide entre la función de evaluación y la organización en general.

35. Ese empleo fructuoso depende de las decisiones iniciales encaminadas a velar por la pertinencia, la puntualidad, la calidad, la credibilidad y la utilidad. Así pues, es fundamental que los planes tengan en cuenta la aplicación práctica. Antes de que comience la evaluación, se formula una estrategia de aceptación que tiene en cuenta

los usos y usuarios finales. A medida que transcurre la evaluación, se perfecciona la estrategia.

36. La función de evaluación es la encargada de procurar que las evaluaciones dispongan de mecanismos claros, aptos y bien gestionados para transmitir las conclusiones de la evaluación. Debe contarse con la presencia de líderes de programas y especialistas en comunicación —incluidos profesionales especializados en llegar a las poblaciones vulnerables— en la planificación de la fase inicial de aceptación. El UNICEF se compromete a divulgar los resultados de las evaluaciones en los formatos más idóneos para los grupos de partes interesadas a partir de los canales de comunicación óptimos. Se ha observado que los mecanismos especiales de rendición de cuentas ayudan a que la opinión de las poblaciones afectadas cobre fuerza en los momentos clave.

37. La función de evaluación asume la responsabilidad de brindar recomendaciones aprovechables, mientras que los usuarios de la evaluación son los responsables de su utilización. Al haberse implicado a lo largo de todo el proceso, el punto en el que los usuarios se vuelven los responsables formales empieza con una respuesta de la administración que articula la reacción generalizada ante la evaluación, una señal de si las recomendaciones se rechazarán (y los motivos) o se aceptarán en parte o en su totalidad, así como un plan de acción que concreta las medidas que van a tomarse, cuándo y quién se encargará de ello. Si se quiere, la respuesta puede sobrepasar el ámbito de acción de las recomendaciones. Quienes responden por las medidas deben mantenerse al corriente de los compromisos y dejar constancia de las reacciones ante los obstáculos y las oportunidades. La unidad operativa más apropiada gestionará las respuestas de la administración, que (en el caso de las evaluaciones de la efectividad institucional) tendrían que coordinarse desde la Oficina de la Directora Ejecutiva a petición del Director de Evaluación para conseguir que la organización en general las acepte.

38. Todas las tareas del cuadro de la sección VI B. exigirán una respuesta de la administración, salvo aquellas clasificadas como “otras tareas”, para las que no será el caso. Las metaevaluaciones, las recapitulaciones de evaluaciones y las evaluaciones de los asociados o aquellas que se han llevado a cabo en colaboración con ellos (por ejemplo, las conjuntas, interinstitucionales, sistémicas y dirigidas por los países) implicarán una respuesta de la administración si está justificado y es viable según lo establecido junto con los asociados.

39. La función de evaluación conservará un sistema pensado para que la dirección presente informes sobre la aplicación de las respuestas de la administración y para que la Oficina de Evaluación analice cada cierto tiempo los avances y los impedimentos. Asimismo, la Oficina de Evaluación hará un repaso de las evaluaciones más importantes entre dos y cinco años después de que lleguen a su fin con objeto de constatar sus repercusiones generales y extraer algunas enseñanzas para hacer un mejor uso de ellas. Hará un seguimiento de la aplicación de la respuesta de la administración y las tendencias generales de uso en el marco de los acuerdos de gobernanza vigentes para acelerar el impulso positivo y presentará informes al respecto.

40. La utilización no se limita a las evaluaciones por separado, sino que también se aplica a las recapitulaciones de las evaluaciones que genera la función de evaluación. Puede que el resultado sean recomendaciones temáticas para el UNICEF o, en el caso de una labor conjunta, para varios organismos. Las recapitulaciones contribuyen al aprendizaje como fin porque subsanan las lagunas de datos y comparan la experiencia del UNICEF con la situación en cuanto al conocimiento mundial. Los vínculos con la estrategia mundial para la gestión del conocimiento a mediano plazo (2021-2022) y el documento que la sucede, así como las estructuras de gestión activa del

conocimiento en muchas dependencias y divisiones del UNICEF, son vitales para potenciar este enfoque.

41. Si se dan circunstancias atenuantes, es posible introducir adaptaciones flexibles. Por ejemplo, es posible que en las situaciones de emergencia primen los métodos más rápidos y menos formales, pero con suficiente rigor; se antepongan las conclusiones formativas inmediatas a las sumativas; y se dé prioridad a un bucle de comunicación más intenso con las poblaciones afectadas. No obstante, las consultas con las partes interesadas y las responsabilidades relacionadas con la respuesta de la administración siempre estarán vigentes aunque se moderen las exigencias en cuanto al rigor, los plazos y los pormenores que se esperan.

