



Consejo Económico y Social

Distr. General
8 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*

Respuesta de la administración al informe de evaluación

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

Resumen

En 2023, y en colaboración con el equipo de Cambio Social y de Comportamiento (CSC) del Grupo de Programas del UNICEF, la Oficina de Evaluación del UNICEF llevó a cabo una evaluación institucional con el propósito de averiguar en qué medida las inversiones de la Fundación Bill y Melinda Gates y el UNICEF entre 2017 y 2022 mejoraron la capacidad institucional para el CSC y su integración en los planos mundial, regional y nacional, en su caso, y hasta qué punto la mejora de la capacidad sirvió para que la organización ofreciera una programación de CSC de mayor calidad. La evaluación dio lugar a ocho recomendaciones que el UNICEF deberá tener en cuenta.

Esta respuesta conjunta de la administración proporciona un resumen de las medidas acordadas para todas las divisiones y oficinas en los planos mundial, regional y nacional.

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

* E/ICEF/2024/10.

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



I. Sinopsis

1. La evaluación de las inversiones que el UNICEF destina al fortalecimiento institucional para un cambio social y de comportamiento (CSC) ofrece un análisis con base empírica de la eficacia de las inversiones catalizadoras combinadas que la Fundación Bill y Melinda Gates y el UNICEF realizaron entre 2017 y 2022. Según la evaluación, dichas inversiones –que abarcan dos ciclos del Plan Estratégico– tuvieron un papel fundamental en el desarrollo de la capacidad institucional para el CSC. En general, la evaluación observó avances importantes a grandes rasgos y plasmó algunas reflexiones críticas sobre la falta de uniformidad de las inversiones suplementarias que se necesitan para mantener los progresos.

2. Más concretamente, la evaluación determinó que ambas inversiones aportaban mayor coherencia a la dotación de personal regional del UNICEF en cinco de las siete regiones, impulsaban el apoyo externo y propiciaban el desarrollo de recursos globales esenciales, todos ellos aspectos vitales para fomentar que el CSC esté más presente en los Grupos de objetivos del Plan Estratégico. Estas circunstancias brindaron oportunidades para utilizar enfoques novedosos fundamentados en las ciencias sociales y del comportamiento a fin de ejecutar programas de CSC de calidad en los diversos sectores, regiones y contextos nacionales.

3. El informe y las iniciativas de evaluación entrañaron un análisis de la capacidad y la programación de CSC en todos los niveles organizativos –mundial, regional y nacional– y extrajeron conclusiones acerca de los logros derivados del fortalecimiento institucional del CSC durante el período analizado.

4. Los métodos y fuentes de la evaluación tomaron en consideración: i) un examen de los documentos –entre ellos, los bienes públicos mundiales básicos– y las orientaciones institucionales; ii) un análisis de los datos de seguimiento y evaluación del programa, la presentación de informes institucionales, los gastos financieros y la información sobre recursos humanos; iii) 75 entrevistas en profundidad junto con una encuesta en línea (605 encuestados) en las que participa un amplio abanico de partes interesadas internas y externas tanto del ámbito del CSC como ajenas a él (también personal directivo) en los planos mundial, regional y nacional; y iv) ocho estudios de caso (Armenia, Egipto, Guatemala, la India, el Iraq, el Níger, las Islas del Pacífico y Somalia) para repasar los cambios institucionales a nivel nacional. La evaluación empleó un enfoque de métodos combinados, recurrió a todas las fuentes y trianguló las conclusiones.

II. Análisis y conclusiones

A. Introducción

5. El informe de evaluación reconoció la trascendencia de la función de CSC en el seno del UNICEF con miras a obtener mejores productos y resultados en favor de la infancia en todas las esferas programáticas. También hizo alusión a los compromisos institucionales y la evolución del CSC desde 2017 hasta 2022 teniendo en cuenta que, según el actual Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, el CSC “tiene como objetivo empoderar a los individuos y las comunidades, y reducir las barreras estructurales que impiden que las personas adopten prácticas positivas y que las sociedades sean más equitativas, inclusivas, cohesivas y pacíficas”. La evolución a lo largo de la segunda mitad del período analizado se centró en la transición institucional desde la comunicación para el desarrollo a la programación de CSC, en la que se incorporan con mayor fluidez las opiniones e impresiones de numerosas disciplinas (como la sociología, la psicología, la antropología, la economía, la comunicación y las ciencias del comportamiento) para fundamentar los programas del UNICEF. El

giro de la comunicación para el desarrollo al CSC también tuvo por objeto combinar las ciencias sociales y del comportamiento con los puntos de vista de la comunidad y los procesos de verdadera participación a fin de que las personas y sus comunidades tengan más control sobre las decisiones que toman.

