



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
12 de abril de 2018  
Español  
Original: inglés

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Período anual de sesiones de 2018**

11 a 14 de junio de 2018

Tema 9 del programa provisional\*

### Política de evaluación revisada del UNICEF

#### *Resumen*

La política de evaluación revisada del UNICEF se ha elaborado de conformidad con la decisión 2018/2 de la Junta Ejecutiva. En ella se exponen el propósito y la justificación de la revisión; se esbozan los principios y procedimientos de evaluación; se exponen las responsabilidades relativas a la función y el uso de las evaluaciones; se describen las contribuciones a las evaluaciones en todo el sistema y al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación; se ponen de relieve las necesidades de recursos humanos y financieros; y se incluye como conclusión una nota relativa a la aplicación, presentación de informes y examen periódico de la política.

Elementos de una decisión: La Junta Ejecutiva tal vez desee a) acoger con beneplácito la preparación de la política de evaluación revisada del UNICEF; y b) aprobar la política de evaluación revisada.

\* E/ICEF/2018/8.



## I. Finalidad, situación y alcance de la política

1. La política de evaluación establece el propósito y el uso de la evaluación en el UNICEF, presenta definiciones, reglas y estándares y describe los mecanismos de gobernanza y las responsabilidades, así como las normas de desempeño para la función de evaluación. Asimismo, orienta al personal del UNICEF y a los asociados sobre las necesidades de la organización para realizar y utilizar las evaluaciones. La política se aplica a todos los niveles y sectores de la organización.

2. La política de evaluación está en consonancia con la misión del UNICEF, tal como se define en la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Declaración sobre la misión del UNICEF<sup>1</sup>: promover la protección de los derechos del niño, ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y aumentar las oportunidades que se les ofrecen para que alcancen plenamente sus potencialidades. El núcleo de esa misión es una cultura que utiliza la evaluación para lograr un mejor desempeño, una mejora continua y una mayor rendición de cuentas. La política de evaluación promueve y apoya el desarrollo de esa cultura.

3. La política de evaluación está también en consonancia con la Carta de las Naciones Unidas<sup>2</sup> y los principios humanitarios<sup>3</sup>, y asume un compromiso en favor de los derechos humanos y la igualdad de género. Está orientada a apoyar la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en respuesta al llamamiento a aportar pruebas rigurosas, basadas en evaluaciones promovidas por los países y de alta calidad, accesibles, oportunas y fiables, y a los requisitos de la revisión cuatrienal amplia de 2016 de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo<sup>4</sup> y la resolución 69/237, en la que la Asamblea General pidió a las entidades de las Naciones Unidas que apoyaran los esfuerzos para seguir fomentando el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación.

4. La política de evaluación se rige por las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y las buenas prácticas internacionales en materia de evaluación, en particular para la evaluación de la asistencia humanitaria, de modo que las evaluaciones sean independientes, imparciales, creíbles y útiles y que los procesos de evaluación sean transparentes y estén plenamente comprometidos con los interesados.

## II. Fundamento de la política revisada

5. Desde la aprobación de la política de evaluación revisada de 2013 del UNICEF<sup>5</sup>, el entorno en que funciona la organización ha cambiado considerablemente. El panorama en que se realizan las evaluaciones se ha transformado como consecuencia de acuerdos globales de gran alcance, en particular los relativos al desarrollo sostenible (Agenda 2030); a la reducción del riesgo de desastres (Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030); al cambio climático (Acuerdo de París en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático); y a la financiación para el desarrollo (Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo). La revisión cuatrienal amplia de la política de 2016 pone de relieve la importancia de fortalecer las capacidades nacionales de evaluación y las evaluaciones conjuntas de las Naciones Unidas y de todo el sistema. Junto con los esfuerzos para fortalecer la acción humanitaria y el programa de reforma sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, las resoluciones y acuerdos

<sup>1</sup> Disponible en [www.unicef.org/about/who/index\\_mission.html](http://www.unicef.org/about/who/index_mission.html).

<sup>2</sup> Naciones Unidas, Carta de las Naciones Unidas, 24 de octubre de 1945, cap. IX, art. 55 c.

<sup>3</sup> Resoluciones de la Asamblea General 46/182 y 58/114

<sup>4</sup> Resolución 71/243.

<sup>5</sup> E/ICEF/2013/14.

contienen orientaciones clave sobre el alcance y los enfoques de la evaluación en el futuro.

6. La función de evaluación del UNICEF es también necesaria para ayudar a orientar su labor en los próximos años, a medida que se pongan en marcha sus planes estratégicos en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en el caso de las correcciones de rumbo.

7. Las normas y estándares de evaluación y los métodos y enfoques pertinentes se mejoran de forma continua para atender las nuevas necesidades. La política de evaluación revisada del UNICEF refleja la actualización de las normas y estándares del UNEG de 2006<sup>6</sup> y las normas para la evaluación de la asistencia humanitaria<sup>7</sup>.

8. Las conclusiones de los últimos exámenes de la función de evaluación del UNICEF, incluida una revisión por pares<sup>8</sup>, dan una pista sobre la forma en que las evaluaciones realizadas en el UNICEF podrían responder a la evolución de las demandas y expectativas. Un elemento clave de esa respuesta es una política de evaluación capaz de apoyar la instauración de una función de evaluación en toda la organización que abarque la labor del UNICEF en los planos mundial, regional y nacional y respete las normas y estándares del UNEG, en particular la utilidad, la credibilidad y la independencia.

9. Las revisiones de la política de evaluación tienen por objeto ayudar al UNICEF a ofrecer los productos de la teoría del cambio para la evaluación que figuran en el anexo: evaluaciones independientes, creíbles y útiles en los niveles institucional, regional y nacional, en consonancia con las normas y estándares del UNEG y las normas de cobertura de la política de evaluación (con apoyo de una mayor capacidad y profesionalismo del personal del UNICEF para dirigir y gestionar las evaluaciones y el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación); la gestión eficaz de los conocimientos de las pruebas de las evaluaciones y la colaboración con otras funciones en el UNICEF y sus asociados para mejorar el aprendizaje de las evaluaciones; y la demanda generada por las pruebas de las evaluaciones y su uso en el UNICEF y por la Junta Ejecutiva y los asociados. Esos productos contribuirán a lograr el resultado de la teoría de cambio: consolidar la utilización sistemática de las pruebas de la evaluación para el aprendizaje, la adopción de decisiones y la rendición de cuentas, orientar el diseño y ejecución eficaz de los programas en el UNICEF y apoyar la adopción de decisiones por los asociados para mejorar el bienestar de los niños. De esa manera se reforzarán los efectos de la teoría del cambio: El UNICEF y sus asociados alcanzan eficazmente las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Estratégico para la realización de los derechos de todos los niños, especialmente los más desfavorecidos.

### III. Definición y propósito de la evaluación

10. El UNICEF adopta la definición de evaluación del UNEG, según la cual “la evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, asunto, tema, sector o esfera operacional o del desempeño institucional. Analiza el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a partir de criterios adecuados como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación

<sup>6</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), Normas y estándares de evaluación (2016).

<sup>7</sup> Véase [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iahe\\_guidelines.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iahe_guidelines.pdf).

<sup>8</sup> Development Assistance Committee/UNEG peer review of the evaluation function of UNICEF, julio de 2017; Dependencia Común de Inspección, Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2014/6); Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales: Informe de evaluación institucional del UNICEF (2016).

debe suministrar información creíble y útil con base empírica que facilite la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas”<sup>9</sup>.

