



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
18 de abril de 2013  
Español  
Original: inglés

**Examen**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2013

18 a 21 de junio de 2013

Tema 9 del programa provisional\*

### Política de evaluación revisada del UNICEF

#### *Resumen*

Este documento expone la política de evaluación del UNICEF, revisada de conformidad con la decisión 2012/12 de la Junta Ejecutiva. Presenta los antecedentes y el contexto estratégico de la política de evaluación revisada; define el objeto, los conceptos y el uso que se pretende hacer de la evaluación; describe los principios rectores y las normas de evaluación que aplicará el UNICEF; enumera las responsabilidades clave y las normas de desempeño; señala los recursos humanos y financieros necesarios; y hace hincapié en la necesidad de establecer asociaciones para llevar a cabo la evaluación. El documento concluye con una nota relativa a la aplicación y la revisión periódica de la política.

#### *Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) acoger con agrado la elaboración de la política de evaluación revisada del UNICEF, coherente con las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas; y b) aprobar la política revisada.

\* E/ICEF/2013/10.



## Introducción

1. Este documento presenta la política de evaluación revisada del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Define el objeto y el uso de la evaluación del UNICEF, proporciona definiciones, principios y normas y establece responsabilidades y normas de desempeño para la función de evaluación.

2. La política de evaluación revisada rige la función de evaluación de la organización y ofrece un marco exhaustivo para todas las actividades de evaluación que lleve a cabo el UNICEF. Además de abordar la realización de evaluaciones y el uso de sus resultados, también se analiza el desarrollo de la función de evaluación en el seno del UNICEF y el papel que desempeña en el fortalecimiento de la capacidad de evaluación entre los asociados nacionales. La política persigue el objetivo de informar y orientar al personal del UNICEF y a los interesados en cuanto al objeto y la contribución de la evaluación del UNICEF y a las expectativas y requisitos de la organización con respecto a la ejecución de las actividades de evaluación. La política es aplicable a todos los niveles del trabajo de la organización y en todos los contextos, incluidas las situaciones humanitarias.

3. Esta política expresa el compromiso de la organización de demostrar resultados, transparencia y rendición de cuentas a través de un sistema de evaluación independiente y creíble, y respalda la misión, el mandato y las prioridades estratégicas del UNICEF. Desde un punto de vista más general, está en consonancia con el espíritu y los principios de las Naciones Unidas y con las normas y estándares definidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

4. La política de evaluación revisada que se describe en este documento actualiza y sustituye a la política de evaluación aprobada en 2008, y entrará en vigor en el momento en que la Junta Ejecutiva la apruebe.

5. Este documento presenta los antecedentes y el contexto estratégico de la política de evaluación revisada; define el objeto, los conceptos y el uso que se pretende hacer de la evaluación; describe los principios rectores y las normas de evaluación que aplicará el UNICEF; enumera las responsabilidades clave y las normas de desempeño; señala los recursos humanos y financieros necesarios; y hace hincapié en la necesidad de establecer asociaciones para llevar a cabo la evaluación. El documento concluye con una nota relativa a la aplicación y la revisión periódica de la política.

## I. Antecedentes y contexto estratégico

6. A petición de la Junta Ejecutiva, el UNICEF ha revisado la política de evaluación con el fin de responder a los cambios introducidos en la organización y en el entorno en el que opera<sup>1</sup>. En los últimos años se han producido cambios significativos en el amplio campo de la cooperación para el desarrollo y en la labor de las Naciones Unidas. Cada vez son mayores las expectativas en cuanto a la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia de los procesos de desarrollo, así como en lo referente al uso eficiente de los recursos asignados al desarrollo. Los métodos y enfoques de evaluación también se han perfeccionado con objeto de abordar las necesidades y demandas emergentes en la esfera del desarrollo.

---

<sup>1</sup> Decisión 2012/12 de la Junta Ejecutiva.

7. Entretanto, la idea central de la acción en el ámbito del desarrollo continúa evolucionando; cada vez se presta más atención a las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, la seguridad y la desigualdad social. Pese a que la revolución en el campo de la información y las innovaciones tecnológicas están transformando la vida económica y social, las crisis humanitarias siguen cobrándose vidas y limitando el progreso humano.