6. En este contexto, la evaluación indagó la medida en que las citadas inversiones contribuyeron a la mejora de la programación del UNICEF en cuatro esferas principales: capacidad institucional para el CSC; calidad de la programación de CSC; elaboración y uso de los bienes públicos mundiales; y preparación del UNICEF para utilizar el CSC como estrategia de cambio orientada a facilitar los logros que contempla el Plan Estratégico.

B. Conclusiones principales

Capacidad institucional para el CSC

7. El informe de evaluación destacó que la capacidad institucional mejoró notablemente a nivel tanto externo como interno y con asociados tanto mundiales como nacionales en el plano del país. Sin embargo, las conclusiones recalcaron que las inversiones se producían en un entorno de grandes dificultades sistémicas que variaban de un país a otro y que provocaron incoherencias en la implantación de los recursos y estrategias entre los distintos sectores y regiones. Se descubrió que las incoherencias obedecían a las diferencias en cuanto al compromiso de la dirección con el CSC y en la gobernanza y la coordinación. Si bien el personal y los asociados relacionados con el CSC han potenciado en cierto grado sus capacidades, no suelen ser personas influyentes en los procesos de toma de decisiones, algo que les impide abogar por una programación de CSC de mayor calidad en los diversos sectores.

Calidad de la programación de CSC

8. El informe de evaluación señaló algunas de las mejoras en cuanto a calidad de los programas que se han obtenido al concentrar los esfuerzos en la normalización y el uso de iniciativas y directrices de programación. Las mejoras cualitativas de la programación se atribuyeron a la ampliación de la asistencia técnica que reciben las oficinas en los países, los procesos participativos para crear las directrices y normas de los programas de CSC a nivel mundial y el mayor hincapié en la calidad de dichos programas.

9. No obstante, el informe también indicó que todos los aspectos de la calidad de la programación son susceptibles de reforzarse con un posicionamiento y una financiación del CSC más equitativos en todos los sectores y programas a fin de concebir programas participativos, sostenibles, con base empírica y dirigidos por la comunidad en lugar de recurrir demasiado a actividades de comunicación a corto plazo y específicas para cada proyecto.

Elaboración y uso de los bienes públicos mundiales

10. La evaluación estudió la elaboración y el uso de los bienes públicos mundiales, cuyo propósito consistía en impulsar más la normalización técnica y las orientaciones que contribuyen a que todo el UNICEF conozca mejor el CSC y comparta un mismo punto de vista al respecto, a que haya una buena participación de la comunidad en toda la organización y a sentar las bases del fortalecimiento de la capacidad. Los bienes públicos mundiales más empleados fueron las Normas Mínimas de Calidad e Indicadores para la Participación Comunitaria, la Guía Programática de Cambio Social y de Comportamiento y los recursos de CSC para la programación humanitaria, a los cuales han recurrido sobre todo algunos equipos internos del UNICEF (más los

relacionados con el CSC que el personal sectorial o de otros programas) y partes interesadas externas.

11. Asimismo, la elaboración y uso de los bienes públicos mundiales confirmó la necesidad de invertir en aplicaciones adicionales y facilidad de uso, así como de cooperar con los responsables de la ejecución en los países para contextualizarla y trasladarla a todos los contextos nacionales.

Preparación institucional para utilizar el CSC como estrategia de cambio

12. Como último apartado de la evaluación, se valoró la preparación del UNICEF para utilizar el CSC como estrategia de cambio orientada a lograr resultados positivos en favor de la infancia. Se empleó una escala de cuatro puntos (insuficiente, incipiente, suficiente o fuerte) que estimaba el grado de preparación en cinco parámetros: a) preparación operacional –entre incipiente y suficiente–; b) preparación técnica –suficiente–; c) posicionamiento y dirección –suficiente–; d) gobernanza y rendición de cuentas –incipiente–; y e) alianzas –incipiente–.

III. Recomendaciones

13. En general, el UNICEF está de acuerdo con las recomendaciones propuestas en la evaluación y acoge con satisfacción este conjunto de recomendaciones encaminadas a institucionalizar en mayor medida la función de CSC en el seno de la organización. Las excepciones a este consenso se centran en las recomendaciones sobre medidas concretas que se exponen a continuación (medidas recomendadas 3.2, 3.5 y 5.2), que en opinión del UNICEF quedan fuera del ámbito de la evaluación o bien no cuentan con suficientes pruebas de su eficacia como para conseguir el objetivo propuesto.

14. Con el plan que se detalla seguidamente como punto de apoyo, el UNICEF se propone responder a los problemas y dificultades que la evaluación ha detectado por medio de una estrategia global plurianual de institucionalización, refuerzo y liderazgo del CSC que el Grupo de Programas, la Oficina de la Directora Ejecutiva y las oficinas regionales del UNICEF formularán de manera conjunta para así aportar coherencia estratégica a un conjunto de medidas e integrar todos los aspectos de la respuesta de la administración a esta evaluación.

