



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
8 de diciembre de 2022  
Español  
Original: inglés

**Para información**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

#### Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2023

7 a 10 de febrero de 2023

Tema 8 del programa provisional\*

### Información actualizada sobre el estado de la revisión independiente por pares de la función de evaluación del UNICEF

#### *Resumen*

El presente informe tiene por objeto proporcionar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la revisión independiente por pares de la función de evaluación del UNICEF, actualmente en curso, que se inició en 2022. En el informe se ofrece una visión general del objetivo y los propósitos del ejercicio, así como de su alcance, enfoque y métodos. Para concluir, se ofrece un breve resumen de la función del grupo de revisión por pares y de los perfiles de sus miembros.

La revisión por pares tiene por objeto proporcionar al UNICEF y a sus principales interesados una valoración independiente, imparcial y basada en los hechos del estado actual de la función de evaluación del UNICEF y de la medida en que su posición es la mejor para desempeñar el papel que le corresponde en las esferas del aprendizaje y la rendición de cuentas dentro de la organización. En consonancia con el alcance de todos los exámenes de ese tipo, en la revisión se valora el estado de la función de acuerdo con las normas y estándares de independencia, credibilidad y utilidad establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (revisados en 2016), así como otros tres factores que, en el plano institucional, determinan la capacidad de la función de evaluación para alcanzar esos estándares, a saber: las funciones y responsabilidades en materia de evaluación en todos los niveles de la organización; el uso y el seguimiento de las evaluaciones en toda la organización para conseguir que unas evaluaciones independientes y creíbles se traduzcan en un aprendizaje, una rendición de cuentas y una toma de decisiones informadas que aporten mejoras tangibles al trabajo de la organización en favor de la infancia; y el entorno general en que la función de evaluación realiza su labor. Así pues, la revisión por pares se centra simultáneamente en la propia función de evaluación y en el entorno más amplio en el que desempeña su trabajo. Su objetivo último es lograr que

\* [E/ICEF/2023/1](#).



la función de evaluación del UNICEF se encuentre en una posición óptima que le permita contribuir a obtener resultados positivos para la infancia. Así pues, sus recomendaciones constituirán una aportación crucial para la revisión de la política de evaluación del UNICEF (2018) prevista para 2023, así como para otros cambios en la práctica o en la cultura de la evaluación que se extienden más allá del ámbito de las políticas.

La actual revisión por pares es la tercera que se realiza desde la creación de esa modalidad de examen. Se basa en el marco para las evaluaciones profesionales por pares creado por el UNEG y está dirigida por un grupo de evaluación externo que cuenta con el apoyo de un equipo de consultores. El grupo está formado por una amplia gama de profesionales de la evaluación de alto nivel que representan a diversos entornos institucionales; también se buscó el equilibrio geográfico y de género entre sus integrantes. Además, se prestó especial atención para reducir al mínimo la posibilidad de que surgiera cualquier conflicto de intereses, real o aparente, entre los miembros del grupo.

A pesar de que el UNICEF encargó puntualmente la revisión por pares en marzo de 2022, se inició oficialmente más tarde de lo previsto debido a los retrasos experimentados en la finalización de los términos de referencia (septiembre de 2022) y en la identificación de los miembros del grupo que estuvieran cualificados y disponibles y no presentaran ningún conflicto de intereses (julio de 2022). Además, se produjeron otros retrasos en la contratación e incorporación de consultores cualificados y disponibles, por lo que el equipo de consultores no se incorporó hasta principios de noviembre de 2022.

El informe concluye con una sección en la que la revisión por pares se sitúa junto a otros ejercicios y consideraciones que habrán de influir en la evolución de la función en el futuro. Entre ellos figuran los recientes debates y decisiones de la Junta Ejecutiva, el asesoramiento del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF y las recomendaciones del informe titulado “Evaluability assessment and formative evaluation of the UNICEF positioning to achieve the UNICEF Strategic Plan, 2022-2025” finalizado en octubre de 2022, un resumen del cual se distribuye, junto con el presente informe, en el actual período de sesiones de la Junta Ejecutiva.

Por último, en el informe se esbozan los próximos pasos del proceso para velar por que el ejercicio se aproveche de manera eficiente y eficaz para que pueda alcanzarse su objetivo principal: la revisión de la política de evaluación del UNICEF en 2023, sobre todo teniendo en cuenta el retraso de nueve meses sufrido entre su encargo y su inicio. Debido a ese retraso, el grupo de revisión y los consultores, junto con el personal encargado de la función de evaluación, así como la Oficina de la Directora Ejecutiva y el Comité de Evaluación Mundial, de conformidad con el compromiso de la organización con la agilidad en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, tendrán que acelerar su labor no solo para garantizar que la revisión por pares sea de alta calidad y credibilidad, sino también para que sus conclusiones y recomendaciones tengan una rápida respuesta de gestión y se apliquen con fluidez y puntualidad en el examen y la revisión de la política de evaluación.

Un proyecto de la política de evaluación revisada se presentará a la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de junio de 2023 para que lo debata y formule observaciones, se revisará después para tener en cuenta esas observaciones y se presentará de nuevo para que la Junta Ejecutiva adopte una decisión al respecto en su segundo período de sesiones ordinario en septiembre de 2023.

## I. Visión general

1. Desde su creación, la función de evaluación del UNICEF ha ido creciendo y evolucionando junto con los avances en su práctica y con los cambios organizativos que han tenido lugar en la organización y en el contexto en el que opera.

2. En la política de evaluación revisada del UNICEF ([E/ICEF/2018/4](#)) se define y orienta la función de evaluación, velando por que cumpla los propósitos básicos relacionados con el aprendizaje y la rendición de cuentas en el plano institucional. En la política revisada se identifican esos objetivos interrelacionados en apoyo del mandato de la organización: la evaluación sirve de apoyo al elemento de aprendizaje y a la toma de decisiones, lo que a su vez conduce a la obtención de mejores resultados para la infancia a través de una mayor pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, coherencia y sostenibilidad. Al mismo tiempo, la evaluación ayuda a que el UNICEF rinda cuentas de su contribución al logro de resultados para la infancia.

3. Ese papel central de la evaluación, compartido con todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas y con organizaciones públicas y no gubernamentales de todo el mundo, permanece inalterado. Sin embargo, el contexto en el que trabaja el UNICEF cambia con el tiempo, a veces considerablemente. El presupuesto de la organización ha aumentado sustancialmente en los últimos años, lo que ha traído consigo un aumento paralelo de la necesidad de obtener datos de evaluación que permitan conocer el desempeño de la organización y dar cuenta de los resultados conseguidos (incluidos los resultados medidos según los efectos logrados) con ese mayor volumen de recursos. Esa tendencia plantea la cuestión de si la función de evaluación es apropiada para satisfacer esa necesidad.

4. La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) también ha provocado cambios importantes en la forma de trabajar de la organización que han afectado también a la forma de trabajar de la función de evaluación. Enfrentada a la pandemia, la función ha evolucionado y ha introducido instrumentos, métodos y productos nuevos e innovadores; al mismo tiempo, esa evolución plantea interrogantes sobre cómo aprovechar esos instrumentos para potenciar el apoyo que se brinda a la organización. Incluso antes del inicio de la pandemia de COVID-19, las crisis ambientales, económicas, políticas y humanitarias habían paralizado los avances hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A solo siete años del horizonte de 2030, fijado como meta para alcanzar los Objetivos, el esfuerzo por recuperar terreno exigirá que la función de evaluación, en su doble papel de impulsora del aprendizaje y de la rendición de cuentas, se sitúe en una posición óptima para ayudar al UNICEF y a sus asociados a promover los derechos de todos los niños.