11. La evaluación en el UNICEF tiene propósitos interrelacionados en apoyo del mandato de la organización. Apoya el aprendizaje y la adopción de decisiones<sup>10</sup>, que a su vez permiten mejorar los resultados para la infancia. La evaluación ayuda también a pedir cuentas al UNICEF para comprobar si contribuye o no a los resultados en favor de los niños. La función de evaluación apoya el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, en colaboración con los Estados Miembros y las entidades del sistema de las Naciones Unidas, que debería mejorar la presentación oportuna de pruebas a nivel de los países sobre la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el respeto de los derechos de todos los niños.

#### **IV. Normas y estándares mundiales**

12. A fin de cumplir su propósito en el UNICEF, las evaluaciones deben responder a las normas y estándares internacionales, incluidos los del UNEG. Las disposiciones vigentes sobre el cumplimiento de las normas del UNEG se detallan en el cuadro 1. Los estándares relativos a la evaluación se describen ampliamente en la sección V; la Oficina de Evaluación preparará directrices detalladas para la realización de esas evaluaciones en el UNICEF.

---

<sup>9</sup> UNEG, Normas y estándares de evaluación (2016), pág. 10.

<sup>10</sup> Incluida la adopción de decisiones para la elaboración de políticas, la planificación estratégica y la mejora de los programas.

Cuadro 1

**Disposiciones en el UNICEF para la aplicación de las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas**

<i>Normas generales del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)</i>	<i>Disposiciones del UNICEF para la aplicación de las normas del UNEG</i>	
	<i>Oficina de Evaluación</i>	<i>Oficinas regionales, oficinas en los países</i>
Principios, objetivos y metas convenidos internacionalmente	Los planes para las evaluaciones en los niveles institucional, regional y nacional deberían contribuir directamente a la aportación de pruebas para la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y otros importantes objetivos convenidos internacionalmente.	
Servicio público	<p>El mandato debería incluir disposiciones para encargar y realizar oportunamente las evaluaciones y difundir los resultados y especificar el uso deseado de la evaluación y los usuarios previstos de los resultados de la evaluación.</p> <p>Todas las evaluaciones deberían tener una respuesta de la administración, preparada en los plazos establecidos en las directrices publicadas por la Oficina de Evaluación.</p> <p>La Oficina de Evaluación supervisa e informa sobre el estado de aplicación de las respuestas de la administración.</p>	
Credibilidad	<p>Todos los funcionarios con responsabilidades en materia de evaluación reciben capacitación sobre los métodos de evaluación, la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones, la gestión basada en los resultados, la redacción de informes escritos y el análisis.</p>	
	<p>Al comienzo de la evaluación se establece un grupo de referencia de partes interesadas y/o un grupo de expertos técnicos que cuente con un participante independiente.</p> <p>La Oficina de Evaluación se encarga de la garantía de calidad de las evaluaciones a nivel regional.</p>	<p>Al comienzo de la evaluación se establece un grupo de referencia que incluya al asesor regional de evaluación y/o a un participante ajeno al UNICEF.</p> <p>Los asesores regionales de evaluación se encargan de la garantía de calidad de las evaluaciones en los países.</p> <p>Los asesores regionales de evaluación, en consulta con la Oficina de Evaluación, se encargan de la garantía de calidad y el apoyo técnico a las oficinas en los países para la elaboración de los planes de evaluación con indicación de los costos.</p>
	La Oficina de Evaluación se encarga de la evaluación independiente de la calidad de todos los informes de evaluación.	

	Oficina de Evaluación	Oficinas regionales, oficinas en los países
Independencia	<p>El Director de Evaluación prepara y presenta a la Junta Ejecutiva un plan independiente de evaluaciones mundiales y un informe anual independiente sobre la función de evaluación en el UNICEF.</p> <p>El Director de Evaluación es nombrado por el Director Ejecutivo, en consulta con la Junta Ejecutiva y el Comité Asesor de Auditoría<sup>11</sup>, que depende directamente del Director Ejecutivo; y asume la función de evaluación independiente en el UNICEF.</p> <p>El presupuesto de la Oficina de Evaluación es aprobado por la Junta Ejecutiva en el contexto del presupuesto integrado del UNICEF. El Director de Evaluación tiene plenas facultades discrecionales y control de los recursos asignados.</p>	<p>Los jefes de las oficinas garantizan la aplicación de las disposiciones de la política de evaluación en la realización de evaluaciones en los respectivos niveles de la organización.</p> <p>El presupuesto para los planes de evaluación con indicación de los costos a nivel nacional es aprobado por la Junta Ejecutiva en el contexto del documento del programa para el país, en cuyo presupuesto se incluyen los recursos destinados a las evaluaciones indicadas en dichos planes.</p> <p>El marco financiero que acompaña a los planes de trabajo anuales o multianuales de las oficinas regionales y en los países debería incluir un presupuesto específico para las evaluaciones.</p>
	<p>Se establecerá un fondo mancomunado para apoyar el desarrollo de la capacidad de evaluación, principalmente a nivel descentralizado; la profesionalización en toda la organización; la innovación en la evaluación; y las evaluaciones estratégicas.</p> <p>La valoración de la función de evaluación del UNICEF está a cargo de un panel independiente.</p>	

<sup>11</sup> La descripción de las funciones para el puesto de Director de Evaluación y la información sobre el proceso de contratación, incluidas la composición y la recomendación del panel de selección, se compartirán con la Mesa de la Junta Ejecutiva y el Comité Asesor de Auditoría.

<i>Normas generales del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)</i>		<i>Disposiciones del UNICEF para la aplicación de las normas del UNEG</i>	
	<i>Oficina de Evaluación</i>	<i>Oficinas regionales, oficinas en los países</i>	
<b>Imparcialidad</b>	La evaluación de los programas y las iniciativas de las empresas está a cargo de la Oficina de Evaluación. Las divisiones de la Sede invierten en actividades que sientan las bases para las evaluaciones, en particular el establecimiento de bases de referencia, los ensayos de nuevas iniciativas o proyectos piloto para su ampliación y la realización de los exámenes de los programas para la mejora continua de la ejecución.	Las evaluaciones de los programas por países son gestionadas por el asesor regional de evaluación, con apoyo de la Oficina de Evaluación.	
	Los directores de las evaluaciones en todos los niveles de la organización gestionan las evaluaciones de conformidad con las normas y estándares establecidos en la política de evaluación.		
	Las evaluaciones son realizadas por consultores independientes y personal encargado de la evaluación de la Oficina de Evaluación o asesores de evaluación regionales.		
<b>Ética</b>	<p>Todos los coordinadores de la evaluación y los evaluadores respetan las normas éticas, el código de conducta y las normas y estándares de evaluación del UNEG.</p> <p>Todos los coordinadores de la evaluación y los evaluadores respetan los procedimientos del UNICEF para las normas éticas, en particular las relativas a la prevención de la explotación y abusos sexuales y el acoso sexual.</p> <p>Todos los consultores de evaluación firman y cumplen el código de conducta del UNEG para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas<sup>12</sup>.</p> <p>Los riesgos, incluidos los posibles conflictos de intereses, se evalúan antes de la selección de los equipos de evaluación.</p>		
<b>Transparencia</b>	Todas las evaluaciones terminadas se ponen oportunamente a disposición del público <sup>13</sup> , lo mismo que las respuestas de la administración correspondientes una vez finalizadas, a menos que se indique lo contrario en las disposiciones enunciadas en la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva referentes a los casos que ponen en peligro la seguridad de las personas cuando se publica un informe <sup>14</sup> .		

