



Mayo de 2026

# Estrategia de Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación América Latina y el Caribe

**Título:** *Estrategia de Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación para América Latina y el Caribe*

La estrategia fue elaborada por Michael Craft (Asesor de Evaluación de UNICEF) y Carlos Rodríguez-Ariza (Especialista en Evaluación de UNICEF), con contribuciones sustanciales de Andrea Peroni Fiscarelli (Profesora Asociada, Universidad de Chile). Agradecemos a la amplia gama de socios y al personal de UNICEF de la comunidad de evaluación en América Latina y el Caribe por sus aportes en la elaboración de este documento.

El texto no ha sido editado de acuerdo con los estándares oficiales de publicación y UNICEF no asume responsabilidad por errores. Las denominaciones utilizadas en esta publicación no implican ninguna opinión sobre la condición jurídica de ningún país o territorio, ni de sus autoridades, ni sobre la delimitación de sus fronteras.

Los derechos de autor de este informe pertenecen al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Se requiere autorización para reimprimir, reproducir, fotocopiar o citar este informe de cualquier manera en formato escrito. UNICEF cuenta con una política formal de permisos que exige la presentación de una solicitud por escrito. Para usos no comerciales, la autorización normalmente se concederá sin costo. Por favor, diríjase a UNICEF a la dirección indicada a continuación para iniciar una solicitud de permiso.

**Cita sugerida:**

UNICEF, *Estrategia de Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación para América Latina y el Caribe*, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Panamá, 2026.

**Para más información, contacte a:**

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

**Foto de portada:** © UNICEF/UN0843672/Sergio Izquierdo

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)  
Mayo de 2026

UNICEF  
Oficina Regional para América Latina y el Caribe  
Calle Alberto Tejada, Edificio 102, Ciudad del Saber  
Panamá, República de Panamá  
Apartado Postal 0843-03045  
Teléfono: +507 3017400  
[www.unicef.org/lac](http://www.unicef.org/lac)  
X: @uniceflac  
Facebook: /uniceflac

# Contenido

<b>1. Propósito y visión</b>	<b>1</b>
<b>2. Justificación</b>	<b>2</b>
2.1. Coordinación regional	3
2.2. Aprendizaje global	4
2.3. Activos para el cambio	6
<b>3. Marco Estratégico</b>	<b>7</b>
3.1. Teoría del cambio	7
3.2. Prioridades estratégicas	9
<b>4. Enfoque de implementación</b>	<b>13</b>
4.1. Principios rectores	13
4.2. Coordinación con los actores del sistema	15
4.3. Comunicación e incidencia	16
<b>5. Referencias</b>	<b>17</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>18</b>
6.1. Rutas diferenciadas	18
6.2. Tipología operativa de herramientas de NECD	22
6.3. Teoría del Cambio y Marco de Resultados de NECD	24
6.4. Matriz de riesgos y suposiciones para un NECD sostenible	28

# 1. Propósito y visión

La Estrategia de Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación (NECD, por sus siglas en inglés) de UNICEF para América Latina y el Caribe presenta una hoja de ruta para empoderar a los gobiernos, la academia y los actores de la sociedad civil con el fin de fortalecer los sistemas nacionales de evaluación para generar evidencia creíble, sensible a la niñez y con enfoque de equidad, que se utilice de manera sistemática en la formulación de políticas, la rendición de cuentas y el desarrollo inclusivo. Fundamentada en la Política de Evaluación de UNICEF y en la visión para la región, la estrategia posiciona a UNICEF como un catalizador y articulador de sistemas de evaluación sostenibles liderados por los países. Estos sistemas se conciben como motores de aprendizaje, transparencia y toma de decisiones basada en evidencia en toda la región, con el

propósito de impulsar resultados a escala para la niñez.

Tal como se expone en la teoría del cambio de esta estrategia, UNICEF busca fomentar sistemas de gobernanza más eficaces, responsables y centrados en la niñez, que sostengan inversiones en capacidades individuales, institucionales y sistémicas. El enfoque enfatiza trayectorias diferenciadas y específicas por país, informadas por diagnósticos compartidos y reforzadas mediante alianzas coordinadas centradas en la niñez y con enfoque de equidad. A través de una combinación de fortalecimiento de capacidades, colaboración y aprendizaje adaptativo, la estrategia procura sentar las bases para una toma de decisiones basada en evidencia, anclada en mandatos institucionales, rutinas organizacionales e incentivos para su uso, que perduren más allá de los ciclos de proyectos.

## Visión para fortalecer los sistemas de evaluación para la niñez

Para 2030, los gobiernos, la academia y la sociedad civil en América Latina y el Caribe sostendrán sistemas de evaluación inclusivos, sólidos y de titularidad nacional que informen las políticas públicas, promuevan los derechos de la niñez y garanticen que nadie se quede atrás. Ecosistemas de evaluación robustos – integrados en los procesos de gobernanza, planificación y presupuestación – funcionarán como componentes esenciales de la gobernanza democrática, permitiendo el aprendizaje continuo, la toma de decisiones transparente y la rendición de cuentas para la realización de los derechos de cada niña y niño.

## 2. Justificación



© UNICEF/UNI766450

La evaluación permite a los gobiernos tomar mejores decisiones que mejoran la vida de las niñas, los niños y los adolescentes al comprender qué funciona, qué no y por qué. Contribuye a políticas y programas más eficaces, fortalece la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos y promueve el aprendizaje continuo y la adaptación. Al generar evidencia sobre resultados y desigualdades, la evaluación asegura que todas las niñas y los niños sean visibles en los procesos de toma de decisiones. De este modo, constituye una herramienta clave para promover políticas equitativas basadas en derechos y fortalecer las instituciones públicas.

Un sistema nacional de evaluación sensible a la niñez se basa en este fundamento al integrar evidencia centrada en la niñez en la formulación de políticas. En este sentido, los sistemas nacionales de evaluación eficaces –generalmente liderados por unidades centrales dentro de funciones de planificación, del poder ejecutivo o de finanzas, o por agencias autónomas de evaluación, según el contexto de cada país– incorporan los derechos, las prioridades y los resultados de las niñas, los niños y los adolescentes en todos los sectores. En la práctica, esto requiere integrar la evaluación en áreas clave de política que afectan a la niñez, incluidos los sectores de educación, salud, nutrición, protección social y protección de la niñez. En este contexto, el papel de UNICEF es fortalecer la integración dentro de los sistemas existentes y actuar como un puente entre los sectores sociales y los ecosistemas de evaluación, para lograr una gobernanza más sólida y mejores resultados para las niñas, los niños y los adolescentes.

Los actores en América Latina y el Caribe –incluidos gobiernos, academia, sociedad civil e instituciones multilaterales– han posicionado a la región como un

referente mundial en la construcción de sistemas nacionales de evaluación. Varios países han consolidado marcos institucionales de vanguardia en la práctica de la evaluación sólida. Otros gobiernos continúan avanzando hacia la consolidación de las funciones de evaluación.

Al mismo tiempo, la región continúa enfrentando una gran heterogeneidad en la madurez de los sistemas de evaluación. Los desafíos están impulsados por una débil institucionalización, la dependencia de capacidades individuales y una demanda desigual de evidencia, lo que limita el potencial de la evaluación como motor de formulación de políticas inclusivas y sensibles a la niñez. Estas limitaciones se ven agravadas por un panorama desigual de apoyo externo al NECD que, según estudios previos, se caracteriza por iniciativas superpuestas y una coordinación limitada entre socios, lo que aumenta los costos de transacción para los gobiernos y reduce la eficacia general de los esfuerzos de desarrollo de capacidades.<sup>1</sup>

En toda la región, UNICEF ha desempeñado funciones de asesoramiento técnico, formación y convocatoria

<sup>1</sup> Véase CLEAR-LAC (2023) y UNICEF LACRO, DEval y BID (2025) para obtener evidencia sobre los desafíos de fragmentación y coordinación en el apoyo al NECD en América Latina y el Caribe.

para promover una cultura de evaluación y fortalecer capacidades como función pública, mediante alianzas con gobiernos, el mundo académico y la sociedad civil. Las principales iniciativas globales de UNICEF para la formación y el aprendizaje ejecutivo han apoyado el fortalecimiento de sistemas con más de 20 gobiernos en América Latina y el Caribe. Estos esfuerzos se han complementado con alianzas regionales y mecanismos de coordinación, incluida la colaboración estructurada con el Índice Nacional de Capacidades de Evaluación (INCE), la Red de Evaluación de América Latina y el Caribe (RELAC) y la alianza Sinergias. A través de estos esfuerzos, UNICEF se ha posicionado como articulador y facilitador regional para el avance del uso de la evidencia, la rendición de cuentas institucional y el aprendizaje entre países.

En este contexto, esta estrategia se alinea con marcos claves a nivel internacional y nacional para traducir los compromisos y el aprendizaje regional en un cambio coherente y orientado a los sistemas:

- **Marcos normativos:** La resolución 69/237 (2014) de la Asamblea General de las Naciones Unidas insta a los países a “apoyar, en colaboración con actores nacionales e internacionales, cuando los Estados miembros lo soliciten, los esfuerzos para fortalecer aún más su capacidad de evaluación, de acuerdo con sus políticas y prioridades nacionales”.
- **Política de Evaluación de UNICEF (2023):** Reafirma la importancia de la titularidad nacional y del uso de la evidencia para la toma de decisiones, reforzando el cambio de las evaluaciones lideradas por organizaciones hacia el fortalecimiento de los sistemas de evaluación de titularidad nacional.
- **Estrategias regionales y globales de UNICEF:** The La visión de UNICEF en América Latina y el Caribe subraya la evaluación y la generación de evidencia como elementos centrales para el aprendizaje organizacional y la transformación de políticas, mediante la activación de alianzas con múltiples actores,<sup>2</sup> y el Plan Estratégico de UNICEF enfatiza el fortalecimiento de los sistemas nacionales, la institucionalización del uso de la evidencia en los procesos de toma de decisiones y el papel de la

evaluación como motor de cambio sistémico para los niños, las niñas y adolescentes.<sup>3</sup>

- **El aprendizaje regional** pone de relieve la urgencia de una acción regional coordinada, una mayor claridad en la complementariedad de funciones entre los socios, la responsabilidad compartida, mecanismos de coordinación institucionalizados y la inclusión de actores no estatales para reducir duplicación y los costos de transacción para los gobiernos.
- **Las experiencias comparadas** de UNICEF en otras regiones – incluida Asia Pacífico – confirman que un NECD sostenible requiere la alineación del aprendizaje, los marcos institucionales y los entornos propicios, así como la institucionalización de mecanismos de coordinación que trasciendan a los actores individuales o los proyectos de corto plazo.

## 2.1 Coordinación regional

UNICEF ha interactuado con la arquitectura de coordinación regional para el NECD, que incluye organizaciones multilaterales clave dedicadas al fortalecimiento de sistemas en América Latina y el Caribe. A través de la evolución del diálogo institucionalizado convocado en el marco de los esfuerzos relacionados con el INCE, el ecosistema regional ha evolucionado hacia una mayor colaboración y complementariedad. Los hallazgos de las consultas regionales<sup>4</sup> y los procesos de coordinación han identificado lecciones clave y principios comunes para fortalecer la colaboración en materia de NECD:

- **Enfoque impulsado por la demanda:** Los países buscan un cambio de enfoques de capacitación impulsados externamente hacia un desarrollo de capacidades orientado a los sistemas liderado por los países, que responda a las agendas nacionales y se adapte a los distintos niveles de madurez de los sistemas.
- **Inclusión:** Los enfoques de participación para la sociedad civil, la academia, las y los jóvenes y otros actores deben adaptarse a sus distintos roles,

<sup>2</sup> Plan de Gestión de la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe 2026.

<sup>3</sup> Plan Estratégico de UNICEF 2026-2029.

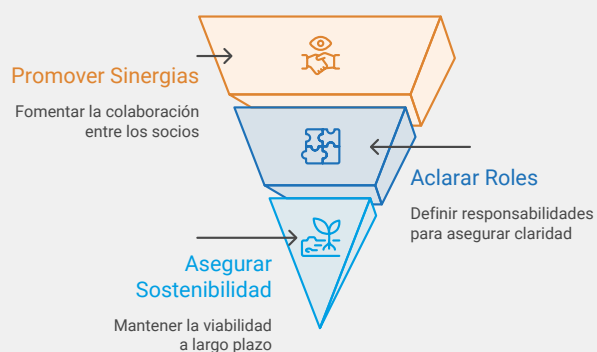
<sup>4</sup> Basándose en los hallazgos del proceso NECD LAC de Sinergias, incluyendo el análisis de la matriz WWW y las consultas con las partes interesadas regionales (UNICEF LACRO et al., 2025).

capacidades y ventajas comparativas, al tiempo que promueven una participación inclusiva y significativa dentro de las capacidades institucionales disponibles.

- **Rendición de cuentas:** El progreso debe medirse de manera colectiva, más allá de los logros de instituciones individuales, mediante indicadores y mecanismos compartidos que capten el cambio sistémico e institucional en lugar de actividades aisladas.
- **Fortalecimiento de la coordinación y la gobernanza:** Los socios señalaron que mecanismos ligeros de coordinación regional en temas específicos como el fortalecimiento de capacidades y el financiamiento podrían ayudar a reducir la dependencia de actores individuales y garantizar la continuidad a lo largo del tiempo.