8. En el seno del propio UNICEF se han puesto en marcha numerosos cambios en los últimos años, que se traducen en una atención creciente a la innovación, la eficiencia, los resultados y un enfoque renovado, centrado en la equidad para lograr unos resultados que beneficien a los niños. Un nuevo plan estratégico para el periodo 2014-2017 guiará el trabajo de la organización en los años venideros.

9. Todos estos factores están generando conjuntamente un incremento de las demandas y las expectativas en relación con las normas y el desempeño de la evaluación. Por consiguiente, la política de evaluación se ha actualizado para hacer frente a esos desafíos, con vistas a ayudar al UNICEF a responder a las nuevas necesidades y aprovechar las oportunidades emergentes.

10. La política de evaluación revisada se basa en la política de evaluación de 2008 y en las recientes mejoras introducidas en la función de evaluación. Se han establecido sistemas eficaces de supervisión y gestión de la función de evaluación; los resultados de esta, recopilados en la base de datos mundial de evaluación, pueden consultarse en Internet; se ha preparado una respuesta formal de la administración para la mayor parte de las evaluaciones; y se utilizan ampliamente las normas y estándares del UNEG en las evaluaciones del UNICEF. El UNICEF apoya las evaluaciones dirigidas por los países y participa en evaluaciones conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas y con otros asociados.

11. Pese a todo, a la hora de aplicar la política anterior se detectaron lagunas y esferas susceptibles de mejora. Un examen externo encargado por la Oficina de Evaluación llegó a la conclusión de que era necesario mejorar la calidad y el alcance de las evaluaciones y que estas no prestaban suficiente atención a la equidad en beneficio de los niños ni a la igualdad entre los géneros<sup>2</sup>. También señaló que debía fortalecerse la planificación de las evaluaciones, que dicha planificación debía guardar una relación más estrecha con los objetivos estratégicos de la organización y que era necesario prestar más atención a la provisión de recursos financieros y humanos para la evaluación. Los cambios en el entorno de programación han dado lugar a una mayor demanda de evaluación formativa que sirva de base a la política, la estrategia y el desarrollo de programas actualmente vigentes, y a peticiones de más evaluaciones de la repercusión con objeto de medir los resultados. Además, existe un interés cada vez mayor por fortalecer la capacidad de evaluación de los asociados nacionales. La política de evaluación revisada pretende abordar estas cuestiones y proporcionar un marco para futuras mejoras.

12. El Comité de Evaluación del UNICEF examinó un proyecto de política de evaluación revisada y también se recibieron comentarios de un grupo de examen entre homólogos compuesto por cuatro evaluadores profesionales. A la luz de los comentarios recibidos, se terminó de elaborar el proyecto de política.

---

<sup>2</sup> *Informe de síntesis sobre la política y la función de evaluación del UNICEF*, Universalialia Management Group, febrero de 2013.

## II. Objeto y uso de la evaluación

*“La Asamblea General ha confiado al UNICEF el mandato de abogar por la protección de los derechos del niño, ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y mejorar sus posibilidades de desarrollar plenamente su capacidad”.*

*(Declaración sobre la Misión del UNICEF)*

### Objeto

13. En el UNICEF, la evaluación sirve de forma inequívoca a la misión de la organización y le ayuda a cumplir su mandato. Al respaldar el aprendizaje y la rendición de cuentas de la organización, la evaluación persigue el objetivo de ayudar al UNICEF a mejorar constantemente su desempeño y sus resultados.

14. En el UNICEF, la evaluación sirve para apoyar la planificación y la adopción de decisiones, y proporciona una base para llevar a cabo su labor de promoción contando con información adecuada en favor del bienestar de todos los niños y en todo el mundo. Al centrarse en la justificación sustantiva, el valor y el rendimiento de las intervenciones y de las funciones institucionales, la evaluación contribuye a mejorar los resultados y la satisfacción de los interesados. Esta función se lleva a cabo en todos los niveles de la organización, es aplicable en todos los contextos, desde crisis humanitarias hasta escenarios de transición, pasando por entornos de desarrollo más estables.