<sup>12</sup> UNEG/FN/CoC (2008).

<sup>13</sup> La Oficina de Evaluación proporciona orientación sobre los plazos para la evaluación de la calidad y la respuesta de la administración a las evaluaciones.

<sup>14</sup> Esa disposición está en consonancia con las que figuran en la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva en relación con la función de auditoría del UNICEF. En el informe anual a la Junta Ejecutiva sobre la función de evaluación en el UNICEF se señalará si se ha retenido o modificado alguna evaluación.

<i>Normas generales del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)</i>	<i>Disposiciones del UNICEF para la aplicación de las normas del UNEG</i>	
	<i>Oficina de Evaluación</i>	<i>Oficinas regionales, oficinas en los países</i>
Derechos humanos e igualdad de género	<p>En la planificación, el diseño, la metodología y el análisis de las evaluaciones se abordan expresamente los derechos humanos, la igualdad de género y los aspectos relacionados con la sostenibilidad del programa o política que se va a considerar.</p> <p>La práctica de evaluación sigue las orientaciones del UNEG sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género<sup>15</sup>.</p> <p>Las principales partes interesadas, en particular niñas y niños (cuando proceda), mujeres, grupos marginados, asociados nacionales y gobiernos, participan en las fases pertinentes de la evaluación.</p> <p>La metodología de la evaluación aborda explícitamente las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.</p> <p>La evaluación de la calidad de los informes de evaluación incluye una evaluación con arreglo a los criterios de las Naciones Unidas del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.</p>	
Capacidades nacionales de evaluación	<p>El plan para las evaluaciones mundiales y los planes de evaluación con indicación de los costos a nivel nacional incluyen disposiciones para fortalecer las capacidades nacionales de evaluación.</p> <p>Las evaluaciones se planifican y se llevan a cabo en colaboración con las autoridades nacionales, teniendo en cuenta las cuestiones pertinentes para el programa nacional.</p>	
Profesionalidad	<p>Todo funcionario del UNICEF encargado de gestionar las evaluaciones<sup>16</sup> recibe capacitación básica sobre el cumplimiento de las normas y los estándares de la profesión.</p> <p>Los evaluadores deben ser reclutados o contratados en función de sus conocimientos, aptitudes y experiencia profesional.</p>	

<sup>15</sup> UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*, 2014. Disponible en [www.uneval.org/document/download/2017](http://www.uneval.org/document/download/2017).

<sup>16</sup> Toda evaluación tiene un encargado (por ejemplo, un especialista en evaluación o funcionario de una oficina en el país, entre cuyas funciones se incluye la evaluación; un asesor regional de evaluación; o un especialista en evaluación de la Oficina de Evaluación). Además, todo funcionario relacionado con la gestión de las evaluaciones debe recibir capacitación.

## V. Procedimientos y garantía de calidad de la evaluación

13. Las evaluaciones deben planificarse adecuadamente, gestionarse, realizarse con eficacia y ser objeto de un proceso de garantía de calidad, y la calidad de los informes correspondientes debe valorarse de manera sistemática.

### A. Planificación de la evaluación

14. Las evaluaciones deben planificarse debidamente. Los planes de evaluación deben contener una combinación adecuada de tipos de evaluación. Los planes de evaluación se preparan en diversos niveles de la organización, a saber:

a) El plan de evaluaciones mundiales, que es un plan multianual de evaluación institucional con indicación de los costos, es preparado por la Oficina de Evaluación y aprobado por la Junta Ejecutiva en apoyo del Plan Estratégico del UNICEF y otras políticas y estrategias institucionales; se basa en las evaluaciones regionales y multinacionales y en las evaluaciones a nivel de los países y determina los criterios para la selección y priorización de las evaluaciones institucionales;

b) Los planes regionales de evaluación son preparados por las oficinas regionales para evaluar las iniciativas multinacionales; incluyen una indicación de los costos y se basan en evaluaciones realizadas en los países y tienen en cuenta las necesidades de evaluación de los países de la región;

c) Los planes nacionales de evaluación con indicación de costos son preparados por las oficinas en los países, con participación de los gobiernos nacionales (resolución de la Asamblea General 71/243, párr. 48) y aprobados por la Junta Ejecutiva, conjuntamente con los documentos de los programas por países.

15. Los planes de evaluación deberían garantizar una cobertura suficiente de las evaluaciones, incluidas las situaciones humanitarias, y la preparación adecuada para lograr una alta calidad. Deben también hacer posible que las evaluaciones respondan a los desafíos críticos en la ejecución de los programas; permitir la entrega puntual de productos de conformidad con el calendario de adopción de decisiones y los ciclos de programación; y especificar cómo se va a promover la utilización de las conclusiones y recomendaciones.

16. Las evaluaciones deben aportar pruebas con la rapidez suficiente para una oportuna adopción de decisiones. Las evaluaciones humanitarias deben centrarse en la presentación de pruebas con rapidez y puntualidad en apoyo de la adopción de decisiones en unos contextos humanitarios que cambian rápidamente. En situaciones adecuadas, las evaluaciones deben abordar el vínculo entre la programación humanitaria y la del desarrollo.

### B. Cobertura de las evaluaciones

17. La cobertura adecuada de las evaluaciones es fundamental para presentar una imagen representativa y objetiva del desempeño del UNICEF y conseguir que las políticas, las estrategias, los programas y las actividades de promoción estén basados en pruebas pertinentes en todos los niveles de la organización. En el cuadro 2 se recogen las expectativas de la cobertura de la evaluación en los planos nacional, regional e institucional, así como las responsabilidades en materia de gestión y la garantía de calidad de las evaluaciones.

### C. Gestión y realización de evaluaciones

18. El UNICEF se ha comprometido a alcanzar la excelencia en la evaluación y busca el rigor en el diseño, la gestión y la realización de las evaluaciones. Estas deben diseñarse, dirigirse y administrarse de conformidad con las normas del UNEG y las que figuran en la presente política. El personal encargado de diseñar, gestionar y realizar las evaluaciones

debe cumplir las normas éticas del UNEG. La Oficina de Evaluación velará por que el personal encargado de diseñar, gestionar y realizar las evaluaciones haya recibido capacitación sobre las normas y estándares del UNEG y la ética de la profesión.

19. Las disposiciones para la aplicación de las normas del UNEG en la gestión y realización de evaluaciones se esbozan en el cuadro 1. Entre las medidas más detalladas para conseguir resultados útiles y creíbles de la evaluación cabe señalar las siguientes:

a) Los acuerdos en materia de gestión para cada evaluación deberían garantizar la independencia y la imparcialidad. El coordinador de la evaluación designado no debería formar parte del equipo que diseña y/o gestiona la aplicación de la política, plan o programa objeto de consideración. El coordinador de evaluación designado supervisa la selección del equipo de evaluación, gestiona a los consultores y puede exigirles un alto nivel de desempeño. El encargado de la evaluación es responsable en última instancia de la calidad de la evaluación;

b) Los principales interesados, en particular los grupos excluidos y, en su caso, los niños y los jóvenes, deberían participar en las cuestiones pertinentes desde la fase de diseño. La participación de los niños y los jóvenes debería tener cuenta las directrices éticas adecuadas y debería aprobarse de conformidad con el procedimiento del UNICEF<sup>17</sup>;

c) El equipo de evaluación debería elegirse mediante un proceso abierto y transparente, respetando el equilibrio en términos de diversidad geográfica y de género, e incluir a profesionales de la región o el país objeto de evaluación;

d) El mandato debería ajustarse a las normas del UNEG, prever el posible uso de la evaluación y compartirse con los interesados para promover la transparencia y la participación;

e) Cuando se considere necesario en una evaluación preliminar del riesgo, debería realizarse un examen ético por medio de un órgano cualificado y objetivo;

f) El diseño y los métodos deberían plantearse claramente en el informe inicial;

g) El informe de evaluación debería cumplir las normas de presentación de informes del UNICEF y, en aras de la rendición de cuentas, estar a disposición del público<sup>18</sup>.