Estas consultas con socios contribuyeron a conformar una comprensión compartida de las necesidades de coordinación en la región, generando un impulso para iniciativas conjuntas como Sinergias, que desde entonces ha evolucionado hacia un Marco Regional de Coordinación<sup>5</sup> NECD como referencia práctica y compartida.

### Fortaleciendo los esfuerzos regionales conjunto de el NECD



### Sinergias entre socios para el desarrollo

Este espacio colaborativo proporciona un mecanismo de coordinación regional ligero pero funcional, que sienta las bases para una gobernanza y una rendición de cuentas más estructuradas a lo largo del tiempo, promoviendo sinergias, una clara complementariedad de funciones y la sostenibilidad del lado de la oferta de los socios internacionales para el NECD, con el objetivo final de reducir la duplicación y los costos de transacción, al tiempo que se maximiza el impacto para los gobiernos.

## 2.2 Aprendizaje global

La experiencia global de UNICEF ofrece valiosas perspectivas sobre cómo los enfoques regionales pueden integrar reformas a nivel de políticas con el aprendizaje individual e institucional.<sup>6</sup> A partir de estos esfuerzos, esta estrategia adapta y contextualiza tres elementos críticos del ecosistema regional de evaluación de América Latina y el Caribe:

1. Una **teoría del cambio claramente definida** que conecte las dimensiones individual, organizacional, institucional y del entorno facilitador, y que reconozca trayectorias de cambio diferenciadas según los contextos de cada país.
2. Fortalecimiento de **la cooperación Sur-Sur y del aprendizaje entre pares**, mediante mecanismos estructurados e intencionales, aprovechando RELAC y agrupaciones de países con niveles comparables de madurez institucional.
3. La integración del NECD en **marcos más amplios de gobernanza**, incluidos los Marcos de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (UNSDCF), promoviendo la coherencia de políticas y la sostenibilidad.

En consonancia con la Agenda 2030, la Estrategia NECD fortalece los vínculos institucionales entre los sistemas nacionales de evaluación, las Revisiones Nacionales Voluntarias (VNR), las evaluaciones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los sistemas estadísticos nacionales, reconociendo la capacidad estadística como pilar fundamental para la generación de evidencia, la calidad de los datos y la toma de decisiones informada. En los esfuerzos de NECD por parte de la comunidad internacional, varias lecciones y desafíos recurrentes y sistémicos han socavado la sostenibilidad. La centralización excesiva de los esfuerzos de NECD ha debilitado la apropiación local, lo que refuerza la importancia de descentralizar y territorializar estos esfuerzos, fortaleciendo las capacidades subnacionales y las estructuras sectoriales, al tiempo que se mantiene la coherencia a nivel nacional.

5 Se refiere al enfoque de coordinación desarrollado a través de Sinergias, que incluye el uso de la matriz Who-What-Where-When (WWW) para mapear actividades, mejorar la alineación y reducir la duplicación entre socios NECD.  
6 Hoja de Ruta de ROSA (2023) y Nota Conceptual de EAPR (2024)

De manera similar, las iniciativas impulsadas por donantes y basadas en proyectos a menudo han carecido de continuidad, especialmente cuando no están ancladas en marcos institucionales o sistemas<sup>7</sup> nacionales. En UNICEF, esto puso de manifiesto la importancia de integrar el NECD dentro de los Programas de País y en los mandatos gubernamentales, respaldados por planes con costos definidos y arreglos formales de gobernanza.

Estos aprendizajes reafirman que la evaluación debe institucionalizarse como un bien público, sostenido mediante alianzas inclusivas, arreglos de gobernanza compartida y procesos continuos de aprendizaje que trasciendan los proyectos o actores individuales. Los hallazgos de UNICEF y de ejercicios diagnósticos conjuntos identifican una serie de desafíos interrelacionados que esta estrategia busca abordar directamente en distintos niveles vinculados a los esfuerzos de NECD por parte de UNICEF y otros socios.

**Tabla 1. Principales desafíos para un NECD eficaz**

Nivel	Desafío
<b>Micro</b>	Prácticas de evaluación fragmentadas y en gran medida impulsadas por la oferta, a menudo desconectadas de los ciclos de políticas, planificación, presupuestos y rendición de cuentas.
<b>Meso</b>	Las persistentes brechas de coordinación institucional entre agencias públicas, donantes y redes de evaluación son comunes, lo que resulta en iniciativas superpuestas y una cobertura desigual.
<b>Sistémico</b>	Visibilidad política limitada, financiación insuficiente y débil anclaje institucional de las funciones de evaluación, limitando la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Este diagnóstico subraya que el NECD debe ir más allá de esfuerzos aislados de capacitación para abarcar la gobernanza institucional, los mecanismos de coordinación y los arreglos de financiamiento sostenibles que integren la evaluación en los procesos nacionales de formulación de políticas y planificación. Asimismo, valida el papel de UNICEF como articulador regional y facilitador del conocimiento, al alinear múltiples iniciativas y actores bajo un marco compartido, complementario y estratégico.



© UNICEF/UNI694965

<sup>7</sup> La evidencia de la literatura y consultas globales y regionales sobre NECD pone de relieve estos desafíos recurrentes. Véase, por ejemplo: CLEAR-LAC (2023), Enfoques de aprendizaje mediante la práctica para el desarrollo de capacidades de evaluación: Lecciones de América Latina; Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2022), Desarrollo Nacional de Capacidades de Evaluación: Consejos Prácticos para Agencias de la ONU; Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia (2022), Cómo apoyar la capacidad y los sistemas de evaluación en los países socios; y Peroni & Pedregal (2025), Aportes estratégicos y operativos para la formulación de la Estrategia Regional NECD. Estas fuentes enfatizan constantemente los riesgos de sobre centralización, enfoques fragmentados basados en proyectos y la importancia de la institucionalización y la propiedad nacional para la sostenibilidad.

### 2.3. Activos para el cambio

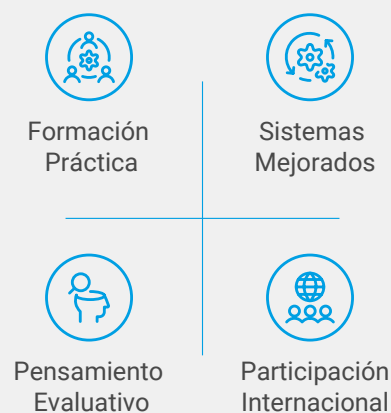
UNICEF ha implementado tanto programas globales emblemáticos de formación como ha colaborado en iniciativas regionales que sirven como base para orientar el cambio a nivel individual, sistémico y político en materia de evaluación nacional:

- UNICEF ofrece oportunidades **acreditadas de aprendizaje combinado y desarrollo profesional** a través del curso ejecutivo presencial emblemático para líderes en evaluación (**ExCEL**), dirigido a responsables de políticas de alto nivel, y del Programa Intermedio Moderado en línea para el Fortalecimiento de los Sistemas de Evaluación (**IMPrESS**), orientado a actores de la evaluación del gobierno, la sociedad civil y otros actores clave (**Recuadro 1**).
- Otras modalidades de aprendizaje apoyadas por UNICEF, incluidas iniciativas adaptadas al contexto, orientadas a la práctica y basadas en alianzas a nivel regional y nacional, se centran en el fortalecimiento tanto de las capacidades individuales como del diálogo institucional en materia de evaluación, mediante mentoría, intercambio entre pares y trayectorias de aprendizaje orientadas a la práctica y adaptadas al contexto.

- **El Índice de Capacidades Nacionales de Evaluación** (INCE) proporciona un marco estructurado de diagnóstico, seguimiento y rendición de cuentas para evaluar el nivel de madurez de los sistemas nacionales y orientar trayectorias diferenciadas de fortalecimiento institucional a lo largo del tiempo.
- Los marcos de planificación estratégica **de UNICEF** – incluidos los Documentos de Programas de País y los Planes de Evaluación plurianual– pueden articular las actividades clave y la financiación del NECD, con un fuerte vínculo con prioridades y ejercicios específicos de evaluación nacional.<sup>8</sup>

En conjunto, estos activos están diseñados para lograr resultados flexibles, sensibles al contexto y complementarios en los ecosistemas de evaluación. Los esfuerzos se orientan hacia una mayor institucionalización, pasando de la capacitación y las iniciativas piloto a un desarrollo de capacidades sostenido, diferenciado y a nivel de sistemas, alineado con las estructuras de gobernanza nacional en toda la región.

#### Recuadro 1. Programa de aprendizaje mixto en evaluación de UNICEF



El **Curso Ejecutivo para Líderes de Evaluación (ExCEL)** fortalece los sistemas nacionales de evaluación mediante formación práctica con altos funcionarios gubernamentales, líderes de opinión y responsables de la toma de decisiones que buscan mejorar los programas y políticas en sus países y contribuir a la construcción de una cultura de pensamiento evaluativo en torno al logro de resultados para la niñez y sus familias.

**Intermediate Moderated Programme for Evaluation Systems' Strengthening (IMPrESS)** es una formación en línea facilitada de seis semanas de duración, dirigida a quienes encargan, realizan y utilizan la evaluación para el desarrollo. Los objetivos de IMPrESS son apoyar a los socios y al personal de UNICEF, incluyendo: mejorar la toma de decisiones y la gestión basadas en la evaluación; y priorizar evaluaciones de calidad centradas en el uso, que sean específicas al contexto, adecuadas a su propósito y que aborden la equidad y los derechos humanos.

<sup>8</sup> Este enfoque refuerza la sostenibilidad de los sistemas de evaluación y asegura que las prácticas de evaluación estén integradas en los procesos más amplios de planificación y toma de decisiones de UNICEF y nacional.

## 3. Marco Estratégico



© UNICEF/UNI611586/Raborg

Esta sección presenta una teoría del cambio destinada a orientar el enfoque general para alcanzar la visión del NECD en la región, y luego propone las prioridades clave que impulsarán dicho cambio. Un desglose detallado tanto de la teoría del cambio como del marco de resultados correspondiente se incluye en el Anexo 3.

### 3.1. Teoría del cambio

UNICEF prevé que, para 2030, los sistemas nacionales de evaluación en América Latina y el Caribe estarán institucionalizados, serán inclusivos y resilientes, y producirán y utilizarán evidencia de alta calidad, con enfoque de equidad y sensible a la niñez, para informar las políticas públicas y promover los derechos de la niñez. La teoría del cambio del NECD articula esta visión al reconocer explícitamente que los países parten de distintos niveles de madurez de sus sistemas de evaluación, siguiendo trayectorias de cambio diferenciadas en función de sus prioridades de desarrollo. Estas trayectorias no son necesariamente lineales ni progresivas. Los países pueden avanzar, estancarse o experimentar retrocesos institucionales debido a transiciones políticas, restricciones fiscales, rotación de personal o cambios en los arreglos de gobernanza. Por lo tanto, el apoyo al NECD requiere enfoques adaptativos y sensibles al contexto que reconozcan las condiciones institucionales cambiantes a lo largo del tiempo. En consecuencia, las rutas de cambio se secuencian y adaptan a la preparación institucional y la capacidad de absorción, en lugar de asumir una progresión lineal única (Anexo 1).