15. Esta iniciativa global condensará todas las medidas concretas recogidas en las respuestas de la administración y permitirá:

a) crear las condiciones oportunas para que el personal directivo superior controle una actuación plurianual dirigida a reforzar la programación de CSC en calidad de esfera de ventaja comparativa del UNICEF, tanto en materia de desarrollo como de programación para situaciones de emergencia;

b) incorporar otros elementos de cara al plano exterior para que el UNICEF desempeñe un papel cada vez mayor de liderazgo en la comunidad de práctica; y

c) definir un plan de acción para la meta principal del Equipo Técnico Mundial de CSC de la organización durante los próximos años.

IV. Principales recomendaciones de evaluación y medidas concretas de la respuesta de la administración del UNICEF

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Recomendación 1 de la evaluación (Recaudación de fondos mejorada): 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.</p> <p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> El personal directivo superior del UNICEF, la División de Alianzas con el Sector Público y la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado –junto con el Equipo Técnico Mundial de CSC– deben organizar conjuntamente reuniones de alto nivel para familiarizar a los donantes y a los interlocutores que recaudan fondos en beneficio de la programación del UNICEF con el nuevo modelo de programas de CSC, los datos probatorios del campo de las ciencias sociales y del comportamiento que apuntalan estos enfoques novedosos, y el tiempo y el esfuerzo indispensables para tener repercusión. El UNICEF debería abogar por el replanteamiento de la estrategia de financiación del CSC ante los principales donantes institucionales, como los donantes públicos, las organizaciones filantrópicas y aquellos que ya han invertido en CSC. Se recomienda que dicha estrategia concentre los esfuerzos en orientar los enfoques de CSC hacia el fortalecimiento de los sistemas y la preparación y respuesta frente a emergencias, así como que vaya expresamente más allá de los planteamientos de comunicación y articule las necesidades más acuciantes en lo tocante a los recursos. En los contextos humanitarios y de desarrollo, la organización tiene que institucionalizar los recursos para el CSC que se ajusten a teorías del cambio enunciadas con claridad que incluyan las contribuciones y los resultados del CSC. Para ello hay que entablar contactos con el equipo encargado de las alianzas a fin de establecer unos parámetros de cara a la financiación del CSC en el marco de los fondos institucionales captados en todas las esferas temáticas prioritarias. Estos parámetros también deberían aplicarse en la financiación temática humanitaria mundial y los llamamientos de Acción Humanitaria para la Infancia. El UNICEF debería estudiar la instauración de un enfoque de asignación de fondos para el CSC con condiciones flexibles dentro de los fondos temáticos comunes (que se destinan directamente a las oficinas en los países), de manera que se fijen metodologías claras y resultados susceptibles de alcanzarse gracias a la dotación de recursos oportunos. <p>Respuesta de la administración: De acuerdo. Según se destaca en el informe, la financiación de los donantes para el CSC aún parte de sus escasos conocimientos al respecto y se priorizan más que nada las campañas de sensibilización, educación y comunicación. Como reconoce la evaluación, la financiación para el CSC se plantea a corto plazo, se limita a proyectos concretos y se canaliza hacia un único resultado o producto en lugar de hacia la acometida de factores sistémicos y subyacentes que impulsan los cambios y el seguimiento de las contribuciones a la transformación en el plano de los resultados.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Crear propuestas de valor sectoriales del CSC, instrumentos de inversión y un diagrama de los donantes interesados para sentar las bases de una estrategia de financiación que abarque el período 2025-2030 y se ocupe prioritariamente de divulgar la importancia del CSC en la consecución de los resultados del UNICEF.</p> <p><i>Se corresponde con las prioridades programáticas actuales y de nueva aparición; integración en las plantillas de propuestas y los conjuntos de herramientas que se emplean en la División de Alianzas con el Sector Público, la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y los Comités Nacionales del UNICEF.</i></p>	<p>Grupo de Programas (CSC y sectores); Equipo Técnico Mundial de CSC; respaldo de la División de Alianzas con el Sector Público y la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado</p>	<p>Para noviembre de 2024 (la familiarización tendrá lugar de manera continuada)</p>	<p>Sin aplicar</p>	