5. Esas son solo algunas de las principales corrientes que impulsan la evolución en la que se encuentra inmersa la función de evaluación. Sin embargo, hay muchos otros cambios que ya se han descrito en informes presentados anteriormente a la Junta Ejecutiva. Entre ellos cabe mencionar los avances tecnológicos más amplios, las incertidumbres económicas, los cambios geopolíticos, el creciente impacto del cambio climático, la migración forzada y los efectos combinados y acumulativos de todas esas fuerzas sobre los niños<sup>1</sup>.

6. Por consiguiente, la función de evaluación, aun manteniendo su papel fundamental, no puede permanecer estática, sino que debe evolucionar y madurar de la mano con la organización a la que sirve. En consecuencia, y paralelamente a esa evolución, los órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas han intensificado su escrutinio del posicionamiento de los organismos respecto de sus respectivas

<sup>1</sup> Véase [E/ICEF/2022/3](#), párrs. 1 a 11, y [E/ICEF/2022/17](#), párr. 5.

funciones de supervisión, incluida la evaluación, prestando especial atención a que esas funciones actúen con un grado de independencia suficiente para generar un nivel de rendición de cuentas lo más sólido y creíble posible con respecto al desempeño de una organización. En el caso de la evaluación, esa noción de independencia significa que la función se encuentra en una posición óptima para poder formular las preguntas que es necesario plantear sobre la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto, la coherencia y la sostenibilidad de la organización, y que es capaz de responder a esas preguntas sin interferencias indebidas de la dirección u otros interesados. Por extensión, los órganos rectores también han examinado el grado en que las recomendaciones de las funciones de supervisión, incluida la evaluación, se valoran y utilizan en su justa medida como aportaciones para informar la adopción de decisiones y medidas encaminadas a mejorar el desempeño.

7. Desde 2005, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) han llevado a cabo revisiones independientes por pares de las funciones de evaluación de sus respectivas organizaciones miembros. En un documento de 2014<sup>2</sup>, la Dependencia Común de Inspección (DCI) de las Naciones Unidas reconocía el valor de la modalidad de revisión independiente por pares como medio de fortalecer la función de evaluación mejorando la garantía de calidad y aumentando su credibilidad. La DCI señalaba que la evaluación externa (incluida la revisión por pares propugnada por el UNEG/CAD-OCDE) estaba estrechamente relacionada con la maduración de la función de evaluación. En una evaluación más reciente<sup>3</sup> concluye, además, que las revisiones por pares han contribuido a potenciar la credibilidad y la utilidad de las funciones de evaluación de las diferentes entidades.

8. El UNEG ha elaborado un “Marco para las evaluaciones profesionales por pares de la función de evaluación de los organismos de las Naciones Unidas” cuya última actualización data de 2011. En ese marco se vela por que las revisiones por pares sigan un proceso riguroso centrado en el grado de adopción y aplicación de las normas y estándares de evaluación del UNEG por parte de la función objeto de la revisión, al tiempo que se realiza una valoración de en qué medida el entorno general en el que reside la función es propicio para el desempeño de su labor —incluida, sobre todo, la medida en que la función goza del grado de independencia necesario para ello. En el marco se reconoce que las revisiones por pares no tienen por qué ser evaluaciones completas en cuanto a su alcance o sus procesos y plazos concretos; sin embargo, se estipula que en ellas se deben aplicar métodos y seguir normas de evaluación como medio de garantizar un alto nivel de rigor, pertinencia y utilidad de sus análisis.

9. El presente informe tiene por objeto proporcionar a la Junta Ejecutiva información actualizada sobre la revisión independiente por pares de la función de evaluación del UNICEF, actualmente en curso, que se inició en 2022. En él se ofrece una visión general del objetivo y los propósitos del ejercicio, así como de su alcance, enfoque y métodos, y un resumen del papel que desempeñan el grupo de revisión por pares y sus miembros. El informe concluye con una sección en la que la revisión por pares se coloca junto a otros ejercicios y consideraciones que habrán de influir en la evolución de la función en el futuro. También se esbozan los próximos pasos que habrán de darse en el proceso para velar por que el ejercicio se aproveche de manera eficiente y eficaz para alcanzar su objetivo principal: la revisión en 2023 de la política de evaluación del UNICEF, un proyecto de la cual se presentará a la Junta Ejecutiva

---

<sup>2</sup> DCI, *Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, JIU/REP/2014/6, Ginebra, 2014.

<sup>3</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, *Stocktaking study on the utility of peer review*, diciembre de 2021.

en su período de sesiones anual de junio de 2023 para que lo debata y formule observaciones, tras lo cual se revisará para tener en cuenta esas observaciones y se presentará de nuevo para que la Junta Ejecutiva adopte una decisión al respecto en su segundo período de sesiones ordinario en septiembre de 2023.

## II. Introducción

10. La actual revisión por pares es el tercer ejercicio de ese tipo que se realiza desde la creación de esa modalidad. La primera, realizada en 2006, allanó el camino para la revisión de la política de evaluación del UNICEF de 2008 y determinó la adhesión de la política a las normas y estándares de evaluación del UNEG. La segunda, realizada en 2017, fue la precursora de la política de evaluación revisada del UNICEF de 2018. La política revisada mantuvo la adhesión de la función de evaluación a las normas y estándares actualizados del UNEG y la situó dentro de los cambios experimentados en el entorno operacional del UNICEF, incluida la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los nuevos marcos fundacionales relacionados con la reducción del riesgo de desastres, el cambio climático y la financiación para el desarrollo.

11. Al igual que las anteriores, la actual revisión por pares se realiza dentro del marco para las revisiones por pares profesionales del UNEG. Ese marco, desarrollado en 2011 y que incorpora las experiencias adquiridas de anteriores evaluaciones de organizaciones miembros del UNEG, proporciona un alto nivel de rigor y coherencia para todas las evaluaciones por pares de organizaciones de las Naciones Unidas. Con la aplicación del marco se consigue que, en su valoración de las funciones de evaluación, las revisiones por pares se centren en las normas y estándares básicos que se esperan de la función, en particular la independencia, la credibilidad y la utilidad, al tiempo que mantienen su línea de investigación esencial relacionada con el entorno general en el que la función desempeña su labor. Dentro de ese enfoque global, con la revisión por pares se pretende alcanzar una serie de objetivos, a saber:

a) Proporcionar una evaluación independiente y profesional de en qué medida se han adoptado las normas y estándares del UNEG y, por tanto, identificar cualquier esfera en la que la política y la práctica deban mejorarse para cumplir dichas normas y estándares.

b) Mejorar la comprensión, el uso y la confianza en los sistemas de evaluación dentro de la organización. Eso puede contribuir a un mejor entendimiento de las mejoras que sea necesario introducir en la función, una mayor integración de la función en sistemas organizativos más amplios y una planificación y presupuestación más sólidas de la evaluación dentro de la organización.

c) Facilitar un proceso para examinar la función de evaluación que no entrañe la valoración directa por parte de la dirección de la organización de que se trate, evitando así comprometer de cualquier modo la independencia de la función de evaluación.

d) Compartir buenas prácticas, experiencias y enseñanzas entre las funciones de evaluación de los organismos de las Naciones Unidas, así como con los sistemas y funciones de evaluación de los gobiernos.