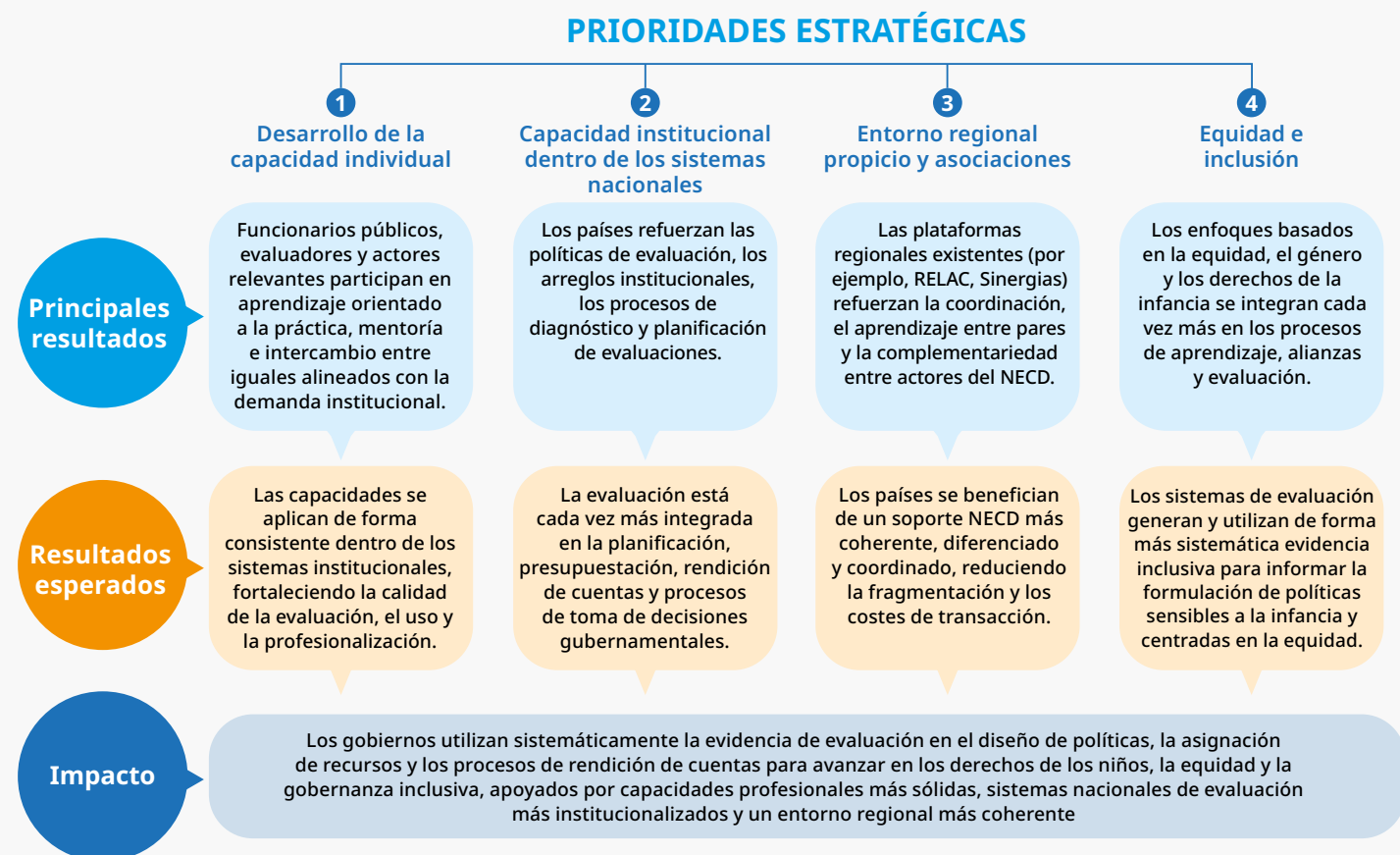
Para alcanzar este objetivo, UNICEF y sus socios catalizarán el desarrollo de capacidades a múltiples niveles en tres dimensiones interrelacionadas: individual, institucional y de entorno propicio. Esta transformación se producirá a través de rutas interdependientes y reforzadoras, respaldadas por un enfoque transversal en igualdad de género, niñez y adolescencia, equidad y alianzas. La lógica de cambio sigue una secuencia progresiva que va desde el diagnóstico hasta el anclaje institucional, la profesionalización, y la consolidación y el uso. La selección, el momento y la intensidad de las intervenciones de NECD a lo largo de esta secuencia se guían por una tipología operativa de herramientas, garantizando la proporcionalidad y evitando la sobreintervención o la subintervención (Anexo 2).

- A **nivel individual**, el desarrollo de la capacidad profesional contribuye al cambio solo en la medida en que está integrado en los mandatos y rutinas institucionales, reforzando en lugar de sustituir permanentemente la capacidad institucional. A nivel institucional, la Teoría del Cambio asume que la evaluación se vuelve sostenible cuando se basa en políticas formales, mecanismos de coordinación,

procesos presupuestarios y acuerdos de rendición de cuentas, reduciendo la dependencia de los actores individuales clave.

- A **nivel sistémico y regional**, la acción coordinada, el aprendizaje compartido y las alianzas complementarias crean un entorno propicio que respalda las trayectorias de NECD lideradas por los países a escala.

## Teoría del cambio simplificada del NECD<sup>9</sup>



### La Teoría del Cambio que sustenta la Estrategia de NECD parte del supuesto de que:

- » El cambio ocurre cuando las capacidades individuales se integran en los sistemas institucionales, en lugar de desarrollarse de forma aislada.
- » La evaluación se vuelve sostenible cuando se basa en procesos de planificación, presupuestación y rendición de cuentas.
- » El uso sistemático de la evidencia en la toma de decisiones está impulsado tanto por la oferta (capacidades) como por la demanda (incentivos políticos e institucionales).
- » Se requieren rutas diferenciadas y un apoyo proporcional a medida que los países avanzan en distintos niveles de madurez de sus sistemas, lo que determina la secuenciación, la intensidad y la selección de las intervenciones de NECD.

Estos supuestos se desarrollan con mayor detalle en el Anexo 3, que describe las rutas de cambio, las implicaciones operativas y los principales supuestos y delimitaciones, así como en el Anexo 4, donde se presentan los riesgos asociados y las medidas de mitigación. Una versión más detallada del Marco de Resultados y de las rutas de cambio se incluye en el Anexo 3.4.

9 Este marco de resultados refleja la contribución prevista de UNICEF a los procesos de NECD liderados por los países, en colaboración con actores nacionales y regionales. No implica una atribución exclusiva a UNICEF. Una versión más detallada del Marco de Resultados y de las vías de cambio se proporciona en el Anexo 3.4.

## 3.2 Prioridades estratégicas

Como se ha expuesto anteriormente en la teoría del cambio, las siguientes cuatro prioridades estratégicas generales definen cómo UNICEF avanzará hacia su impacto en el NECD. Los anexos clave que acompañan esta sección son los Anexos 1, 2 y 4.

### (1) Desarrollo de la capacidad individual

El fortalecimiento de las capacidades individuales es una base para sistemas de evaluación sostenibles. Esta prioridad se centra en desarrollar las habilidades, el liderazgo y la identidad profesional de funcionarios públicos, comisionados de evaluación y usuarios, y cuando sea pertinente, de evaluadores y profesionales emergentes, de manera alineada con las necesidades institucionales y los contextos diferenciados de cada país.

#### Las acciones clave incluyen:

- Ofrecer ExCEL, IMPrESS y otras modalidades de aprendizaje mixto adaptadas al contexto para potenciar habilidades técnicas y blandas para evaluadores, funcionarios públicos y actores jóvenes, con énfasis en el aprendizaje y el uso aplicado.
- Colaborar con socios, universidades y VOPEs para contribuir a fortalecer los mecanismos de acreditación y certificación reconocidos regionalmente existentes para profesionales evaluadores, vinculados a los estándares profesionales y a las trayectorias profesionales.
- Involucrar a evaluadores jóvenes y mujeres a través de RELAC y redes intencionadas Sur-Sur y

de aprendizaje entre iguales, enfatizando principios de evaluación centrados en la equidad y sensibles al género, así como la aplicación práctica de estos principios en evaluaciones nacionales y sectoriales.

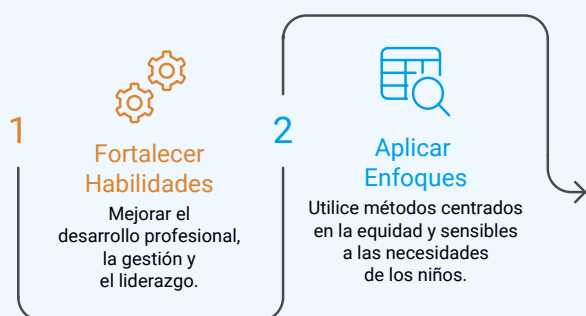
### (2) Desarrollo de la capacidad institucional dentro de los sistemas nacionales

Fortalecer las bases políticas e institucionales de los sistemas de evaluación a nivel nacional y subnacional garantiza que la evaluación esté integrada en los mecanismos de gobernanza, planificación, presupuestación y rendición de cuentas como una función pública sostenida, y no como una actividad basada en proyectos o impulsada por individuos. El apoyo a los gobiernos se diferenciará según los niveles de madurez del sistema de evaluación de cada país, reconociendo que las necesidades institucionales, la capacidad de absorción y las trayectorias de reforma varían significativamente entre contextos. La implementación dependerá de un compromiso diferenciado entre países, aprovechando la colaboración con políticas sociales, planificación, gobernanza, estadísticas y otros socios a nivel nacional, en lugar de esperar que los equipos de evaluación actúen por sí solos. En países con sistemas más incipientes o fragmentados, el papel de UNICEF puede centrarse inicialmente menos en el liderazgo técnico y más en facilitar el diálogo, construir legitimidad, apoyar la convocatoria institucional y fortalecer la demanda de evaluación como función pública antes de ampliar esfuerzos más avanzados de desarrollo de capacidades técnicas.

#### Las acciones clave incluyen:

- Cuando sea relevante y en línea con la guía corporativa, integrar el NECD dentro de los Planes de Evaluación plurianual de las Oficinas de País

## Mejorar el uso de la evidencia en la evaluación



**Resultado esperado:** Los evaluadores y funcionarios públicos con habilidades profesionales, de gestión y de liderazgo reforzadas aplican enfoques centrados en la equidad y sensibles a la infancia que mejoran la calidad, relevancia y uso de la evidencia evaluativa dentro de los procesos de toma de decisiones institucionales.

(CEP), asegurando que la planificación de la evaluación incorpore sistemáticamente el desarrollo de capacidades, el fortalecimiento institucional y enfoques que vinculen la evaluación con la toma de decisiones, el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas, y que cada evaluación sirva como punto de entrada para fortalecer los sistemas nacionales de evaluación y el uso de la evidencia.

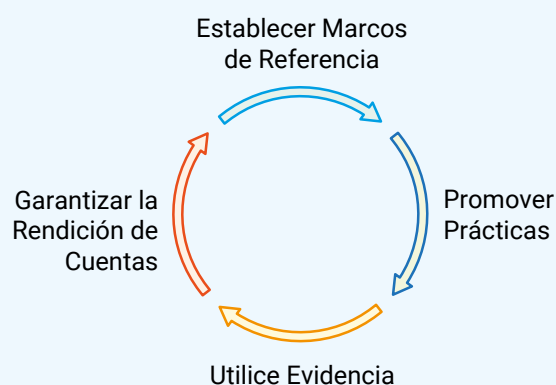
- Integrar la evaluación de forma más explícita en la gobernanza, finanzas públicas, datos e iniciativas sectoriales apoyadas por UNICEF en curso, utilizando estos como puntos de entrada prácticos para el NECD; incluyendo, cuando sea relevante, enfoques participativos y sensibles a los derechos de la infancia en procesos de evaluación sectorial y nacional.
- Promover y facilitar evaluaciones lideradas por países y socios gubernamentales, incluyendo oportunidades vinculadas al CEP, como puntos de entrada prácticos para el aprendizaje institucional, el desarrollo de capacidades y el uso de la evidencia.
- Trabajar a través de asociaciones existentes a nivel nacional y mecanismos interinstitucionales, incluyendo, cuando sea relevante, procesos y plataformas sectoriales del Equipo de País de las Naciones Unidas para evitar iniciativas paralelas y mejorar la viabilidad, reconociendo al mismo tiempo que los niveles de capacidad de evaluación y de compromiso operativo varían considerablemente entre agencias y contextos nacionales.
- Apoyar a ministerios, departamentos nacionales y agencias de evaluación en el desarrollo y fortalecimiento de Políticas y Planes Nacionales de Evaluación integrados en los sistemas gubernamentales existentes, alineados con los ODS y los compromisos de derechos de la infancia, con el alcance y la secuencia del apoyo adaptados a las tipologías de países y a la preparación institucional.
- Facilitar la coordinación intersectorial entre los ministerios de planificación, finanzas y desarrollo social para integrar y fortalecer los mandatos de evaluación dentro de las normas, roles y rutinas gubernamentales existentes, asegurando la continuidad más allá de los ciclos políticos y la rotación de personal.
- Abogar por presupuestos dedicados a la evaluación y la inclusión de prioridades e indicadores del NECD en los planes nacionales y sectoriales de desarrollo,

reconociendo la financiación como condición fundamental para la institucionalización y la sostenibilidad.

- Promover el uso del Índice INCE como una herramienta estructurada de diagnóstico, planificación y seguimiento del progreso, en lugar de ser únicamente un ejercicio de autoevaluación, para informar las hojas de ruta nacionales del NECD y la selección proporcional de instrumentos de apoyo.
- Apoyar a los gobiernos en la secuenciación de intervenciones NECD –desde el diagnóstico y el anclaje de gobernanza hasta la profesionalización y consolidación– utilizando vías de implementación diferenciadas informadas por tipologías de países y jerarquías de herramientas.

Los puntos de entrada a nivel de país pueden variar considerablemente dependiendo del contexto institucional y la demanda gubernamental. En algunos contextos, evaluaciones conjuntas, asociaciones sectoriales o el apoyo integrado a ministerios específicos pueden servir como puntos de partida prácticos para fortalecer progresivamente las funciones más amplias del sistema de evaluación con el tiempo.

### Ciclo de evaluación centrada en el niño



**Resultado esperado:** Los gobiernos establecen y mantienen marcos de evaluación institucionalizados, resilientes y adaptados al contexto que promueven prácticas de evaluación sistemáticas, transparentes y participativas centradas en niños y adolescentes, asegurando que la evidencia se utilice en la formulación de políticas, la elaboración de presupuestos y los procesos de rendición de cuentas.

### (3) Entorno propicio regional y alianzas

nivel regional, esta prioridad se centra en fortalecer la coordinación, la coherencia de políticas y la incidencia colectiva, con el fin de crear un entorno propicio que valore la evaluación como un bien público y un pilar de la gobernanza democrática, al tiempo que reduce la fragmentación y duplicación en todo el ecosistema de la NECD. Los esfuerzos de coordinación regional reconocen explícitamente que los países requieren diferentes tipos de apoyo y herramientas y, por tanto, buscan alinear la oferta regional con la demanda diferenciada de los países.