## **VIII. Complementariedad con otras funciones de acopio de datos del UNICEF**

42. La evaluación es una de varias funciones diferenciadas, pero complementarias —auditoría, investigación, seguimiento, análisis de datos, gestión del conocimiento y aprendizaje institucional— cuya suma da lugar al ecosistema empírico. Si bien se trata de una función independiente, y siempre que resulte adecuado y factible, la evaluación tiene la voluntad de colaborar con dichas funciones complementarias desde un planteamiento que implica a toda la organización y considera a cada niño y niña como un todo.

43. Es imprescindible que la evaluación conserve su independencia incluso cuando procura entablar una colaboración activa. La decisión final sobre si la evaluación es capaz de entablar un diálogo, así como la forma y el momento, tienen que seguir siendo competencia de la Oficina de Evaluación en el plano mundial, mientras que la elección recae sobre el coordinador de la evaluación —en consulta con el jefe de la oficina— cuando afecta al plano regional y nacional. Además, independientemente de la coyuntura, compete a la función de evaluación decidir si se necesita una actividad de evaluación con carácter independiente —y, en caso afirmativo, en qué momento— en lugar de otros tipos de ejercicios que la política no contempla.

## **IX. Gobernanza de la evaluación**

44. Tanto en su estructura como en las funciones y responsabilidades asignadas a cada persona u órgano, los acuerdos de gobernanza en torno a la evaluación están pensados para facilitar la implantación de dicha política conforme a las normas y estándares del UNEG, que abarcan (y recalcan) la independencia, la credibilidad y la utilidad de la función en todos los niveles de la organización.

### **A. Junta Ejecutiva**

45. En calidad de órgano rector del UNICEF, la Junta Ejecutiva cuenta con una función de evaluación sólida en tres vertientes fundamentales:

a) Como usuaria de las evaluaciones del UNICEF, la Junta Ejecutiva necesita análisis independientes con base empírica. En todos los períodos de sesiones se le presenta al menos una actividad de evaluación que, según se estima, aporta valor estratégico a los miembros, y que va acompañada de la respuesta de la administración correspondiente. A través de este proceso se transmite información sobre los logros y las dificultades institucionales, como el papel habilitador y limitante de los acuerdos de gobernanza en el desempeño institucional (si procede), facilitando así que la Junta Ejecutiva tome decisiones bien fundamentadas.

b) Las funciones de supervisión de la Junta Directiva engloban la creación de las condiciones necesarias para que la función de evaluación dé sus frutos. Este

órgano aprueba el presupuesto de la Oficina de Evaluación como parte del presupuesto integrado y autoriza los planes nacionales y mundiales de evaluación con indicación de costos. Además, confirma la política de evaluación y tiene presentes los informes anuales a la hora de aplicarla y de valorar la condición de la función. En muchos períodos de sesiones toma decisiones que reflejan las expectativas y proporcionan orientaciones para mejorar el desempeño de la función.

c) La Junta Ejecutiva y la Directora Ejecutiva avalan la capacidad de éxito de la función. La Junta Ejecutiva y el Director de Evaluación se consultan mutuamente sobre cuestiones que repercuten sobre los aspectos clave de la función. Antes de nombrar y cesar al Director de Evaluación, la Directora Ejecutiva lo consulta con la Junta Ejecutiva.

## **B. Dirección ejecutiva**

46. La dirección ejecutiva necesita datos de evaluación independientes y puntuales que sirvan de apoyo a su cometido de supervisión y orientación estratégica. En lo tocante a facilitar la independencia de la función, impulsar la política, y respaldar y supervisar al Director de Evaluación, los directores ejecutivos predicán con el ejemplo. Fomentan una cultura basada en el aprendizaje, la autorreflexión con espíritu crítico, la toma de decisiones con base empírica, las mejoras continuadas y la rendición de cuentas. Velan por que se consigan los recursos financieros y humanos necesarios, y animan a que las respuestas de la administración den sus frutos. El Director de Evaluación rinde cuentas ante la Directora Ejecutiva y goza de acceso confidencial cuando lo solicita. La Directora Ejecutiva consulta a la Junta Ejecutiva y al Comité Asesor de Auditoría sobre el nombramiento y el cese del Director de Evaluación.