12. Dentro del marco para las evaluaciones profesionales entre pares, hay flexibilidad para que los mandatos de las distintas evaluaciones respondan a aspectos específicos de la función de evaluación dentro de cada organización objeto de examen. Por esa razón, en los términos de referencia de la actual revisión por pares de la función de evaluación del UNICEF, en los que se tienen en cuenta los numerosos, complejos e interrelacionados factores descritos anteriormente, se reconoce la existencia de un entorno operacional profundamente diferente en los

aspectos descritos anteriormente al que existía durante las revisiones anteriores, y lo que eso significa para la propia función de evaluación del UNICEF y para sectores más amplios de la organización a los que se pretende que sirva de ayuda en los ámbitos del aprendizaje y la rendición de cuentas en favor de la infancia.

13. En consecuencia, si bien el mandato de la revisión por pares es compatible con el marco para las evaluaciones profesionales por pares del UNEG, proporciona una contextualización mayor y más detallada al aplicar los criterios de evaluación a las realidades orgánicas del UNICEF. Esas dimensiones se señalan en el anexo I. El grupo externo de revisión por pares finalizó su mandato el 1 de septiembre de 2022, y posteriormente, el 7 de septiembre de 2022, se transmitió a los miembros del Comité de Evaluación Mundial del UNICEF para que lo debatieran y formularan observaciones.

### **III. La revisión independiente por pares de la función de evaluación del UNICEF de 2022**

#### **A. Objetivos y finalidad**

14. En esencia, la revisión por pares proporciona al UNICEF y a sus principales interesados una valoración independiente, imparcial y basada en los hechos del estado actual de la función de evaluación del UNICEF y de la medida en que su posición es la mejor para desempeñar su papel en las esferas del aprendizaje y la rendición de cuentas dentro de la organización. Con ella se pretende responder a una única pregunta general, a saber:

*Sobre la base de la experiencia obtenida con la aplicación de la política de evaluación revisada del UNICEF de 2018 durante los últimos cinco años, ¿qué aspectos de la política han funcionado bien en la práctica a la hora de optimizar la función de evaluación en la organización de conformidad con las normas y estándares de evaluación del UNEG y, por tanto, deberían conservarse y quizá ampliarse, qué aspectos no han funcionado bien y deberían modificarse o abandonarse, y qué deficiencias evidentes en la política de 2018 deben corregirse en la política de evaluación de 2023?*

15. Esa cuestión general lleva implícito un interés simultáneo en la propia función de evaluación y el entorno más amplio en el que desempeña su labor, lo que corresponde a los dos niveles de evaluación en los mecanismos de revisión por pares. Si bien es probable que la mayoría de las recomendaciones de la revisión por pares lleven asociados cambios en la política de evaluación durante su revisión en 2023 (o, para aquellas esferas que en la evaluación por pares se considere que funcionan bien con la política actual, el mantenimiento de los aspectos correspondientes de la política), algunas otras podrían, en cambio (o además), conllevar cambios en la práctica o en la cultura de la evaluación que se extiendan más allá del ámbito de las soluciones políticas. Teniendo presentes esos objetivos, el fin último del ejercicio es velar por que la función de evaluación del UNICEF, en consonancia con las normas y estándares del UNEG, y tanto en lo relativo a sus funciones relacionadas con el aprendizaje y la rendición de cuentas, como en la política y la práctica de la organización, se encuentre en una posición óptima para contribuir a la obtención de resultados positivos para la infancia.

#### **B. Alcance**

16. Los criterios básicos de evaluación que se están utilizando en el ejercicio actual son los mismos que los que se emplearon en las anteriores evaluaciones por pares, a

saber, las normas del UNEG en materia de independencia, credibilidad y utilidad de la función y de los resultados que produce. La independencia es vital para garantizar la integridad de la función a la hora de centrarse en aquellas esferas de la actividad de la organización que necesitan ser evaluadas, y para evaluarlas sin interferencias. La credibilidad es esencial para garantizar que los resultados de las evaluaciones se consideren dignos de atención y faciliten la adopción de medidas por parte de la organización. La utilidad apunta al objetivo último de la evaluación, a saber, producir análisis creíbles e independientes del desempeño de la organización de los que las partes interesadas puedan aprender y sobre los que puedan actuar.

17. Además de esos criterios de evaluación, con la revisión se analizan otros tres factores en el plano institucional que son determinantes para que la función de evaluación logre una independencia, credibilidad y utilidad óptimas. El primero de ellos son las funciones y responsabilidades en materia de evaluación a todos los niveles de la organización descentralizada (mundial, regional y nacional, así como entre la función de evaluación y otras funciones complementarias como las de investigación, auditoría y gestión de datos). El segundo es la utilización y seguimiento de las evaluaciones en toda la organización para conseguir que las evaluaciones independientes y creíbles se traduzcan en un aprendizaje, una rendición de cuentas y una toma de decisiones informadas que aporten mejoras tangibles al trabajo de la organización en favor de la infancia. El tercer criterio es el entorno general en que se desempeña la función de evaluación, incluida la existencia de una cultura orgánica sólida que considere la evaluación como un fundamento para la toma de decisiones basada en los hechos, la reconozca como una función institucional esencial para lograr resultados y rendir cuentas, y proporcione a la función de evaluación unos recursos suficientes y predecibles. El conjunto completo de criterios figura en el anexo I, junto con una descripción más detallada y las dimensiones específicas que deben explorarse en cada uno de ellos.

18. La revisión por pares se centra especialmente en el período 2018-2022, el plazo de aplicación de la actual política de evaluación. No obstante, cuando se considera de utilidad, se examina también la evolución de la función de evaluación a lo largo de un período más largo, así como su potencial en los próximos años.

### **C. Enfoque y métodos**

19. Atendiendo a su arraigo en los métodos de evaluación, el grupo de revisión por pares aplica un enfoque que es a la vez objetivo, independiente y basado en los hechos, por un lado, y participativo y consultivo, por otro. Cuando concluya la revisión, el grupo se habrá puesto en contacto con los interesados que tienen responsabilidades en la función de evaluación (incluidos la Directora Ejecutiva, los Directores Ejecutivos Adjuntos, los Representantes y los Directores Regionales y de División, así como los propios profesionales en materia de evaluación de la organización), además de los muchos otros miembros del personal que son usuarios finales de las evaluaciones. También se habrán celebrado consultas con los miembros del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF, así como con homólogos de otros organismos de las Naciones Unidas. Y, lo que es más importante, se habrá invitado a miembros de la Junta Ejecutiva de todas las regiones a que compartan sus opiniones, puntos de vista y orientaciones durante la fase de recopilación de datos. Posteriormente, la Junta Ejecutiva tendrá la oportunidad de formular observaciones sobre el proyecto de política de evaluación revisada en su período de sesiones anual de junio de 2023, antes de debatirla en su forma definitiva en su segundo período ordinario de sesiones de septiembre de 2023.