<p>Recomendación 2 de la evaluación (Inversiones financieras mejoradas): 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.</p> <p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Grupo de Programas del UNICEF –junto con la Oficina de Operaciones de Emergencia y la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento– debe añadir a los protocolos presupuestarios parámetros concretos de financiación de los programas de CSC y de capacidades especializadas de seguimiento y evaluación. Es aconsejable que tales parámetros se establezcan en función de la envergadura del programa para el país y las necesidades programáticas, así como que incluyan la dotación de recursos humanos y las necesidades más destacadas de las alianzas partiendo de los modelos de financiación vigentes que se recomiendan. 2. La División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento del UNICEF tiene que incorporar todas las dimensiones del CSC y los factores impulsores conexos a las directrices generales correspondientes. El modelo socioecológico y el de factores sociales han de integrarse en las orientaciones sobre planificación de los programas nacionales, mientras que los productos relacionados con el CSC deberían estar presentes en el marco de resultados de los documentos del programa para el país. Los asesores de planificación regional y los asesores regionales de CSC deberían afanarse en potenciar la integración de los resultados e indicadores correspondientes de CSC en los documentos y procesos de planificación de los programas para los países. 				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>3. A nivel nacional, los representantes y representantes adjuntos del UNICEF deben añadir los análisis de CSC de forma más sistemática a las síntesis de datos y los respectivos análisis de situación que fundamentan los procesos de planificación de los programas para los países y planificación anual a fin de mejorar la detección de las dificultades y los factores sociales y de comportamiento diferenciados para cada esfera programática (lo que se traducirá en actividades de recaudación de fondos para afrontarlos).</p> <p>Respuesta de la administración: De acuerdo. El informe señaló que la inclusión del CSC como estrategia de cambio fundamental en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 ha hecho que cobre importancia en el contexto de la organización. Sin embargo, la evaluación ha puesto de relieve que el posicionamiento y la financiación del CSC en cada oficina y esfera programática todavía dependen primordialmente de las personas que desempeñan puestos de liderazgo sectorial y nacional, con lo que hay grandes diferencias en función del país y del sector. A continuación se explican a grandes rasgos las medidas destinadas a consolidar los avances conquistados mediante inversiones y subsanar estas limitaciones.</p>				
<p>Preparar y aprobar un conjunto de instrumentos que faciliten que la dotación de recursos para el CSC resulte más previsible</p> <p><i>Entre ellos, cabe mencionar el establecimiento de normas operativas mínimas para llevar a la práctica la estrategia de cambio; la elaboración de directrices internas y externas para calcular los costos de las intervenciones relacionadas con el CSC; la instauración de parámetros de financiación para el CSC adaptados al contexto que se incluyan en los procesos y protocolos de los presupuestos públicos; y la creación de un marcador de CSC que permita vigilar los gastos más allá de los códigos de intervenciones genéricos y específicos.</i></p>	<p>Grupo de Programas; Equipo Técnico Mundial de CSC; División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado; Oficina de Programas de Emergencia; División de Gestión Financiera y Administrativa; División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento; oficinas regionales</p>	<p>Cuarto trimestre de 2024</p>	<p>Sin aplicar</p>	
<p>Recomendación 3 de la evaluación (Mayor apoyo al liderazgo y capacidad en materia de CSC): 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. Cerciorarse de 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.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El UNICEF debe establecer puestos de alto nivel en materia de CSC que concuerden con la envergadura y el cometido del programa. Al menos uno de dichos puestos será un cargo de dirección de CSC a nivel mundial. 2. La organización debe incorporar como mínimo a una persona con competencias básicas de CSC al Grupo Mundial de Gestión y a todos los grupos de gestión regionales y nacionales. Tiene que hacerse un seguimiento de las inversiones y medidas de fortalecimiento institucional dirigidas a mejorar el posicionamiento, las inversiones y los programas relacionados con el CSC mediante, por ejemplo, herramientas de gestión como los planes de gestión anuales. 3. El UNICEF debe fijar una serie de compromisos básicos en el plano institucional que guarden relación con el impulso al liderazgo de la organización en el campo del CSC a escala internacional para que posteriormente se conviertan en un punto habitual de las reuniones del personal directivo superior. Los avances con respecto a estos compromisos han de vigilarse y notificarse con regularidad a órganos de gestión tales como el Grupo Mundial de Gestión y los grupos de gestión regionales y nacionales. 