47. El Comité Asesor de Auditoría ofrece recomendaciones a los directores ejecutivos con respecto a la supervisión de la función y la implantación de la política. También cuentan con el asesoramiento de quienes integran el Grupo Mundial de Gestión, en cuyas reuniones se estudiarán y se debatirán los avances relativos a la implantación de la política al menos una vez al año.

## **C. Dirección**

48. Conforme al principio de responsabilidad compartida, la dirección asume la tarea de integrar la política en sus redes funcionales y aprovechar los resultados en el marco de su trabajo. Si dispone de presupuestos por programas, la dirección posibilita las evaluaciones al fijar líneas de base, emprender revisiones programáticas, movilizar a las partes interesadas con el propósito de emplear las conclusiones de la evaluación, preparar las respuestas de la administración y buscar financiación.

49. Todas las divisiones contribuyen a determinar las prioridades en materia de planificación de la evaluación con planteamientos integrales que desembocan en la aplicación integrada de la evaluación y otras fuentes de datos. Las divisiones que mantienen relaciones continuas de trabajo con la función de evaluación asignarán coordinadores que ayudarán a comprender el cometido de la evaluación y las necesidades de los usuarios. Del mismo modo, la evaluación designará a un especialista como asociado experto de la división.

## **D. Dirección regional**

50. La dirección regional es la encargada de difundir e implantar la política en sus respectivas regiones. Estas personas fomentan una cultura positiva de evaluación que comprende la información sobre la política y la atención que se presta a sus requisitos. Ayudan a definir la agenda de la evaluación al señalar las prioridades de la función y

velar por que se incorporen a los procesos de planificación y los documentos estratégicos. Hacen un seguimiento del uso de evaluaciones finalizadas y, en caso necesario, prestan asistencia a los representantes y demás partes interesadas a la hora de llevarlas a la práctica.

51. Los directores regionales son vitales para garantizar la independencia de la función de evaluación y que esta tenga una repercusión positiva. Hacen lo posible por que todas las oficinas en los países y la oficina regional cuenten con el personal suficiente y por que el coordinador de la evaluación tenga acceso al jefe de la oficina. Además, vigilan la asignación de recursos de la evaluación y los gastos en los que incurre en consonancia con las expectativas que la política marca en lo referido a la dotación de recursos. La dirección regional supervisa al asesor regional de evaluación en el contexto de una relación jerárquica matriz con el Director de Evaluación. Junto con este último, la dirección regional se encarga de mantener una relación estrecha entre ambos con vistas a que la política se implante por completo y de forma sustancial en el marco del modelo de gestión matricial.

52. El director regional recibe asistencia de manos del Grupo Regional de Gestión, lo que garantiza que haya al menos un comité permanente que monitoree el desempeño de la evaluación en la región y la utilización de sus resultados. Dicho grupo sigue una estrategia regional de evaluación que los representantes y la oficina regional aplican a su vez.

## **E. Representación en la oficina en el país**

53. Los representantes se responsabilizan de la implantación de la política en el plano nacional. Toman la iniciativa a la hora de cumplir los compromisos nacionales que se recogen en la estrategia regional de evaluación, el plan de evaluación con indicación de costos y otras plataformas acordadas. Para lograr la implantación, respaldan los procesos participativos de determinación de prioridades, incorporan los datos de evaluación en las revisiones de los programas, asignan suficientes recursos humanos y financieros, avalan las normas de calidad y las garantías éticas, preparan y llevan a ejecución las respuestas de la administración, y aprovechan los resultados de la evaluación.

54. Los representantes mantienen una relación jerárquica directa con los encargados de la función de evaluación en la oficina y forjan una relación jerárquica matriz con los asesores regionales de evaluación. Por otra parte, se aseguran de que el personal con funciones de gestión de la evaluación goce de oportunidades para desarrollarse laboralmente y de que la evaluación se tenga en cuenta en los exámenes del desempeño de los trabajadores.

55. Los representantes trabajan desde dentro del equipo de las Naciones Unidas en el país a fin de incorporar los datos de evaluación al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y a las labores interinstitucionales. También apoyan las iniciativas encaminadas a consolidar las capacidades de evaluación de las autoridades y demás asociados nacionales.

## **F. Dirección de la evaluación**

56. El Director de la Evaluación asume competencias de liderazgo y apoyo con el objetivo de que la función se ajuste a las normas y estándares profesionales y respete los compromisos de la política. Su nombramiento corresponde a la Directora Ejecutiva en consulta con el Comité Asesor de Auditoría y la Junta Ejecutiva. El mandato dura cinco años y solo puede prorrogarse una vez; además, la persona que ocupa este puesto no puede asumir otro cargo en el UNICEF. Responde directamente

ante la Directora Ejecutiva y se reúne con la Junta Directiva sin intermediarios si esta lo solicita.

