



Consejo Económico y Social

Distr.: general
7 de mayo de 2024
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2024

11 a 14 de junio de 2024

Tema 10 del programa provisional*

Evaluación de las inversiones que el UNICEF destina al fortalecimiento institucional para un cambio social y de comportamiento

Resumen **

Resumen

El cambio social y de comportamiento (CSC) es un enfoque que recurre a las ciencias sociales y del comportamiento para comprender las necesidades individuales y de las comunidades a fin de elaborar soluciones adaptadas a los contextos y centradas en las personas para superar los obstáculos que impiden conseguir cambios positivos. En los últimos años, el UNICEF ha integrado cada vez más el CSC en su programación para los contextos de desarrollo y humanitarios.

En 2017, la Fundación Bill y Melinda Gates concedió al UNICEF una subvención única y plurianual para mejorar la capacidad de la organización de ofrecer una programación de CSC eficaz y de calidad a escala, a fin de lograr resultados positivos para la infancia. Con el objetivo de promover el posicionamiento y la visibilidad del CSC en su labor, el UNICEF lo incluyó como una de las nueve estrategias de cambio fundamentales de su Plan Estratégico para 2022-2025 y destinó más recursos a este ámbito, lo que elevó la inversión total en su fortalecimiento a unos 13,5 millones de dólares entre 2017 y 2022.

La Oficina de Evaluación del UNICEF encargó una evaluación de las inversiones de la organización en el fortalecimiento institucional para el CSC en colaboración con el correspondiente equipo del Grupo de Programas, que se llevó a cabo entre enero y septiembre de 2023. La evaluación pretendía comprender los efectos de las inversiones en la capacidad institucional del UNICEF para el CSC y su capacidad para ofrecer unos programas de mayor calidad al respecto.

* E/ICEF/2024/10.

** El resumen del informe de evaluación se publica en todos los idiomas oficiales. El informe completo se encuentra disponible en inglés en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF (véase el anexo I).

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



La evaluación concluyó que las inversiones en el CSC habían sido fundamentales para el desarrollo de la capacidad institucional del UNICEF en este ámbito, al aportar una mayor coherencia a la dotación de personal regional en cinco de las siete regiones en las que actúa el UNICEF, impulsar el apoyo externo y propiciar el desarrollo de recursos globales esenciales que facilitaron que se comprendiese mejor en toda la organización.

Sin embargo, también infirió que, para que las inversiones aprovechen el potencial de dicho enfoque como estrategia de cambio, el UNICEF debe aumentar la influencia de las personas de más autoridad en este campo. Además, ha de velar por que todos los responsables de la toma de decisiones —entre ellos, los líderes sectoriales y los asociados— tengan las competencias, los conocimientos y el compromiso necesarios para apoyar y promover una programación de CSC con base empírica y dirigida por la comunidad.

A partir de los resultados y conclusiones de la evaluación se formularon ocho recomendaciones de medidas que debería adoptar el UNICEF para fortalecer el CSC dentro de la propia organización, así como entre sus asociados, y aprovechar el potencial que este enfoque tiene para lograr un cambio transformador.

En la sección VI se recogen los elementos de un proyecto de decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva.

I. Introducción

A. Antecedentes del tema de la evaluación

1. En el mundo actual las dificultades que afrontamos en los ámbitos de desarrollo, la ayuda humanitaria y la consolidación de la paz están cada vez más interconectadas, son cada vez más complejas y trascienden las fronteras, los contextos y los sectores. Por esto, las estrategias para abordarlas deben ser igualmente amplias e interdisciplinarias. El cambio social y de comportamiento (CSC) es un enfoque que se nutre de muchas disciplinas, como la sociología, la psicología, la antropología, la economía y las comunicaciones, y se centra en las barreras —cognitivas, sociales y estructurales— que impiden que las personas adopten prácticas positivas y que las sociedades sean más equitativas, cohesionadas y pacíficas. Este enfoque parte de la idea de que el cambio transformador únicamente puede lograrse empoderando a las personas para que sean ellas mismas las que lo lleven a cabo y está orientado a la colaboración con base empírica con las comunidades y los encargados de la formulación de políticas.

2. En los últimos años, el UNICEF ha adoptado como componente esencial de su labor el enfoque del CSC, que ha sustituido al método anterior de comunicación para el desarrollo (CPD). Ambos se guían por el modelo socioecológico, basado en cinco niveles jerárquicos interrelacionados que empiezan por el individuo (intrapersonal) y van expandiéndose a través de los niveles interpersonal, institucional y comunitario, hasta llegar a las políticas y el entorno propicio. Una diferencia fundamental entre los dos enfoques es que el CPD se basa principalmente en la transmisión de mensajes, mientras que el CSC tiene la ventaja de aprovechar los conocimientos y métodos de distintas disciplinas para reforzar el cambio individual y social positivo.

3. En 2017, el UNICEF obtuvo una inversión única y plurianual de unos 5 millones de dólares de la Fundación Bill y Melinda Gates para fortalecer la capacidad institucional y la programación de CSC en toda la organización. El UNICEF aportó además cerca de 2,5 millones de dólares, lo que deparó una inversión inicial total de unos 7,5 millones. En 2021, el UNICEF dio otro paso importante: asignó unos 6 millones de dólares a una estrategia para facilitar la transición del CPD al CSC, lo que elevó la inversión total conjunta en CSC entre 2017 y 2022 a aproximadamente 13,5 millones de dólares.

4. La estrategia de transición se basó en diez componentes fundamentales: a) la promoción de la importancia del CSC; b) la implantación de estructuras de gobernanza; c) el fortalecimiento de los resultados y las pruebas; d) el apoyo a la puesta en funcionamiento; e) la mejora de la capacidad del personal; f) el establecimiento de asociaciones externas; g) la elaboración de herramientas de apoyo; h) la renovación de la imagen de marca; i) el apoyo a los primeros adoptantes del CSC; y j) la facilitación de la expansión. La transición también requirió establecer nuevos parámetros de calidad específicos para el CSC, que fijasen los niveles de desempeño esperados en relación con los compromisos.

B. Finalidad, objetivos, alcance y usuarios previstos

5. La evaluación tenía como fin comprender cómo y en qué medida las inversiones llevadas a cabo por la Fundación Gates y el UNICEF desde 2017 en CSC han mejorado la capacidad institucional de la organización y le han permitido ofrecer una programación de mayor calidad en este ámbito. También se pretendía formular recomendaciones para el fomento de la institucionalización y el fortalecimiento del CSC en el seno del UNICEF y entre sus asociados.

6. La evaluación examinó cuatro esferas de resultados para valorar los efectos surtidos: a) el fortalecimiento de la capacidad institucional y la integración del CSC; b) la mejora de la calidad de la programación de CSC; c) la elaboración y el uso de bienes públicos mundiales; y d) la preparación del UNICEF para utilizar el CSC como una estrategia de cambio fundamental a fin de lograr unos resultados positivos para la infancia.

7. La evaluación se guio por cuatro esferas de investigación conexas:

(a) ¿Cómo han evolucionado la capacidad institucional y la integración del CPD/CSC? ¿Qué ha contribuido a este cambio? ¿Cómo pueden reforzarse todavía más la capacidad y la integración?

(b) ¿Cómo ha evolucionado la calidad de la programación de CPD/CSC? ¿Qué ha contribuido a este cambio? ¿Cómo puede reforzarse todavía más la calidad?

(c) ¿Cómo ha contribuido la inversión al desarrollo y uso por parte del UNICEF de los bienes públicos mundiales del CPD/CSC? ¿Cómo podrían reforzarse más si cabe la elaboración y el uso de estos bienes públicos?

(d) ¿Cuál es el grado de preparación del UNICEF en materia de CSC para apoyar la ejecución de su Plan Estratégico para 2022-2025, y para que este enfoque sirva de estrategia de cambio a fin de hacer realidad la visión de futuro de la organización?

8. El alcance de la evaluación abarcó la capacidad y la programación de CSC en los planos mundial, regional y nacional. La evaluación consideró el efecto de las diversas inversiones en conjunto, no el de cada inversión por separado. No se pretendió ofrecer un análisis en profundidad de la repercusión de la programación de CSC en los principales resultados en todos los países y sectores. No obstante, se efectuaron ocho estudios de caso detallados que abarcaban todas las regiones en las que actúa el UNICEF, para explicar cómo la calidad de la programación de CSC viene determinada por el fortalecimiento de la capacidad institucional en diferentes entornos¹.