#### Las acciones clave incluyen:

- Fortalecimiento de las asociaciones con RELAC, universidades y la plataforma Sinergias (CLEAR-LAC, DEval, PMA, ONU Mujeres, BID, CEPAL, ILPES y otros) para coordinar esfuerzos regionales, aclarar roles complementarios y alinear las iniciativas con los niveles de madurez institucional de los países y mejorar el acceso nacional al apoyo coordinado.
- Utilizar el Catálogo Regional del NECD<sup>10</sup> como herramienta de coordinación y planificación, mapear

quién hace qué, dónde y cuándo, y alinear los instrumentos y modalidades del NECD con la tipología operativa de las herramientas, para adaptar la demanda nacional al apoyo disponible y reducir la duplicación.

- Aprovechar los productos de conocimientos regionales existentes y las publicaciones lideradas por socios para apoyar el aprendizaje, la visibilidad y el intercambio entre países, incluyendo el seguimiento de avances, lecciones y los patrones de cambio institucional y sistémico a lo largo de distintas trayectorias nacionales, con el fin de informar la adaptación a nivel país y el aprendizaje entre pares.
- Promover una cultura regional de evaluación mediante la comunicación, los medios y los esfuerzos de incidencia que vinculen la evaluación con la gobernanza, la equidad, los derechos de los niños y niñas y las agendas de desarrollo sostenible, con mensajes diferenciados adaptados al contexto nacional.

### Fomento de los derechos y la gobernanza de la infancia



**Resultado esperado:** El entorno regional propicio promueve la coherencia de políticas, la rendición de cuentas y una cultura compartida de aprendizaje y evaluación para los derechos de la infancia y la gobernanza sostenible, apoyada por una arquitectura regional complementaria, diferenciada y sostenible alineada con las necesidades del país.

10 El Catálogo NECD es un producto ligero de coordinación regional en desarrollo a través de Sinergias para mapear las ofertas de formación, asistencia técnica y apoyo relacionadas con el NECD entre organizaciones, ayudando a reducir duplicaciones y mejorar la coincidencia con la demanda nacional.

#### (4) Equidad e inclusión

La Estrategia de NECD se fundamenta en los principios No dejar a Nadie Atrás (LNOB), así como en la evaluación con enfoque de equidad y con perspectiva de género y en el mandato de UNICEF sobre los derechos de los niños, las niñas y adolescentes, garantizando que el género, la equidad, la edad y la interseccionalidad se integren sistemáticamente en todas las vías y niveles de NECD.

##### Las acciones clave incluyen:

- El uso sistemático de datos desagregados por género, edad y equidad, o de datos y análisis específicos según corresponda en cada contexto de evaluación, mediante la colaboración con equipos técnicos y socios relevantes, así como el análisis interseccional, para identificar y abordar las

desigualdades estructurales que afectan a la niñez, los adolescentes y las poblaciones marginadas.

- Integración de la evaluación basada en los derechos de género y basada en los derechos de la infancia, así como la evaluación sensible a la niñez en todos los procesos de formación, diagnóstico y evaluación, desde el diseño hasta la utilización, fortaleciendo la relevancia y el potencial transformador de la evaluación.<sup>11</sup>
- Promover una participación y liderazgo más inclusivos de mujeres, jóvenes y grupos subrepresentados en redes de evaluación, espacios de aprendizaje entre pares y, cuando sea relevante, procesos de evaluación y mecanismos de consulta dentro de redes de evaluación, comunidades de práctica y espacios de coordinación regionales y nacionales.

**Expected result:** Los sistemas de evaluación en toda la región institucionalizan enfoques sensibles al género, centrados en la equidad y basados en los derechos de la infancia como práctica estándar, asegurando que la evidencia diferenciada sobre la niñez, los adolescentes, las mujeres y las poblaciones marginadas informe de manera sistemática la formulación de políticas, la asignación de recursos y los procesos de rendición de cuentas, y contribuya a reducir las desigualdades estructurales a lo largo del tiempo.

11 Para esta estrategia, la evaluación sensible y basada en los derechos de los niños se refiere a enfoques de evaluación que consideran los derechos de los niños, las experiencias, los riesgos de exclusión, la participación adecuada a la edad y las implicaciones de los hallazgos para políticas que afectan a niños y adolescentes.

## 4. Enfoque de implementación



© UNICEF/UNI766504

Esta sección describe cómo las prioridades estratégicas clave para el fortalecimiento de los sistemas de evaluación serán implementadas por UNICEF en estrecha colaboración con los actores del ecosistema de NECD. El papel de UNICEF en la implementación del NECD es principalmente catalítico y facilitador. En la práctica, esto implica convocar a los actores en torno a prioridades compartidas, conectar los sectores sociales con los sistemas de evaluación, facilitar el acceso a herramientas y alianzas, y catalizar procesos liderados por los países en lugar de crear estructuras paralelas de implementación.

### 4.1. Principios rectores

Principios alineados con la orientación normativa y del sistema de las Naciones Unidas. UNICEF seguirá un enfoque secuenciado, diferenciado, adaptativo y participativo, garantizando la apropiación, el aprendizaje y la sostenibilidad a nivel nacional y regional. La implementación refleja explícitamente la tipología de países y las rutas diferenciadas descritas en la Estrategia, reconociendo que los países requieren distintas combinaciones de apoyo, herramientas y secuenciación en función del nivel de madurez de sus sistemas de evaluación. No se espera que las Oficinas de País de UNICEF aborden todas las dimensiones del NECD de forma simultánea. Las contribuciones deben mantenerse selectivas, estratégicas y proporcionales a la demanda del país, la ventaja comparativa, la viabilidad operativa y la capacidad institucional disponible.

- **Alineación y validación estratégica:** Búsqueda de alineación estratégica, validación y preparación operativa. A nivel interno en UNICEF, esto se basará en los canales de coordinación existentes y en mecanismos informales de alineación, aprovechando los puntos focales a nivel regional y de país en lugar de establecer nuevas estructuras formales, garantizando la coherencia entre las distintas trayectorias de los países. Asimismo, se procurará validar las rutas de cambio con actores regionales y socios, integrando evidencia comparativa y lecciones aprendidas.
- **Trayectorias diferenciadas:** UNICEF estructurará su trabajo en países seleccionados que representen distintos perfiles tipológicos, con el fin de poner a prueba modelos de integración del NECD proporcionales y adaptados al contexto. Esto incluye el desarrollo y/o fortalecimiento de planes de acción de NECD específicos por país, integrados, cuando sea factible, en los procesos

del Programa de País de UNICEF, la planificación y el Plan de Evaluación plurianual, con la selección y secuenciación de las intervenciones guiadas por la tipología operativa de herramientas.

- **Aplicación de diagnósticos basados en INCE** para orientar las hojas de ruta nacionales de NECD y priorizar los instrumentos de apoyo, vinculando los diagnósticos con decisiones concretas de planificación e inversión (Anexos 1 y 2). Documentación de lecciones mediante aprendizajes estructurados entre pares y productos técnicos, con el fin de informar la ampliación de escala y el perfeccionamiento de las rutas diferenciadas.
- **Sostenibilidad y aprendizaje regional**, incluyendo, cuando sea pertinente, la ampliación de la implementación del NECD en subregiones mediante estrategias diferenciadas de ampliación de escala adaptadas a los niveles de madurez de los países. Institucionalización del desarrollo de capacidades a través de ExCEL/IMPrESS y otras modalidades de aprendizaje, el seguimiento basado en el INCE, y la integración de la evaluación en los procesos nacionales de planificación y presupuestación, siguiendo la lógica de secuenciación definida en la tipología operativa de herramientas.
- **Cooperación Sur-Sur, triangular y aprendizaje entre pares**, que permite a sistemas más avanzados apoyar el aprendizaje entre pares y la generación de bienes públicos regionales, al tiempo que refuerza la sostenibilidad. Esto se implementará mediante intercambios ágiles, impulsados por la demanda y orientados a la práctica, aprovechando plataformas y mecanismos de coordinación existentes a nivel regional y de país, y vinculados a las prioridades nacionales y al uso práctico de la evaluación y la evidencia, sin crear nuevas herramientas ni requisitos de reporte.
- Además de estos principios generales, fortalecer la preparación institucional mediante **impulsores estratégicos internos de carácter ligero**, alineados con las funciones existentes de planificación, datos y evaluación dentro de las oficinas de UNICEF, permitirá esfuerzos de NECD más efectivos y colectivos, en estrecha colaboración con los socios nacionales y el ecosistema regional de evaluación. Estas áreas contribuirán a una mayor coherencia

y a la clarificación del valor de los roles de UNICEF, así como a su capacidad operativa y alianzas, al tiempo que priorizan el apalancamiento y minimizan cargas adicionales de coordinación o reporte. Los componentes clave de este posicionamiento incluyen facilitadores internos ligeros para la coherencia de UNICEF:



Integrar el NECD de manera sistemática en **los marcos estratégicos de UNICEF** –en particular, los Documentos de Programa de País, los Planes de Evaluación con Costeo y los planes de trabajo anuales– permitirá incorporar el NECD en el ciclo programático, el financiamiento y la continuidad de la planificación de UNICEF más allá de los ciclos de proyectos y la rotación de personal, al tiempo que fortalece los vínculos entre la evaluación, los sistemas estadísticos nacionales y los datos administrativos para informar las políticas públicas y la toma de decisiones



El fortalecimiento de **la colaboración entre las funciones de evidencia de UNICEF** –incluidos los equipos de planificación, monitoreo, evaluación, datos y políticas sociales– dentro de los países, las oficinas regionales, los Centros de Excelencia y las plataformas existentes, mediante una alineación pragmática en lugar de nuevas estructuras de coordinación, promoverá una comprensión compartida del NECD como un proceso a nivel de sistemas y liderado por los países, y fomentará un ecosistema de evidencia unificado.



La participación en –y, cuando corresponda, la facilitación de– diagnósticos conjuntos y alianzas colaborativas **a nivel de país**, como el INCE y otros socios complementarios que impulsan el NECD (VOPEs, instituciones académicas y mecanismos interagenciales), permitirá potenciar efectos de red y lograr resultados de mayor escala más allá de lo que UNICEF puede alcanzar por sí solo, aprovechando los procesos existentes a nivel país y evitando iniciativas paralelas.

## 4.2 Coordinación con los actores del sistema

Un modelo de gobernanza multinivel de los esfuerzos del NECD en la región garantizará coherencia, rendición de cuentas y participación entre UNICEF y los actores del ecosistema a lo largo de la implementación:

- **Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe:** Proporciona coordinación estratégica, aseguramiento de la calidad, seguimiento del progreso y alineación con marcos globales y regionales. Actúa como articulador y convocante a nivel regional; supervisa la rendición de informes a la sede y garantiza la coherencia entre las trayectorias de los países y los bienes públicos regionales.
- **Oficinas de país de UNICEF:** Integran las prioridades de NECD en los Documentos de Programa de País (CPD), los Planes de Evaluación con Costeo (CEP) y los Planes de Trabajo Conjuntos/ Anuales, utilizando los CEP como punto de entrada operativo dentro de la programación de UNICEF para contribuir a vincular las actividades de evaluación, el fortalecimiento institucional y el uso de la evidencia con las prioridades más amplias de evaluación nacional y los procesos gubernamentales, según sea pertinente y factible en cada contexto país. A través del CEP, la planificación, implementación y uso de las evaluaciones contribuyen directamente al fortalecimiento de los sistemas nacionales de evaluación, al vincular las actividades de evaluación con el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional, y al promover el uso sistemático de la evidencia en los procesos nacionales de toma de decisiones. Las Oficinas de País también coordinan con los gobiernos nacionales, facilitan el intercambio de aprendizajes y documentan innovaciones a nivel país, adaptando el apoyo al NECD a los contextos nacionales y a los niveles de madurez institucional.
- **Grupo Regional de Coordinación NECD:** Como parte del espacio ya existente de Sinergias, funciona como un mecanismo de asesoría y coordinación multisectorial compuesto por UNICEF, DEval,



CLEAR-LAC, CEPAL, PMA, ONU Mujeres, BID y otras instituciones financieras internacionales. Proporciona orientación técnica, promueve la complementariedad de funciones y asegura la coherencia y alineación entre iniciativas, utilizando herramientas de coordinación compartidas como la matriz Quién-Qué-Dónde-Cuándo. Asimismo, contribuye a fortalecer los vínculos entre las comunidades de evaluación, estadística, datos administrativos y políticas públicas mediante plataformas y enfoques de colaboración regional existentes, favoreciendo un ecosistema de evidencia más integrado e interoperable sin generar estructuras adicionales de coordinación ni cargas de reporte.