## D. Garantía de calidad

20. Se debe garantizar la calidad del mandato, los informes iniciales y los informes de evaluación, que se confiará a un experto externo o funcionario sin ninguna función de coordinación de la evaluación. Las oficinas regionales se encargan de la garantía de calidad de las evaluaciones realizadas por las oficinas en los países, y la Oficina de Evaluación hace otro tanto con las coordinadas por las oficinas regionales. El coordinador de evaluación vela por que las entidades competentes lleven a cabo una garantía de la calidad que sea adecuada y puntual. Las entidades que se encargan de la garantía de calidad (es decir, las oficinas regionales y la Oficina de Evaluación) son responsables de que se apliquen las recomendaciones para mejorar la calidad. El jefe de la oficina que coordina la evaluación da el visto bueno una vez terminada y la presenta a la Oficina de Evaluación para una evaluación final de la calidad.

21. La calidad de todos los informes de evaluación es valorada por un especialista ajeno al UNICEF. La Oficina de Evaluación vela por que se establezca un proceso creíble de evaluación de la calidad y sus resultados se compartan con la oficina que la encargó y se pongan a disposición de la administración del UNICEF y la Junta Ejecutiva. Periódicamente, la Oficina examinará el sistema de evaluación de la garantía de calidad para todos los niveles de la organización.

<sup>17</sup> Estándares éticos en UNICEF en investigaciones, evaluaciones, recopilación y análisis de datos (2015).

<sup>18</sup> Véase la nota 14.

Cuadro 2  
Alcance de las evaluaciones

<i>Evaluación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Coordinador de la evaluación</i>	<i>Garantía de calidad</i>	<i>Rendición de cuentas sobre la respuesta de la gestión y la utilización de los resultados de la evaluación<sup>19</sup></i>
Evaluación del programa en el país	Al menos una vez cada dos ciclos de programas, en forma secuencial para su incorporación en versiones posteriores del documento del programa para el país y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  Al menos una vez en cada ciclo de programación si la información resultante de la supervisión y auditoría revela un cambio significativo en el contexto de la programación o un aumento considerable del nivel de riesgo.	Asesor regional de evaluación	Oficina de Evaluación	Representante, director regional
Evaluaciones temáticas de la oficina en el país, incluidos los temas intersectoriales	Al menos una evaluación temática del país, una evaluación de componentes del programa para el país o una evaluación del proyecto por año de evaluación de cada uno de los programas para el país. En el caso de programas para países pequeños <sup>20</sup> , la frecuencia de la evaluación puede reducirse a tres por cada ciclo de programación.	Especialista en evaluación/funcionario de la oficina en el país encargado de la evaluación	Asesor regional de evaluación/expertos externos	Representante, director regional, director de división
Evaluación de medidas humanitarias	La evaluación de las emergencias de nivel 1 (L1) debe incluirse en las evaluaciones de los programas por países. Las emergencias prolongadas de nivel L1 deben evaluarse por lo menos con intervalos de tres a cinco años.  Las emergencias de nivel 2 (L2) de breve duración deben evaluarse por lo menos una vez. Las emergencias prolongadas de nivel L2 deben evaluarse una vez cada tres años.	Especialista en evaluación/funcionario de la oficina encargado de la evaluación  Asesor regional de evaluación	Asesor regional de evaluación  Oficina de Evaluación	Representante, director regional, director de división  Representante, Equipo de operaciones de emergencia

<sup>19</sup> Se incluyen las personas directamente responsables de la preparación y ejecución de la respuesta de la administración y el uso de la evaluación, teniendo en cuenta que la supervisión general y las responsabilidades en materia de utilización recaen sobre la Junta Ejecutiva y la Oficina del Director Ejecutivo.

<sup>20</sup> Según la definición del Grupo de Resultados sobre el Terreno del UNICEF, los programas en países pequeños son ejecutados por oficinas con un gasto anual (programas y operaciones) de menos de 10 millones de dólares.

<i>Evaluación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Coordinador de la evaluación</i>	<i>Garantía de calidad</i>	<i>Rendición de cuentas sobre la respuesta de la gestión y la utilización de los resultados de la evaluación<sup>19</sup></i>
	Las emergencias de nivel 3 (L3) de breve duración deben evaluarse por lo menos una vez. Las emergencias prolongadas de nivel L3 deben evaluarse una vez cada tres años.	Oficina de Evaluación	Oficina de Evaluación/expertos externos	Representante, equipo de operaciones de emergencia
Evaluaciones institucionales	Los temas correspondientes a cada objetivo del Plan Estratégico deben evaluarse durante el período de vigencia del Plan, de conformidad con lo previsto para las evaluaciones mundiales. Las evaluaciones institucionales se centrarán también en las prioridades intersectoriales del Plan Estratégico, a saber, la acción humanitaria y la igualdad de género, por derecho propio y como parte de las evaluaciones temáticas.	Oficina de Evaluación	Expertos externos	Director ejecutivo adjunto, director de división, director regional
	Las estrategias y factores impulsores del Plan Estratégico deberán evaluarse de acuerdo con el plan para las evaluaciones mundiales.	Oficina de Evaluación	Expertos externos	Director ejecutivo adjunto, director de división, director regional
Estudios de evaluabilidad, evaluación recapitulativa, metaevaluaciones	Cobertura y frecuencia determinadas por la Oficina que encargó la evaluación	Oficina de Evaluación, asesor regional de evaluación, especialista en evaluación de la oficina en el país	Oficina de Evaluación, asesor regional de evaluación, expertos externos	Director de división, director regional, representante
Exámenes de las políticas, planes y estrategias	Cobertura y frecuencia determinadas por la Oficina que encargó la evaluación	Divisiones de la Sede, oficinas regionales, oficinas en los países	Especialistas en evaluación del nivel correspondiente	Representante, director regional, director de la división
Evaluaciones multinacionales a nivel regional	Cobertura y frecuencia determinadas por la oficina que encargó la evaluación	Asesor regional de evaluación;	Expertos externos	Representante en el país, director regional, director de división

<i>Evaluación</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Coordinador de la evaluación</i>	<i>Garantía de calidad</i>	<i>Rendición de cuentas sobre la respuesta de la gestión y la utilización de los resultados de la evaluación<sup>19</sup></i>
Evaluaciones conjuntas de las Naciones Unidas y de todo el sistema, en particular los MANUD y el capítulo común del Plan Estratégico	Cobertura y frecuencia determinadas por un mecanismo interinstitucional	Determinado por un mecanismo interinstitucional	Determinada por un mecanismo interinstitucional	Jefes de las entidades de las Naciones Unidas, gobiernos, asociados
Evaluación dirigida por el país	Cobertura y frecuencia determinadas por los gobiernos asociados	Determinado por los gobiernos y los asociados	Determinada por los gobiernos y los asociados	Determinada por los gobiernos y los asociados

## VI. Mejora de la utilización de las evaluaciones

22. Las evaluaciones que no se utilizan adecuadamente representan inversiones desperdiciadas y oportunidades perdidas para aprender y mejorar el desempeño. La utilización de las constataciones y recomendaciones de la evaluación se basa en el examen de las cuestiones pertinentes en el momento oportuno. Ello implica claramente la vinculación de las evaluaciones de los programas por países y las evaluaciones de múltiples países con el ciclo de programación por países; la vinculación de las evaluaciones dirigidas por los países con los ciclos de planificación de los gobiernos y el calendario de las iniciativas de promoción; y la vinculación de las evaluaciones institucionales con el ciclo de planificación y presupuestación del UNICEF y los mecanismos establecidos por los Estados Miembros para examinar los progresos hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Depende también de la credibilidad de la evaluación, que a su vez depende del rigor, la imparcialidad y la profesionalidad.