20. Se están empleando métodos cuantitativos y cualitativos específicos para generar, analizar y triangular los datos. Entre ellos cabe mencionar los siguientes:

a) **Autoevaluación de la función de evaluación del UNICEF.** La autoevaluación es un elemento esencial del marco del UNEG para las evaluaciones profesionales y está anclada en el mandato de la evaluación por pares. La autoevaluación incluye dos encuestas independientes, una que se realiza entre el personal de la función de evaluación en los tres niveles de la organización y otra entre el personal directivo superior de todos los niveles de la organización que tiene responsabilidades que atañen a la función de evaluación, así como entre quienes utilizan las evaluaciones y los datos que de ellas se derivan. Esas encuestas se realizaron en octubre y noviembre de 2022.

b) **Examen de documentos.** Al término del ejercicio, el grupo habrá realizado un amplio examen de los documentos pertinentes. Entre ellos destacan: la política de evaluación revisada del UNICEF de 2018 y el procedimiento para su aplicación; los informes anuales de la función de evaluación correspondientes al período 2018-2021 y las respuestas de gestión a que dieron lugar; los informes de las revisiones por pares realizadas anteriormente y las respuestas de gestión a que dieron lugar; los informes de auditoría de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF y de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas; los informes de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales; las políticas de evaluación de otras organizaciones comparables; y otros. El grupo también habrá examinado una muestra de los informes de evaluación del UNICEF (así como las calificaciones que hayan obtenido según la valoración del Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación (GEROS)) para explorar cuestiones relacionadas con la utilidad y la utilización. También habrá examinado una amplia gama de otros documentos que de especial interés para abordar cada uno de los criterios de examen de la evaluación.

c) **Análisis de datos secundarios.** En el análisis del grupo se habrá hecho uso del examen de todos los conjuntos de datos más relevantes del UNICEF, incluidos los relacionados con los indicadores clave de rendimiento de la función de evaluación. Se trata de datos sobre la cobertura, la calidad y el uso de la evaluación, entre otros, obtenidos a partir del instrumento de evaluación de la calidad GEROS.

d) **Entrevistas con informantes clave y debates de grupos especializados.** El grupo habrá organizado una serie de entrevistas y debates de grupos especializados con los principales interesados internos en relación con la función de evaluación del UNICEF (es decir, las personas con funciones y responsabilidades en la función de evaluación, los usuarios finales de las evaluaciones y otros ejercicios de valoración, y el personal de las demás funciones de supervisión y determinación de hechos del UNICEF), así como con el propio personal de evaluación. También se habrá invitado a consultas a todos los miembros de la Junta Ejecutiva, así como al Comité Asesor de Auditoría.

e) **Observación directa.** Siempre que sea pertinente y viable, el grupo aprovechará las posibilidades de realizar observaciones directas de reuniones y otros eventos importantes, ya sea presencial o virtualmente. Por ejemplo, los miembros del grupo y uno de sus consultores pudieron asistir a la Reunión Mundial de Evaluación del UNICEF, celebrada en Nueva York del 7 al 11 de noviembre de 2022, lo que les brindó la oportunidad de conocer de primera mano de los debates internos de la función y entrevistar a los principales interesados, gracias a lo cual pudieron obtener una comprensión profunda y rápida de las preocupaciones y aspiraciones más destacadas del personal situado en los tres niveles de la función.



f) **Análisis comparativo.** La revisión por pares incluye un análisis de las funciones de evaluación de otras organizaciones comparables, a fin de establecer puntos de referencia y adquirir experiencias que puedan ser útiles para revisar la política de evaluación del UNICEF y mejorar la función.

## **D. Funciones y perfiles de los miembros del grupo**

21. De acuerdo con el marco del UNEG, fue este el encargado de seleccionar la Presidencia del grupo de revisión por pares, y esta, a su vez, eligió a los demás miembros del grupo. Ese aspecto del proceso era importante para garantizar la independencia e imparcialidad de los integrantes del grupo. El proceso también se llevó a cabo en estrecha comunicación con la Dirección de Evaluación del UNICEF para garantizar que la lista definitiva de miembros del grupo no representara un conflicto de intereses con o para el Director de Evaluación o la función de evaluación en general.

22. El grupo quedó constituido por seis evaluadores profesionales de alto nivel de procedencias institucionales diversas, como se detalla en el anexo I. La Presidencia del grupo y otro de sus miembros son altos funcionarios de organismos de las Naciones Unidas comparables al UNICEF en tamaño y función (la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)). Un miembro dirige la función de evaluación en el Ministerio Federal de Finanzas, Presupuesto y Planificación Nacional de Nigeria. Dos miembros del grupo ocupan altos cargos en la esfera de la evaluación en gobiernos de países del CAD-OCDE (los Países Bajos y los Estados Unidos de América), y uno de ellos posee experiencia en la evaluación de programas financiados por la asistencia oficial para el desarrollo y el desarrollo de la capacidad de evaluación. El sexto miembro del grupo dirige la función de evaluación en el Comité Internacional de la Cruz Roja, cuyo enfoque humanitario está estrechamente relacionado con el del UNICEF.

23. El grupo cuenta con el apoyo de un equipo de consultores que ha contratado directamente. El consultor principal desempeña, entre otros, el cargo de Presidente de la Sociedad Europea de Evaluación y es asesor del Banco Mundial en la Iniciativa Mundial de Evaluación. El consultor principal cuenta con el apoyo de un segundo consultor y dos asistentes de investigación. El equipo de consultores se encarga de toda la tarea de recopilación de datos y análisis preliminar para facilitar el trabajo del grupo.

## **E. Situación de la revisión**

24. A pesar de que el UNICEF encargó puntualmente la revisión por pares (en marzo de 2022), se inició oficialmente más tarde de lo previsto debido a los retrasos en la finalización de los términos de referencia (septiembre de 2022) y en la identificación de los miembros del grupo que estuvieran cualificados y disponibles y no presentaran ningún conflicto de intereses (julio de 2022). Se produjeron otros retrasos en la contratación y en la incorporación de miembros cualificados y disponibles, y el equipo consultor no se constituyó hasta principios de noviembre de 2022. Debido a ese retraso de nueve meses, el grupo y los consultores, junto con el personal de la función de evaluación, así como la Oficina de la Directora Ejecutiva y el Comité de Evaluación Mundial, en cumplimiento del compromiso de la organización con la agilidad contenido en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025<sup>4</sup> tendrán

<sup>4</sup> Véase E/ICEF/2021/25, pp. 1, 6-10.

trabajar con rapidez para conseguir que la revisión por pares no solo sea de alta calidad y credibilidad, sino también que sus conclusiones y recomendaciones se apliquen con fluidez y puntualidad en el examen y la revisión de la política de evaluación.

25. Como se ha indicado anteriormente, el grupo encargado de la revisión por pares finalizó la elaboración de sus términos de referencia y los remitió a la alta dirección del UNICEF en septiembre de 2022. Las encuestas de autoevaluación se completaron en octubre y noviembre de 2022. Todos los aspectos restantes de la recopilación de datos se programaron para noviembre y diciembre de 2022, y la redacción del informe para enero de 2023.

26. El grupo de revisión por pares tiene previsto presentar un proyecto de informe al UNICEF y redactar el informe definitivo teniendo en cuenta las observaciones formuladas por los interesados durante el primer trimestre de 2023. A pesar de los retrasos sufridos hasta la fecha, y de la premura de tiempo que ello ha supuesto para el proceso de revisión, será necesario mantener un nivel de contacto suficiente, y con suficiente puntualidad, con el UNICEF, es decir, con el Comité de Evaluación Mundial y otros interesados internos, así como con la Dirección de Evaluación y el personal de la función de evaluación, antes de finalizar el informe. En consecuencia, se ha dado a conocer a todas las partes un calendario con suficiente antelación al proceso de revisión y finalización del informe, con el fin de conseguir que el proceso se lleve a cabo de manera concienzuda y esmerada sin comprometer el ajustado plazo disponible.