57. El Director de Evaluación aconseja a la administración de la organización y la Junta Directiva sobre la función y las conclusiones estratégicas de la evaluación de modo que ambas entidades puedan desempeñar plenamente sus cometidos institucionales con la mayor cantidad posible de información de interés. El Director de Evaluación representa a la función en todos los foros superiores y ante la Junta Ejecutiva. Vela por la independencia de las funciones junto con la Directora Ejecutiva y la Junta Ejecutiva y entabla contactos con los asociados clave a fin de pactar unas normas comunes y medidas coordinadas. En colaboración con las partes interesadas clave, esta persona es la responsable de instaurar la política de evaluación, actualizarla cada cierto tiempo y hacer un seguimiento de los avances. Asimismo, prepara el plan de las evaluaciones mundiales previa consulta con las partes interesadas y gestiona la Oficina de Evaluación —que funciona de manera independiente dentro de la institución— para cerciorarse de que las actividades vigentes tengan la credibilidad y utilidad necesaria. Procura que la evaluación cumpla todas las normas éticas y encabeza la administración fiduciaria de los recursos destinados a la función. Impulsa que los resultados de la evaluación se acepten con prontitud y establece un sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones del UNICEF. Por último, ayuda a las oficinas a que las funciones dispongan del personal adecuado y supervisa a los asesores regionales de evaluación, una tarea que comparte con la dirección regional.

## **G. Asesoría regional de evaluación**

58. El puesto de asesor regional de evaluación corresponde al nivel 5 (P-5) y existe en todas las oficinas regionales. Esta persona desempeña un papel de coordinación y ofrece asistencia a la función de evaluación regional, sin olvidar a los funcionarios nacionales. Tal y como corresponde a los 15 cargos técnicos y administrativos de un enclave regional, el asesor regional de evaluación trabaja bajo supervisión en el marco de una estructura de gestión matricial.

59. Las obligaciones del asesor regional de evaluación se resumen aquí y se explican detalladamente en otras orientaciones complementarias. Bajo la supervisión del director regional, el asesor regional de evaluación coordina la elaboración de la estrategia regional de evaluación y su puesta en ejecución. Asesora al director regional en lo relativo a los planes de evaluación de la oficina en el país, la adecuación de la financiación, la dotación de personal y los acuerdos en materia de gestión. Además, contribuye a que las partes interesadas acepten las conclusiones de la evaluación y fomenta que la difusión de información traspase fronteras. Comunica las conclusiones de la evaluación y los problemas de la función al director regional y el Grupo Regional de Gestión, y coordina las contribuciones regionales a los debates de la organización, además de representar a la región en los mecanismos interinstitucionales.

60. El asesor regional de evaluación administra la cartera regional de actividades de evaluación y el componente regional de las evaluaciones mundiales, una tarea por la que responde ante el Director de Evaluación. Vela por que se mantenga un nivel elevado de calidad y por que se respeten las directrices éticas. También refuerza los procesos de gestión de la evaluación en toda la región e insta a que se recurra a métodos innovadores y diseños contundentes. Por otra parte, la asesoría regional de evaluación potencia las iniciativas de desarrollo de las capacidades de evaluación en el plano regional y nacional. Supervisa al personal nacional de evaluación con un acuerdo de gestión matricial y apoya su crecimiento profesional y que mejore sus

aptitudes. Asimismo, gestiona el empleo de los fondos destinados al ámbito regional y vigila la adecuación y la previsibilidad de los recursos en un sentido general.

## **H. Especialista en evaluaciones nacionales o multipaís y personal asignado a la gestión de evaluaciones**

61. Todas las oficinas en los países deben contar con un encargado de las evaluaciones que aporte sus aptitudes técnicas y de gestión a la agenda de evaluación del UNICEF. Las opciones de dotación de personal se explican en profundidad en la sección XII A. sobre los recursos humanos. En vista de la variedad de estructuras y tamaños de las oficinas de los países, no hay una única posibilidad en cuanto a quién asume las tareas de supervisión del encargado. Sin embargo, en aras de mantener el nivel óptimo de independencia, es necesario que esa persona tenga acceso directo al jefe de la oficina a la hora de abordar cuestiones relacionadas con la evaluación sin importar quién supervise. Lleva a cabo su labor en el contexto de una relación de gestión matricial con el asesor regional de evaluación.