23. La utilización de las evaluaciones mejora con la selección de la evaluación más acorde con las necesidades existentes. La Oficina de Evaluación ofrece orientación sobre los tipos de evaluación adecuados para los diversos contextos en los que interviene el UNICEF y los diversos propósitos de las evaluaciones, por ejemplo, estudios de evaluabilidad, uso adecuado de la evaluación formativa, así como evaluaciones recapitulativas y síntesis.

24. La utilización de las evaluaciones depende también de su entrega oportuna. Las evaluaciones deben llevarse a cabo en el momento adecuado para apoyar la adopción de decisiones y los ajustes programáticos. El Director de Evaluación presentará orientaciones sobre la mejora de la puntualidad de las evaluaciones, en particular las relativas a contextos humanitarios que cambian rápidamente, y sobre el calendario de las evaluaciones de los programas por países, de manera que sus constataciones puedan utilizarse en el MANUD y en el próximo programa en el país. La calidad de las recomendaciones de las evaluaciones influye también en la utilización, y la Oficina de Evaluación ofrecerá orientaciones para mejorarla.

25. Todos los niveles del sistema de evaluación deberían invertir en tecnologías para promover la utilización de las evaluaciones. Un factor clave para ello es la comunicación y difusión eficaz de los resultados y síntesis de las evaluaciones. Todas las evaluaciones deben tener un plan de difusión desde el principio y, de conformidad con las orientaciones del UNEG, deberían hacerse públicos los informes de evaluación y respuestas de la administración. La demanda de evaluación puede aumentar mediante la presentación de los resultados de las evaluaciones en formatos utilizables por los encargados de la adopción de decisiones, por ejemplo, instrumentos de comunicación adaptados a sus necesidades concretas.

26. Las evaluaciones tienen un valor limitado, a menos que se adopten medidas oportunas para poner en práctica sus recomendaciones e incorporar las enseñanzas adquiridas en la adopción de decisiones. Las oficinas del UNICEF deben elaborar una respuesta oficial de la administración a las recomendaciones de las evaluaciones y adoptar disposiciones para maximizar la utilización de sus resultados. Los administradores del UNICEF deberían también crear oportunidades para incorporar las recomendaciones de las evaluaciones en las principales decisiones de las oficinas del UNICEF. La Oficina de Evaluación mantendrá un sistema de gestión para registrar y notificar el estado de la aplicación de las medidas de respuesta de la administración. A los efectos de la rendición de cuentas, la Oficina puede realizar periódicamente una evaluación de la aplicación de las respuestas de la administración en toda la organización. A los efectos del aprendizaje y la mejora continua, la Oficina establecerá directrices para los enfoques iterativos aplicados a la evaluación de los programas. En el cuadro 2 se detallan los niveles de la administración que, según las previsiones, serán los principales usuarios de las evaluaciones.

27. La gestión de los conocimientos es un aspecto fundamental del aprendizaje institucional. La Oficina de Evaluación elabora síntesis de las constataciones de las evaluaciones, y las publica como informes que se comparten con la Junta Ejecutiva y se

hacen públicos. Esas evaluaciones pueden dar lugar a recomendaciones temáticas para la organización o, en el caso de una labor conjunta, para varios organismos de las Naciones Unidas.

## **VII. Complementariedad con otras funciones de rendición de cuentas y aprendizaje**

28. La evaluación es una de las diferentes funciones complementarias, como la vigilancia de los derechos del niño, la supervisión del desempeño y la gestión basada en los resultados más amplios, la investigación y la auditoría en sentido más general. Esas funciones pueden respaldar un entorno propicio para la evaluación y mejorar la realización de las evaluaciones y su utilización. Los datos resultantes de la vigilancia y la investigación orientan la evaluación; los métodos de investigación complementan los utilizados para las evaluaciones; y las conclusiones de las auditorías ayudan a configurar las evaluaciones y contribuyen a la valoración de la eficiencia institucional. Además de mantener su independencia, la evaluación en el UNICEF se coordinará con esas funciones complementarias.

29. La Oficina de Evaluación coordina su labor con la de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, en particular para orientar el calendario y frecuencia de las evaluaciones de los programas por países (véase el cuadro 2). La Oficina de Evaluación coordina también la planificación de las evaluaciones con las funciones de investigación y presentación de datos de la organización de datos, con el objetivo de aumentar la eficiencia en la generación y el uso de pruebas. La Oficina de Evaluación colaborará con las divisiones encargadas de supervisar la ejecución para garantizar el examen periódico de la calidad de la información sobre el desempeño, que puede servir de base para la evaluación.

## **VIII. Gobernanza de la evaluación**

30. A continuación, se presenta la estructura institucional del UNICEF, que respalda la aplicación de la política de evaluación.

### **A. Junta Ejecutiva**

31. La Junta Ejecutiva aprueba la política de evaluación, examina los informes anuales sobre su aplicación y sobre la situación y la eficacia de la función de evaluación y adopta decisiones que ofrecen expectativas y orientaciones sobre la forma de mejorar el desempeño; aprueba los planes de evaluación presupuestados con indicación de los costos como parte de los documentos de programas por países; aprueba el plan de evaluaciones mundiales; y aprovecha las constataciones y recomendaciones de las evaluaciones y sus recapitulaciones para la gobernanza de la organización. En el marco de la aprobación del presupuesto integrado, la Junta aprueba el presupuesto de la Oficina de Evaluación. La Junta Ejecutiva es consultada por el Director Ejecutivo sobre el nombramiento del Director de Evaluación<sup>21</sup>.

### **B. Director Ejecutivo**

32. El Director Ejecutivo salvaguarda la integridad de la función de evaluación; fomenta una cultura de aprendizaje, mejora continua y rendición de cuentas en todos los niveles de la organización; genera demanda de las pruebas de la evaluación; vela por que se apliquen las recomendaciones de las evaluaciones; ofrece oportunidades para la utilización de pruebas; y apoya la prestación de los recursos humanos y financieros necesarios para la función de evaluación. El Director Ejecutivo consulta a la Junta Ejecutiva y al Comité Asesor de Auditoría sobre el nombramiento del Director de Evaluación.

<sup>21</sup> Véase la nota 11.

### **C. Comité Asesor de Auditoría**

33. El Comité Asesor de Auditoría, que cuenta con un experto externo en evaluación, asesora al Director Ejecutivo sobre cuestiones relativas a la supervisión de la función de evaluación, en particular sobre el respeto de las normas y estándares establecidos en la política de evaluación. El Comité asesora al Director Ejecutivo sobre la aplicación de la política de evaluación, en particular sobre la función de la Oficina de Evaluación en materia de fortalecimiento de la supervisión y el aprendizaje y capacidad de respuesta de la administración de la organización a la evaluación. El Comité Asesor de Auditoría es consultado por el Director Ejecutivo sobre el nombramiento del Director de Evaluación<sup>22</sup>.