#### **IV. Otros procesos que influyen en el desarrollo de la función de evaluación**

27. Además de la revisión por pares, hay otros procesos en los que participa la función de evaluación y que pueden influir en el desarrollo de la función en general y de la política de evaluación en particular. Entre ellos cabe mencionar la labor que se realizará en el marco del componente de la recopilación de datos relativa a la revisión documental. También debe mencionarse otro informe que se presentará paralelamente al presente documento en el primer período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva, en febrero de 2023, a saber, un resumen del informe asociado al ejercicio denominado “Evaluability assessment and formative evaluation of the UNICEF positioning to achieve the UNICEF Strategic Plan 2022–2025”. Teniendo en cuenta que el papel que desempeñan conjuntamente las actividades de gestión de datos, investigación, evaluación y gestión del conocimiento representa una de las nueve estrategias de cambio señaladas en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, en el análisis de evaluabilidad y la evaluación formativa se incluía una valoración de la medida en que esas funciones se encuentran en una posición adecuada para lograr resultados para la infancia, tanto de manera individual como coordinada. En el informe se formulaban recomendaciones en ese ámbito que probablemente servirán como aportaciones a la política revisada y a la práctica cotidiana de la evaluación, así como a esas funciones distintas, pero complementarias.

28. Las recientes deliberaciones y decisiones de la Junta Ejecutiva, junto con el asesoramiento del Comité Asesor de Auditoría, constituyen otra fuente de orientación para la revisión de la política de evaluación. El presente informe constituye un vehículo para lograr la conexión entre las deliberaciones de la Junta Ejecutiva y la revisión de la política de evaluación. La participación de la Junta Ejecutiva y del Comité Asesor de Auditoría durante y después de la revisión por pares constituye otro medio importante de asegurar esa conexión.

## V. Próximos pasos

29. El grupo de revisión por pares presentará su informe final al UNICEF durante el primer trimestre de 2023, y la organización preparará una respuesta de gestión a ese informe. Debido a los retrasos ya mencionados, ese proceso no podrá completarse a tiempo para que el informe final y la respuesta de la dirección puedan presentarse a la Junta Ejecutiva antes de su período de sesiones anual de junio de 2023. No obstante, tanto el informe de la revisión por pares como la correspondiente respuesta de la dirección se harán públicos en el sitio web del UNICEF y en el sitio web del UNEG, a fin de que los miembros de la Junta Ejecutiva puedan acceder a esos documentos antes del período de sesiones si así lo desean. Así pues, aunque el período de sesiones anual se centrará en un debate sobre el proyecto de política de evaluación revisada, que se habrá basado en la revisión por pares, el informe de esa revisión y la respuesta de la dirección serán plenamente accesibles para entonces en caso de que la Junta Ejecutiva desee hacer referencia a esos documentos durante su período de sesiones anual.

30. La Oficina de Evaluación utilizará las conclusiones y recomendaciones del informe de la revisión por pares y la respuesta de la dirección del UNICEF, junto con otras fuentes de orientación como las mencionadas anteriormente, para redactar una política de evaluación revisada que se debatirá y sobre la que se formularán observaciones en el período de sesiones anual de junio de 2023. Durante el proceso de revisión de la política, la Oficina de Evaluación mantendrá estrechas consultas con la Directora Ejecutiva, el Comité de Evaluación Mundial y otras divisiones y dependencias del UNICEF, así como con la Junta Ejecutiva y el Comité Asesor de Auditoría. Sobre la base de las observaciones recibidas durante esos procesos, el Director de Evaluación presentará una política de evaluación revisada del UNICEF en su forma definitiva para su debate y adopción de decisiones en el segundo período ordinario de sesiones de septiembre de 2023.

## Anexo I

## Descripción de los seis criterios de evaluación de la revisión por pares y dimensiones específicas de cada uno de ellos que se estudiarán\*

Criterio de evaluación	Descripción	Dimensiones por explorar
<b>Independencia</b>	<p>En consonancia con las normas y estándares del UNEG, la independencia se evaluará tanto en su dimensión estructural como en la del comportamiento, es decir se determinará en qué medida la función y su personal están en condiciones de cumplir su cometido de evaluar lo que debe evaluarse sin interferencias ni influencias indebidas. A la luz de la naturaleza descentralizada de la estructura orgánica del UNICEF, que se extiende a la propia función de evaluación, este criterio de evaluación debe explorarse no solo como una cuestión general, sino que también debe analizarse la forma en que se ha experimentado en los tres niveles de la función. Debido a la atención que se presta en la política de evaluación revisada del UNICEF de 2018 a la definición de las funciones específicas de los interesados para velar por la independencia dentro de la estructura orgánica descentralizada del UNICEF, existe una estrecha intersección entre este criterio y el criterio Funciones y responsabilidades para la evaluación que se describe más abajo.</p>	<p>Además de proporcionar un diagnóstico de las percepciones generales de las principales partes interesadas acerca de la independencia de la función de evaluación en el UNICEF, así como un resumen de los acuerdos institucionales actualmente en vigor para optimizar esa independencia, esta línea de investigación abarcará las siguientes dimensiones</p> <p><b>Independencia estructural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida en que las líneas de dependencia jerárquica del personal de evaluación (p. ej., Director de Evaluación, Asesores Regionales de Evaluación y Especialistas en Evaluación (de uno o varios países)) potencian la capacidad de la función para identificar los temas y trabajar: para determinar cuáles son los que más necesitan una evaluación; gestionar las evaluaciones hasta su finalización; entregar sus resultados; y elevar las cuestiones de importancia de interés para la evaluación a todos los responsables principales de la toma de decisiones sin influencias ni interferencias indebidas;</li> <li>• Medida en que el personal de evaluación tiene en la práctica acceso directo, sin trabas y confidencial a los responsables de la toma de decisiones y demás interesados clave, incluidos, entre otros, sus superiores jerárquicos directos, de modo que la función pueda llevar a cabo su trabajo de la manera más eficaz y sin influencias o interferencias indebidas;</li> <li>• Idoneidad de los procedimientos para la identificación, contratación y nombramiento del personal superior de evaluación (Director y Asesores Regionales de Evaluación) con las cualificaciones técnicas y la independencia requeridas; y</li> <li>• Adecuación de las disposiciones actuales de asignación de recursos a la independencia de la función (véase el criterio Entorno general).</li> </ul>

**Credibilidad**

Las evaluaciones deben ser creíbles, es decir, en cuanto a los productos obtenidos con la evaluación, los procesos seguidos y las personas que las gestionan y dirigen, la evaluación debe realizarse (y así debe percibirse) de manera que se pueda creer y confiar en sus análisis, conclusiones y recomendaciones.

Así, por ejemplo, los productos de la evaluación deben basarse en métodos y análisis sólidos que también sean adecuados para las decisiones en cuestión. También deben ser de alta calidad en cuanto a su base sustantiva, sus métodos y los medios escritos y orales empleados para presentarlos.