- **Gobiernos Nacionales y VOPes:** Actúan como anclajes técnicos para el aprendizaje regional, el intercambio entre pares y la difusión de productos de conocimiento en materia de NECD, y contribuyen a sostener redes profesionales y comunidades de práctica. Asimismo, actúan como impulsores de la implementación, integrando la cultura de la evaluación en la administración pública, los planes de estudio académicos y los planes nacionales.
- **Bancos de desarrollo e instituciones financieras internacionales (BID, Banco Mundial, CAF):** Contribuyen al financiamiento, a la realización de evaluaciones conjuntas y a diálogos de políticas basados en evidencia, desempeñando un papel clave en la movilización de recursos, la incidencia en las agendas de políticas y el apoyo a la ampliación de escala y la sostenibilidad de los esfuerzos de NECD mediante su alineación con los procesos nacionales de planificación, presupuestación y reforma del sector público, así como a través de marcos de cooperación regional.

### 4.3 Comunicación e incidencia

La comunicación regional a través de la red de oficinas de UNICEF posicionará el NECD como una agenda regional compartida, sensible a las necesidades de los países y orientada a los sistemas, movilizará alianzas y fortalecerá la visibilidad, la comprensión y el uso de la evidencia de evaluación como un bien público y un facilitador de la gobernanza y la equidad.

#### Las acciones clave incluyen:

- **Notas de política**, que destaquen el cambio institucional, el uso de la evidencia y las trayectorias diferenciadas de los países, en lugar de actividades aisladas, con un enfoque en informar el diálogo de políticas, la planificación y los procesos de toma de decisiones, incluyendo ejemplos prácticos y relevantes para el contexto que demuestren cómo la evaluación contribuye a las mejoras en las políticas y la gobernanza.
- **Actividades de aprendizaje regional** – incluidos talleres, ferias de conocimiento y la interacción con medios de comunicación– que aprovechen las alianzas existentes con RELAC, Sinergias y plataformas académicas y de políticas a nivel regional para ampliar el alcance e influencia, priorizando intercambios impulsados por la demanda y el aprendizaje práctico vinculado al uso en políticas, en lugar de eventos aislados.

Estos esfuerzos se basan en plataformas regionales y productos de conocimiento existentes (por ejemplo, publicaciones regionales ya disponibles, catálogos e intercambios de Sinergias), evitando la creación de nuevos mecanismos de comunicación o reporte, al tiempo que refuerzan la coherencia dentro del ecosistema de NECD.

Una visibilidad sostenida fortalecerá el papel de UNICEF como coordinador y articulador, reforzará la rendición de cuentas colectiva en relación con los resultados de NECD y contribuirá a incrementar la demanda política para el uso de evaluación a nivel nacional y regional, en particular mediante la vinculación de la evidencia con las prioridades de política, los procesos de presupuestación y los marcos de rendición de cuentas relacionados con los ODS.

## 5. Referencias

Los siguientes documentos fueron consultados para la elaboración de esta estrategia.

- CEPAL & ILPES. (2024). Cooperación Regional en Evaluación y Gestión Pública. Santiago: Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- CEPAL. (2025). Capacidades institucionales técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) para la gestión de las transformaciones. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CLEAR-LAC. (2023). Enfoques de aprendizaje mediante la práctica para el desarrollo de capacidades de evaluación: lecciones de América Latina. Santiago: CLEAR-LAC.
- DEval, WFP, GEI, CLEAR-LAC Y UNICEF. (2020–2025). Informes del Índice Nacional de Capacidad de Evaluación (INCE). Bonn / Panamá / Santiago: Iniciativa conjunta para el NECD en LAC.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). (2024). Programa Regional sobre Gestión Pública y Desarrollo de Capacidades de Evaluación en Centroamérica. San José: ICAP.
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia. (2022). ¿Cómo hacerlo? Consejos prácticos para apoyar la capacidad y los sistemas de evaluación en países socios. Helsinki: Gobierno de Finlandia.
- Peroni, A., & Pedregal, C. (2025). Aportes estratégicos y operativos para la formulación de la Estrategia Regional de Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación (NECD) 2026–2029. Documento interno. UNICEF LACRO.
- Peroni, A., & Pedregal, C. (2025). Propuesta de tipologías de países y de herramientas para el fortalecimiento de capacidades nacionales de evaluación (NECD). Documento técnico. UNICEF LACRO.
- RELAC & UNICEF. (2025). Memoria del panel “Lentes de infancia”: resumen breve sobre NECD. RELAC–UNICEF.
- RELAC & UNICEF. (2025). Memoria del Taller TRIZ – Lecciones y Anti-Lecciones para la Sostenibilidad de NECD. RELAC–UNICEF
- UNICEF. (2023). Política de evaluación revisada 2023–2027. Nueva York: Oficina de Evaluación de UNICEF.
- UNICEF. (2024). Evaluación de la Implementación de los ODS y la Alineación de las Revisiones Nacionales Voluntarias (VNR) con la NECD. Nueva York: Oficina de Evaluación de UNICEF.
- UNICEF EAPRO. (2024). Nota conceptual de la NECD – Oficina Regional de Asia Oriental y Pacífico (EAPR). Bangkok: UNICEF EAPRO.
- UNICEF LACRO. (2025). Acta de la reunión – Taller Sinergias (septiembre de 2025). Panamá: Oficina de Evaluación LACRO de UNICEF.
- UNICEF LACRO. (2025). Estrategia Nacional de Desarrollo de Capacidades de Evaluación (NECD) para América Latina y el Caribe – Borrador v1 (español). Panamá: Oficina Regional de Evaluación.
- UNICEF LACRO. (2025). Estrategia regional de evaluación y plan de acción (borrador). Panamá: Oficina de Evaluación LACRO de UNICEF.
- UNICEF LACRO. (2025). Plan de Gestión de Oficinas Regionales (ROMP) y Marco de Evaluación 2026–2029. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF LACRO, DEval y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2025). Sinergias NECD LAC: Aspectos destacados y hallazgos de la matriz WWW (julio de 2025). Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF LACRO, RELAC Y CLEAR-LAC. (2025). Nota conceptual – Taller de Reflexión Estratégica sobre el NECD en América Latina y el Caribe. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF LACRO. (2026). Especificaciones para la elaboración de la Estrategia NECD 2026–2030. Documento interno. Panamá: UNICEF LACRO.
- UNICEF ROSA. (2023). Hoja de ruta ROSA de UNICEF para el Desarrollo Nacional de Capacidades de Evaluación. Katmandú: Oficina Regional para el sur de Asia.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). (2022). Desarrollo Nacional de Capacidades de Evaluación: Consejos Prácticos para Agencias de la ONU. Ginebra: UNEG.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). (2022). Informe NECD de la UNEG – abril de 2022. Ginebra: UNEG.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). (2024). Integrando los ODS en los Marcos Nacionales de Evaluación: Orientación para Agencias de la ONU. Ginebra: UNEG.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2014). Resolución A/RES/69/237: Fortalecimiento de la capacidad para la evaluación de actividades de desarrollo a nivel nacional. Nueva York: Naciones Unidas.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2023). Resolución A/RES/77/283: Fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación para el logro de los objetivos nacionales de desarrollo. Nueva York: Naciones Unidas.
- Williams, B., Matt, E., Klier, S., Chaplowe, S. G., & Korswagen, S. I. (2024). Hacia un enfoque sistémico para evaluar el desarrollo de la capacidad de evaluación. Nuevas Directrices para la Evaluación, 2024(183), 125–136. <https://doi.org/10.1002/ev.20612>.

## 6. Anexos



© UNICEF/UNI766511

Esta sección presenta un conjunto de anexos complementarios que traducen la Estrategia de NECD en orientaciones prácticas y operativas para su implementación. En conjunto, conforman un marco integrado que respalda rutas de NECD diferenciadas, secuenciadas y sensibles al contexto, garantizando su alineación con el nivel de madurez de los sistemas nacionales y promoviendo el uso sistemático de la evidencia de evaluación en la toma de decisiones.

El Anexo 1 define rutas diferenciadas de madurez de los sistemas a nivel país, estableciendo la lógica estratégica para la priorización y secuenciación. El Anexo 2 operacionaliza estas rutas mediante la selección y aplicación proporcional de herramientas e instrumentos de NECD. El Anexo 3 desarrolla con mayor detalle la Teoría del Cambio y el Marco de Resultados, aclarando las rutas de cambio, las implicaciones operativas y los supuestos clave. El Anexo 4 identifica los principales riesgos y supuestos que afectan la implementación y la sostenibilidad, proporcionando estrategias de mitigación para apoyar la gestión adaptativa y la institucionalización a largo plazo.

### 6.1. Rutas diferenciadas

El Anexo 1 presenta un enfoque diferenciado para los esfuerzos de NECD de UNICEF en América Latina y el Caribe. Su propósito es traducir la teoría del cambio de esta estrategia en rutas operativas, proporcionales y sensibles al contexto, reconociendo que los países parten de distintos niveles de madurez de sus sistemas de evaluación y, por lo tanto, requieren trayectorias de apoyo diferenciadas. Este Anexo 1 define la lógica estratégica de las rutas diferenciadas – aclarando qué debe priorizarse, en qué secuencia y con qué propósito – mientras que el Anexo 2 especifica cómo estas prioridades se operacionalizan mediante la selección y aplicación de herramientas de NECD. Las rutas diferenciadas presentadas en esta estrategia están concebidas como marcos de orientación práctica más que como

clasificaciones rígidas. Los países pueden combinar elementos de distintas rutas según las oportunidades institucionales, las dinámicas sectoriales y las ventanas de oportunidad de demanda política.

#### **Lección que guía el enfoque diferenciado de NECD**

La evidencia regional y la literatura global han puesto de relieve que no existe una única vía ni una trayectoria lineal para el fortalecimiento de los sistemas nacionales de evaluación. El desarrollo de capacidades es un proceso sistémico, acumulativo y situado en lo político, configurado no solo por habilidades técnicas, sino también por los arreglos institucionales, las estructuras de gobernanza, la demanda de evidencia y la continuidad a lo largo del tiempo.

Al ofrecer un marco analítico compartido, un enfoque diferenciado permite a UNICEF y sus socios: priorizar estratégicamente las intervenciones; alinear herramientas y recursos con las necesidades reales de los sistemas; y fortalecer la sostenibilidad y la institucionalización de la evaluación como función pública. En este sentido, varios supuestos subyacentes sustentan el enfoque propuesto. En primer lugar, la capacidad de evaluación opera a múltiples niveles interdependientes: las habilidades individuales, los arreglos institucionales y el entorno propicio evolucionan de manera conjunta y se refuerzan mutuamente. En segundo lugar, los países siguen trayectorias diferenciadas: estas diferencias están determinadas por el compromiso político, la gobernanza, la capacidad técnica, el financiamiento y la continuidad. Por último, las herramientas de NECD no son equivalentes en sus efectos y deben aplicarse en alineación con el nivel de madurez del sistema y la preparación institucional (véase Anexo 2).

## Dimensiones de la capacidad nacional

Un enfoque diferenciado delimita los sistemas nacionales de evaluación a través de varias dimensiones interrelacionadas, descritas a continuación, en coherencia con la teoría del cambio de esta estrategia y alineadas con el INCE. Los países pueden mostrar cambios en la capacidad de sus sistemas de evaluación de manera no lineal y presentar distintos niveles de madurez en estas dimensiones, incluidas aquellas relacionadas con la niñez y la adolescencia. Por lo tanto, este enfoque debe aplicarse de manera flexible y actualizarse periódicamente utilizando diagnósticos basados en el INCE y evaluaciones cualitativas.

- **La institucionalización** es el grado en que la evaluación está integrada como una función pública, incluyendo marcos legales o de política; mandatos y mecanismos de coordinación; la estabilidad de las unidades y funciones de evaluación; y su integración en los ciclos de planificación, presupuestación y rendición de cuentas.
- **La capacidad técnica** es el nivel de profesionalización y de solidez metodológica, incluyendo la disponibilidad de evaluadores y gestores de evaluación con las competencias necesarias; el uso de estándares y mecanismos de aseguramiento de la calidad; la diversidad y el rigor metodológico; y las prácticas de aprendizaje basado en la experiencia y mentoría.
- **El uso y la demanda** se refieren al grado en que la evaluación informa la toma de decisiones, incluyendo la demanda política y gerencial de evidencia; el uso sistemático de los hallazgos en las políticas y los presupuestos; las rutinas de aprendizaje organizacional; y la transparencia y la rendición de cuentas pública.

Estas dimensiones proporcionan la base analítica para la priorización entre las distintas rutas, mientras que la selección operativa de herramientas se aborda en el Anexo 2.

## Niveles diferenciados de madurez del sistema

Sobre la base de estas dimensiones generales, los países pueden agruparse en tres niveles amplios de madurez de los sistemas de evaluación. Estas categorías son interpretativas y dinámicas. No existe una única vía para el fortalecimiento de los sistemas nacionales de evaluación. Un NECD sostenible requiere trayectorias diferenciadas, proporcionales y políticamente informadas, fundamentadas en las realidades institucionales y orientadas hacia el uso.

1. Los **sistemas de evaluación incipientes** se caracterizan por limitaciones y desafíos en la mayoría, si no en todas, las dimensiones mencionadas, y por lo tanto las acciones prioritarias de NECD por parte de UNICEF pueden centrarse en aspectos institucionales fundamentales, como los diagnósticos, los arreglos de gobernanza y el reconocimiento de la evaluación como función pública.