62. Las responsabilidades del encargado de la evaluación en el país tienen muchos puntos en común con las competencias del asesor regional de evaluación, y se han introducido adaptaciones para reflejar sus contextos operativos específicos. Las diferencias fundamentales estriban en que se tiene un contacto más práctico con los equipos de evaluación, hay una mayor implicación en las actividades de desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación y se participa de forma directa en el respaldo a la demanda de evaluaciones dirigidas por los países y de evaluaciones conjuntas e interinstitucionales en el plano nacional. El encargado depende del personal directivo para establecer las prioridades de la evaluación, apoyar la cultura de evaluación y conceder los fondos necesarios.

## **X. Alianzas de evaluación**

63. El UNICEF se implica en alianzas de evaluación con el objetivo de adquirir una visión de conjunto de los resultados programáticos y de las contribuciones de cada agente, velar por la responsabilidad mutua en las estrategias conjuntas, mejorar la eficacia en función del costo y reducir los costos de las transacciones. Las alianzas abarcan desde evaluaciones conjuntas con carácter puntual a colaboraciones a largo plazo en esferas estratégicas amplias como el desarrollo de las capacidades, la evaluación del impacto y la evaluación humanitaria. La organización da prioridad a las alianzas más adecuadas para lograr resultados en favor de la infancia. Además, determina su nivel de inversión en la propuesta de valor que podría materializarse con dicho acuerdo.

64. Los asociados en la evaluación son los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, los gobiernos, las organizaciones de evaluadores profesionales que llevan a cabo su labor de forma voluntaria, las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, las fundaciones, los grupos de reflexión, las instituciones académicas, los consorcios de evaluación, las poblaciones afectadas y el sector privado. Puede que las alianzas impliquen un intercambio de recursos o la colaboración no financiera en cuestiones técnicas y normativas. En temas como la propiedad intelectual, las garantías éticas y los fondos mancomunados, las modalidades de asociación siguen los protocolos establecidos del UNICEF.

65. La cooperación con los asociados del UNEG en el plano mundial se centra en respaldar la función de evaluación independiente y sistémica, ejecutar las evaluaciones de programas conjuntos o acciones humanitarias, preparar orientaciones técnicas comunes, garantizar la financiación de la evaluación en el marco de las

corrientes de financiación para el desarrollo, y desarrollar las capacidades de evaluación. La cooperación en el plano regional y nacional se centra en consolidar las evaluaciones en las plataformas de datos de la Oficina de Cooperación para el Desarrollo de las Naciones Unidas, en valorar los problemas que se desprenden de los marcos de cooperación para el desarrollo sostenible y en ayudar a los asociados nacionales a desarrollar sus capacidades y conseguir sus objetivos de las evaluaciones dirigidas por los países. En todos esos planos, los asociados estudiarán las contribuciones de las Naciones Unidas a los resultados en materia de desarrollo y harán lo posible por mantener un alto nivel de desempeño con respecto a los criterios de evaluación que se estipulan en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

## **XI. Desarrollo de las capacidades de evaluación nacionales**

66. El interés del UNICEF por la titularidad nacional y la gestión nacional de los procesos de desarrollo también abarca la evaluación. Se deriva de las resoluciones 70/1 (en la que se aprueba la Agenda 2030) y 69/237 (relativa al desarrollo de las capacidades nacionales para valorar las actividades de desarrollo) de la Asamblea General, así como de la resolución 77/283, que insta a los países a evaluar los Objetivos de Desarrollo Sostenible con miras a fortalecer los exámenes nacionales voluntarios y usar pruebas de evaluación en la adopción de decisiones.

67. El UNICEF invierte en el desarrollo de las capacidades de evaluación nacionales como táctica esencial de empoderamiento hacia las partes interesadas del país, a las que dota de los recursos necesarios para participar de verdad en la evaluación y medir los resultados conjuntos en favor de la infancia —incluidos los que pertenecen al plano de los productos y de la repercusión— con la visión más general posible. El apoyo a las evaluaciones tiene que concentrar la atención en las prioridades de evaluación que suelen tener los gobiernos y demás actores. En muchas ocasiones, abarcan: a) la formulación de políticas nacionales de evaluación; b) el refuerzo de los sistemas de evaluación de modo que sean resistentes desde el punto de vista técnico y puedan actuar con resiliencia frente a las emergencias; c) poner más énfasis en las evaluaciones con exámenes nacionales voluntarios e informes sobre los progresos en cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; d) potenciar la calidad y el uso de las evaluaciones por países; e) aumentar la capacidad de la plantilla a la hora de utilizar datos de evaluación; f) ayudar a las empresas privadas, las instituciones académicas y otros agentes a convertirse en proveedores competitivos de servicios de evaluación; y g) favorecer la cultura del empoderamiento para que las poblaciones afectadas exijan cuentas.