En lo que respecta al proceso, la credibilidad se basa en parte en la independencia e imparcialidad con que se haya llevado a cabo el ejercicio (véase el epígrafe *Independencia* más arriba). También depende de la medida en que los principales interesados, incluidos los que tienen deberes que cumplir (por ejemplo, los responsables de la ejecución de programas o proyectos) y los titulares de derechos (por ejemplo, los niños y los padres), hayan participado en la evaluación en el momento oportuno, de cómo se hayan difundido

**Independencia de comportamiento**

- Medida en que los equipos de evaluación (funcionarios y consultores) tienen una comprensión clara y unificada de lo que significa la independencia en la práctica y se comportan de una manera que satisface esa norma tanto en su dimensión estructural como de comportamiento;
- Medida en que los equipos de evaluación tienen acceso a todos los interesados clave, datos, documentos y demás materiales que consideren necesarios para la realización de su trabajo;
- Capacidad de los equipos de evaluación para llevar a cabo todos los aspectos de su trabajo sin interferencias o influencias indebidas (incluidos el acoso y la intimidación) desde otros ámbitos de la organización.

Además de proporcionar un diagnóstico de la **percepción general de los principales interesados sobre la credibilidad de la evaluación en el UNICEF**, esta línea de investigación abarcará las siguientes dimensiones:

**Aspectos del producto relacionados con la credibilidad**

- Nivel de **claridad y exhaustividad** de los informes de evaluación y, en particular, de sus resultados, conclusiones y recomendaciones;
- **Solidez del sistema de garantía de calidad** establecido y su idoneidad para los distintos tipos de productos de la evaluación (por ejemplo, determinación de la evaluabilidad, evaluaciones en tiempo real, evaluaciones de impacto), con especial atención a la solidez metodológica del diseño y la ejecución;
- **Mecanismos para aumentar la credibilidad y utilidad** de los informes;
- Participación de **revisores de calidad externos, grupos consultivos**, etc.;
- Medida en que los informes de evaluación y las valoraciones de calidad se ponen a **disposición del público** de forma completa y puntual.

Criterio de evaluación	Descripción	Dimensiones por explorar
	<p>el análisis y sus mensajes clave, de cómo se hayan elaborado y ultimado las recomendaciones, etc.</p> <p>Por último, en lo que respecta a las personas que gestionan o realizan las evaluaciones, deben ser creíbles, tanto por sus conocimientos técnicos o temáticos como por sus aptitudes “no técnicas”, como la capacidad de relacionarse con los interesados, la apertura al debate y al diálogo, la capacidad de comunicación escrita y oral, etc.</p>	<p><b>Aspectos de la credibilidad relacionados con el proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida en que los <b>procesos</b> de evaluación se llevan a cabo de forma <b>transparente, independiente e inclusiva</b>, con la participación de los interesados pertinentes;</li> <li>• Medida en que las evaluaciones se llevan a cabo utilizando <b>métodos</b> apropiados, actualizados, rigurosos, objetivos y fiables, al tiempo que se utilizan <b>enfoques de la evaluación avanzados</b> y <b>soluciones innovadoras</b>;</li> <li>• Medida en que <b>las directrices éticas para la evaluación</b> (como las que se describen en el documento <i>UNICEF Procedure on Ethical Standards in Research, Evaluation, Data Collection and Analysis</i>), así como los <b>principios de derechos humanos e igualdad de género y empoderamiento</b>, están presentes, se aplican y son objeto de valoración en los mecanismos de garantía de calidad;</li> <li>• Grado de <b>compromiso y conducta de las partes interesadas en todas las fases del</b> proceso de evaluación.</li> </ul> <p><b>Aspectos personales de la credibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida en que las evaluaciones son gestionadas y llevadas a cabo por <b>personas y equipos profesionales y bien equipados</b> (tanto personal del UNICEF como consultores internos o externos);</li> <li>• Grado de implantación de mecanismos y sistemas que garanticen la <b>mejora continua de las competencias</b> del personal de evaluación, incluidas <b>las posibilidades de formación y aprendizaje</b>;</li> <li>• Conducta del personal de evaluación y de los consultores, incluido el conocimiento y la observancia de <b>los principios de profesionalidad, integridad, ética e independencia</b>, así como la imparcialidad y capacidad de respuesta en la generación de datos y las vías para abordar las cuestiones relacionadas con el interés, la puntualidad y la idoneidad de los resultados y productos relacionados con el personal;</li> </ul>

**Utilidad**

La intención de toda evaluación, en definitiva, es que se utilice con fines de aprendizaje, de rendición de cuentas, o ambos. De acuerdo con las normas y estándares del UNEG, al encargar y llevar a cabo una evaluación, ya desde el inicio de la misma debe existir una clara intención de utilizar el análisis, las conclusiones o las recomendaciones resultantes como fundamento para la adopción de medidas y decisiones. Lo ideal es que la utilización prevista se exponga de la forma más explícita y específica posible en las primeras fases del proceso de evaluación.

La utilidad de la evaluación está estrechamente relacionada con su credibilidad. (Véase más arriba el criterio Credibilidad). La utilidad de la evaluación también se manifiesta a través de su utilización para hacer aportaciones relevantes y oportunas a nivel institucional a los procesos de aprendizaje y de toma de decisiones fundamentadas y a la responsabilidad por los resultados. Las evaluaciones también pueden hacer contribuciones más allá de la organización, generando conocimientos y empoderando a las partes interesadas.

Para aprovechar al máximo su utilidad, las conclusiones derivadas de las evaluaciones del UNICEF también deben divulgarse y transmitirse de manera eficaz y accesible a través de canales diversos y apropiados.

- Contribución y participación del personal de evaluación del UNICEF en **redes de evaluación y eventos de aprendizaje**.

Además de proporcionar un diagnóstico de la **percepción general de los principales interesados acerca de la utilidad de la evaluación en el UNICEF**, esta línea de investigación abarcará las siguientes dimensiones:

**Utilidad estructural**

- **Puntualidad, credibilidad e idoneidad de las evaluaciones;** calidad de los informes de evaluación y de las recomendaciones;
- Medida en que los **productos finales de la evaluación están en consonancia con los resultados previstos** incluidos en sus términos de referencia y en los informes sobre su diseño;

Capacidad de la función para **responder de manera oportuna y adecuada a los problemas y emergencias que puedan surgir**.

**Utilidad organizativa**

- Medida en que los productos de la evaluación **sirven de base para la toma de decisiones del UNICEF**, se mencionan en los programas, políticas y estrategias de la organización, y contribuyen a **los procesos institucionales de aprendizaje y rendición de cuentas**;
- Calidad, idoneidad y oportunidad de las **respuestas de la dirección** a las recomendaciones de la evaluación, y mecanismos de seguimiento establecidos para supervisar la aplicación de las medidas adoptadas;
- Canales y métodos para **divulgar y transmitir** en forma clara y eficaz **los productos de la evaluación** dentro y fuera del UNICEF;