### Características

- Marcos institucionales débiles o inexistentes
- Prácticas de evaluación fragmentadas o impulsadas externamente
- Capacidad técnica limitada y redes profesionales débiles
- Uso mínimo o esporádico de la evaluación para la toma de decisiones
- Alta vulnerabilidad a la rotación política

**Implicaciones para las rutas de NECD:** Se debe dar prioridad al establecimiento de las bases institucionales, la generación de legitimidad y la creación de una demanda inicial de evaluación como función pública, antes de ampliar los esfuerzos de desarrollo de capacidades técnicas. En sistemas incipientes, las evaluaciones lideradas por los países o apoyadas de manera conjunta pueden ser pertinentes cuando funcionan como oportunidades prácticas de aprendizaje, de construcción de legitimidad o de anclaje institucional, pero no deben sustituir el trabajo fundamental de gobernanza y diagnóstico.



© UNICEF/UNI79861

## 2. Los sistemas de evaluación en desarrollo

se caracterizan por la presencia de capacidades emergentes en varias dimensiones, pese a avances desiguales, y por lo tanto las acciones prioritarias de NECD por parte de UNICEF pueden centrarse en la consolidación de los arreglos institucionales, el fortalecimiento de la calidad y la continuidad, y la integración de rutinas de evaluación en los sistemas gubernamentales, al tiempo que se amplía la capacidad profesional mediante el aprendizaje aplicado.

### Características

- Existencia emergente de políticas, unidades o mecanismos de coordinación
- Profesionalización parcial y calidad técnica desigual
- Las prácticas de evaluación dependen de actores individuales clave
- Creciente, aunque inconsistente, demanda de evidencia
- Vínculos incipientes con los procesos de planificación o presupuestación

**Implicaciones para las rutas de NECD:** Se debe dar prioridad a la consolidación de los arreglos institucionales, el fortalecimiento de la calidad y la continuidad, y la integración de las prácticas de evaluación en los sistemas formales y los procesos de toma de decisiones. El desarrollo de capacidades debe vincularse sistemáticamente con procesos institucionales reales (por ejemplo, políticas, planificación, presupuestación) para garantizar la sostenibilidad y el uso.

## 3. Los sistemas de evaluación avanzados

se caracterizan por prácticas de evaluación consolidadas y complementarias, y por lo tanto las acciones prioritarias de NECD por parte de UNICEF pueden enfocarse en profundizar la calidad, la innovación y el liderazgo, fomentar la cooperación Sur-Sur, generar bienes públicos regionales y fortalecer plataformas para el aprendizaje y la rendición de cuentas.

### Características

- Marcos legales e institucionales establecidos
- Unidades de evaluación estables y comunidades profesionales consolidadas.
- Producción regular de evaluaciones de calidad
- Uso sistemático de la evidencia en las políticas y los presupuestos
- Capacidad para innovar y apoyar el aprendizaje regional

**Implicaciones para las rutas de NECD:** Se debe dar prioridad a profundizar la calidad, la innovación, el liderazgo y la contribución regional, incluida la generación de bienes públicos y el apoyo a sistemas con menor nivel de madurez. El apoyo debe centrarse en intervenciones de valor agregado, innovación y contribución regional, evitando la duplicación de apoyos básicos ya institucionalizados.

## Rutas de implementación de NECD por nivel de madurez de los países

Estas rutas deben aplicarse de manera flexible y actualizarse periódicamente con base en la evidencia diagnóstica y el contexto de cada país, asegurando la alineación entre la priorización estratégica y la implementación operativa mediante las herramientas definidas en el Anexo 2. Este anexo se centra en la priorización estratégica (qué y por qué), mientras que las herramientas y modalidades operativas se detallan en el Anexo 2:

Tabla 2. Resumen de la estrategia de UNICEF para las rutas diferenciadas de NECD

Contexto	Objetivos prioritarios	Áreas prioritarias de intervención	Resultados esperados	Riesgos y mitigación
<b>A. Sistemas de evaluación incipientes</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de evaluación y mecanismos de coordinación débiles o inexistentes.</li> <li>• Prácticas de evaluación fragmentadas e impulsadas externamente</li> <li>• Capacidad profesional limitada y débil demanda de evidencia.</li> <li>• Alta vulnerabilidad a la rotación política</li> </ul>	<p><b>Establecer las bases institucionales:</b> Establecer condiciones institucionales mínimas para la evaluación como función pública y generar visibilidad, legitimidad y demanda inicial de evaluación.</p>	<p><b>Diagnóstico, gobernanza, creación de demanda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INCE y diagnósticos cualitativos complementarios</li> <li>• Hojas de ruta de evaluación nacional o sectorial</li> <li>• Marcos normativos y de gobernanza iniciales</li> <li>• Diálogo intersectorial sobre la evaluación</li> <li>• Incidencia para el reconocimiento de la evaluación dentro de los sistemas gubernamentales</li> </ul>	<p><b>Comprensión compartida, legitimidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión compartida de las brechas y prioridades del sistema</li> <li>• Anclajes institucionales iniciales para la evaluación</li> <li>• Mayor sensibilización y legitimidad de la evaluación</li> <li>• Bases para la futura profesionalización</li> </ul>	<p><b>Riesgo:</b> sobreinversión en capacitación sin anclajes institucionales <b>Mitigación:</b> Secuenciar adecuadamente. Priorizar los diagnósticos y la gobernanza antes de introducir herramientas avanzadas.</p>
<b>B. Sistemas de evaluación en desarrollo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia emergente de políticas, unidades o plataformas de coordinación</li> <li>• Profesionalización parcial y calidad desigual</li> <li>• Prácticas de evaluación dependientes de actores individuales clave</li> <li>• Creciente, aunque inconsistente, demanda de evidencia</li> </ul>	<p><b>Consolidar e integrar:</b> Consolidar los arreglos institucionales y la capacidad profesional, al tiempo que se fortalece la continuidad y el uso.</p>	<p><b>Rutinas institucionales, aprendizaje aplicado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ExCEL, IMPRESS y otras modalidades de aprendizaje combinado</li> <li>• Mentoría, coaching y acompañamiento técnico</li> <li>• Evaluaciones piloto vinculadas a los ciclos de políticas y presupuestos</li> <li>• Iniciativas de aprendizaje basado en la práctica</li> <li>• Reaplicación del INCE para el seguimiento del progreso</li> </ul>	<p><b>Mejora de la calidad y el uso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor calidad y consistencia de las evaluaciones</li> <li>• Rutinas institucionales y coordinación más sólidas</li> <li>• Ampliación de las redes profesionales</li> <li>• Mayor uso de la evaluación en la toma de decisiones</li> </ul>	<p><b>Riesgo:</b> Pérdida de capacidades debido a la rotación de personal <b>Mitigación:</b> Integrar el aprendizaje en las instituciones y los procedimientos formales.</p>
<b>C. Sistemas de evaluación avanzados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer marcos legales e institucionales</li> <li>• Unidades de evaluación estables y comunidades profesionales</li> <li>• Producción y uso regular de evidencia de evaluación</li> <li>• Capacidad para innovar y apoyar el aprendizaje regional</li> </ul>	<p><b>Profundizar y liderar:</b> Profundizar la calidad, la innovación, el liderazgo y la contribución regional, al tiempo que se sostiene el uso institucionalizado.</p>	<p><b>Innovación, contribución regional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación Sur-Sur y triangular</li> <li>• Liderazgo de Comunidades de Práctica</li> <li>• Plataformas de coordinación multiactor</li> <li>• Gestión y difusión del conocimiento</li> <li>• Evaluaciones temáticas avanzadas (incluidas aquellas sobre la niñez y la adolescencia)</li> </ul>	<p><b>Liderazgo y bienes públicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de evaluación sólida y liderazgo</li> <li>• Innovación y avance metodológico</li> <li>• Generación de bienes públicos regionales</li> <li>• Apoyo a sistemas con menor nivel de madurez</li> </ul>	<p><b>Riesgo:</b> Intervenciones básicas redundantes <b>Mitigación:</b> Enfocar en el valor agregado: innovación, liderazgo y contribución regional</p>

Este anexo traduce la Estrategia de NECD en rutas prácticas de implementación, ilustrando cómo las trayectorias diferenciadas de NECD pueden operacionalizarse en función de los niveles de madurez de los sistemas de evaluación de los países. Identifica áreas prioritarias de intervención para cada nivel de madurez, mientras que la selección operativa y la secuenciación de herramientas para apoyar estas rutas se detallan en el Anexo 2.

## 6.2. Tipología operativa de herramientas de NECD

Este anexo se basa directamente en los niveles de madurez de los países definidos en el Anexo 1, traduciendo las rutas diferenciadas en la selección operativa y el uso de herramientas de NECD. Mientras que el Anexo 1 define qué debe priorizarse en cada etapa de madurez del sistema, este anexo proporciona orientación sobre cómo se implementan estas prioridades mediante la selección, secuenciación y combinación de herramientas e instrumentos específicos de NECD.

Proporciona un marco práctico para orientar la aplicación proporcional, secuenciada y sensible al contexto de los instrumentos de NECD en los distintos países, alineada con el nivel de madurez del sistema y los roles de los diferentes actores. Apoya la toma de decisiones sobre qué herramientas utilizar, cuándo aplicarlas y cómo evitar la duplicación o las intervenciones de bajo impacto. La selección y la

secuenciación de herramientas se mantienen flexibles y específicas al contexto, en lugar de seguir un modelo fijo o lineal.

Las herramientas de NECD se entienden como instrumentos, modalidades y mecanismos concretos utilizados para operacionalizar las prioridades de intervención, incluidos diagnósticos, programas de formación, asistencia técnica, apoyo a políticas y plataformas de coordinación y aprendizaje.

En todos los niveles de madurez del sistema, los CEP constituyen un punto clave de entrada operativo para el NECD, asegurando que la planificación, implementación y uso de la evaluación contribuyan al desarrollo de capacidades, al fortalecimiento institucional y al uso sistemático de la evidencia dentro de los procesos nacionales de planificación, presupuestación y rendición de cuentas.

Objetivo prioritario	Herramientas prioritarias	Ejemplos de herramientas	Principios operativos clave
<p><b>A. Sistemas incipientes:</b> En esta etapa, las herramientas deben priorizar el diagnóstico del sistema, el anclaje institucional y la construcción de legitimidad, evitando inversiones prematuras en el desarrollo avanzado de capacidades técnicas.</p>			
<p>Establecer las bases institucionales básicas y la legitimidad de la evaluación</p>	<p><b>Diagnóstico, gobernanza e incidencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnósticos basados en el INCE y MESA (Análisis de Sistemas de Monitoreo y Evaluación u otros enfoques participativos equivalentes de diagnóstico)</li> <li>• Hojas de ruta de evaluación nacionales o sectoriales</li> <li>• Incidencia y diálogo de políticas</li> <li>• Marcos iniciales de gobernanza y normativos</li> <li>• Priorizar las herramientas de diagnóstico y gobernanza antes de ampliar la capacitación o intervenciones complejas</li> <li>• Utilizar el INCE como punto de entrada para construir una comprensión compartida e informar la secuenciación del apoyo posterior</li> <li>• Evitar el uso de herramientas intensivas en recursos o altamente técnicas cuando aún no existan anclajes institucionales</li> </ul>	<p>INCE, MESA, hojas de ruta y diálogo de políticas</p>	<p>Evitar inversiones prematuras en herramientas avanzadas; priorizar la secuenciación: diagnóstico – gobernanza – capacidades</p>
<p><b>B. Sistemas en desarrollo:</b> En esta etapa, las herramientas deben centrarse en integrar las prácticas de evaluación dentro de los sistemas institucionales, vinculando el desarrollo de capacidades con los procesos reales de políticas y los ciclos de toma de decisiones.</p>			
<p>Consolidar los arreglos institucionales e integrar las prácticas de evaluación en los sistemas gubernamentales</p>	<p><b>Aprendizaje aplicado y anclaje institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ExCEL (programas de formación estructurados)</li> <li>• IMPRESS (aprendizaje aplicado y experiencial)</li> <li>• Mentoría, coaching y acompañamiento técnico</li> <li>• Evaluaciones piloto y estratégicas vinculadas a los ciclos de políticas y presupuesto</li> <li>• Combinar la formación con el aprendizaje aplicado y la mentoría para asegurar el uso práctico y la apropiación institucional</li> </ul>	<p>ExCEL, IMPRESS, mentoría y evaluaciones piloto</p>	<p>Vincular las herramientas con procesos reales de políticas e institucionales para asegurar su apropiación.</p>

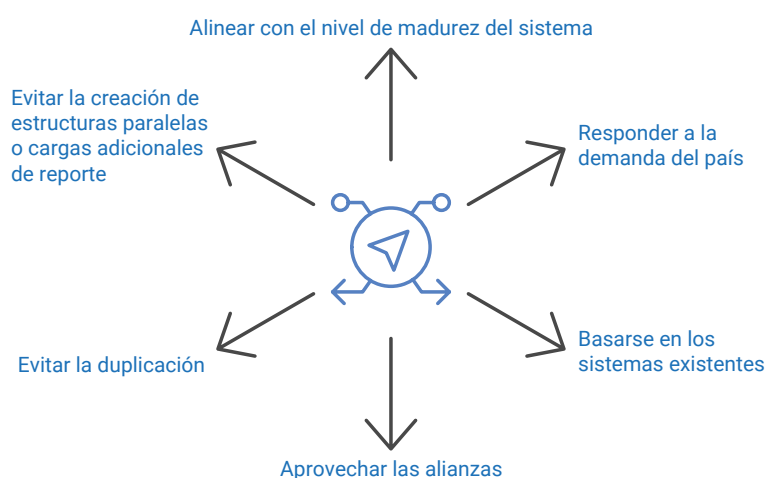
Objetivo prioritario	Herramientas prioritarias	Ejemplos de herramientas	Principios operativos clave
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar las herramientas en procesos formales (planificación, presupuestación y ciclos de rendición de cuentas, incluyendo CPD/CEP de UNICEF) para reducir la dependencia de individuos</li> <li>Secuenciar las herramientas para reforzar la continuidad, vinculando el desarrollo de capacidades con los procesos reales de políticas y toma de decisiones</li> </ul>		

**C. Sistemas avanzados:** En esta etapa, las herramientas deben priorizar la innovación, el liderazgo del sistema y la contribución regional, evitando redundancias con intervenciones de base que ya han sido institucionalizadas.