9. Los principales destinatarios de la evaluación son los profesionales del CSC del UNICEF y la administración y el personal directivo superior —incluidos los ajenos al sector del CSC— a escala mundial, regional y nacional. A fin de velar por la eficacia del CSC como estrategia de cambio fundamental, deben prestar la misma atención a las conclusiones y recomendaciones tanto las personas que trabajan en este sector como las que operan en otros (por ejemplo, quienes utilizan enfoques de CSC para lograr resultados sectoriales). Los usuarios secundarios previstos son las personas que trabajan en el sector del CSC en organizaciones ajenas al UNICEF, así como los asociados y proveedores de servicios del Fondo, los Estados Miembros y los posibles financiadores del CSC para el UNICEF, como la Fundación Gates.

10. Se prevé que los resultados y las conclusiones de la evaluación contribuyan a determinar la aplicación, la integración y el análisis de los enfoques del CSC dentro del UNICEF y por sus asociados en la ejecución y homólogos nacionales.

¹ Se examinó a las oficinas en los países de Armenia, Egipto, Guatemala, la India, el Iraq, las Islas del Pacífico, el Níger y Somalia. Los estudios de caso pueden consultarse en: www.unicef.org/evaluation/reports#/detail/19441.

II. Metodología

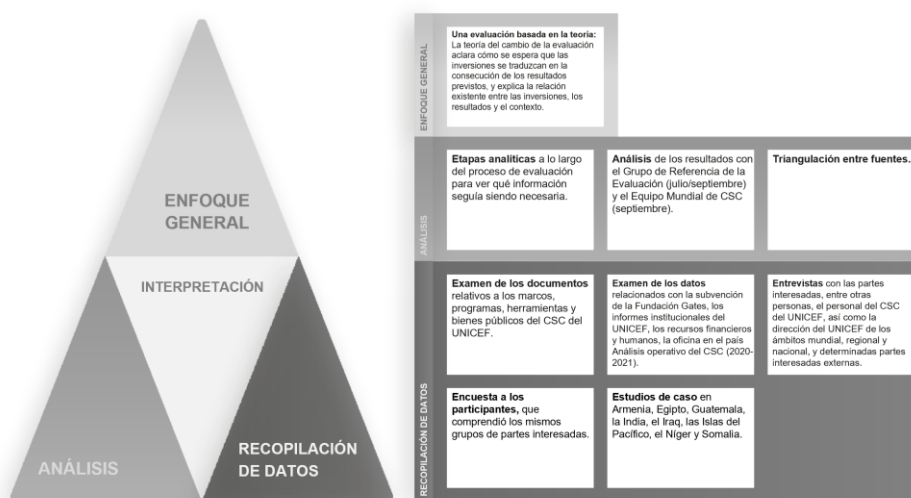
A. Enfoque general

11. El diseño y la realización de la evaluación se fundamentaron rigurosamente en las normas y estándares del UNICEF y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en la materia, así como en principios éticos. La evaluación también procuró adoptar un enfoque con perspectiva de género, mediante la valoración del trabajo del CSC con un prisma de género; la integración de aspectos relativos a la equidad mediante el desglose de datos por género, función y región; y la defensa de los derechos humanos y de la infancia, haciendo hincapié en el consentimiento con conocimiento de causa, la sensibilidad cultural y el principio de “no hacer daño”.

12. Se utilizó una teoría del cambio (véase el anexo II) para orientar la investigación y explorar los vínculos causales entre las inversiones, los contextos y los resultados mediante el análisis de la mecánica del cambio. Se forjó en torno al discurso central de invertir en capacidad y programación de CSC como estrategia transversal general, en lugar de centrarse en sectores o programas específicos. La teoría del cambio respondía a tres finalidades principales: a) orientar el diseño de la evaluación, destacando para ello las esferas de resultados clave y fundamentando los instrumentos de recopilación de datos; b) ayudar al análisis y la interpretación aclarando las correlaciones y los matices contextuales; y c) implicar a las partes interesadas de la evaluación proporcionando un resumen visual de su alcance.

13. La evaluación se basó en diversas fuentes de datos, como la revisión de 25 documentos principales en los que se describían las estrategias, los programas, los instrumentos y los recursos del UNICEF para el CSC; el análisis de los datos de seguimiento de la Fundación Gates, así como los informes internos, los registros financieros y la información sobre el personal del UNICEF; la realización de entrevistas pormenorizadas a unas 80 personas del ámbito de la programación de CSC o esferas conexas —entre ellas, los directores de personal del UNICEF dedicado o no al CSC en los planos mundial, regional y nacional, así como a asociados externos, como titulares de acuerdos a largo plazo para la prestación de servicios, financiadores y expertos sobre el terreno—; y la realización de encuestas a más de 600 participantes, que incluían tanto al personal del UNICEF como a sus asociados. Se llevaron a cabo estudios de caso en profundidad para ocho oficinas en los países: Armenia, Egipto, Guatemala, la India, el Iraq, las Islas del Pacífico, el Níger y Somalia. En la figura I se exponen la metodología y el enfoque de la evaluación.

Figura I
Metodología y enfoque de la evaluación



Fuente: Equipo de Evaluación.

B. Marco analítico e instrumentos de recopilación de datos

14. La evaluación combinó métodos e instrumentos cuantitativos (análisis de datos y una encuesta mundial) y cualitativos (examen de documentos y entrevistas en profundidad). La aportación suplementaria de los estudios de caso permitió hacer un examen detallado de los cambios en la capacidad, la calidad de la programación y la aplicación de los bienes públicos mundiales en el ámbito nacional. Las oficinas en los países se seleccionaron a partir de variables muy diversas, como los diferentes niveles de fortalecimiento de la capacidad en materia de CSC durante el período de la evaluación, el contexto humanitario o de desarrollo y el nivel de ingresos del país, así como para incluir a países de las siete regiones en las que actúa el UNICEF.

15. Durante el proceso de evaluación se añadieron etapas analíticas para ver en qué casos se había recopilado información suficiente y qué información faltaba todavía. Los datos procedentes de las distintas fuentes se triangularon para describir los cambios percibidos y reales en cada esfera de resultados y garantizar la coherencia, fiabilidad y validez de las conclusiones y recomendaciones, así como que estas resultasen útiles.

16. Las principales partes interesadas y los expertos participaron activamente en todo el proceso. El análisis y la interpretación finales tuvieron en cuenta los comentarios recibidos en dos reuniones mantenidas con el Grupo de Referencia de la Evaluación y el Equipo Técnico Mundial del CSC del UNICEF. Las reuniones sirvieron para validar los resultados y las conclusiones y elaborar conjuntamente las recomendaciones, favoreciendo así que se fundamentasen en los conocimientos y las prioridades institucionales.

C. Limitaciones y medidas de mitigación

17. Entre las principales dificultades encontradas durante el proceso de evaluación cabe mencionar las siguientes: a) el amplio alcance que esta tenía, lo que hizo que las repuestas no pudiesen ser todo lo exhaustivas posible; b) los escasos conocimientos de algunos encuestados sobre las inversiones hechas en CSC; c) el posible sesgo de

memoria por abarcar la evaluación un período de seis años; y d) el riesgo de sesgo en la selección de informantes clave, que se basó en gran medida en las propuestas de las partes interesadas. La transición de los parámetros de calidad del CPD al CSC en 2021 dificultó además hacer comparaciones directas a lo largo del tiempo.