### Concepto

15. ¿Qué se entiende por evaluación? Las normas del UNEG definen la evaluación del siguiente modo<sup>3</sup>:

... Una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa, desempeño institucional, etc. Incide principalmente sobre los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de entender los logros o la ausencia de estos. Su objetivo es determinar la relevancia, el impacto, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Una evaluación debe suministrar información basada en evidencia que sea creíble, fiable y útil, facilitando la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de sus miembros.

16. La evaluación formula tres preguntas cruciales: ¿Se está haciendo lo correcto? ¿Se está haciendo bien? ¿Se podría hacer mejor de otra manera? Para responder a la primera pregunta debe examinarse la justificación y la pertinencia de la iniciativa; para abordar la segunda, es preciso analizar la eficacia de los resultados logrados y evaluar la eficiencia y la sostenibilidad, con vistas a optimizar el uso de los recursos. La tercera pregunta, por último, exige identificar y comparar diferentes

<sup>3</sup> Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, UNEG, 2005.

alternativas, buscar las mejores prácticas y aportar la experiencia adquirida pertinente.

17. La evaluación pregunta cómo y por qué se han obtenido unos resultados concretos; su finalidad es comprender los motivos por los que se ha alcanzado un resultado concreto. Es importante entender y documentar las buenas prácticas y los resultados satisfactorios. De igual modo, resulta esencial identificar y comprender las limitaciones existentes y aprender de ellas. Con frecuencia, los factores que contribuyen al éxito o fracaso se encuentran en las propias circunstancias en las que se llevan a cabo las actividades. En consecuencia, la evaluación procura tener en cuenta el contexto. También debe abordar cualquier producto o resultado imprevisto o no anticipado. La evaluación es una herramienta eficaz para detectar y entender esos resultados, que la supervisión convencional puede pasar por alto.

18. Las intervenciones afectan de diferentes maneras a los diversos miembros de cualquier hogar, comunidad o sociedad. Por este motivo, la evaluación debería tratar de comprender bien cómo varían los resultados entre los distintos sectores de la población según la edad, el género o la condición social, entre otras variables. Para el UNICEF es esencial entender los efectos concretos que tienen las intervenciones en los niños y las mujeres. Además, dada la atención que presta la organización al desarrollo equitativo, es crucial saber cómo afectan a los niños con discapacidad. Desde esta óptica, la evaluación no debe limitarse a preguntar qué iniciativas funcionan correctamente, sino algo mucho más concreto: qué iniciativas funcionan correctamente para qué personas o colectivos, en qué circunstancias, en qué aspectos y de qué manera<sup>4</sup>.

19. La evaluación es distinta de otras funciones incluidas en la escala de la supervisión, si bien se basa en los productos del resto de funciones de supervisión e influye en ellos (véase el anexo). Aunque presenta algunos elementos comunes con la auditoría de resultados de un programa, la evaluación es diferente de la inspección, la investigación y la auditoría financiera y de conformidad. También difiere de la supervisión, dado que no solamente analiza si se están logrando los resultados previstos sino que además se ocupa de una forma mucho más amplia de cuestiones de pertinencia, contexto, causalidad, sostenibilidad y posibles efectos de las actividades. La evaluación guarda una relación estrecha con la investigación; ambas contribuyen al programa de conocimiento del UNICEF. La investigación busca obtener conocimientos teóricos y su finalidad es verificar hipótesis relacionadas con un objetivo determinado, mientras que la evaluación examina el logro, la pertinencia y la sostenibilidad de los resultados de las diferentes políticas y actuaciones.

20. Existen muchos tipos de evaluación, según el momento del ciclo de vida de una política o de un programa en que se lleven a cabo y en función de si se pone el acento en el proceso o en los resultados. La presente política no prescribe el uso de un tipo o método de evaluación determinado. Su principio rector es que el enfoque y la metodología de evaluación elegidos deben adaptarse al uso que se le pretenda dar.

---

<sup>4</sup> Véase Ray Pawson y Nick Tilley, *Realistic Evaluation*, Sage, 1997.

## Uso

21. Las evaluaciones deberían ser útiles. La utilidad y la intencionalidad son normas clave que deben abordarse en cualquier actividad de evaluación, y el uso previsto de una evaluación debería determinar el enfoque y la metodología elegidos para llevarla a cabo.