Profundizar la innovación, el liderazgo y la contribución regional, al tiempo que se sostiene el uso institucionalizado	<b>Innovación, liderazgo y contribución regional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidades de Práctica (CoPs)</li> <li>Cooperación Sur-Sur y triangular</li> <li>Plataformas regionales de conocimiento (por ejemplo, paneles de control, catálogos)</li> <li>Evaluaciones avanzadas y temáticas (incluidas aquellas sobre la niñez y la adolescencia)</li> <li>Priorizar herramientas que generen innovación, avance metodológico y bienes públicos regionales</li> <li>Utilizar plataformas y alianzas para ampliar el conocimiento, apoyar el aprendizaje entre pares y contribuir a los ecosistemas regionales</li> <li>Evitar intervenciones de bajo valor o genéricas que no aporten valor estratégico o a nivel de sistema</li> </ul>	CoPs, Sur-Sur, plataformas de conocimiento	Enfocarse en el valor agregado, la innovación y el liderazgo del sistema
---	---	--	--

## Orientación adicional sobre la aplicación de herramientas

La selección y la secuenciación de herramientas deben:



**Las herramientas no son intercambiables:** su eficacia depende del momento, la secuenciación y la alineación con las condiciones institucionales y la capacidad de absorción.

La selección y aplicación de herramientas también reflejan los roles diferenciados de los actores dentro del ecosistema de NECD, incluidos los gobiernos, las instituciones sectoriales, las unidades de evaluación y los socios regionales, asegurando que cada intervención se dirija a las funciones y capacidades de los actores específicos.

Al vincular explícitamente las rutas diferenciadas (Anexo 1) con la selección y el uso operativos de herramientas (Anexo 2), este enfoque garantiza la coherencia entre la estrategia y la implementación, permitiendo una transición coherente desde el diagnóstico del sistema hacia el fortalecimiento institucional, el desarrollo de capacidades y el uso sostenido de la evaluación.

## 6.3 Teoría del Cambio y Marco de Resultados de NECD

### 6.3.1 Implicaciones operativas de la teoría del cambio

La Teoría del Cambio de NECD está concebida como una herramienta práctica de apoyo a la toma de decisiones para orientar la priorización, la secuenciación y la adaptación de las intervenciones de NECD, garantizando su alineación con el nivel de madurez de los sistemas de los países y evitando la sobreintervención o la subintervención.

Para asegurar su utilidad y aplicabilidad, los siguientes principios orientan su uso operativo: (i) diferenciación según el nivel de madurez del sistema país, garantizando que los puntos de entrada y las intervenciones se adapten al contexto; (ii) secuenciación y proporcionalidad, orientando la priorización, el momento y la intensidad del apoyo para evitar la sobreintervención o la subintervención; y (iii) un enfoque en el uso sistemático de la evidencia de evaluación, asegurando que todas las intervenciones estén orientadas a influir en los procesos de políticas, presupuestación y rendición de cuentas.

**Tabla 3.** Traducción de la Teoría del Cambio (TOC) en decisiones operativas

Dimensión	Pregunta clave	Implicaciones operativas
<b>Madurez del sistema</b>	¿Cuál es el nivel de desarrollo de sistemas de evaluación del país?	Selecciona puntos de entrada y herramientas según la tipología de los países (Anexo 1), evitando enfoques uniformes
<b>Secuenciación</b>	¿Qué es lo primero: capacidad, institucionalización o coordinación?	Priorizar el diagnóstico y el anclaje institucional antes de escalar el desarrollo de capacidades
<b>Proporcionalidad</b>	¿Estamos interviniendo en exceso o poco?	Ajustar la intensidad y el alcance del soporte según la capacidad de absorción
<b>Uso de la evidencia</b>	¿Se utiliza sistemáticamente la evidencia de evaluación en la toma de decisiones?	Centrar las intervenciones en vincular la evaluación con los procesos de política, presupuestación y rendición de cuentas
<b>Sostenibilidad</b>	¿Los cambios están integrados en sistemas o en individuos?	Priorizar la integración de funciones en las instituciones existentes, evitando estructuras paralelas

**Tabla 4.** Aplicación diferenciada de la Teoría del Cambio (TOC) según la tipología de países

Tipología de países	Enfoque estratégico	Acciones prioritarias
<b>Sistemas incipientes</b>	Establecer las bases	Diagnóstico (por ejemplo, INCE), anclaje institucional inicial y desarrollo de capacidades dirigido
<b>Sistemas en desarrollo</b>	Fortalecer y expandir	Institucionalización, coordinación intersectorial e integración de la evaluación en la planificación y la elaboración presupuestaria
<b>Sistemas avanzados</b>	Consolidar y escalar su uso	Fortalecimiento del uso sistemático de la evidencia, el aseguramiento de la calidad, la influencia en políticas y la integración de sistemas

**Tabla 5. Riesgos comunes de implementación vinculados a una aplicación inadecuada de la Teoría del Cambio (TOC)**

Riesgo	Ejemplo	Implicación
<b>Énfasis excesivo en la capacitación</b>	Formación a gran escala sin anclaje institucional	Impacto limitado en el uso real de la evaluación
<b>Ampliación de escala prematura</b>	Ampliación de herramientas antes de que los sistemas estén listos	Sostenibilidad débil e institucionalización limitada
<b>Creación de estructuras paralelas</b>	Creación de nuevas estructuras de coordinación o duplicación de plataformas existentes	Fragmentación, ineficiencia y aumento de los costes de transacción
<b>Débil enfoque en la demanda</b>	Elaboración de evaluaciones sin la adopción de políticas	Contribución limitada al impacto

La efectividad de la Estrategia de NECD depende no solo de lo que se implemente, sino de cómo, cuándo y en qué medida se apliquen las intervenciones en los distintos contextos de país. Por lo tanto, la Teoría del Cambio debe utilizarse como una herramienta dinámica para orientar la priorización, la secuenciación y la adaptación, en lugar de como un modelo lineal o prescriptivo, asegurando que la evidencia de evaluación se utilice de manera sistemática en los procesos de toma de decisiones.

### 6.3.2 Lógica de resultados y rutas de cambio

El Marco de Resultados de NECD refleja un proceso de cambio multinivel e interdependiente, en el cual el progreso no es lineal, sino que ocurre a través de rutas que se refuerzan mutuamente entre los niveles individual, institucional y sistémico. La eficacia de la estrategia depende de la interacción entre estos niveles, y no de intervenciones aisladas.

La lógica del cambio se estructura en torno a las siguientes rutas interconectadas:



#### **Capacidad individual | Fortalecimiento institucional**

El desarrollo de la capacidad contribuye al cambio cuando los conocimientos, habilidades y competencias se aplican dentro de los mandatos, rutinas y los procesos institucionales, reforzando los sistemas existentes en lugar de sustituirlos.



#### **Capacidad institucional | Uso sistemático de la evidencia**

La evaluación se vuelve sostenible cuando está integrada en los sistemas de planificación, presupuestación y rendición de cuentas, lo que permite la producción, difusión y uso rutinarios de la evidencia de evaluación en los procesos de toma de decisiones.



#### **Alianzas regionales | Entorno Facilitador**

La coordinación, el intercambio de conocimientos y las alianzas complementarias entre actores regionales y nacionales fortalecen el ecosistema en su conjunto, apoyando las trayectorias de NECD lideradas por los países y reduciendo la fragmentación mediante la alineación con plataformas y mecanismos existentes.



**Equidad e inclusión | Calidad y pertinencia de la evidencia**, La integración de enfoques sensibles al género, centrados en la equidad y basados en los derechos de la niñez mejora la relevancia, inclusión y potencial transformador de los sistemas de evaluación, asegurando que la evidencia refleje las realidades de los niños, adolescentes y poblaciones marginadas.

Estas rutas son mutuamente reforzadoras y convergen hacia el impacto global de la estrategia: el uso sistemático de la evidencia de evaluación en el diseño de políticas, la asignación de recursos y los procesos de rendición de cuentas, con el fin de promover los derechos de la niñez, la equidad y una gobernanza inclusiva.

### 6.3.3 Supuestos clave y delimitaciones de la Teoría del Cambio

La Teoría del Cambio del NECD se basa en un conjunto de supuestos críticos que influyen en la viabilidad, la eficacia y la sostenibilidad de los resultados en distintos contextos nacionales.

#### Los supuestos clave incluyen:

- Compromiso político sostenido y demanda de evaluación como herramienta para la toma de decisiones
- Disponibilidad de recursos financieros e institucionales adecuados para apoyar las funciones de evaluación
- Disposición de las instituciones para integrar la evaluación en los sistemas, procesos y arreglos de gobernanza existentes
- Coordinación efectiva y complementariedad entre actores regionales y nacionales, aprovechando plataformas y alianzas existentes
- Continuidad del compromiso a pesar de los cambios políticos, institucionales y de personal

#### La Teoría del Cambio también reconoce límites importantes:

- Las intervenciones de NECD por sí solas no pueden garantizar el uso de la evidencia sin condiciones de gobernanza más amplias e incentivos políticos
- El progreso depende de los contextos específicos de cada país y del nivel de madurez del sistema, lo que requiere una implementación diferenciada y adaptativa en lugar de enfoques uniformes
- Factores externos como la inestabilidad política, las restricciones fiscales o los cambios en las prioridades de política pueden afectar las rutas de implementación y los resultados

Estas suposiciones y riesgos contextuales se monitorean a lo largo de la implementación y se desarrollan con mayor detalle en el Anexo 4.

### 6.3.4 Marco de Resultados Detallados

Insumos / Actividades (Qué se invierte / realiza)	Productos (2026–2027)	Resultados (2028–2030)
<b>Prioridad estratégica 1. Capacidad individual</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ExCEL, IMPRESS y otras modalidades de aprendizaje combinado adaptadas al contexto, dirigidas principalmente a funcionarios públicos, encargados, gestores y usuarios de evaluación, y, cuando corresponda, evaluadores y profesionales emergentes.</i></li> <li>• <i>Mentoría, intercambio entre pares y aprendizaje orientado a la práctica.</i></li> <li>• <i>Alianzas con VOPEs e instituciones académicas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Funcionarias y funcionarios públicos, encargados, gestores y usuarios de evaluación y, cuando corresponda, evaluadores, reciben capacitación y participan en oportunidades fortalecidas de aprendizaje y desarrollo profesional alineadas con la demanda institucional, con atención a la participación inclusiva y a la ampliación del alcance cuando sea factible.</i></li> <li>• <i>El aprendizaje orientado a la práctica, la mentoría y el intercambio entre pares fortalecen la aplicación en entornos institucionales reales.</i></li> <li>• <i>Las alianzas amplían el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje entre pares.</i></li> <li>• <i>La participación inclusiva se refleja en mayor medida, cuando sea factible.</i></li> <li>• <i>Se finaliza un currículo regional y un conjunto de herramientas sobre LNOB y evaluación sensible a la niñez y la adolescencia.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Funcionarias y funcionarios públicos y actores relevantes aplican de manera más consistente sus capacidades dentro de entornos institucionales</i></li> <li>• <i>El aprendizaje está más estrechamente vinculado con los procesos de políticas, planificación y rendición de cuentas</i></li> <li>• <i>Redes de aprendizaje más diversas y orientadas a la práctica contribuyen a un desarrollo de capacidades sostenido</i></li> <li>• <i>Los evaluadores aplican estándares de EFGR/LNOB y de derechos de la niñez en evaluaciones reales a nivel nacional y sectorial</i></li> </ul>

Insumos / Actividades (Qué se invierte / realiza)	Productos (2026–2027)	Resultados (2028–2030)
--	-----------------------	------------------------