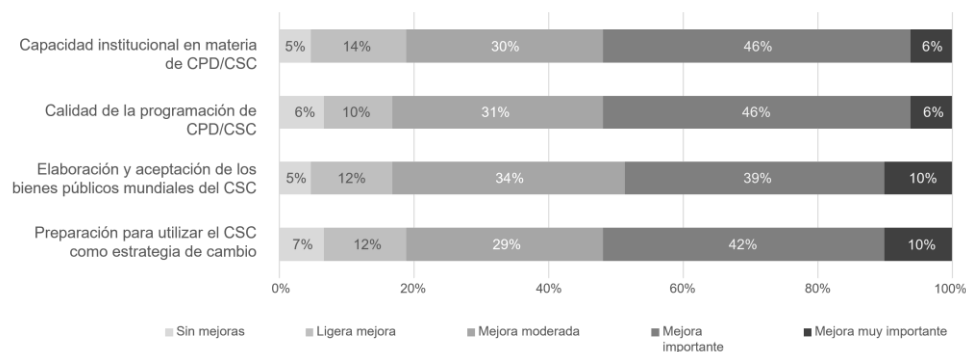
18. Para atender estas cuestiones se empleó un enfoque polifacético, que incluía diversos elementos: el uso de la teoría del cambio de la evaluación para orientar los métodos de recopilación de datos con arreglo a los aspectos más relevantes de la investigación; la provisión de información y antecedentes esenciales a los participantes durante las entrevistas y las encuestas; la triangulación de datos utilizando diferentes fuentes de datos para corroborar o matizar los hallazgos; y un examen continuo de la lista de informantes clave para velar por que hubiese una representación amplia. Para dar respuesta a los problemas relativos a la comparación asociados a la transición del CPD al CSC, los cambios se atribuyeron al período anterior o posterior a 2021, en lugar de analizar la evolución de los datos de 2017 a 2022.

III. Conclusiones

19. Las conclusiones generales sobre las cuatro esferas de resultados señaladas en la evaluación fueron coherentes en las diversas fuentes de datos —a saber, las encuestas, las entrevistas y los análisis de documentos y datos—. En particular, se constató que el UNICEF en su conjunto había mejorado en las cuatro esferas (véase la figura II).

Figura II

Cambios globales en las esferas de resultados señaladas en la evaluación, 2017-2022



Fuente: Encuesta de evaluación.

20. Las mejoras más patentes parecían concentrarse en los sectores de la salud y la protección de la infancia y en el contexto humanitario frente al contexto de fortalecimiento de los sistemas o de desarrollo. Sin embargo, las dificultades sistémicas en la capacidad y priorización del CSC a escala nacional provocaron una falta de uniformidad en su implantación entre los distintos sectores y regiones, que obedeció en muchos casos a diferencias en el grado de compromiso de la dirección con el CSC y en la gobernanza y la rendición de cuentas. Una de las conclusiones fue que, aun habiéndose registrado algunos avances, el personal y los asociados relacionados con el CSC a menudo carecían de influencia en la toma de decisiones dentro del UNICEF, lo que les impedía abogar por una programación de CSC de mayor calidad.

21. Entre los distintos tipos de encuestados, el que tenía opiniones más favorables respecto a las mejoras en las esferas de resultados era el personal del CSC, seguido

del personal externo y del personal del UNICEF ajeno a este ámbito. En cuanto a la mejora de la preparación, concretamente, los asociados externos tenían una opinión más positiva. Los encuestados que trabajaban principalmente en el sector humanitario expresaron impresiones más positivas sobre las mejoras en la capacidad institucional, la calidad de la programación y la elaboración y el uso de bienes públicos mundiales que los que trabajaban en contextos de desarrollo. No obstante, una gran mayoría de los encuestados, independientemente de su entorno operacional, manifestaron opiniones positivas sobre la preparación de la organización para utilizar el CSC como estrategia fundamental para el cambio. Hubo pequeñas diferencias entre los géneros en las cuatro esferas de resultados y las mujeres tendieron a ser ligeramente más críticas con los resultados obtenidos. Cabe señalar que las valoraciones de la mejora fueron casi idénticas en las cuatro esferas de resultados, lo que indica o bien la existencia de una gran concordancia entre ellas o que a las personas encuestadas les resultó difícil diferenciarlas.

A. Fortalecimiento de la capacidad institucional e integración del cambio social y de comportamiento en todo el UNICEF

22. **La capacidad institucional en materia de CSC mejoró notablemente entre 2017 y 2022**, y las encuestas a las partes interesadas, las entrevistas y los datos del UNICEF apuntan a una mayor adhesión a los parámetros de calidad del CPD/CSC. Se constató que las inversiones tanto de la Fundación Gates como del UNICEF habían sido determinantes para ello, en particular debido al empeño puesto en el fomento de la capacidad, por ejemplo mediante los programas educativos de CSC. El incremento del apoyo regional —lo que incluyó la financiación para que hubiese asesores técnicos regionales en cinco de las siete regiones y la creación de recursos públicos mundiales— favoreció asimismo los conocimientos y la capacidad. Las asociaciones para la cooperación y los indicadores normalizados, como los parámetros de calidad de CPD y CSC, fueron fundamentales para poder hacer un seguimiento del CSC y su integración en los programas.

23. **Capacidad institucional desigual.** A pesar de estos avances, persistieron las disparidades en cuanto a recursos humanos y capacidad técnica entre distintos sectores, regiones y contextos, señal de que hace falta una financiación más equitativa, una orientación clara y empeño para institucionalizar el CSC de manera uniforme en todos los programas. En concreto, la evaluación detectó importantes variaciones regionales en lo que atañe a la capacidad institucional. Las regiones de Asia Oriental y el Pacífico, África Oriental y Meridional, Asia Meridional y África Occidental y Central tenían el porcentaje más elevado de oficinas en los países clasificadas en la categoría “avanzada” o “consolidada”, mientras que las regiones de América Latina y el Caribe y Europa y Asia Central presentaban el porcentaje más bajo de esas calificaciones, y la región de Oriente Medio y Norte de África se situaba entre ambas.

24. **Dependencia de la dirección** Además de la distribución dispar de la capacidad en materia de CSC entre los países y sectores, así como la aplicación desigual del enfoque, el personal de CSC comunicó que no estaba claro si la propuesta de valor del CSC se había hecho fuera de su red, lo que puso de manifiesto el grado en que la priorización de los recursos humanos y financieros del CSC dependía de cada dirección concreta.

25. Se hicieron tres tipos de inversiones en capacidad institucional en el marco de la subvención de la Fundación Gates:

(a) **Incorporación de nuevos recursos humanos y capacidad técnica externa.** Los puestos de asesores técnicos regionales tenían como objetivo garantizar conocimientos técnicos a escala regional y prestar apoyo técnico a las oficinas en los

países. Se articularon además varios mecanismos de apoyo técnico destinados a acelerar el proceso de contratación de especialistas, entre ellos una lista de candidatos de consultores en materia de CSC, una lista de candidatos de antropólogos e investigadores sociales especializados para envíos de emergencia y un mecanismo de contratación para acuerdos a largo plazo. También se formó un grupo técnico de expertos para llevar a cabo misiones de asistencia técnica de alto nivel en las oficinas en los países o regionales, con el fin de mejorar su capacidad para el CSC; durante el período de la evaluación hubo cuatro misiones de este tipo.

(b) **Refuerzo de la capacidad existente.** Las iniciativas al respecto incluyeron un curso sobre estrategias de comunicación conductual para epidemias mundiales —impartido conjuntamente por el UNICEF y la Escuela de Salud Pública Mundial de la Universidad de Nueva York— y el canal de aprendizaje de CSC en Agora, una plataforma concebida por UNICEF para proporcionar a su personal recursos de aprendizaje gratuitos. Se elaboraron normas técnicas de programas para contribuir a que hubiese una interpretación homogénea de los enfoques del CSC, entre ellas la *Guía de cambio social y de comportamiento*, que incluye recursos interconectados en apoyo del cambio programático del CPD al CSC, y las Normas Mínimas de Calidad e Indicadores para la Participación Comunitaria, destinadas a armonizar los enfoques y mejorar la calidad de la participación comunitaria en contextos humanitarios y de desarrollo.

(c) **Mejorar el análisis y la presentación de informes acerca de la calidad del CSC y la capacidad al respecto.** La elaboración de los parámetros de calidad normalizados (para el CPD en 2018 y para el CSC en 2021) estableció normas para la programación de CSC en el plano nacional y proporcionó un marco global común para la rendición de cuentas de las oficinas en los países.