### **D. Director de Evaluación**

34. El Director de Evaluación del UNICEF depende directamente del Director Ejecutivo y dirige una oficina de evaluación que es funcionalmente independiente dentro de la organización.

35. El Director de Evaluación es nombrado por el Director Ejecutivo, en consulta<sup>23</sup> con el Comité Asesor de Auditoría y la Junta Ejecutiva, más un experto externo de evaluación como parte del comité de selección. El Director de Evaluación es nombrado por un período de cinco años, renovable una vez por un máximo de cinco años; no podrá reincorporarse a la organización una vez finalizado su mandato.

36. El Director de Evaluación es el responsable de supervisar la función de evaluación en todo el UNICEF y dirige la aplicación de la política de evaluación en la organización, en particular por los siguientes medios:

a) Formulación y actualización de la política de evaluación; formulación de normas de desempeño para la evaluación en todo el UNICEF y supervisión de los logros en relación con esas normas; y presentación a la Junta Ejecutiva de un informe anual independiente sobre la aplicación de la política de evaluación;

b) Preparación y revisión periódica del plan de evaluaciones mundiales, formulación de las prioridades estratégicas para la evaluación, determinación de las principales evaluaciones temáticas que serán realizadas de forma independiente por la Oficina de Evaluación y adopción de medidas para garantizar la aportación de recursos suficientes para la aplicación del plan y el apoyo a la financiación de las evaluaciones y desarrollo de la capacidad de evaluación en toda la organización;

c) Diseño, encargo y gestión de evaluaciones institucionales independientes que cumplan las normas internacionales sobre las mejores prácticas y difusión oportuna de los resultados para la adopción de medidas por la administración y otras partes interesadas;

d) Establecimiento de un sistema de evaluación general para medir el desempeño de la función de evaluación y de la calidad y la cobertura de las evaluaciones del UNICEF realizadas en toda la organización; adopción de medidas para que las evaluaciones en todos los niveles se ajusten a las normas establecidas en la política de evaluación; mantenimiento de sistemas de vigilancia y presentación de informes sobre las respuestas de la administración a las recomendaciones de las evaluaciones y de bases de datos amplias para facilitar el acceso público a todas las evaluaciones del UNICEF y las respuestas de la administración; e información al Director Ejecutivo y al Grupo Mundial de Gestión del UNICEF, el personal y las partes interesadas del UNICEF acerca de los resultados de las evaluaciones pertinentes y útiles;

---

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> *Ibid.*

e) Promoción del uso de las evaluaciones y la gestión de los conocimientos para la evaluación, en particular mediante enfoques innovadores;

f) Promoción de estrategias y sistemas para fomentar la capacidad de evaluación interna, incluido el examen técnico de los candidatos para puestos de evaluación; ofrecimiento de orientación y apoyo a las oficinas en el diseño y la dotación de personal para el puesto y a los funcionarios en el desarrollo de las perspectivas de carrera a largo plazo; y aplicación de estrategias para promover la profesionalización de la función;

g) Elaboración e intercambio de enfoques y metodologías innovadoras para la labor de evaluación, en particular los métodos adecuados para mejorar la puntualidad de las evaluaciones;

h) Promoción de alianzas, en particular mediante el fomento de la implicación y el liderazgo nacionales en las actividades de evaluación; apoyo a las asociaciones y redes mundiales y, por su conducto, fomento de la innovación y el desarrollo de la capacidad de evaluación; colaboración con el UNEG para armonizar las normas y prácticas de evaluación y fomentar la capacidad de evaluación de las Naciones Unidas; y contribución a la coherencia de todo el sistema de evaluación de las Naciones Unidas

## **E. Grupo Consultivo de Evaluación**

37. El Grupo Consultivo de Evaluación es un órgano externo independiente, nombrado por el Director Ejecutivo, que asesora al Director de Evaluación sobre la aplicación de la política de evaluación, el plan para las evaluaciones mundiales y otros documentos de política a nivel mundial; recomienda la introducción de mejoras en las metodologías de evaluación, los procedimientos, los mecanismos de garantía de la calidad y las respuestas de la administración; y recomienda formas innovadoras de acelerar la realización y utilización de las evaluaciones, incluidas las mejoras en el intercambio y difusión de conocimientos.

## **F. Comité de evaluación mundial**

38. El Comité de Evaluación Mundial crea oportunidades para el uso de las pruebas de la evaluación y hace un seguimiento de la aplicación de las respuestas de la administración. El Comité, que se reúne periódicamente, está presidido por el Director Ejecutivo Adjunto, designado por el Director Adjunto, y está integrado por todos los directores ejecutivos adjuntos, los directores de división correspondientes, el Director de Auditoría Interna, el Director de la Oficina de Investigación y todos los directores regionales.

## **G. Directores de división de la Sede**

39. Los directores de división de la Sede apoyan actividades que hacen posibles las evaluaciones, en particular el establecimiento de bases de referencia y el ensayo de nuevas iniciativas o proyectos piloto para su ampliación; la realización de exámenes de los programas para la mejora continua de su ejecución; el acceso a datos e información para las evaluaciones y preparación y aplicación puntual de las respuestas de la administración a las evaluaciones; la promoción de la utilización de los resultados de la evaluación para la adopción de decisiones y la mejora de la programación y las operaciones; y el apoyo al desarrollo de la capacidad de evaluación.

## **H. Directores regionales**

40. En el plano regional, los directores regionales velan por el respeto de las normas y estándares de la política de evaluación en la gestión y realización de las evaluaciones, la preparación oportuna de las evaluaciones y las respuestas de la administración y su acceso a los datos y a la información. Supervisan también la aplicación de las respuestas de la administración; promueven el uso de los resultados de la evaluación para la adopción de

decisiones y la mejora de la programación y las operaciones; y responden a la información sobre el desempeño en relación con la evaluación. Promueven el desarrollo de la capacidad de evaluación y estrategias para la financiación adecuada de las evaluaciones y comprueba que los representantes asignan fondos suficientes para la evaluación.

## **I. Asesor regional de evaluación**

41. El director regional de evaluación ofrece al asesor regional de evaluación servicios de supervisión y orientación de la gestión y el Director de Evaluación proporciona orientación técnica de la siguiente manera:

a) Emprende y dirige la ejecución de una estrategia regional y los planes de trabajo anuales para las evaluaciones temáticas y multinacionales en la región (depende del director regional);

b) Proporciona asistencia técnica y garantía de calidad a las oficinas en los países para la planificación, la gestión y la realización de evaluaciones con el fin de mejorar la oportunidad y la credibilidad de los productos de evaluación (depende del director regional)

c) Prepara y difunde informes sobre la gestión de la función de evaluación destinados al comité de evaluación regional, los equipos regionales de gestión y la Oficina de Evaluación (depende del director regional);

d) Contribuye a los esfuerzos de la Oficina de Evaluación para reforzar la supervisión técnica de los procesos de gestión de las evaluaciones en toda la organización para lograr una mayor capacidad de respuesta, mejorar la puntualidad y la calidad y la mejor utilización de los productos de evaluación en la región (depende del Director de Evaluación);

e) Contribuye a reforzar la participación estratégica del UNICEF en el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación y la evaluación del MANUD, así como evaluaciones conjuntas con los gobiernos y otros agentes de desarrollo (depende del director regional);

f) Realiza aportaciones al UNICEF y mantiene una coordinación eficaz con los mecanismos de evaluación interinstitucional, los foros intergubernamentales y otras asociaciones y organizaciones regionales pertinentes relacionadas con la función de evaluación (depende del director regional);

g) Contribuye a los esfuerzos de la Oficina de Evaluación con el fin de elaborar y promover la utilización de productos y procesos innovadores en el ámbito de la metodología de evaluación, la gestión de la evaluación y el uso de las evaluaciones (depende del Director de Evaluación);

h) Contribuye a los esfuerzos de la Oficina de Evaluación para llevar a cabo iniciativas tendentes a la profesionalización de la función de evaluación (depende del Director de Evaluación);

i) Gestiona las evaluaciones de los programas por países y las evaluaciones temáticas multinacionales (depende del director regional);

j) Se mantiene al corriente de las novedades en la esfera de la evaluación y la gestión de los conocimientos y realiza y coordina las contribuciones regionales y recomendaciones en relación con la elaboración y la aplicación de la política de evaluación, el plan de evaluación mundial y las estrategias y directrices conexas (depende tanto del director regional como del Director de Evaluación).