### Prioridad estratégica 2. Capacidad institucional dentro de los sistemas nacionales

<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica para el diagnóstico, la formulación de políticas, los arreglos de gobernanza y el diseño de sistemas</li> <li>Contribución al desarrollo de Planes Nacionales de Evaluación</li> <li>Colaboración con socios nacionales relevantes y con las funciones internas de UNICEF</li> <li>Integración del NECD, cuando sea factible, en los procesos de planificación, programación y Planes de Evaluación con Costeo (CEP)</li> <li>Uso selectivo del INCE como herramienta de diagnóstico y diálogo (no como requisito de reporte)</li> <li>Apoyo a evaluaciones lideradas por los países y a evaluaciones conjuntas entre gobiernos y socios, como puntos de entrada prácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los países adoptan o actualizan políticas/planes nacionales de evaluación anclados en mandatos y rutinas formales</li> <li>El INCE se institucionaliza como herramienta de diagnóstico, planificación y seguimiento en los países</li> <li>El NECD se refleja de manera más explícita, cuando sea factible, en los procesos de planificación y en los Planes de Evaluación plurianual (CEP)</li> <li>Se apoyan evaluaciones lideradas por los países o realizadas de manera conjunta como oportunidades de aprendizaje e institucionalización</li> <li>Los diagnósticos y el diálogo contribuyen a identificar prioridades, puntos de entrada y necesidades de coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación está integrada en los sistemas de planificación, presupuestación y rendición de cuentas</li> <li>Una cultura de evaluación está incorporada en los ministerios y las estructuras descentralizadas, con menor dependencia de actores individuales clave</li> <li>Los marcos institucionales, mandatos e incentivos permiten la producción y el uso rutinarios de la evidencia de evaluación en los sistemas gubernamentales</li> <li>Los gobiernos encargan, gestionan y utilizan evaluaciones de manera más consistente, alineadas con las prioridades nacionales</li> <li>Se aplica un apoyo de NECD más diferenciado y proporcional, de acuerdo con el nivel de madurez del sistema y la preparación institucional</li> </ul>
---	---	--

### Prioridad estratégica 3: Entorno propicio regional y alianzas

<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de coordinación RELAC–Sinergias.</li> <li>Catálogo NECD desarrollado.</li> <li>Plataformas regionales de aprendizaje entre pares y gobernanza.</li> <li>Cooperación Sur-Sur y colaboración con instituciones financieras internacionales (IFI)</li> <li>Uso de herramientas ligeras de coordinación y de gestión del conocimiento para mejorar la correspondencia entre la demanda de los países y el apoyo disponible</li> <li>Apoyo a la coordinación a través de plataformas regionales existentes (por ejemplo, Sinergias), evitando la creación de nuevas estructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación fortalecida y mayor complementariedad de funciones mediante plataformas regionales existentes (por ejemplo, Sinergias, RELAC)</li> <li>Los actores regionales están más regularmente conectados a través de los espacios existentes de coordinación e intercambio</li> <li>Los productos de coordinación ligera se utilizan para mejorar la correspondencia y reducir la duplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen mecanismos de rendición de cuentas entre pares y aprendizaje coordinado entre los países de América Latina y el Caribe</li> <li>Se amplían las alianzas interregionales y se alinean los flujos de financiamiento</li> <li>Un ecosistema regional de evaluación más conectado, complementario e interoperable apoya sistemas sostenibles y liderados por los países</li> <li>Los países tienen un mejor acceso a un apoyo de NECD más coherente, diferenciado y mejor coordinado</li> <li>Se reduce la fragmentación y los costos de transacción para los gobiernos</li> <li>El aprendizaje regional contribuye de manera más directa a la adaptación a nivel país y al uso de la evidencia</li> </ul>
---	---	---

### Prioridad estratégica 4. Equidad e inclusión

<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración transversal de EFGR/LNOB y de los derechos de la niñez en todas las herramientas de formación, políticas y alianzas</li> <li>Estrategia regional de incidencia y comunicación (por ejemplo, "Evaluación para la inclusión")</li> <li>Alianzas estratégicas con DEval, BID, CEPAL, ILPES, la academia y VOPES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las evaluaciones integran cada vez más perspectivas de equidad, género y derechos de la niñez</li> <li>Se incorpora de manera más consistente el enfoque basado en derechos de la niñez y la sensibilidad hacia la niñez en el diseño y el uso de las evaluaciones</li> <li>Se promueve una participación más inclusiva, cuando sea factible, en los procesos relacionados con la evaluación y en los espacios de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los enfoques de evaluación inclusivos se aplican de manera más sistemática en los sistemas</li> <li>Mayor reconocimiento político de la evaluación y mayor demanda de esta como motor de una gobernanza sensible a la niñez</li> <li>Mejor integración de las perspectivas de equidad, género y derechos de la niñez, y mayor atención a los grupos subrepresentados en el uso de la evaluación y en los procesos de toma de decisiones</li> <li>La evidencia refleja de manera más consistente las desigualdades y contribuye a formular respuestas de política más focalizadas</li> </ul>
--	---	--

## 6.4 Matriz de riesgos y suposiciones para un NECD sostenible

Este anexo presenta una Matriz de Riesgos y Supuestos para apoyar la implementación sostenible y orientada a los sistemas de la Estrategia de NECD 2026–2029. Reconoce que el NECD es un proceso de cambio político, institucional y organizacional, en el cual el progreso depende de la alineación de incentivos, capacidades y de la demanda por el **uso sistemático de la evidencia de evaluación en la toma de decisiones**.

### La matriz tiene como objetivo:

- Hacer explícitos los supuestos críticos que sustentan la Teoría del Cambio
- Identificar los riesgos que pueden limitar la institucionalización, la coordinación y la sostenibilidad
- Proponer estrategias de mitigación que **prioricen la integración del NECD en los sistemas existentes**, evitando la creación de estructuras paralelas o cargas adicionales de reporte
- Apoyar una implementación diferenciada alineada con **las tipologías de países y los niveles de madurez de los sistemas**
- Orientar **la toma de decisiones prácticas para el apoyo y la participación de UNICEF**

**Tabla 6.** Marco analítico para los riesgos y supuestos de NECD en los distintos niveles del sistema

Nivel	Enfoque	Relevancia estratégica
<b>Político y sistémico</b>	Entorno propicio y demanda de evidencia	Determina si la evaluación es valorada y utilizada
<b>Institucional y organizacional</b>	Gobernanza, rutinas e incentivos	Determina si la evaluación está integrada y es sostenible
<b>Individual y profesional</b>	Capacidades, redes e incentivos	Determina si las capacidades se aplican en la práctica

Los riesgos en niveles más altos limitan los resultados en niveles más bajos, independientemente de la capacidad técnica.

### Matriz de riesgos y supuestos

#### *Nivel político y sistémico*

**Tabla 7.** Matriz de riesgos y supuestos de NECD – Nivel político y sistémico

Riesgo / Suposición	Descripción	Impacto potencial	Estrategia de mitigación	Relevancia para las tipologías de países	Implicaciones para el apoyo de UNICEF
Rotación política	Cambios de liderazgo debilitan la continuidad de las políticas de evaluación	Pérdida de impulso; interrupción de la institucionalización	Anclar la evaluación dentro de los marcos legales, políticas e instrumentos de planificación existentes; Promover la propiedad multipartidista	Alta (incipiente, en desarrollo); Medio (avanzado)	Priorizar el anclaje institucional y la integración de políticas; evitar compromisos de corto plazo o impulsados por personalismos
Débil demanda política de evidencia	La evaluación no se percibe como relevante	Uso limitado de los hallazgos	Enlace evaluación con presupuestación, ODS y prioridades políticas	Alto (todas las tipologías)	Enfoque en la creación de demanda a través del diálogo político y la demostración de casos de uso

Riesgo / Suposición	Descripción	Impacto potencial	Estrategia de mitigación	Relevancia para las tipologías de países	Implicaciones para el apoyo de UNICEF
Financiamiento insuficiente	Presupuestos de evaluación inestables o ad hoc	Implementación incompleta	Integrar la evaluación en los presupuestos nacionales y los ciclos de planificación	Alta (incipiente, en desarrollo); Medio (avanzado)	Alinear el NECD con los procesos nacionales de planificación y presupuestación; evitar mecanismos de financiamiento independientes
Apoyo externo fragmentado	Múltiples actores operan sin alineación	Duplicación; Altos costes de transacción	Fortalecer la alineación a través de plataformas existentes (por ejemplo, Sinergias) y herramientas compartidas (Catálogo)	Alto (todas las tipologías)	Utilizar el rol de convocatoria para alinear a los socios; aprovechar los espacios de coordinación existentes en lugar de crear nuevos
La evaluación se percibe como un requisito de cumplimiento o auditoría	La evaluación se percibe como un mecanismo de control	Uso superficial; Resistencia	Promover enfoques orientados al uso y al aprendizaje	Alto (todas las tipologías)	Enfatizar el uso práctico y la pertinencia para las políticas en todas las intervenciones

### Nivel institucional y organizacional

**Tabla 8. Matriz de riesgos y supuestos de NECD – Nivel institucional y organizacional**

Riesgo / Suposición	Descripción	Impacto potencial	Estrategia de mitigación	Relevancia para las tipologías de países	Implicaciones para el apoyo de UNICEF
Dependencia de campeones individuales	Los sistemas dependen de pocos individuos	Pérdida de capacidad por la rotación de personal	Integrar funciones de evaluación dentro de los roles y rutinas institucionales existentes	Alta (incipiente, en desarrollo); Medio (avanzado)	Centrarse en la institucionalización en lugar de solo en la capacidad individual
Coordinación intersectorial débil	Los ministerios operan en compartimentos aislados	Adopción limitada de políticas	Fortalecer la coordinación mediante las estructuras gubernamentales existentes	Alto (todas las tipologías)	Facilitar conexiones entre sectores sin crear nuevos órganos de coordinación
Capacidad de absorción limitada	Las instituciones carecen de tiempo, incentivos o habilidades	Bajo retorno de las inversiones	Secuenciar el apoyo según la madurez del sistema; priorizar las intervenciones prácticas	Alto (incipiente); Medio (en desarrollo); Bajo (avanzado)	Adaptar la intensidad y el tipo de soporte; evitar sobrecargar los sistemas
Alta rotación de personal	El personal formado abandona las instituciones	Pérdida de capacidad	Institucionalizar el conocimiento a través de procesos y mentoría	Alta (incipiente, en desarrollo); Medio (avanzado)	Promover el aprendizaje y la documentación integrados en lugar de una formación puntual
Incentivos débiles para la rendición de cuentas	No hay incentivos para usar la evaluación	La evidencia no se utiliza	Integrar la evaluación en los sistemas de rendición de cuentas y de gestión del desempeño	Alto (todas las tipologías)	Vincular la evaluación con los procesos de toma de decisiones y los incentivos

## A nivel individual y profesional

**Tabla 9.** Matriz de riesgos y supuestos de NECD – Nivel individual y profesional

Riesgo / Suposición	Descripción	Impacto potencial	Estrategia de mitigación	Relevancia para las tipologías de países	Implicaciones para el apoyo de UNICEF
Capacitación no vinculada a la práctica	Habilidades no aplicadas	Cambio conductual limitado	Priorizar el aprendizaje aplicado y el aprendizaje mediante la práctica	Alto (todas las tipologías)	Garantizar que todo el desarrollo de capacidades esté vinculado a procesos políticos reales
Acceso desigual a las oportunidades	Mujeres y jóvenes excluidos	Desigualdades reforzadas	Promover la participación y el liderazgo inclusivos	Alto (todas las tipologías)	Dirigirse a grupos subrepresentados y fortalecer las vías inclusivas
Aislamiento profesional	Redes débiles	Baja calidad y motivación	Fortalecer las redes existentes (RELAC, VOPEs)	Alta (incipiente, en desarrollo); Medio (avanzado)	Aprovechar y reforzar las plataformas existentes en lugar de crear nuevas
Riesgos éticos y de calidad	Estándares débiles	Disminución de la credibilidad	Reforzar los estándares profesionales y la ética	Medio (todas las tipologías)	Integrar el aseguramiento de la calidad en todas las actividades del NECD

## Uso de la matriz en la implementación de la estrategia

Esta matriz contribuye a:

- La gestión adaptativa y el aprendizaje continuo
- La alineación de las intervenciones de NECD con las **tipologías de países y los niveles de madurez de los sistemas**
- El diálogo estratégico con los gobiernos y socios
- El seguimiento del progreso hacia el **uso sistemático de la evidencia de evaluación**
- La priorización de las intervenciones en función de la exposición a riesgos y la preparación del sistema

Un NECD sostenible depende de la alineación entre la demanda política, la capacidad institucional y la práctica profesional en los distintos niveles de madurez del sistema. Un apoyo eficaz al NECD requiere trabajar a través de los sistemas existentes, fortalecer la coordinación mediante plataformas establecidas y adaptar las intervenciones a los contextos de los países, asegurando que la evidencia de evaluación se utilice de manera sistemática en la toma de decisiones.



© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)  
Mayo 2026

UNICEF  
Oficina Regional para América Latina y el Caribe  
Calle Alberto Tejada, Edificio 102, Ciudad del Saber  
Panamá, República de Panamá  
Apartado Postal 0843-03045  
Teléfono: +507 3017400  
[www.unicef.org/lac](http://www.unicef.org/lac)  
X: @uniceflac  
Facebook: /uniceflac