26. **Factores instrumentales.** La inclusión del CSC como estrategia de cambio en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 fue fundamental para incrementar su importancia dentro del UNICEF y tuvo una contribución destacada a la mejora de la capacidad institucional. Además, la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) propició un mayor reconocimiento de la importancia del CSC; hubo nuevos expertos a escala mundial y regional que pudieron implantar y respaldar instrumentos de seguimiento, como la escucha de las redes sociales, lo que permitió comprender los matices de los factores contextuales que influyen en el recelo ante las vacunas más allá de la simple resistencia a estas. La implicación de más expertos y el aumento de la colaboración entre sectores que trajo la pandemia también hicieron que reconociesen el valor del CSC otros sectores además del de la salud, como los de la protección de la infancia y la educación. Además, tanto a escala regional como nacional el personal observó que en los últimos años se había proporcionado orientación sobre políticas, apoyo técnico y movilización de recursos en materia de CSC. El personal también constató claramente, con el cambio del CPD al CSC en 2022, que se pasó de una orientación exclusiva a las comunicaciones a adoptar una aplicación más amplia de las ciencias sociales y del comportamiento, la implicación de la comunidad y el diseño participativo.

27. **Aumento de la financiación.** Los recursos destinados al CSC aumentaron de manera considerable entre 2017 y 2022, al pasar de aproximadamente 400 a unos 600 millones de dólares, una evolución positiva que puede atribuirse al apoyo de la administración, a un mejor posicionamiento del CSC y a una afluencia de fondos para emergencias, especialmente para la pandemia de COVID-19, así como al empeño puesto en el fomento de la capacidad, incluidos los nuevos recursos educativos. No obstante, la proporción de recursos asignados al CSC en relación con los gastos generales del UNICEF en ese mismo período se mantuvo relativamente constante e incluso empezó a disminuir en 2020, al situarse en algo menos del 8% de los gastos generales de la organización en 2022. Se sigue considerando que los recursos para el CSC son insuficientes, con obstáculos como la financiación desigual entre sectores,

la financiación a corto plazo o dependiente de negociaciones y el posicionamiento variable del CSC, ya que las asignaciones de fondos privilegian principalmente a las esferas relacionadas con la salud. Hacen falta inversiones a largo plazo, una financiación intersectorial constante, un mejor posicionamiento del CSC y una mayor institucionalización de los mecanismos de financiación.

28. **La capacidad de las asociaciones aumentó** gracias a la inversión de la Fundación Gates, en particular con organizaciones confesionales y orientadas a la juventud, y al uso de bienes públicos mundiales para impulsar una interpretación homogénea acerca del CSC. Las asociaciones más sólidas fueron las establecidas con la sociedad civil y las organizaciones comunitarias. Para mantener las asociaciones es menester mejorar la formalización de la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas, las instituciones académicas y de investigación y el sector privado. En particular, se ha de fomentar la capacidad de forma coherente y adaptada al contexto.

29. **La integración de la programación de CSC mejoró** tanto horizontalmente (en otros sectores) como verticalmente (gobernanza y rendición de cuentas), pero la instauración de estructuras de gobernanza y rendición de cuentas siguió siendo desigual. Esto pone de manifiesto la necesidad de seguir mejorando para que haya un posicionamiento homogéneo del CSC y garantizar su contribución a la toma de decisiones, una mejor comprensión del CSC por parte de los dirigentes en todos los niveles, y la elaboración de unas directrices globales en toda la organización para la institucionalización y la gobernanza del CSC.

30. **La implantación de indicadores normalizados mejoró el seguimiento, la evaluación, la presentación de informes y el aprendizaje.** Se consideró que el mayor avance en la capacidad de seguimiento, evaluación, presentación de informes y aprendizaje fue la implantación de indicadores normalizados para determinar los efectos de los programas de CSC. Sin embargo, en comparación con otras esferas de la capacidad institucional, las partes interesadas que participaron en la evaluación fueron las que valoraron menos positivamente las mejoras en la capacidad de seguimiento, evaluación, presentación de informes y aprendizaje. Siguen existiendo carencias en cuanto a la capacidad técnica y la integración de los indicadores de CSC en los sistemas nacionales de datos, y el mayor obstáculo que se comunicó es la falta de recursos para la generación de pruebas. Para avanzar en el seguimiento, la evaluación, la presentación de informes y el aprendizaje es necesario aumentar la financiación y que haya una labor específica de incorporación de los datos sobre el CSC en los sistemas nacionales.

B. Mejora de la calidad de la programación para el cambio social y de comportamiento

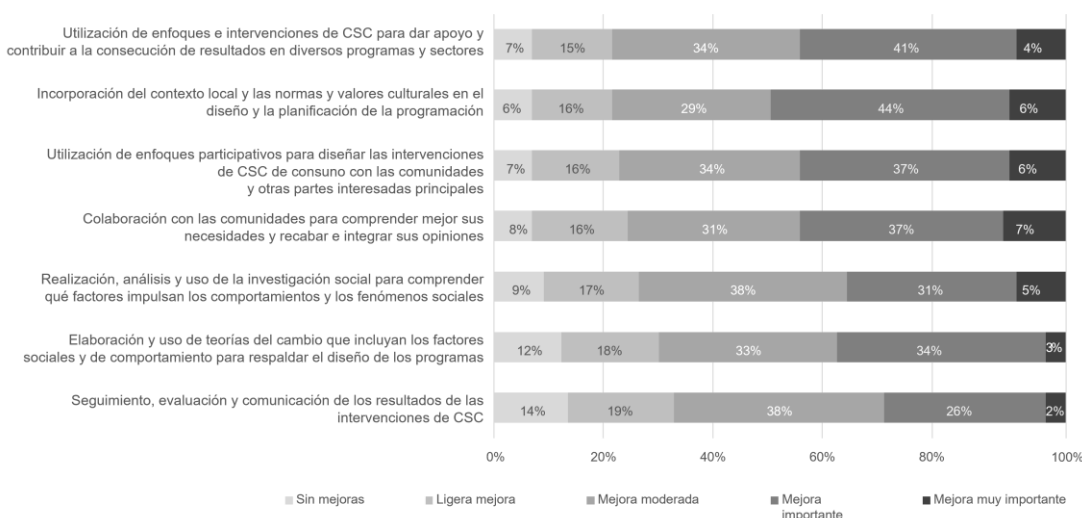
31. **La calidad de la programación mejoró entre 2017 y 2022**, en consonancia con las mejoras en la capacidad institucional y la integración (véase la figura III). Los elementos que más notoriamente han contribuido a esa mejora son: a) la Plataforma sobre Ciencias Sociales en la Acción Humanitaria, que proporciona acceso a la investigación y los datos de las ciencias sociales durante la respuesta humanitaria y en las emergencias de salud pública, y que resultó fundamental para el avance en aras de una programación que tuviese una mayor base empírica en situaciones de emergencias; b) la asociación con la Oficina Mundial de Investigaciones y Previsión del UNICEF - Innocenti, que mejoró la visibilidad de la investigación social y conductual dentro del UNICEF; c) el desarrollo y la expansión de plataformas e instrumentos de recopilación rápida de datos, como U-Report y Community Rapid Assessment, que facilitan la recopilación rápida de datos en el plano nacional; y d)

las Normas Mínimas de Calidad e Indicadores para la Participación Comunitaria, que ayudaron a estandarizar el uso de enfoques participativos en la programación de CSC.

32. El fortalecimiento de la calidad de la programación también fue atribuible a la mejora del apoyo técnico a las oficinas en los países, a la mayor visibilidad del CSC en los documentos programáticos mundiales y a un mayor énfasis en la programación de CSC de alta calidad durante la pandemia. El cambio del CPD al CSC amplió los tipos de enfoques utilizados y supuso prestar una mayor atención a las ciencias del comportamiento aplicadas. Además, la elaboración de los parámetros de calidad del CPD y el CSC y su institucionalización en cinco de las siete oficinas regionales muy probablemente haya favorecido una mayor rendición de cuentas respecto a la calidad de la programación, incluida la participación de la comunidad.

Figura III

Cambios constatados en la calidad de la programación de CSC, 2017-2022



Fuente: Encuesta de evaluación.