Criterio de evaluación	Descripción	Dimensiones por explorar
<b>Funciones y responsabilidades sobre la evaluación</b>	<p>Las funciones y responsabilidades de la función de evaluación se articulan en la política de evaluación del UNICEF de 2018. Entre ellas figuran las respectivas funciones y responsabilidades dentro de la propia función —por ejemplo, las de la Oficina de Evaluación a nivel mundial y los Asesores Regionales de Evaluación y Especialistas en Evaluación (de uno o varios países)) a nivel descentralizado. También figuran las de otros actores ajenos a la función de evaluación. En la revisión por pares se valorarán la idoneidad y la pertinencia general de esas funciones y responsabilidades tal y como están configuradas actualmente para que la función de evaluación pueda cumplir sus funciones relacionadas con el aprendizaje y la rendición de cuentas con el máximo impacto positivo para la infancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una <b>base de datos de evaluación</b> y utilización de esa base de datos en los ámbitos de las referencias, el seguimiento y el aprendizaje.</li> </ul> <p><b>Otros niveles de utilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida en que los productos de la evaluación del UNICEF contribuyen a los procesos de aprendizaje y de toma de decisiones dentro del sistema de las Naciones Unidas en general;</li> <li>• Medida en que las experiencias adquiridas y los resultados de las evaluaciones del UNICEF se comparten con la comunidad más amplia de las funciones de evaluación y de las Naciones Unidas.</li> </ul> <p>Además de ofrecer un <b>resumen descriptivo general de las funciones y responsabilidades en relación con la evaluación tal y como están configuradas actualmente</b>, esta línea de investigación abarcará las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Claridad y concreción generales de las funciones y responsabilidades</b> definidas actualmente en la política, tanto dentro de la propia función de evaluación como entre la función y otros interesados clave (por ejemplo, la Junta Ejecutiva, el Comité Asesor de Auditoría, la Directora Ejecutiva y los Directores Ejecutivos Adjuntos, el Comité de Evaluación Mundial, los Directores Regionales, los Representantes en los Países, los grupos de referencia y otros);</li> <li>• <b>Grado de cumplimiento</b> de esas funciones y responsabilidades de <b>acuerdo con la política en vigor</b>;</li> <li>• Medida en que las responsabilidades se han <b>ejercitado en consonancia con las normas y estándares del UNEG y de la manera más apropiada para que la función favorezca lo más posible el trabajo de la organización en favor de la infancia</b>, por ejemplo, para velar por la independencia, credibilidad y utilidad de la función; conseguir recursos suficientes para la función de evaluación; fomentar una cultura de la evaluación; aprovechar al máximo las evaluaciones; y asegurar un lugar para la función de evaluación en los procesos clave de gestión;</li> </ul>



- **Idoneidad permanente del modelo operacional descentralizado de la función de evaluación**, no solo para optimizar la independencia y la utilidad, sino también para lograr la coherencia, eficiencia, rentabilidad y eficacia generales de la evaluación en todas las fases, desde su planificación y presupuestación hasta su realización y puesta en marcha (véase la dimensión *Entorno general* más adelante);
- **Adecuación permanente del actual modelo de gestión de las evaluaciones**, en el que estas son gestionadas en gran medida por personal del UNICEF, pero realizadas por consultores externos, con los mismos fines descritos en la dimensión anterior;
- **Idoneidad permanente de la actual división de funciones y responsabilidades de gestión de las evaluaciones dentro del UNICEF**, según la cual las evaluaciones se gestionan en gran medida (con pocas excepciones) dentro de la función de evaluación independiente;
- **Claridad y coherencia de las funciones y responsabilidades en relación con otros productos derivados de los exámenes más allá de las evaluaciones** (por ejemplo, revisiones, valoraciones de la evaluabilidad, síntesis) y medida en que están claramente delimitadas en la política de evaluación y sometidas a un proceso de garantía de la calidad adecuado y apropiado en el Geros.

Criterio de evaluación	Descripción	Dimensiones por explorar
<b>Seguimiento y utilización de la evaluación</b>	<p>Bajo la premisa de que toda evaluación se lleva a cabo para servir a un objetivo final concreto, a saber, que sus recomendaciones den lugar a respuestas de gestión y a decisiones y medidas concretas que, a su vez, se traduzcan en una mejora del desempeño de la organización, en la revisión por pares se explorará en qué medida se dispone de sistemas adecuados para garantizar que las evaluaciones del UNICEF no solo sean de gran interés, calidad, credibilidad y utilidad, o incluso que se lleven a cabo en un clima óptimo de independencia, sino también que se utilicen de forma concreta y significativa en la consecución de ese objetivo último. Dado que el uso que los interesados hacen de una evaluación depende en parte de la percepción que se tenga de su independencia, credibilidad y utilidad, en el marco de este criterio se analizará en qué medida el uso de la evaluación guarda relación con esas y otras cuestiones del “lado de la oferta” asociadas al trabajo realizado por la función de evaluación. También se examinarán las cuestiones relacionadas con el “lado del consumidor”, es decir, en qué medida el grado de utilización de la evaluación guarda relación con la reacción de los usuarios finales, como el cumplimiento del requisito de respuesta de la dirección que actualmente figura en la política de evaluación, en qué medida las respuestas de la dirección van acompañadas de planes de acción significativos que se utilizan, supervisan e implementan. Por último, en la revisión se examinará en qué medida los sistemas y mecanismos establecidos para velar por la utilización de la evaluación, junto con las funciones y responsabilidades en lo relativo al seguimiento, son adecuados, suficientes y suficientemente claros como medio para lograr que el grado de utilización sea el mayor posible.</p>	<p>Además de explorar la <b>dimensión de diagnóstico general que se asigna a la evaluación en el estado actual de su utilización</b> y de proporcionar un <b>resumen descriptivo de los sistemas actualmente en vigor para aprovechar al máximo su utilización significativa</b>, esta línea de investigación abarcará las siguientes dimensiones:</p> <p><b>Cuestiones “de lado de la oferta” relacionadas con la utilización de la evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida en que la utilización de las evaluaciones <b>se ha visto impulsada por la percepción que se tiene de su independencia, credibilidad y utilidad</b> (véanse los criterios <i>Independencia, Credibilidad y Utilidad</i> más arriba);</li> <li>• Medida en que el uso de la evaluación ha sido <b>impulsado por la pertinencia o la calidad de sus recomendaciones, la pertinencia o la calidad de la orientación y otras informaciones conexas proporcionadas</b> por la función de evaluación (por ejemplo, sobre las responsabilidades de la dirección en materia de seguimiento, sobre la elaboración de respuestas y planes de acción de alta calidad para la dirección), <b>las prácticas de divulgación y gestión de los conocimientos, u otros aspectos del proceso de elaboración y finalización de las recomendaciones.</b></li> </ul> <p><b>Cuestiones “del lado del consumidor” relacionadas con el uso de la evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida en que el uso de la evaluación <b>ha sido impulsado por la concienciación, comprensión y apreciación por las partes interesadas de la función de evaluación y su papel u otros aspectos de la cultura de la evaluación</b> en el UNICEF (véase más adelante el criterio <i>Entorno general de la evaluación</i> más adelante); y</li> <li>• Medida en que el uso de la evaluación <b>ha sido impulsado por la capacidad o por las aptitudes de los interesados</b> para desarrollar respuestas de gestión significativas y de alta calidad y sus correspondientes planes de acción, así como para supervisar dichos planes y lograr que se apliquen y demostrar su uso.</li> </ul>

### Entorno general de la evaluación

Numerosos aspectos de este criterio se han contemplado en los criterios anteriores, por ejemplo, con respecto a la independencia concedida a la función de evaluación, el cumplimiento de las funciones y responsabilidades en apoyo de la función de evaluación, y otros elementos del análisis. Así pues, esos aspectos del examen contribuirán a la valoración del entorno operacional general en el que la evaluación desempeña su labor en el UNICEF. Además, este criterio se centrará en otros aspectos relacionados con el entorno para la evaluación que van más allá de las cuestiones ya contempladas en los demás criterios. Esos aspectos se dividen en dos esferas principales: 1) las disposiciones institucionales tendientes a lograr que la evaluación se encuentre en una posición ideal no solo para conseguir una *independencia* óptima, sino también para dar una *cobertura* óptima a la amplitud