## **J. Representante**

42. En los países, el representante adopta medidas relacionadas con el respeto de las normas y estándares establecidos en la política de evaluación en la gestión y realización de evaluaciones; la preparación de las pruebas de los planes de evaluación con indicación de

los costos que proporcionen pruebas de evaluación oportunas para la integración de la evaluación en los procesos de examen de los programas por países; las aptitudes que necesita el personal para cumplir sus responsabilidades en el ámbito de la evaluación, incluidas las oportunidades de desarrollo profesional; y la integración apropiada de la evaluación en los exámenes del desempeño del personal.

43. Asimismo, el representante proporciona recursos humanos y financieros suficientes para la aplicación de dichos planes de evaluación; supervisa la preparación de las respuestas de la administración y las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones convenidas; promueve el uso de los resultados de la evaluación para la adopción de decisiones y la programación; responde a la información sobre el desempeño en relación con las actividades de evaluación en la oficina en el país; colabora con el equipo de las Naciones Unidas para integrar las pruebas de la evaluación en el MANUD y la labor interinstitucional; promueve la labor de evaluación conjunta con entidades del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, incluidas las evaluaciones del MANUD; fomenta los sistemas de evaluación nacionales; apoya los esfuerzos encaminados a fortalecer la capacidad de evaluación en los gobiernos, los parlamentos, la sociedad civil y otros asociados, en particular mediante la evaluación y la presentación de informes sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y supervisa las funciones de evaluación de los funcionarios encargados de la gestión de las evaluaciones.

#### **K. Especialista en evaluación de la oficina en el país (o funcionarios encargados de gestionar las evaluaciones)**

44. El especialista en evaluación de la oficina en el país<sup>24</sup> gestiona las evaluaciones a nivel nacional, de conformidad con las normas y estándares de la política de evaluación, incluidas las normas de garantía de calidad; reúne la lista de evaluaciones que se van a incluir en el plan de acción con indicación de los costos y los planes anuales de supervisión y evaluación, y aplica la taxonomía del UNICEF para determinar qué productos deben tratarse como evaluaciones; recaba la participación de evaluadores competentes que llevan a cabo su labor de conformidad con las normas y estándares de la política de evaluación; apoya la preparación y aplicación de las respuestas de la administración; promueve el uso de los resultados de las evaluaciones para la adopción de decisiones y la programación; y apoya el diseño, la aplicación y el uso de las evaluaciones dirigidas por los países.

### **IX. Evaluación y asociaciones a nivel de todo el sistema**

45. El UNICEF colaborará con otras entidades de las Naciones Unidas y el UNEG para responder a las decisiones de los Estados Miembros en relación con la evaluación a nivel de todo el sistema. La organización buscará oportunidades con otros organismos de las Naciones Unidas y, a nivel de los países, en consulta con los gobiernos nacionales, para la evaluación conjunta de los programas conjuntos, el capítulo común del Plan Estratégico para 2018-2021 y el MANUD, reconociendo los beneficios de la promoción del aprendizaje dentro del sistema de las Naciones Unidas, la responsabilidad compartida y la reducción de los costos de transacción. El UNICEF contribuirá a la aplicación de las normas y los estándares del UNEG en todas las evaluaciones conjuntas.

46. El UNICEF mantiene su compromiso de mejorar su desempeño en relación con los indicadores clave establecidos en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, cuyo objetivo es velar por que el análisis de género se utilice para orientar las constataciones, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones.

47. El UNICEF mantendrá las asociaciones en apoyo de los objetivos de la política de evaluación, en particular con los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, los gobiernos, las asociaciones de evaluación, las

<sup>24</sup> O los funcionarios encargados de gestionar las evaluaciones.

organizaciones no gubernamentales, las fundaciones y las instituciones académicas. Prestará también apoyo a la labor del UNEG con el fin de reforzar las asociaciones en el ámbito de la evaluación.

## **X. Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación**

48. La evaluación en el UNICEF responde al compromiso de la organización con los principios de la implicación y el liderazgo nacionales de los procesos de desarrollo a nivel de los países. El UNICEF trata de ayudar a las autoridades nacionales a evaluar sus propios programas y a contribuir al fortalecimiento de la capacidad de evaluación en los países. Cuando es posible, las evaluaciones del UNICEF se planifican y se llevan a cabo en colaboración con las autoridades nacionales, abordando las cuestiones relacionadas con la agenda nacional de desarrollo.

49. De conformidad con las resoluciones de la Asamblea General 70/1, en la que se aprobó la Agenda 2030, y 69/237, relativa al fomento de la capacidad para la evaluación de las actividades de desarrollo a nivel de los países, y con la revisión cuatrienal amplia de la política de 2016, el UNICEF seguirá apoyando el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación. La organización centrará su apoyo en a) el fortalecimiento de los sistemas nacionales de evaluación que tengan en cuenta las necesidades de los niños; b) la evaluación de las medidas en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular las relacionadas con el mandato del UNICEF; c) la generación de pruebas para fundamentar los procesos y los informes nacionales sobre los progresos realizados hacia el logro de los Objetivos; y d) la promoción de las evaluaciones dirigidas por los países y del uso de las pruebas de esas evaluaciones.

50. Además de trabajar con una amplia gama de partes interesadas<sup>25</sup>, el UNICEF se asociará, en la medida de lo posible, con centros nacionales de excelencia para mejorar la capacidad de evaluación en los países.

51. El UNICEF establecerá también asociaciones con dependencias de evaluación de los departamentos gubernamentales y organismos de evaluación para poder realizar evaluaciones creíbles y oportunas de los programas nacionales centrados en los niños. Esas evaluaciones dirigidas por los países pueden ofrecer al UNICEF la oportunidad de respaldar el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación en las esferas relacionadas con el mandato del UNICEF.

52. Cuando el UNICEF participa como asociado, pero no encarga ni gestiona una evaluación, no se aplican las disposiciones concretas de la presente política. No obstante, el UNICEF promoverá la adhesión a las normas y estándares internacionales de evaluación en esas situaciones.

53. En el contexto de la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, la Oficina de Evaluación elaborará una estrategia para orientar el apoyo del UNICEF al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, que se examinará periódicamente para garantizar que esas actividades de desarrollo de la capacidad sigan siendo válidas.