33. **Las principales inversiones llevadas a cabo en la calidad de la programación** incluyeron la financiación de asociaciones para mejorar la capacidad de respuesta y la participación, entre ellas la iniciativa “Fe y cambios positivos para niños, niñas, familias y comunidades”, que apoya la colaboración con las comunidades y los agentes religiosos para fomentar un CSC positivo, y la iniciativa “Investigación participativa y comunicación para el cambio de los niños, niñas y jóvenes”, destinada a elaborar un modelo para sistematizar la participación a gran escala de los jóvenes de 13 a 24 años —en particular de los más marginados— en las cuestiones fundamentales que afectan a sus vidas. También se financiaron nuevas plataformas, instrumentos y mecanismos para mejorar la programación participativa y con base empírica, así como la ampliación de los ya existentes. Entre estos cabe señalar, además de U-Report, plataformas y mecanismos de participación digital y escucha de las redes sociales, como Internet of Good Things, y otros métodos para recabar opiniones de la comunidad.

34. **Se observaron avances apreciables en la capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad y en el uso de una programación participativa**, y en el plano nacional algunos encuestados informaron de un mayor empleo de enfoques centrados en el ser humano en su trabajo, a pesar de las dificultades que plantea la aplicación de la programación de CSC. Aun así, las partes interesadas expresaron opiniones más negativas en cuanto a las mejoras en el uso de la programación con base empírica. También se constató que la naturaleza transversal del CSC dificultaba

su armonización con las prioridades de financiación de sectores concretos. Además, dado que la mayor parte de la financiación del CSC procedía del sector sanitario, las prioridades de este ámbito seguían centradas en él, concretamente en la inmunización, notablemente para la generación de pruebas. Otro impedimento fue la dinámica de poder entre el personal del CSC y el de otros sectores con respecto a la aceptación de orientación y asesoramiento prestado por el primero.

35. **programación de CSC en emergencias.** Aunque se constató que el apoyo al CSC era más sólido durante las emergencias, algunos encuestados cuestionaron la calidad de la programación de CSC en dichos contextos, por el tiempo que requería elaborar una programación sólida y con base empírica, así como la relegación de la generación de pruebas a un segundo plano en las emergencias. También indicaron que la programación de CSC en emergencias muchas veces consistía en campañas a corto plazo, sin tener en cuenta su sostenibilidad.

36. Se observó **un mejor uso de los datos para generar pruebas y orientar la programación**, entre otras cosas mediante la colaboración con la Oficina Mundial de Investigaciones y Previsión del UNICEF - Innocenti y el uso de los bienes públicos mundiales, en particular la Plataforma sobre Ciencias Sociales en la Acción Humanitaria, y de las plataformas e instrumentos de recopilación rápida de datos. Con todo, la evaluación constató que seguía habiendo escasa capacidad técnica para utilizar los datos recopilados a fin de fundamentar la programación. Además, los mecanismos para recabar observaciones que permitiesen transmitir a las comunidades cómo se estaban utilizando los datos extraídos de ellas para fundamentar la programación y saber cómo percibían la eficacia de dicha programación eran apenas rudimentarios. Otra dificultad fue la cantidad de recursos necesarios para la recopilación de datos —lo que hizo que esta fuese más habitual en los países de ingreso medio—, así como para el seguimiento de los datos en el plano de los resultados frente al plano de los productos.

37. **Documentos de los programas para los países.** Un análisis de los documentos de los programas para los países elaborados entre 2017 y 2022 reveló que había escasas menciones a las estrategias de implantación del CSC. En 2023, sin embargo, las estrategias nacionales del CSC, el fomento de la capacidad de los asociados y los enfoques de cambio de normas fueron algunas de las estrategias más comúnmente mencionadas, al figurar entre el 30% y el 50% de los documentos de los programas para los países. Las menciones a los programas de crianza de los hijos también han ido en aumento desde 2019, hasta aparecer en el 20% de los programas para los países en 2023. No obstante, prácticamente no se mencionaron otras estrategias de implantación del CSC, como diálogos comunitarios, escucha de las redes sociales, apoyo psicosocial, narración de historias, movilización social, participación digital y participación del sector privado.

C. Mayor elaboración y uso de los bienes públicos mundiales

38. Las partes interesadas indicaron que **el desarrollo y la utilización de los recursos públicos mundiales relacionados con el CSC había mejorado**. Entre estos cabe mencionar las Normas Mínimas de Calidad e Indicadores para la Participación Comunitaria, la *Guía de cambio social y de comportamiento*, la Plataforma sobre Ciencias Sociales en la Acción Humanitaria, el Grupo de Reflexión Mundial sobre CSC, la Alianza Mundial para el Cambio Social y de Comportamiento y la Cumbre Internacional de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento. La financiación constituyó el principal obstáculo detectado, y otro fue la falta de conocimientos acerca del CSC entre los responsables de los países y su falta de apoyo a la capacidad en la materia. Otro obstáculo fue la complejidad de algunos bienes públicos mundiales, derivada de la dificultad de compaginar la necesidad de disponer

de recursos para el CSC avanzados y técnicamente adecuados, con la sencillez y facilidad de uso que hacen falta sobre el terreno. También se mencionó que el número desmesurado de recursos disponibles y la falta de orientación sobre cuáles debían emplearse y cómo hacerlo suponían otro obstáculo para su utilización.

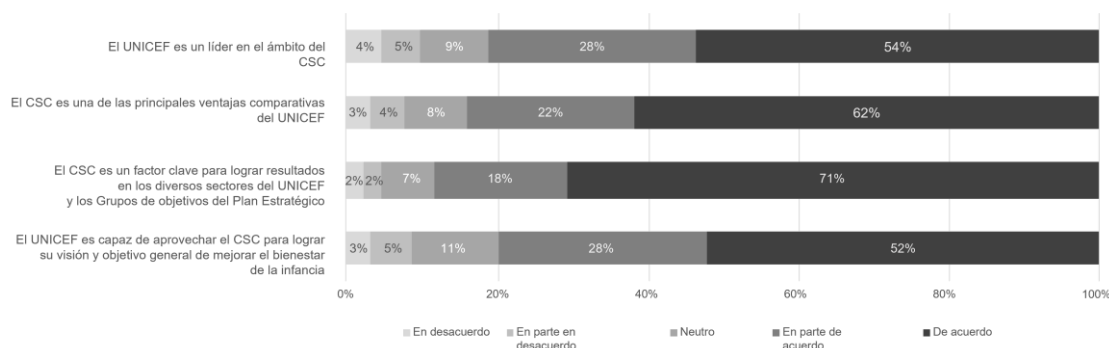
39. **Aportación positiva de bienes públicos mundiales concretos.** Parte de los bienes públicos mundiales elaborados a raíz de las inversiones de la Fundación Gates fomentaron una interpretación homogénea tanto del CSC como de la participación comunitaria, así como a una mayor capacidad interna. Los bienes públicos universales más útiles y, por tanto, los más utilizados fueron las normas técnicas y las plataformas informativas que proporcionan información sobre la aplicación eficaz de los enfoques del CSC y la participación comunitaria. El 97% del personal de CSC ha utilizado al menos una vez la *Guía de cambio social y de comportamiento* y casi el 40% más de cinco veces; más de la mitad de los encuestados la consideraron muy útil. Es importante destacar que la *Guía de cambio social y de comportamiento* se utiliza con mayor frecuencia fuera de la sede del UNICEF, en particular por parte del personal de CSC de las oficinas sobre el terreno, nacionales y regionales. Las Normas Mínimas de Calidad e Indicadores para la Participación Comunitaria se usaron algo menos habitualmente. También se emplearon mucho los recursos del CSC para la programación humanitaria, como la Plataforma sobre Ciencias Sociales en la Acción Humanitaria. Quedó patente que, como mínimo, los responsables de las oficinas en los países percibían que algunas de las inversiones en bienes públicos mundiales suponían un factor decisivo. Además, habían aportado claridad durante la transición del CPD al CSC y habían sido útiles en contextos concretos, como al inicio de un nuevo programa para el país o durante emergencias humanitarias.