4. Las competencias que tienen que ver con el CSC deben incluirse en la descripción de puestos de todos los oficiales y directivos superiores de programas (también los representantes, representantes adjuntos y jefes de programas) con objeto de afianzar los conocimientos acerca del CSC y facilitar la institucionalización de los enfoques conexos en el conjunto de la organización. 5. Los exámenes del desempeño del personal directivo superior tienen que comprender una sección específica que analice su capacidad y las actuaciones que han llevado a término para respaldar el uso y la integración de estrategias de cambio fundamentales como el CSC. 6. Con ayuda del equipo de CSC, la División de Recursos Humanos y el Centro Mundial de Servicios Compartidos del UNICEF deberían implantar una capacitación destinada al personal directivo superior que gire en torno a la aplicación del CSC en aras de los resultados en favor de la infancia. Hay que elaborar instrumentos de fomento de la capacidad adicionales a fin de brindar orientaciones prácticas sobre cómo conseguir resultados sectoriales prioritarios mediante los enfoques de CSC. <p>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo. El UNICEF está de acuerdo con las recomendaciones salvo las medidas recomendadas 3.2 (ya que la composición del Grupo Mundial de Gestión y los grupos de gestión regionales no se basa en la representación programática) y 3.5 (puesto que la esfera de acción de la recomendación queda fuera del ámbito de la evaluación). En cuanto a las medidas recomendadas sobre el fomento de la capacidad en el punto 3.6, el equipo de CSC fundará un programa de capacitación junto con la División de Recursos Humanos y el Centro Mundial de Servicios Compartidos que se ofertará a los encargados de los programas en todos los niveles de la organización.</p>				
Aprovechar los recursos humanos y los mecanismos de gestión regional y nacional	Grupo de Programas/CSC; División de Recursos Humanos, Oficina de la	Segundo trimestre de 2025	En curso	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>para promover el liderazgo y la implicación en materia de CSC.</p> <p><i>Aquí se englobará la asignación de un encargado de gestionar talento a escala mundial para el CSC a fin de facilitar la elaboración de un marco de competencias de CSC para los directivos nacionales y jefes de programas; la inclusión de funciones mínimas de CSC en la descripción ordinaria de puestos; la incorporación de una sesión sobre CSC en el curso de orientación de nuevos representantes; y la creación de un programa de capacitación dirigido a encargados de los programas que se centre en utilizar el CSC con el propósito de lograr resultados en favor de la infancia y agilizar los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</i></p>	Directora Ejecutiva; oficinas regionales			
<p>Recomendación 4 de la evaluación (Mejoras de la programación con base empírica): Proporcionar orientaciones aprovechables específicas para cada contexto a fin de garantizar una mayor coherencia en los mecanismos de gobernanza, coordinación y dotación de recursos del CSC.</p> <p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal directivo superior del UNICEF debe examinar y validar las Directrices Operacionales del CSC que el UNICEF redactó entre 2021 y 2022 y dar la orden de integrar las orientaciones autorizadas (que señalan la forma de gestionar y financiar la programación de CSC e integrarla en otros programas a partir de factores contextuales concretos). Para que las oficinas en los países puedan llevar a la práctica las Directrices Operacionales del CSC, el Equipo Técnico Mundial de CSC tiene que crear una matriz de decisiones con exa que resulte fácil de utilizar. 2. El UNICEF ha de organizar una sesión de orientación adaptada a todos los representantes y representantes adjuntos sobre la integración del CSC en el plano nacional una vez se hayan validado las Directrices Operacionales del CSC. 3. El UNICEF debe optimizar las Directrices Operacionales del CSC aprobadas en las orientaciones institucionales y los procesos de planificación en todos los niveles de la organización e integrar los contenidos en la guía de planificación de los programas para los países, 				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>el sitio web sobre políticas y procedimientos relacionados con los programas y la nueva capacitación en materia de gestión basada en los resultados y derechos.