68. La asistencia que el UNICEF presta a las evaluaciones dirigidas por los países hace especial hincapié en los programas nacionales relacionados con la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Como el UNICEF no encarga ni gestiona evaluaciones dirigidas por los países, no se aplican las disposiciones de la presente política. No obstante, y siempre que sea viable, la organización promoverá la adhesión a las normas y estándares internacionales. Si una evaluación dirigida por un país cumple las normas de calidad e independencia y ha contado con el respaldo del UNICEF, puede contabilizarse como una evaluación de la organización.

69. Llegar a tener una masa crítica de expertos nacionales y coordinadores al tanto de la importancia de los datos para que las evaluaciones sean rigurosas —también en el plano de la repercusión— pasa por la creación de centros de excelencia susceptibles de capacitar a equipos técnicos y directivos que trabajan para el gobierno, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y asociaciones profesionales. Es posible coordinar iniciativas de formación reconocidas a escala regional o mundial que vayan dirigidas a equipos nacionales de gran envergadura.

Los objetivos relacionados con el empoderamiento podrían servir de guía a las medidas para: 1) la fundación de un grupo de talento centrado en nuevos evaluadores; 2) la incorporación de miembros de las poblaciones afectadas al equipo de evaluación; y 3) la combinación de los proveedores nacionales de servicios para formar equipos de evaluación a fin de potenciar las aptitudes en el país.

70. Siempre que sea posible, las labores de desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación se emprenderán junto con los asociados clave. El UNEG ha instado a los organismos de las Naciones Unidas a coordinarse en cuestiones de desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación y a asignar a tal fin los recursos suficientes<sup>13</sup>. Que impulsar dichas capacidades se haya convertido en una prioridad para la función del coordinador residente también pone de manifiesto que la implicación de las Naciones Unidas va a más<sup>14</sup>.

## **XII. Recursos**

71. Dotar a la función de evaluación de recursos adecuados, predecibles y sostenibles es vital para cosechar los máximos beneficios y aun así mantener el nivel de independencia necesario.

### **A. Recursos humanos**

72. La evaluación es una función especializada y los profesionales que se dedican a ella deben poseer unas competencias técnicas, estratégicas e interpersonales que se correspondan con su categoría de personal. El personal de la función estará formado por expertos que reúnen las condiciones que se plasman en el marco de competencias del UNEG.

73. Las oficinas en los países exigen que las capacidades de evaluación concuerden con su perfil. Las oficinas en países grandes deben crear al menos un puesto de especialista en evaluaciones de, como mínimo, nivel P-4. Se recomienda poner en marcha una dependencia de datos o evaluaciones que trabaje con todas las secciones. Las oficinas de menor envergadura deberían aunar recursos para poder costear un puesto de especialista multipaís en evaluaciones que cubra las necesidades colectivas. Las oficinas pequeñas que no cuenten con un especialista de esas características tienen que nombrar a un encargado de las evaluaciones que también puede llevar las riendas de otras funciones conexas en materia de datos. El representante en el país hace lo posible por que los especialistas o el encargado tengan el tiempo y la independencia suficientes para llevar a cabo sus tareas de evaluación, que deben concretarse por separado en su plan de trabajo. El asesor regional de evaluación puede consultar al director regional con el propósito de formular recomendaciones a las oficinas en los países sobre la dotación y niveles de personal y las estructuras adecuadas en función del contexto.

74. Cada oficina regional empleará a un asesor regional de evaluación de nivel P-5 que se dedicará a las tareas de dirección de una sección regional de evaluación o datos. En el plano de la sede, la Oficina de Evaluación estará bajo el mando de un director cualificado de nivel D-2 y, como mínimo, un adjunto de nivel P-6 o D-1.

75. El principio de independencia exige que el encargado de la evaluación rinda cuentas ante el jefe de la oficina o tenga acceso directo a él en lo tocante a cuestiones

<sup>13</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2022). “United Nations contributions to national evaluation capacity development and the evolution of national evaluation systems: an overview of General Assembly resolution 69/237”.

<sup>14</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2021). “Management and Accountability Framework of the United Nations Development and Resident Coordinator System”..

relacionadas con la evaluación. También debe poder presentar la información al equipo de gestión de forma periódica. La independencia, el refuerzo técnico y las mentorías se sustentan en una estructura de gestión matricial.