40. Aun así, las respuestas a la encuesta revelaron un matiz importante: aunque la percepción general era que los bienes públicos mundiales habían contribuido a la visibilidad del UNICEF en el ámbito del CSC, algunos trabajadores consideraban que dicho aumento de la visibilidad no se había traducido necesariamente en una mejora de la capacidad interna; asimismo, parte del personal nacional del ámbito del CSC comunicó que no todos los bienes públicos mundiales se habían promovido a nivel nacional, en particular el Grupo de Reflexión Mundial sobre CSC y la Alianza Mundial para el Cambio Social y de Comportamiento.

D. Fortalecimiento de la preparación del UNICEF para utilizar el CSC como estrategia de cambio fundamental a fin de lograr resultados positivos en favor de la infancia

41. **El UNICEF está mejor preparado para utilizar el CSC como estrategia de cambio fundamental a fin de lograr resultados positivos en favor de la infancia.** La preparación se evaluó a través de cinco parámetros: a) preparación operacional; b) preparación técnica; c) posicionamiento y dirección; d) gobernanza y rendición de cuentas; y e) asociaciones. Cada parámetro se valoró en una escala de cuatro puntos (insuficiente, incipiente, suficiente o fuerte), con puntuaciones combinadas a modo de promedio de las puntuaciones parciales de diferentes fuentes de datos. En general, los niveles de preparación oscilaron entre incipiente y suficiente, lo que significa que, si bien ninguno era insuficiente, tampoco ninguno era fuerte, en consonancia con las mejoras comunicadas en la capacidad e integración institucional, la calidad de la programación y la elaboración y el uso de bienes públicos mundiales. Por otra parte, la mayoría de las personas encuestadas consideraron que el CSC ya desempeñaba un papel trascendental en la labor del UNICEF (véase la figura IV).

Figura IV
Percepciones del personal del UNICEF sobre la preparación para el cambio social y de comportamiento



Fuente: Encuesta de evaluación.

42. **Preparación operacional.** La evaluación puso de manifiesto una distribución desigual de la dotación de recursos permanentes entre los sectores necesarios a fin de que el UNICEF esté preparado para aprovechar todo el potencial de la programación de CSC.

43. **Preparación técnica.** En general, las oficinas en los países comunicaron que disponían de algunos paquetes e instrumentos de formación para el fomento de la capacidad normalizados y adaptados al contexto, pero la mayoría del personal interno y externo consideraba que la capacidad técnica seguía siendo deficiente en algunas esferas.

44. **Posicionamiento y dirección.** Se constató que el posicionamiento del CSC y su aceptación por parte de la dirección, ambos elementos imprescindibles para lograr una programación efectiva y de alta calidad del CSC y su integración como estrategia de cambio fundamental, han mejorado considerablemente desde 2017. Sin embargo, la prioridad otorgada al CSC fue dispar entre las regiones, los países y los programas y, una vez más, dependió en gran medida del interés de cada dirección.

45. **Gobernanza y rendición de cuentas.** Aunque en muchos países se comunicaron buenas prácticas, variaban en los distintos niveles del UNICEF, con diferencias en la estructura, la financiación, la dotación de personal y la coordinación intersectorial. Los encuestados atribuyeron dichas diferencias a una financiación desigual y a la falta de una orientación clara sobre las funciones y la coordinación intersectoriales.

46. **Asociaciones.** A pesar del aumento de las asociaciones institucionalizadas desde 2017, el fomento de la capacidad entre los asociados y una mayor colaboración seguían siendo carencias al respecto. Destacó la ausencia de vínculos con universidades y entidades dedicadas a la investigación nacionales, así como la debilidad de las relaciones con el sector privado. Tampoco se había puesto el suficiente empeño en contextualizar y traducir los instrumentos de fomento de la capacidad y los bienes públicos mundiales existentes, ni en distribuirlos fuera del UNICEF y de la red de CSC.

IV. Conclusiones y medidas futuras

47. **Las inversiones conjuntas de la Fundación Gates y el UNICEF proporcionaron los elementos fundamentales para el fortalecimiento institucional del CSC en el UNICEF.** Se constató que todas las esferas de resultados

intermedios examinadas —a saber, la capacidad institucional y la integración del CSC, la calidad de la programación y la elaboración y el uso de bienes públicos mundiales— habían contribuido a que el UNICEF estuviera preparado para utilizar el CSC como una estrategia de cambio fundamental a fin de lograr unos resultados positivos para la infancia. Además, se constató que todos los elementos interconectados de la preparación habían mejorado entre 2017 y 2022, y que las inversiones de la Fundación Gates y el UNICEF habían contribuido considerablemente a la consecución de dicho avance, al igual que el empeño conjunto de la dirección mundial en materia de CSC. En particular, las inversiones contribuyeron al establecimiento de una dotación de recursos humanos más uniforme para el CSC a nivel regional y a la elaboración de bienes públicos mundiales esenciales que mejoraron la interpretación homogénea del CSC, especialmente en el momento en que la organización pasó del CPD al CSC y comenzó a utilizar enfoques novedosos fundamentados en las ciencias sociales y del comportamiento.

48. Las inversiones se hicieron en un contexto de importantes limitaciones sistémicas para la ejecución de programas de CSC a escala nacional. En concreto, la evaluación detectó notables disparidades en la puesta en funcionamiento de los bienes públicos mundiales, la labor de fomento de la capacidad y las mejoras en la programación de CSC entre los sectores, las regiones y los países. Esas discrepancias obedecían en gran parte a variaciones en el posicionamiento y la dirección y en la gobernanza y la rendición de cuentas. Cabe señalar que la dependencia de la calidad de cada dirección concreta, que a su vez obedece principalmente al interés personal por el CSC, limita la capacidad del empeño mundial por aprovechar de forma fiable el CSC a fin de mejorar la programación en el plano nacional. Si bien la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional ha contribuido a mejorar la capacidad del personal del CSC y de los asociados centrados en el CSC, es notorio que dichas personas carecen de peso en los procesos de toma de decisiones del UNICEF, por lo que no pueden abogar como es debido por una mejora de la calidad de la programación de CSC en todos los sectores.

49. Para que las inversiones en la capacidad institucional para el CSC sean realmente transformadoras hace falta aumentar la influencia de las personas de peso de este ámbito. Además, es preciso llevar a cabo una labor de fomento de la capacidad en toda la organización para que la dirección y los responsables de la toma de decisiones fuera de la red del CSC —incluidos los líderes sectoriales y los asociados— tengan las competencias, los conocimientos y el interés necesarios para defender y aplicar una programación de CSC con base empírica y asumida por la comunidad.

50. Un posicionamiento y una financiación más equitativos del CSC entre todos los sectores y programas, así como un apoyo y una aceptación uniformes por parte de las direcciones, podrían reforzar la calidad de la programación. La evaluación puso de manifiesto una distribución desigual entre los sectores de la dotación de recursos permanentes necesarios para que el UNICEF pueda aprovechar todo el potencial de la programación de CSC. Las inversiones en el CSC deben centrarse en una programación participativa, dirigida por la comunidad, sostenible y con base empírica, en lugar de en actividades de comunicaciones a corto plazo y específicas para cada proyecto. Hacen falta más inversiones para que haya suficiente capacidad técnica, especialmente en lo que atañe a los nuevos enfoques del CSC y a la recopilación y el uso de datos sociales y de comportamiento. Invertir en la institucionalización de la recopilación de datos sociales y de comportamiento dentro de los sistemas nacionales y desarrollar la capacidad de las partes interesadas internas y externas para utilizar dichos datos de forma eficaz acelerará la adopción de una programación con base empírica. Para lograr una mayor coherencia y consistencia

tanto en la capacidad como en la calidad de la programación, también deben institucionalizarse mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas más eficaces.

51. Los bienes públicos mundiales deben aprovecharse para aumentar la concienciación y los conocimientos acerca del CSC a escala nacional. Para aumentar su pertinencia y fomentar su adopción en el UNICEF, así como para favorecer la participación de los asociados y el desarrollo sostenible, los bienes públicos mundiales deben adaptarse a diversos contextos y difundirse ampliamente.

V. Recomendaciones

52. Las ocho recomendaciones que se exponen a continuación, por orden de prioridad, parten de los resultados y las conclusiones de la evaluación y han sido elaboradas y validadas conjuntamente por expertos y partes interesadas internas y externas. Las recomendaciones se concibieron principalmente para abordar los puntos débiles institucionales y los arraigados en el sistema de financiación internacional para el desarrollo. Para que la función de CSC cuente con los recursos adecuados y esté en condiciones de plasmar todo su potencial de repercusión programática, el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y la rendición de cuentas deben hacerse en los niveles más altos de la organización.