</p> <p>Respuesta de la administración: De acuerdo. Si bien la descentralización es una de las virtudes del UNICEF y no sería correcto recomendar un enfoque genérico para todos los casos, la organización aplicará las medidas que se mencionan a continuación para ayudar a los directivos a calibrar mejor los programas de CSC, desarrollar capacidades acordes con los recursos y necesidades locales y robustecer los programas con base empírica. Con respecto a la medida que se propone en el punto 4.3 de las recomendaciones, las directrices que el UNICEF elaboró hace poco sobre cómo llevar a cabo un análisis de la situación dejan constancia de la necesidad de examinar comportamientos, actitudes y prácticas que perjudican el pleno ejercicio de los derechos de la infancia en su vertiente de causas profundas y subyacentes. Los documentos de los que se dispone ahora sobre la metodología de la planificación de los programas para los países incitan a dichos programas a encontrar estrategias para provocar cambios sistémicos que se traduzcan en cambios en el plano de los resultados (por ejemplo, el CSC). Por otra parte, el sitio web sobre políticas y procedimientos relacionados con los programas mostrará la utilización de las diversas estrategias en los programas para los países.</p>				
<p>Idear gamas de opciones de cara a los modelos operativos y de ejecución del CSC a nivel local.</p> <p><i>Las opciones partirán de una clasificación de los contextos de modo que las oficinas regionales y en los países cuenten con alternativas viables para adaptar las capacidades en materia de CSC a una variedad de entornos operativos y políticas económicas. Plasmarán los aspectos relacionados con la viabilidad económica e investigarán modelos de ejecución menos tradicionales (por ejemplo, nodos subregionales que han aglutinado un alto grado de capacidad para ayudar a que grupos de oficinas pequeñas o las políticas en instancias superiores den sus frutos en países de ingreso alto y mediano alto).</i></p>	<p>Equipo Técnico Mundial de CSC, incluidas las oficinas regionales</p>	<p>Segundo trimestre de 2025</p>	<p>En curso</p>	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Examinar los procesos de planificación y desarrollo de los programas institucionales con el objetivo de garantizar que el CSC se aprovecha debidamente para lograr resultados en favor de la infancia.</p> <p><i>Esto abarcará la actualización de los indicadores estratégicos nacionales de CSC antes de la publicación del próximo Plan Estratégico y la aprobación y divulgación de las Directrices Operacionales del CSC a fin de facilitar los procesos de desarrollo de los programas para los países.</i></p>	<p>Grupo de Programas; Equipo Técnico Mundial de CSC; División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento; oficinas regionales</p>	<p>Primer trimestre de 2025</p>	<p>En curso</p>	
<p>Recomendación 5 de la evaluación (Generación y uso de pruebas de CSC): Aumentar la priorización y la financiación de la generación y el uso de pruebas de CSC.</p> <p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todas las propuestas de financiación del UNICEF deberían incluir una sección sobre generación de pruebas de CSC, y se someterán a la revisión de un coordinador de CSC y un coordinador de planificación, seguimiento o evaluación. 2. En vista del precedente que se sentó al dedicar el 1% de todos los presupuestos programáticos a la evaluación, se recomienda destinar como mínimo un 3% de todas las propuestas de CSC a la generación de pruebas relacionadas con este campo, lo cual engloba datos, seguimiento, investigación, evaluación y gestión de conocimientos. Cabe la posibilidad de que el porcentaje exacto que se dedique sea más alto en función de la valoración por programas de la contribución de los datos sociales y conductuales a la obtención de resultados. 3. El Equipo Técnico Mundial de CSC tiene que realizar evaluaciones preliminares para familiarizarse con los sistemas y la capacidad de recopilación de datos sociales y conductuales vigentes en los planos regional y nacional. 4. La organización ha de invertir en el fomento de la capacidad de los agentes nacionales y subnacionales para entender qué información constituye datos sociales y conductuales y cómo se pueden utilizar. 5. El UNICEF debería invertir directamente en la instauración de sistemas de recopilación de datos sociales y conductuales si no existen. Así, quizás se promueva la adopción de indicadores sociales y conductuales en los sistemas vigentes o su financiación, se desarrolle la capacidad de los agentes locales para recabar y analizar datos o se estimulen las asociaciones entre las universidades locales o los institutos de investigación y los gobiernos. 				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>6. El UNICEF tiene que proseguir las inversiones en el fomento de la capacidad de seguimiento y evaluación del CSC y recomendar que se dediquen más inversiones a ampliar la capacidad de evaluación de sus efectos, los conocimientos acerca del comportamiento y la investigación formativa. En especial, el UNICEF debería invertir en el fomento de la capacidad de generar pruebas de CSC en contextos humanitarios, lo que comprende la difusión de ejemplos y estudios de caso que se centran en el refuerzo de los sistemas y la creación de capacidad en los entornos humanitarios. Dichas pruebas se publicarán y transmitirán por medio de plataformas de producción e intercambio de información como la Plataforma sobre Ciencias Sociales en la Acción Humanitaria.