76. Todos los trabajadores que asumen responsabilidades vinculadas a las evaluaciones han de poder recibir asistencia técnica. Los asesores regionales de evaluación y el especialista multipaís coordinarán redes de apoyo entre pares de toda la organización, que también incluirán a quienes desarrollan su labor en funciones de acopio de datos con tareas que coinciden con las de la evaluación. Se organizará el acceso a servicios de calidad contrastada que proporcionen consultores particulares, empresas y centros de excelencia en el plano regional o mundial. Los grupos validados de talento técnico a nivel nacional, que se han establecido junto con otras partes interesadas, facilitarán el trabajo del UNICEF y contribuirán a la consecución de los objetivos de desarrollo de las capacidades nacionales de evaluación.

77. Para la organización, las evaluaciones son un eje de trabajo que brinda oportunidades de progresión y crecimiento profesional. Los puestos vacantes se gestionarán de forma que los cambios internos y la contratación externa se equilibren. La capacitación y las mentorías se orientarán a cubrir las plazas que se abran en un futuro, así como las necesidades urgentes. La Oficina de Evaluación promoverá que se preparen y se ofrezcan al personal actividades de capacitación, tareas exigentes, conferencias, mentorías, comunidades de práctica y demás modalidades. Una vez hayan sopesado con la debida atención los riesgos y las ventajas, los especialistas en evaluaciones pueden unirse a un equipo de evaluación como integrantes o encargados como método para aumentar sus competencias. Se concertarán tareas exigentes e intercambios con objeto de tener más contacto con otras funciones de acopio de datos y responsabilidades de planificación y programación. Se promoverá la reciprocidad y se dará permiso a otras secciones o funciones para que incluyan la evaluación en sus planes de desarrollo de los recursos humanos.

## **B. Recursos financieros**

78. Para hacer realidad los compromisos de esta política, hay que dedicar como mínimo un 1% del gasto programático a las evaluaciones, tal y como se establece en las decisiones 2022/5 y 2023/12 de la Junta Ejecutiva. Este requisito concierne a todas las oficinas y divisiones con un presupuesto para programas, a menos que el Director de Evaluación fije un objetivo distinto como medida extraordinaria<sup>15</sup>. El compromiso del 1% se calcula como promedio acumulado de dos años, lo que a veces da pie a que a veces se registren déficits de un solo año, y la cifra se obtendrá a partir de una fórmula ordinaria<sup>16</sup>. El gasto en todas las tareas del cuadro de la sección VI B. —salvo aquellas clasificadas como “otras tareas”, que no están relacionadas con la evaluación— se computa a efectos del objetivo del 1%.

79. La Oficina de la Directora Ejecutiva, los directores regionales, otros directores y los representantes en el país se responsabilizan de que la función de evaluación cuente con recursos suficientes y predecibles. La Oficina de Evaluación y los asesores

---

<sup>15</sup> Las orientaciones sobre cómo llegar al compromiso del 1% determinarán las expectativas y las excepciones.

<sup>16</sup> Se emplearán dos fórmulas para calcular el porcentaje de gasto en evaluación. Una de las fórmulas, que figurará en los informes que se presenten a la Junta Directiva, solo tendrá en cuenta los gastos, mientras que la otra también incluirá los compromisos pendientes y se aplicará al hacer el seguimiento de los progresos a nivel interno. Esta última permitirá obtener datos más precisos, porque sirve para registrar con prontitud las actividades en curso a las que ya se han asignado recursos, pero que todavía no se han gastado. Los numeradores y los denominadores de ambas fórmulas recurren a las mismas unidades de medida, lo que garantiza la paridad al hacer el cálculo.

regionales de evaluación se encargan de hacer un seguimiento de los gastos de la evaluación cada trimestre y de presentar informes al respecto.

80. En lo que respecta a los recursos, la previsibilidad es capital. Hay que actualizar con regularidad el plan de evaluación con indicación de costos, que en un principio se presentó en el plan nacional, regional o estratégico. Para poder aumentar al máximo la previsibilidad, los recursos básicos deberían satisfacer el máximo posible de requisitos y los déficits se cubrirán con otros recursos una vez que estén disponibles. En los procesos periódicos de revisión se analizará la viabilidad de los cálculos y hasta qué punto bastan las reservas. La oficina responsable resolverá las carencias que afectan a las asignaciones.