22. En el UNICEF se utiliza la evaluación para diversos fines en los diferentes niveles de la organización:

a) A escala mundial, la evaluación se puede utilizar para valorar la contribución del UNICEF a los objetivos, estrategias y metas mundiales, y constituye un elemento clave de su plan estratégico de mediano plazo; también puede suministrar pruebas útiles para el trabajo de promoción mundial;

b) A nivel regional, la evaluación sirve al Equipo Regional de Administración y a los asociados en la evaluación de estrategias y programas regionales, un aspecto cada vez más importante dado que las actividades de desarrollo están adquiriendo un creciente carácter regional;

c) A nivel nacional, la evaluación resulta especialmente importante para apoyar la rendición de cuentas y el aprendizaje en relación con el programa del país, y los equipos en los países pueden encargar evaluaciones que respalden los objetivos nacionales.

23. Para el UNICEF, dado el alto grado de descentralización de su estructura, la evaluación a escala regional y nacional reviste una especial importancia, puesto que ofrece pruebas fiables para la adopción de decisiones informadas en el seno del UNICEF así como entre sus asociados e interesados, y para una promoción y un asesoramiento bien cimentados.

24. Los resultados de la evaluación tienen escaso valor a menos que los interesados actúen en función de ellos y que se adopten las medidas oportunas para aplicar las recomendaciones de la evaluación. Este aspecto se trata con mayor detalle en la sección dedicada a las normas sobre el desempeño.

## III. Principios rectores y normas generales

### Principios rectores

25. *Armonización con las misiones de las Naciones Unidas y del UNICEF.* La evaluación en el UNICEF está en plena consonancia con el mandato y la misión globales del UNICEF así como con la Carta de las Naciones Unidas y sus objetivos. La evaluación ayuda al UNICEF y a sus asociados a cumplir las obligaciones aceptadas a nivel mundial que se describen en la Convención sobre los Derechos del Niño y en los acuerdos conexos, incluidos los Compromisos básicos para la infancia en la acción humanitaria.

26. La evaluación también ayuda al UNICEF a cumplir su compromiso con la *equidad* y la *igualdad entre los géneros*. Las evaluaciones valorarán la medida en que se hayan abordado la equidad y la igualdad entre los géneros, en la formulación, el diseño y la aplicación de las políticas, los programas y las tareas de promoción, en particular las medidas adoptadas para identificar las necesidades y los derechos de los niños y mujeres desfavorecidos y marginados, así como el grado en que

dichas intervenciones hayan contribuido a satisfacer sus necesidades, a realizar sus derechos y a reconocer su potencial. En la medida de lo posible, las evaluaciones se llevarán a cabo de forma que permitan escuchar la opinión de los niños, las mujeres y los grupos desfavorecidos. El UNICEF sigue las orientaciones del UNEG en cuanto a la realización de evaluaciones que tengan en cuenta las cuestiones de género.

27. *Implicación nacional y liderazgo.* La evaluación en el UNICEF respeta el compromiso de la organización con los principios de implicación nacional de los procesos de desarrollo y programación dirigida por los países. El UNICEF trata de ayudar a las autoridades nacionales a evaluar sus propios programas y de contribuir al fortalecimiento de la capacidad de evaluación en los países en que se ejecutan programas. Siempre que sea posible, las evaluaciones del UNICEF deben ser planificadas y ejecutadas en colaboración con las autoridades nacionales y abordar cuestiones pertinentes para el programa de desarrollo nacional.

28. *Innovación.* La evaluación en el UNICEF debería prestar una atención particular a la identificación, el análisis y la aclaración de las innovaciones producidas en el trabajo de la organización, así como al desarrollo, la adaptación y la adopción de enfoques de evaluación innovadores.

## Normas

29. El UNICEF aplica las normas y estándares de evaluación del UNEG y se adhiere a ellas<sup>5</sup>. Cuando proceda, también se apoyará en las normas y estándares imperantes entre los elementos de comparación de mejores prácticas en los sectores público y privado. En particular, el UNICEF se adhiere a las normas del UNEG en materia de intencionalidad y utilidad; calidad y credibilidad; imparcialidad e independencia; transparencia; y práctica ética<sup>6</sup>.