53. Buscar, defender y priorizar una financiación por parte de los donantes que aborde los factores sistémicos, sociales y de comportamiento de la consecución de resultados para los niños y las niñas en todo el espectro de la programación humanitaria y de desarrollo. (Prioridad alta; inversión considerable de tiempo y dinero)

La financiación de los donantes —condicionada por un escaso conocimiento del CSC— da prioridad la financiación a corto plazo basada en proyectos para iniciativas de comunicación y educación centradas en un único producto, en lugar de en los resultados y los factores sistémicos impulsores del cambio. Dado que la financiación del CSC humanitaria o de emergencia muy pocas veces se mantiene después de que la situación se resuelva —lo que se traduce en una programación humanitaria ineficaz y en una reducida institucionalización sectorial del CSC—, no es posible determinar sus efectos. Las prioridades al respecto son concienciar a los donantes y a los recaudadores de fondos acerca del nuevo modelo de programas de CSC, las pruebas científicas sociales y del comportamiento subyacentes, y el tiempo y el esfuerzo necesarios para que surtan efecto. El UNICEF debe abogar ante los principales donantes institucionales por una estrategia renovada de financiación del CSC en todo el ciclo de programación humanitaria, dando prioridad al fortalecimiento de los sistemas y a la preparación para emergencias. El UNICEF debe institucionalizar los recursos del CSC, con una teoría del cambio clara que cubra las contribuciones y los resultados, y establecer parámetros de financiación del CSC para la recaudación de fondos institucionales en las esferas temáticas prioritarias, la financiación temática humanitaria mundial y los llamamientos de Acción Humanitaria para la Infancia. Los equipos de redacción de propuestas deben incluir un coordinador de CSC. Los fondos para el CSC podrían asignarse con condiciones flexibles dentro de los fondos temáticos comunes que se destinan directamente a las oficinas en los países.

54. Establecer normas y orientaciones para distribuir sistemáticamente la financiación del CSC en todos los contextos y las esferas programáticas, de modo que la financiación refleje la contribución necesaria del CSC a la consecución de los resultados fundamentales. (Prioridad alta; inversión considerable de tiempo y dinero)

Aunque la inclusión del CSC como estrategia de cambio fundamental ha elevado su posicionamiento y aumentado su financiación, son las direcciones concretas las que

determinan su posicionamiento y financiación dentro de cada oficina y esfera programática. Para garantizar la financiación, es preciso estandarizar un nivel mínimo de integración programática del CSC y establecer los productos del CSC desde el inicio de la programación nacional. El CSC debe incluirse en las síntesis de datos y los análisis de situación de cada país, señalando mejor cuáles son los factores sociales y de comportamiento y las dificultades de cada esfera programática, para que la recaudación de fondos sea selectiva. Deben incorporarse a los protocolos presupuestarios —entre ellos, los de los programas para los países— parámetros de financiación para la programación, el seguimiento y la evaluación del CSC.

55. Garantizar que el personal del CSC esté representado en los procesos y estructuras de toma de decisiones de toda la organización en los planos mundial, regional y nacional. Garantizar también que todo el personal de dirección encargado de representar el ámbito del CSC en esos espacios cuente con la experiencia y los conocimientos necesarios para defenderlo como es debido y tomar decisiones fundamentadas. (Prioridad alta; inversión considerable de tiempo; inversión financiera moderada)

De las principales estrategias de cambio, el CSC presenta una de las proporciones más bajas de personal de categoría superior y ningún puesto de director. El personal de dirección del ámbito del CSC suele hallarse infrarrepresentado —si es que llega a estar presente— en los principales espacios de toma de decisiones a escala mundial, regional y nacional. Además, los representantes del CSC poseen grados dispares de experiencia, lo que podría dar lugar a una falta de uniformidad en cuanto a los conocimientos, el posicionamiento y la dotación de recursos del CSC. El UNICEF debe establecer puestos de alto nivel en materia de CSC —entre ellos al menos uno de director a nivel mundial— e incorporar como mínimo a una persona con competencias en CSC en el Grupo de Gestión Mundial y en los grupos de gestión regionales y nacionales. Deben establecerse compromisos de CSC de ámbito institucional, con requisitos en materia de supervisión y presentación de informes. Deben promoverse requisitos de competencias en CSC en toda la organización y elaborarse instrumentos de fomento de la capacidad y formación de alto nivel con objeto de facilitar la institucionalización del CSC y la consecución de resultados sectoriales prioritarios.

56. Proporcionar orientaciones aprovechables específicas para cada contexto a fin de garantizar una mayor coherencia en los mecanismos de gobernanza, coordinación y dotación de recursos de CSC. (Prioridad alta; inversión de tiempo moderada; inversión financiera reducida)

Los procesos de toma de decisiones relativos a la capacidad y la gobernanza del CSC deben separarse de la dependencia de la dirección en los planos regional y nacional. Las Directrices operacionales del CSC² deben revisarse, validarse e incorporarse sistemáticamente en todos los niveles institucionales. Deben difundirse versiones adaptadas a las oficinas regionales y en los países que detallen la gestión, financiación e integración de la programación de CSC e incluyan orientaciones específicas para cada contexto basadas en factores fundamentales como la situación humanitaria, el nivel de necesidades de CSC y el tamaño del programa.

57. Aumentar la priorización y la financiación de la generación y el uso de pruebas de CSC. (Prioridad alta; inversión considerable de tiempo y dinero)

La financiación de la generación de pruebas sobre las intervenciones de CSC sigue siendo insuficiente. Si no se demuestra lo que funciona en los diferentes contextos

²Dado que las Directrices operacionales del CSC se presentaron en 2022, se consideró poco probable que hubieran contribuido directamente a cualquier cambio observado durante el período de evaluación, por lo que se excluyeron del análisis.

será imposible abogar como es debido por una mayor programación de CSC para lograr resultados sectoriales e intersectoriales. La forma más eficaz y sostenible de generar datos sobre el CSC en los planos regional y nacional probablemente consista en invertir en la incorporación sistemática de sistemas de recopilación de datos sociales y del comportamiento y de análisis de resultados en el seno de los gobiernos y entre los asociados nacionales y subnacionales, posiblemente mediante el fomento de la capacidad de los agentes nacionales o la promoción de asociaciones entre universidades o instituciones de investigación nacionales y los gobiernos. El UNICEF debe seguir invirtiendo en el fomento de la capacidad de seguimiento y evaluación del CSC, incluida la evaluación de sus efectos, los conocimientos acerca del comportamiento y la investigación formativa, especialmente en contextos humanitarios. Esto será posible, entre otras cosas, mediante la difusión de ejemplos de fortalecimiento de sistemas y fomento de la capacidad. Las plataformas existentes pueden utilizarse para la difusión de pruebas. El UNICEF debe incluir una sección sobre la generación de pruebas de CSC en todas las propuestas de recaudación de fondos y, partiendo del precedente del 1% de todos los presupuestos programáticos asignados a la evaluación, destinar a la generación de pruebas un mínimo del 3% de todos los presupuestos de CSC.

58. Invertir en el fortalecimiento de los sistemas y la capacidad para el CSC entre los principales asociados en la ejecución, especialmente los gobiernos. (Prioridad alta; inversión considerable de tiempo y dinero)

Es esencial que haya asociaciones sólidas para que la programación de CSC surta efecto y sea posible hacer un seguimiento de sus resultados, especialmente entre los asociados gubernamentales, que son los principales titulares de los resultados del UNICEF. En la actualidad no se dedican suficientes recursos a la creación de sistemas, estructuras y capacidades del CSC entre dichos asociados. El UNICEF debe invertir en la articulación y las capacidades de las estructuras gubernamentales responsables del CSC. En colaboración con los equipos en los países, debe formular un enfoque para la colaboración estratégica con los ministerios competentes en la institucionalización de resultados claros en materia de CSC. Las solicitudes de financiación para el CSC deben incluir la puesta a punto de sistemas de CSC dentro de los gobiernos y las estructuras locales, centrándose en la sostenibilidad. El UNICEF debe contemplar la elaboración de métodos sostenibles de fomento de la capacidad, como asociaciones con instituciones académicas locales y adscripciones dentro de los equipos de CSC para asociados externos y funcionarios gubernamentales, directrices de buenas prácticas sobre el fomento de la capacidad y una base de datos de asociaciones académicas y otras iniciativas de fortalecimiento de los sistemas para promover el aprendizaje en el ámbito nacional y los vínculos regionales.