81. La seguridad presupuestaria es un concepto muy importante para las evaluaciones mundiales. El presupuesto básico de la Oficina de Evaluación procede del presupuesto institucional del UNICEF, que la Junta Ejecutiva aprueba cada cuatro años. Los montos adicionales han de venir del personal directivo de modo que se favorezca la implantación del plan y se dé respuesta a las nuevas necesidades a partir de la estrecha colaboración con la Oficina de Evaluación. Los déficits de financiación que se hayan encontrado se analizarán ininterrumpidamente y así podremos velar por acercarnos cada vez más al objetivo del 1%. La función de evaluación contribuirá a las estrategias mundiales de recaudación de fondos con miras a definir las necesidades en materia de evaluación y recalcar que se necesita financiación básica.

82. El UNICEF capitalizó el fondo mancomunado de evaluación durante el período de vigencia 2018-2021 del Plan Estratégico y lo consolidó en el marco del presupuesto integrado de 2022-2025. El fondo mancomunado de evaluación subsana las carencias de financiación y apoya las inversiones que aprovechan coyunturas positivas en evaluaciones rigurosas del impacto, innovaciones y desarrollo de las capacidades. El reabastecimiento continuo del fondo a un nivel adecuado es un aspecto primordial de cara a dotar a la función con recursos suficientes y predecibles.

83. Las actividades de las demás funciones de acopio de datos deben financiarse con independencia de la evaluación salvo que se trate de un caso especial que cuente con la autorización del Director de Evaluación (es decir, una situación en la que dichas actividades funcionen como un complemento directo de las tareas de evaluación previstas).

### **XIII. Riesgos**

84. La implantación satisfactoria de esta política depende de que se adopten enfoques sólidos de gestión de los riesgos. Los principales riesgos previstos para el período que abarca la política se definen en la teoría del cambio que se facilita en el anexo. Entre ellos cabe mencionar algunos aspectos del contexto institucional general en el que se desarrolla la función (por ejemplo, el entorno propicio para la evaluación, el respaldo específico de la dirección y el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas), los recursos (recursos humanos y financieros suficientes y predecibles que concuerdan con las necesidades), la calidad de la colaboración por parte de agentes internos y externos (por ejemplo, asociados en las evaluaciones conjuntas, interinstitucionales y sistémicas, funciones complementarias de acopio de datos en el UNICEF, agentes en las estructuras de gobernanza, etc.) y otros ámbitos. Los exámenes y procesos de planificación incitarán a las partes interesadas de la evaluación a que analicen los riesgos presentes, urgentes y futuros. Las directrices complementarias que acompañan a esta política definirán algunas medidas de mitigación del riesgo, que se someterán a un seguimiento periódico y cuya situación se comunicará en los informes anuales sobre la función de evaluación.

## **XIV. Revisión y presentación de informes de la política**

85. La sección sobre la gobernanza estudia los mecanismos que exigen responsabilidades a la función y al UNICEF en general, y que refuerzan su posición dentro de la organización. El Director de Evaluación preparará los insumos que requieran tales procesos. Los líderes comunicarán a las partes interesadas las decisiones resultantes, a las que se dará el visto bueno para su ejecución. Los indicadores clave del desempeño se incluirán ininterrumpidamente en el panel de información sobre el desempeño institucional.

86. El Director de la Evaluación informará a la Junta Directiva acerca de la situación en cuanto a la implantación de la política como parte del informe anual sobre la función de evaluación, junto con una respuesta de la administración<sup>17</sup>. Entre los temas que se tratarán, destacan las actividades y los logros, las conclusiones importantes a las que ha llegado la evaluación, la situación en materia de la respuesta de la administración, la situación con respecto al programa de trabajo y el desempeño institucional en cuanto a los compromisos que se articulan en la política y a la teoría del cambio.

87. En 2027, antes de la próxima revisión, se llevará a cabo un examen independiente de los resultados de la política. Asimismo, en consonancia con la decisión 2023/12 de la Junta Ejecutiva, se encargará una evaluación de mitad de período que examinará el grado en que las medidas orientadas a consolidar la independencia de la función han demostrado su eficacia en lo que respecta a la consecución de los objetivos previstos. Tanto estos como los demás exámenes de la función de evaluación contarán con la plena colaboración de la organización.

## **XV. Proyecto de decisión**

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Toma nota* de la propuesta final de política de evaluación revisada del UNICEF ([E/ICEF/2023/27](#)).
2. *Aprueba* la política de evaluación revisada.

---

<sup>17</sup> Si procede, las nuevas tendencias y los análisis en mayor profundidad se presentarán cada dos años.

# Anexo

## Teoría del cambio de la función de evaluación del UNICEF