## IV. Responsabilidad de la evaluación

30. El cumplimiento de las responsabilidades asociadas a la función de evaluación en todo el UNICEF requiere la colaboración de numerosos miembros del personal profesional. La evaluación es una función *compartida*, distribuida entre varios tipos de interesados y que engloba diferentes puestos en una sola oficina. Esta distribución se realiza con arreglo a los niveles siguientes:

- a) Personal directivo superior y organismos de supervisión;
- b) Jefes de oficina;
- c) Personal técnico de evaluación;
- d) Personal de programas sectoriales.

<sup>5</sup> Véanse las *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, UNEG, 2005.

<sup>6</sup> Véanse los *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*, UNEG, 2005.

31. Las responsabilidades básicas que se describen en términos generales en las secciones siguientes deben considerarse aplicables a la oficina en su conjunto. No obstante, entre las diferentes oficinas y en el seno de cada una de ellas, se espera que los directivos organicen la distribución de responsabilidades de modo que estas se cumplan con eficacia y eficiencia, haciendo un uso adecuado de las herramientas de gestión —incluidas las descripciones de las funciones del personal, los planes de trabajo y los exámenes del desempeño— y respetando los principios de la evaluación anteriormente expuestos. En la medida de lo posible, debe prestarse atención para evitar conflictos de intereses y para respaldar la imparcialidad y la independencia de la función de evaluación, separando las responsabilidades de gestión del programa de las de evaluación.

### **Responsabilidades a escala mundial y de la sede**

32. *La Junta Ejecutiva* es la encargada de supervisar la función de evaluación en el UNICEF. Sus responsabilidades son:

a) Aprobar la política de evaluación, examinar los informes anuales sobre su aplicación y sobre el estado y la eficacia de la función de evaluación y publicar decisiones que transmitan las expectativas y las orientaciones relativas a mejorar el desempeño;

b) Adherirse al plan de evaluación mundial, enumerando las principales evaluaciones que deberá gestionar la Oficina de Evaluación;

c) Apoyarse en las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones a efectos de supervisión y aprobación de la política, la estrategia y los programas de la organización.

33. *El Director Ejecutivo* protege la integridad e independencia de la función de evaluación a través de las actuaciones siguientes:

a) Organizando de manera adecuada la supervisión y la gestión de la función de evaluación y protegiendo la independencia de la Oficina de Evaluación dentro de la organización;

b) Promoviendo una cultura de rendición de cuentas, aprendizaje y mejora que genere demanda de evaluación y se apoye en ella;

c) Respalando la dotación necesaria de personal y recursos presupuestarios destinados a la evaluación en toda la organización.

34. *El Comité de Evaluación Mundial* asesora al Director Ejecutivo en las cuestiones relacionadas con la evaluación. Este Comité examina los informes de evaluación del UNICEF que revistan importancia desde el punto de vista institucional, y puede adherirse a las recomendaciones incluidas en los informes y analizar los informes relativos al seguimiento de su aplicación. El Comité asesora sobre medidas dirigidas a aclarar y aplicar la política de evaluación, especialmente sobre aquellas encaminadas a fortalecer los elementos descentralizados del sistema de evaluación. Preside el Comité el Director Ejecutivo Adjunto (Gestión); entre sus miembros se encuentran todos los directores ejecutivos adjuntos, los directores de las divisiones pertinentes, todos los directores regionales y un experto externo en materia de evaluación.



35. *La Oficina de Evaluación* dirige la función de evaluación a escala mundial y ostenta responsabilidad en las esferas siguientes:

a) *Gobernanza y rendición de cuentas*, especialmente en lo tocante a la actualización de la política de evaluación; la presentación de informes a los organismos de gobernanza encargados de supervisar la evaluación, incluida la Junta Ejecutiva; la definición de normas de desempeño para la evaluación en todo el UNICEF y la supervisión de los logros alcanzados con respecto a esas normas; la facilitación de información al personal directivo superior, al personal y a los interesados del UNICEF sobre los resultados pertinentes y útiles de la evaluación; el mantenimiento de un sistema exhaustivo de control de calidad con el fin de medir la calidad y el alcance de las evaluaciones del UNICEF; y la provisión de acceso público a las versiones definitivas de todas las evaluaciones y a las respuestas de la administración a través del sitio web del UNICEF.