</p> <p>Respuesta de la administración: Parcialmente de acuerdo. El UNICEF está de acuerdo con todas las recomendaciones concretas salvo con la medida propuesta en el punto 5.2, ya que en la práctica resulta difícil llegar a porcentajes tan concretos y puede acarrear precedentes no deseados y consecuencias imprevistas si la financiación disponible en estos momentos para generar pruebas de CSC es inferior a la que tenemos ahora.</p> <p>El UNICEF ha abanderado la generación de pruebas mediante las Evaluaciones Rápidas de la Comunidad, grandes encuestas conductuales, ciencias del comportamiento aplicadas y el empleo de enfoques antropológicos y sociológicos. Asimismo, se propone sustentar estos enfoques y cimentar su liderazgo intelectual en este campo.</p>				
<p>Formular e implantar una estrategia de generación de pruebas sociales y conductuales en todo el UNICEF.</p> <p><i>Aquí tiene cabida la integración de los datos sociales y de comportamiento en los mecanismos de generación de pruebas y los procesos de planificación de la oficina en el país, así como la mejora de la integración de los resultados y los indicadores sociales y de comportamiento en todos los sectores. También se afianzará la capacidad en materia de CSC en la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento y otros puestos regionales conexos, se incorporarán los datos de comportamiento a las encuestas mundiales de hogares, y se fomentará la capacidad de los asociados nacionales para recopilar y analizar datos sociales y de comportamiento.</i></p>	<p>Grupo de Programas; Equipo Técnico Mundial de CSC; División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento; Oficina Mundial de Investigaciones y Previsión del UNICEF - Innocenti; Oficina de Programas de Emergencia; oficinas regionales</p>	<p>Segundo trimestre de 2025</p>	<p>En curso</p>	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Recomendación 6 de la evaluación (Capacidad externa reforzada): Invertir en el fortalecimiento de los sistemas y la capacidad del CSC entre los principales asociados en la ejecución, especialmente los gobiernos.</p> <p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los equipos de CSC en los países (con ayuda de los equipos regionales) colaborarán para formular un enfoque de interacción estratégica con los ministerios correspondientes de forma que se establezcan sin lugar a dudas los resultados de CSC que brindan una oportunidad para institucionalizarlas. Las solicitudes de fondos del UNICEF al CSC incluyen la constitución de sistemas de CSC sostenibles en el seno de los gobiernos, mientras que los sistemas locales deberían aspirar a desarrollar su capacidad de forma sostenible en el marco de estos sistemas locales. Los equipos de CSC en todos los niveles han de plantearse la utilización de métodos sostenibles de fomento de la capacidad (como las asociaciones con instituciones académicas locales y las oportunidades de observación o adscripciones con dichos equipos) a fin de extraer enseñanzas prácticas durante el desempeño de las funciones para los asociados externos y los funcionarios públicos. El Equipo Técnico Mundial de CSC tiene que preparar una guía de buenas prácticas sobre el desarrollo de la capacidad en los sistemas nacionales que recoja ejemplos de países y programas que lo hayan logrado. Además, el Equipo Técnico Mundial de CSC ha de poner en funcionamiento una base de datos con asociaciones académicas y demás iniciativas de refuerzo de los sistemas para que las oficinas en los países aprendan de las buenas prácticas. También se forjarán vínculos regionales entre las universidades u otras instituciones de investigación. <p>Respuesta de la administración: De acuerdo. La colaboración y el fomento de la capacidad junto con los gobiernos y los asociados nacionales son piedras angulares de la labor del UNICEF en todo el planeta. Como se destaca en el informe, las asociaciones sólidas del UNICEF son vitales para conseguir repercusiones a partir de los programas de CSC y supervisar su efecto. Asimismo, es posible dar mayor empuje a la capacidad del UNICEF para interactuar con los asociados –entre ellos, asociados gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil– si la integración del CSC en las alianzas públicas se lleva a cabo de forma más matizada, combinando así las labores de promoción o influencia con la capacidad para recaudar fondos. Se emprenderán las medidas a continuación para apuntalar la colaboración, la integración y la capacidad de los asociados.</p>				
<p>Repasar las directrices actuales del UNICEF y el CSC con respecto al fortalecimiento de los sistemas para reflejar mejor las posibilidades de uso de los enfoques de CSC como palanca de cambios sistémicos.</p>	<p>Grupo de Programas/CSC; estrecha colaboración con los sectores –como política social y finanzas públicas en favor de la infancia–; oficinas regionales</p>	<p>Cuarto trimestre de 2024</p>	<p>En curso</p>	