### Sistemas y mecanismos para hacer el mayor uso posible de la evaluación

- **Claridad de las funciones y responsabilidades relacionadas con la utilización de la evaluación:** por ejemplo, para las respuestas de gestión de la evaluación y los planes de acción correspondientes, para el seguimiento de esos instrumentos, para la supervisión de su implementación y para la elaboración de informes sobre su utilización (véase el criterio *Entorno general de la evaluación* más adelante);
- **Presencia e idoneidad de los mecanismos de garantía y control de la calidad** para velar por que las respuestas de la dirección y los planes de acción sean claros, completos y aptos para la puesta en práctica de sus correspondientes recomendaciones, de forma que puedan dar lugar a las mejoras deseadas en el desempeño de la organización; y
- **Presencia e idoneidad de los sistemas establecidos para cuantificar las mejoras en cuanto a los resultados y el impacto en el desempeño de la organización derivados de las evaluaciones.**

Además de ofrecer un **diagnóstico general del entorno que se ofrece para la evaluación** y un **resumen de las medidas adoptadas para mantenerlo**, esta línea de investigación abarcará las siguientes dimensiones:

#### Disposiciones institucionales

- En qué medida el **modelo operacional actual de la función de evaluación**, es decir, un modelo dual global y descentralizado, no solo es el más propicio para optimizar la independencia (véase el criterio *Independencia* más arriba), sino que también es el **modelo más adecuado** para conseguir el mayor nivel posible de racionalización de los planes de evaluación, la máxima cobertura, la máxima eficiencia en la realización de las evaluaciones, la máxima rentabilidad en el uso de los recursos (tanto por parte de la evaluación como por parte de los evaluados) y la máxima rentabilidad general de las evaluaciones;

Criterio de evaluación	Descripción	Dimensiones por explorar
	<p>de las necesidades de la organización en materia de aprendizaje y rendición de cuentas, así como un <i>impacto</i> óptimo en la labor de la organización; y 2) la cultura de la evaluación, que indica el grado en que la concienciación, las actitudes y los comportamientos en la cultura institucional más amplia responden al tipo de autorreflexión crítica que proporciona la evaluación. Al hacerlo, se examinarán los papeles de la propia función de evaluación y de otros agentes en la creación y el mantenimiento de los arreglos institucionales y la cultura de la evaluación; como tal, el criterio que aquí se examina se articula a partir de aspectos específicos del criterio <i>Funciones y responsabilidades de la evaluación</i>.</p>	<p>y otras esferas necesarias para que la función tenga el mayor impacto posible en el cumplimiento de su papel en cuanto al aprendizaje y la rendición de cuentas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adecuación y previsibilidad de los recursos</b> de la función de evaluación en consonancia con la naturaleza y el tamaño de la organización, lo que conllevará las siguientes subdimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Adecuación general de los recursos humanos y financieros</b> al nivel necesario de esfuerzo de la función de evaluación para abarcar la totalidad de las operaciones del UNICEF, así como para esferas transversales como la orientación y otros apoyos, las actividades de capacitación, la innovación metodológica, la gestión del conocimiento y otros ámbitos;</li> <li>– <b>Idoneidad del modelo actual para dotar de recursos a la función</b> (es decir, la reserva para la evaluación establecida por la Junta Ejecutiva del 1 % en toda la organización, la reserva del 1 % de los Fondos Temáticos Mundiales para las evaluaciones corporativas y el establecimiento de un Fondo Mancomunado para las Evaluaciones nutrido por los ahorros para ayudar a separar la presupuestación de la Oficina de Evaluación y el nivel descentralizado) a la hora de asignar un volumen de recursos humanos y financieros suficiente y predecible para la función a todos los niveles; y</li> <li>– <b>Medida en que las fórmulas de cálculo de los gastos en evaluación se ajustan</b> a las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda y son coherentes con las prácticas de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Medida en que se cuenta con el personal de evaluación pertinente en los principales procesos de toma de decisiones</b> (por ejemplo, planificación estratégica, reuniones del Equipo Mundial de Gestión y reuniones del Equipo Regional de Gestión) y se da cabida a la evaluación en esos y otros foros que pueden contribuir a fortalecer la práctica y la cultura de la evaluación (por ejemplo, sesiones de iniciación del personal); y</li> </ul>

Criterio de evaluación	Descripción	Dimensiones por explorar
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida en que la función de evaluación ha desarrollado <b>un nivel suficiente de orientación y promoción para reforzar los acuerdos institucionales</b> que favorecen su trabajo.</li> </ul> <p><b>Cultura de la evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel general de conocimiento, comprensión y apreciación de la evaluación y su papel en relación con el aprendizaje y la rendición de cuentas a nivel institucional en el UNICEF</b>, así como de la política de evaluación revisada del UNICEF de 2018 y las funciones y responsabilidades que en ella se asignan a los distintos interesados;</li> <li>• <b>Compromiso específico de la dirección de la organización</b>, tanto en su defensa de la función como en su práctica concreta, para dotar de recursos a las evaluaciones, aplicarlas, utilizarlas, divulgarlas y hacer un seguimiento de ellas;</li> <li>• <b>Claridad general de la comprensión de las medidas que suelen adoptarse para contribuir a reforzar la cultura de evaluación en el UNICEF, y grado de aplicación de dichas medidas</b>;</li> <li>• <b>Idoneidad de las medidas adoptadas hasta la fecha</b> por los responsables de reforzar la cultura de evaluación;</li> <li>• Medida en que las principales medidas adoptadas hasta la fecha (por ejemplo, el requisito de dedicar el 1 % a los gastos de evaluación, la comunicación transparente a las oficinas de la información de evaluación de GEROS, etc.) han servido para <b>incentivar una mayor cobertura de la evaluación y</b>, mediante la generación de más evaluaciones con un alto nivel de credibilidad y utilidad, <b>fomentar la cultura de evaluación</b> en el UNICEF;</li> <li>• Medida en que la cultura de la evaluación del UNICEF (así como sus correspondientes prácticas y disposiciones institucionales) permite <b>seleccionar para su evaluación las cuestiones y esferas temáticas que más atención requieren</b>, en lugar de que la cobertura de la evaluación venga determinada únicamente por la demanda o por otras consideraciones.</li> </ul>

\* El contenido del anexo se presenta en el mismo formato y utilizando las mismas convenciones que el documento original del que se han extraído, es decir, los términos de referencia para la revisión independiente por pares de la función de evaluación del UNICEF.

## Anexo II

### Lista de miembros del grupo de revisión por pares

**Sra. Lisa Sutton**, Directora, Oficina de Evaluación Independiente y Servicios de Auditoría Interna, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) (Presidenta del Grupo)

**Sr. Zakariyau Lawal**, Director, Departamento Nacional de Seguimiento y Evaluación, Ministerio Federal de Finanzas, Presupuesto y Planificación Nacional, Gobierno de Nigeria

**Sr. Winston J. Allen**, Oficial de Evaluación de la Agencia, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

**Sr. Peter van der Knaap**, Director, Departamento de Evaluación de Políticas y Operaciones, Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de los Países Bajos

**Sra. Jo Kaybryn**, Jefa de la Oficina de Evaluación, Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)

**Sr. Alan M. Fox**, Director Adjunto, Oficina de Evaluación Independiente, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

---