59. Adaptar al plano local los bienes públicos mundiales existentes y redoblar esfuerzos para su puesta en funcionamiento a fin de propiciar una mayor utilización entre las partes interesadas de ámbito nacional. (Prioridad media; inversión considerable de tiempo y dinero)

El UNICEF debe adaptar al contexto local los bienes públicos mundiales que se consideren más útiles, contextualizándolos según la región, el país y el sector, traduciéndolos según las necesidades lingüísticas, y difundiendo e institucionalizándolos en los países y sobre el terreno. Al haberse comunicado que hay un número excesivo de instrumentos, el UNICEF debe integrar sistemáticamente los más eficaces en los sistemas nacionales y subnacionales antes de elaborar otros. Debe emplearse un proceso de diseño inclusivo en todos los nuevos instrumentos, que permita incorporar las necesidades de los usuarios y los planes de difusión, así como atender a su pertinencia en el ámbito local.

60. **Aumentar la participación del sector privado para impulsar la innovación.** (Prioridad media; inversión considerable de tiempo; inversión financiera de media a considerable, dependiendo del modelo de asociación)

A escala nacional, las asociaciones con el sector privado están menos consolidadas que otros tipos de colaboración, lo que representa una importante oportunidad desaprovechada. El sector privado puede aportar innovación, agilidad y eficiencia operacional ante retos complejos, así como proporcionar ideas, plataformas, redes y recursos. Durante el período abarcado por la evaluación no se dio prioridad a la colaboración con el sector privado ante la necesidad del fortalecimiento institucional del CPD y el CSC. Sin embargo, la inclusión del CSC y la participación empresarial en favor de los derechos de la infancia como estrategias de cambio en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 activaron una labor de colaboración para ampliar las asociaciones con el sector privado. A fin de aprovechar ese potencial, el UNICEF ha de adoptar un enfoque más estructurado, por lo cual deberá elaborar estrategias para los contextos regionales y nacionales. Los equipos sectoriales y de recaudación de fondos del CSC deben colaborar a escala mundial y regional para establecer asociaciones de alto potencial con el sector privado vinculadas a marcos de resultados. Las Directrices operacionales del CSC deben incluir orientaciones para las oficinas en los países, basadas en la *Guía de cambio social y de comportamiento*. Deben elaborarse orientaciones sobre la colaboración con el sector privado a escala mundial y regional, con mejores prácticas, un marco ético y recomendaciones sobre cómo transmitir el valor añadido del CSC. Debe promoverse la información sobre las asociaciones con el sector privado a escala mundial, y los equipos mundiales y regionales de CSC deben elaborar orientaciones acerca de las actividades de promoción y colaboración para la participación del sector privado.

VI. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

1. *Toma nota* del informe anual de 2023 sobre la función de evaluación en el UNICEF ([E/ICEF/2024/20](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2024/21](#));
2. *Toma nota también* de la evaluación de los enfoques del UNICEF en materia de promoción, su resumen ([E/ICEF/2024/22](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2024/23](#)).
3. *Toma nota asimismo* de la evaluación de las inversiones que el UNICEF destina al fortalecimiento institucional para un cambio social y de comportamiento, su resumen ([E/ICEF/2024/24](#)) y su respuesta de la administración ([E/ICEF/2024/25](#)).

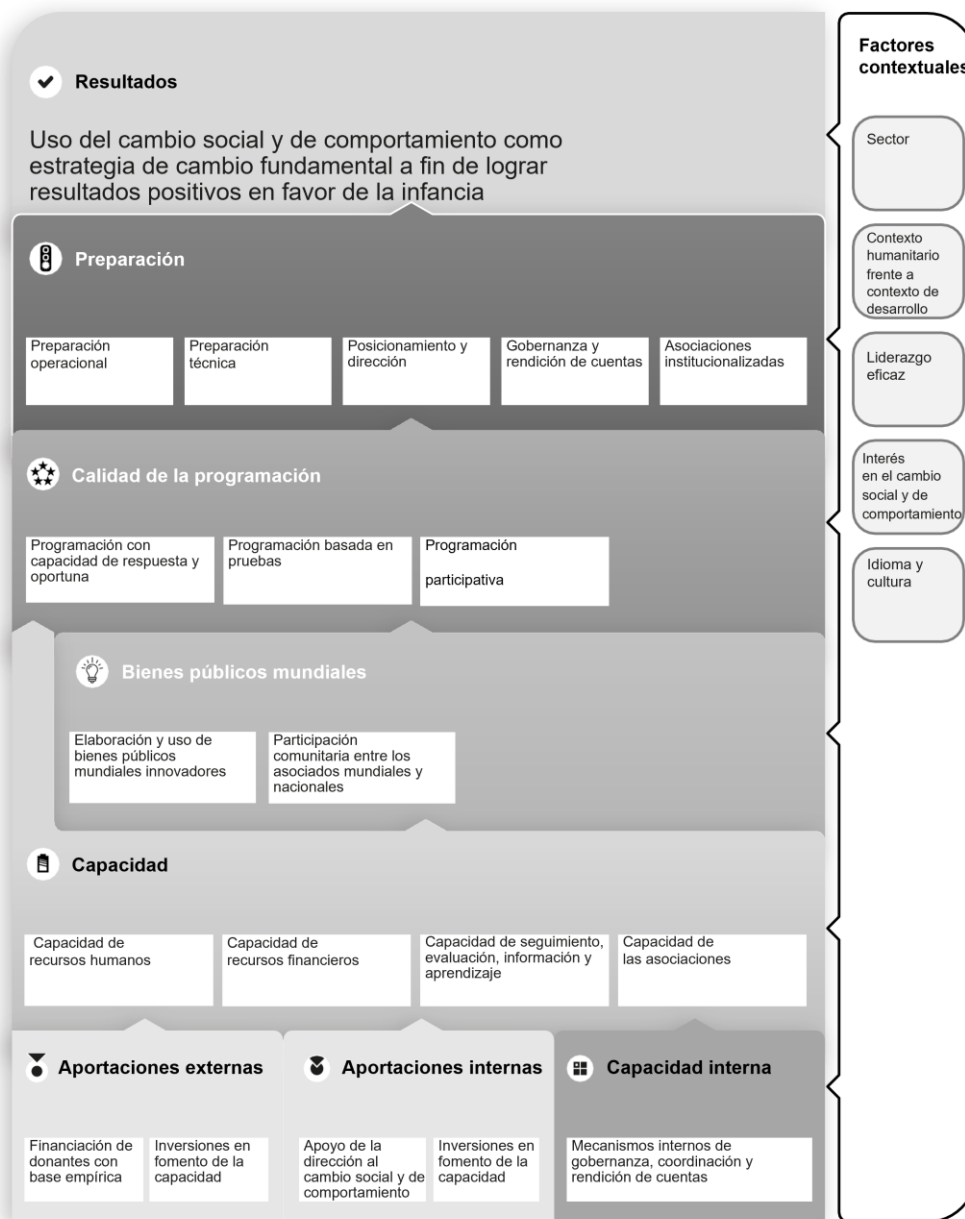
Anexo I

Evaluación de las inversiones que el UNICEF destina al fortalecimiento institucional para un cambio social y de comportamiento

1. Debido a las limitaciones de espacio, el presente anexo no contiene la evaluación de las inversiones que el UNICEF destina al fortalecimiento institucional en pro de un cambio social y de comportamiento
2. El informe puede consultarse en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF: <https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicef-investments-towards-institutional-strengthening-social-and-behaviour-change>.

Anexo II

Teoría del cambio de la evaluación de las inversiones que el UNICEF destina al fortalecimiento institucional para un cambio social y de comportamiento



Fuente: Equipo de Evaluación.