Medida	Secciones responsables	Fecha prevista de finalización	Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada	Documentos justificativos
<p><i>Esto aglutinará los esfuerzos en torno a la mejora de la colaboración entre los titulares y los garantes de derechos (interfaz mediante servicios, trabajadores de primera línea, gobernanza participativa y mecanismos de rendición de cuentas) y puede sentar las bases de las actividades de fomento y valoración de la capacidad tanto a nivel interno como externo.</i></p>				
<p>Preparar, aprobar y difundir una oferta de programas del UNICEF que gire en torno a la comunicación de riesgos y la participación de la comunidad.</p> <p><i>La oferta servirá para asentar esta esfera del liderazgo mundial en todas las situaciones de emergencia (humanitarias y de salud pública); propiciar la coherencia al entablar contactos con los donantes y los asociados; avalar a los líderes regionales y nacionales de cara a mejorar la comunicación de riesgos entre instituciones, la coordinación de la participación de la comunidad y los mecanismos de refuerzo y despliegue; movilizar recursos básicos de modo que la capacidad de operativa del UNICEF sea estable y predecible; e involucrar al Comité Permanente entre Organismos en la reafirmación de la comunicación de riesgos y la participación de la comunidad.</i></p>	<p>Grupo de Programas/CSC y equipos de Emergencias de Salud Pública; Oficina de Programas de Emergencia; oficinas regionales</p>	<p>Tercer trimestre de 2024</p>	<p>En curso</p>	
<p>Recomendación 7 de la evaluación (Capacidad interna reforzada): 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.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> El Equipo Técnico Mundial y los equipos regionales de CSC han de crear mecanismos que permitan adaptar todos los bienes mundiales en el plano nacional –sin olvidar las normas técnicas y los instrumentos de fomento de la capacidad– para reflejar las circunstancias de países y regiones concretos, los resultados fundamentales que cada sector se esfuerza por obtener y las necesidades lingüísticas del personal del UNICEF y sus asociados. Cuando sea pertinente, el UNICEF debería facilitar la traducción de los bienes mundiales de CSC a los idiomas locales y no limitarse a que se publiquen en tan solo unos cuantos idiomas oficiales de las Naciones Unidas. Si no es posible traducir todos los materiales, se recomienda añadir un glosario que defina la terminología clave en los idiomas locales. Asimismo, todos los nuevos bienes mundiales de CSC exigirán que el desarrollo y la puesta a prueba tengan en cuenta los idiomas locales (lo cual va más allá de traducir los textos una vez publicados). En vista de que la cantidad de instrumentos existente es abrumadora, la prioridad del UNICEF debería estribar en el examen de la eficiencia de los bienes mundiales disponibles y su posterior localización, no en la creación de otros nuevos. No obstante, cuando se requieran nuevos bienes mundiales –si es que se da el caso–, el UNICEF tendrá que velar por que se preparen a través de un proceso de creación conjunta con todos los demás usuarios para que sus necesidades, la pertinencia local y la difusión formen parte integral de ellos desde un primer momento. El Equipo Técnico Mundial y los equipos regionales de CSC han de facilitar la formulación de planes expresos de divulgación y localización para cada uno de los bienes de CSC, así como priorizar la integración de los bienes mundiales ya existentes en los sistemas nacionales y subnacionales como paso previo a la creación de nuevos instrumentos. <p>Respuesta de la administración: De acuerdo.</p>				
Definir y priorizar los bienes públicos básicos de CSC de cara a la adaptación y contextualización a nivel regional y facilitar que se traduzcan a los idiomas oportunos.	Grupo de Programas/CSC; oficinas regionales	Cuarto trimestre de 2024	En curso	
<p>Recomendación 8 de la evaluación (Alianzas reforzadas): Aumentar la participación del sector privado para impulsar la innovación.</p> <p>Medidas concretas recomendadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> El Equipo Técnico Mundial de CSC debe priorizar la colaboración con los equipos de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado en los planos mundial y regional a fin de brindar ocasiones para forjar alianzas de gran potencial con el sector privado que 				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>vayan ligadas a los marcos de resultados. En última instancia, estas orientaciones deberían incluirse en las Directrices Operacionales del CSC que se facilitan a las oficinas en los países.</p> <p>2. El UNICEF debería formular orientaciones específicas sobre cómo interactuar con el sector privado; a tal fin, se apoyará en los recursos sobre relaciones éticas con el sector privado de los que ya disponga la organización. Las orientaciones han de contemplar recomendaciones sobre cómo transmitir el valor añadido que el CSC aporta al sector privado, una recopilación de buenas prácticas y un marco ético para entablar contactos con los asociados del sector privado.</p> <p>3. La organización debería fomentar por sistema la inclusión de información sobre alianzas en UNISON (su plataforma global de gestión de alianzas con los sectores público y privado) con objeto de recopilar una base de datos común a escala internacional en la que figuren las alianzas pertenecientes a los diversos ámbitos, facilitando así que mejore la colaboración.</p> <p>4. El Equipo Técnico Mundial y los equipos regionales de CSC idearán y facilitarán una sesión de promoción e interacción que aborde la colaboración con el sector privado.</p> <p>Respuesta de la administración: De acuerdo. El UNICEF ha observado que, en el contexto de las operaciones a nivel nacional, las alianzas con el sector privado están mucho menos arraigadas que las demás. Para afianzar las alianzas con el sector privado como método para impulsar la capacidad técnica del UNICEF en materia de programas fundamentados en el comportamiento y ampliar el ámbito de acción de las labores institucionales, la organización llevará a cabo las medidas que figuran a continuación.</p>				
<p>Definir y ampliar la colaboración en forma de alianzas con el sector privado a fin de compatibilizarlas con la gobernanza ambiental, social e institucional de las empresas y aprovechar las posibles contribuciones financieras, técnicas y en especie que tengan que ver con la innovación orientada al CSC.</p>	<p>Grupo de Programas/CSC y equipos de participación empresarial en favor de los derechos de la infancia; Equipo Técnico Mundial de CSC; División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado; División de Comunicación y Promoción Mundiales; oficinas regionales; oficinas en los países</p>	<p>Cuarto trimestre de 2024</p>	<p>En curso</p>	

V. 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](#)).
-