## **XI. Recursos**

### **A. Recursos humanos**

54. La función de evaluación requiere recursos humanos calificados para gestionar las evaluaciones y ofrecer una garantía de calidad eficaz. La mayor necesidad en materia de recursos humanos se concentra en los países, que es donde se llevan a cabo la mayor parte de las evaluaciones. La Oficina de Evaluación y las oficinas regionales apoyarán la

<sup>25</sup> Véase el párr. 45.

identificación de consultores mediante el mantenimiento de una lista de evaluadores de calidad controlada.

55. Las oficinas en los países deben establecer una capacidad adecuada para la gestión de la evaluación. Las responsabilidades en materia de evaluación recaen sobre funcionarios que tienen también otros cometidos, como la supervisión, la investigación y la planificación. A fin de contar con puestos específicos de evaluación, las oficinas en los países pueden decidir (en los programas de gran magnitud) establecer un puesto de especialista en evaluación, mientras que las oficinas más pequeñas pueden mancomunar recursos con otras oficinas del UNICEF para financiar un puesto multinacional de evaluación. Cuando esas soluciones no sean posibles, los funcionarios encargados de la evaluación deben ser respaldados por el representante para que dediquen tiempo suficiente a las tareas de evaluación e informen al respecto al representante. Este representante deberá adoptar medidas para asegurar la integridad de la función de evaluación, en particular la aplicación de las disposiciones de la política de evaluación.

56. Las oficinas regionales tendrán por lo menos un funcionario de categoría P-5 dedicado plenamente a actividades de evaluación. Los titulares deben cumplir los requisitos de evaluación del marco de competencias del UNEG. Una responsabilidad importante del asesor regional de evaluación será ofrecer asistencia técnica y garantía de calidad para las evaluaciones en los países. Esos servicios pueden ser prestados directamente por el asesor regional de evaluación o mediante acuerdos a largo plazo o arreglos similares con los consultores o centros de excelencia.

57. El personal de la Oficina de Evaluación, incluido su Director de categoría D-2, cumplirá los requisitos del marco de competencias del UNEG. El Director de Evaluación velará por que el personal de la Oficina de Evaluación y el asesor regional tengan aptitudes de gestión de la evaluación y liderazgo y experiencia acorde con las competencias de evaluación del UNEG.

58. Todos los funcionarios con responsabilidades en materia de evaluación serán objeto de actividades de desarrollo de la capacidad organizadas por la Oficina de Evaluación para mejorar sus aptitudes profesionales, en particular sobre el análisis basado en el género, los enfoques en materia de derechos humanos y la gestión basada en los resultados. Se identificarán otras oportunidades de desarrollo profesional con miras a asegurar que el personal de evaluación posea las competencias básicas esbozadas en el marco de competencias de evaluación del UNEG. Los directores de los programas ofrecerán oportunidades de capacitación y apoyo técnico en el ámbito de la evaluación.

59. En la medida de lo posible, el UNICEF prestará apoyo a los funcionarios que deseen emprender una carrera profesional en la esfera de la evaluación y ofrecer la posibilidad de rotación entre distintos puestos de evaluación.

## **B. Recursos financieros**

60. Las evaluaciones de alta calidad y la función de evaluación en general requieren la inversión de los recursos financieros necesarios. A nivel mundial, para alcanzar la cobertura mínima de evaluación prevista en la política de evaluación, el UNICEF destinará a la evaluación al menos el 1% del total de gastos de los programas. Los estudios de planificación, la supervisión, las encuestas y las investigaciones deben financiarse por separado de la evaluación. La Oficina de Evaluación y las oficinas regionales se encargarán de supervisar los gastos en evaluación a nivel mundial y en sus regiones respectivas, con el objetivo de alcanzar esa meta.

61. En las oficinas en los países, las decisiones sobre la asignación de recursos para las evaluaciones se basan en el plan de acción con indicación de costos. Las asignaciones presupuestarias de la evaluación deberán reflejar los objetivos establecidos en ese plan de acción.

62. Las oficinas regionales y la Oficina de Evaluación deben adoptar medidas similares para movilizar el apoyo para los planes regionales y el plan para las evaluaciones mundiales.

63. El Director Ejecutivo establecerá un fondo mancomunado para contribuir al fomento de la capacidad, en particular para la realización y gestión de las evaluaciones, sobre todo en el plano descentralizado; la profesionalización en toda la organización; la innovación en la evaluación; y las evaluaciones estratégicas. Al hacer hincapié en el desarrollo de la capacidad, el fondo mancomunado promoverá un entorno propicio para invertir más en la evaluación a fin de alcanzar el objetivo de al menos el 1% de los gastos de los programas.

## **XII. Riesgos**

64. La teoría del cambio señala varios riesgos para el logro de los productos y los resultados previstos de la función de evaluación. El Director de Evaluación colaborará con la administración del UNICEF para seguir promoviendo y apoyando la evaluación dentro de la organización y garantizar una financiación suficiente y sostenible de esa función. La Oficina de Evaluación colaborará con todos los niveles de la organización para apoyar la aprobación y aplicación de normas y estándares para otras funciones complementarias y respaldar el desarrollo de una cultura de base empírica en el seno de la organización. El mayor uso de estudios de evaluabilidad ayudará a conseguir que los programas sean evaluables. Es más difícil abordar el riesgo de la falta de expertos en evaluación, especialmente en los países. Ese riesgo se mitigará mediante el apoyo al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, el incremento de las aptitudes del personal de evaluación del UNICEF y el uso de listas para realizar evaluaciones de calidad.

## **XIII. Aplicación, presentación de informes y examen**

65. El UNICEF emitirá las instrucciones apropiadas para llevar a cabo la aplicación efectiva de la política de evaluación, incluida una directiva ejecutiva sobre responsabilidades de ejecución. Las directrices serán emitidas por la Oficina de Evaluación a fin de complementar la política.

66. El estado de la aplicación de la política de evaluación será comunicado por el Director de Evaluación a la Junta Ejecutiva en el contexto del informe anual sobre la función de evaluación, que incluirá a) los progresos hacia el logro de los productos señalados en la teoría del cambio para la función de evaluación, incluido el desarrollo de la capacidad de evaluación; b) una presentación de las evaluaciones, las actividades de evaluación y los logros de la Oficina de Evaluación durante el año anterior y el programa de trabajo para el año en curso y el siguiente<sup>26</sup>; c) una descripción fáctica de las evaluaciones realizadas por otras partes de la organización, junto con una evaluación de la situación, la calidad y la utilidad de las evaluaciones; d) los avances en la aplicación de las medidas convenidas en las respuestas de la administración a las evaluaciones; e) una síntesis de las principales constataciones, conclusiones y enseñanzas de las evaluaciones del desempeño del UNICEF, incluidas las evaluaciones del desempeño de la función de evaluación; y f) un examen de los problemas encontrados en las metodologías para llevar a cabo las evaluaciones y en los enfoques y procesos, en particular en lo que se refiere a la utilización de las evaluaciones.

67. El informe anual sobre la función de evaluación en el UNICEF irá acompañado de una respuesta de la administración, que se presentará también a la Junta Ejecutiva.

68. Deberá realizarse un examen independiente sobre los resultados de la política. Por consiguiente, se propone que dicho examen se lleve a cabo en 2022.

---

<sup>26</sup> Se incluirán también los logros relativos al Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

## Anexo

### Teoría del cambio para la función de evaluación en el UNICEF

La teoría del cambio para la función de evaluación en el UNICEF describe la manera en que las actividades de evaluación contribuirán a lograr que el UNICEF y sus asociados consigan realmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas del Plan Estratégico y apoyen la realización progresiva de los derechos de todos los niños, especialmente los más desfavorecidos. La teoría del cambio servirá de base para los indicadores de la función de evaluación.