b) *Realización de evaluaciones*, especialmente la elaboración (basándose en las consultas mantenidas con la Junta Ejecutiva, el personal directivo superior y otros interesados) de un plan de evaluación mundial en el que se establezcan las prioridades estratégicas de la evaluación y se identifiquen las principales evaluaciones temáticas mundiales que deberá llevar a cabo de forma independiente la Oficina de Evaluación; el diseño y la gestión de evaluaciones mundiales en consonancia con las normas internacionales basadas en mejores prácticas; y la difusión oportuna de los resultados con el fin de guiar la actuación de la administración y de otros interesados.

c) *Establecimiento de asociaciones para llevar a cabo la evaluación*, sobre todo a través de la promoción de la implicación nacional y de la dirección de las actividades de evaluación; el apoyo a las asociaciones y redes mundiales y el trabajo a través de estas para respaldar la innovación y el desarrollo de la capacidad evaluadora; la colaboración con el UNEG para armonizar las normas y prácticas de evaluación y para desarrollar la capacidad de evaluación de las Naciones Unidas; y la contribución a las evaluaciones que abarquen todo el sistema de las Naciones Unidas.

d) *Gestión de los conocimientos para la evaluación*, especialmente manteniendo y gestionando bases de datos exhaustivas que faciliten el acceso a todas las evaluaciones del UNICEF y a las respuestas de la administración; ayudando a los interesados a determinar qué iniciativas permiten lograr resultados equitativos para los niños, a partir de las pruebas que aporta la evaluación; promoviendo actividades de creación de redes entre el personal, así como entre los empleados y los expertos y recursos externos; y desarrollando sistemas de gestión de la información que den respuesta a las necesidades de planificación de la evaluación y de información para la dirección.

e) *Desarrollo y profesionalización de la función de evaluación del UNICEF*, especialmente a través de la promoción de estrategias y sistemas dirigidos a fomentar la capacidad de evaluación interna; el desarrollo e intercambio de enfoques y metodologías innovadores para el trabajo de evaluación; la provisión de orientación y apoyo a las oficinas en el diseño y la dotación de personal de la función de evaluación, así como al personal para su desarrollo profesional a largo plazo.

36. *El Director de la Oficina de Evaluación* es responsable del cumplimiento de los compromisos anteriormente enumerados. Su nombramiento es competencia del Director Ejecutivo, quien lo designa para un período de cuatro años (que comienza con el nombramiento inicial del director siguiente tras la aprobación de la política de evaluación), renovable una vez por un máximo de cuatro años. El Director de la Oficina de Evaluación rinde cuentas al Director Ejecutivo y en su trabajo diario se encuentra bajo la supervisión del Director Ejecutivo Adjunto (Gestión), pudiendo acceder directamente al Director Ejecutivo cuando lo necesite. Para minimizar los posibles conflictos de intereses, el Director de la Oficina de Evaluación tiene prohibida la reincorporación a la organización al término de su mandato.

37. *Los directores de división* son responsables de planificar, dotar de recursos y encargar las evaluaciones de las políticas e iniciativas mundiales que se encuentran bajo su responsabilidad, así como de responder a las recomendaciones y la experiencia adquirida pertinentes. Los directores ejecutan y respaldan medidas dirigidas a fortalecer la capacidad de evaluación y el compromiso en las dependencias de la sede que supervisan y en las redes mundiales que gestionan.

### **Responsabilidades a escala regional y nacional**

38. En gran medida, las actividades de evaluación del UNICEF se llevan a cabo a nivel regional y nacional. Es fundamental que las responsabilidades estén claramente definidas en esos niveles. El cumplimiento de las responsabilidades a estos niveles requiere la participación de todo el personal profesional. La política depende del compromiso de la dirección y de la dedicación del personal encargado de la evaluación, así como de la comprensión y el apoyo del personal de los programas sectoriales. Los jefes de oficina deben distribuir cuidadosamente las responsabilidades de la evaluación entre todos los empleados a fin de asegurar que estén familiarizados con las funciones y de garantizar la provisión de apoyo técnico y la integración de las responsabilidades de la evaluación en los planes de trabajo y los exámenes del rendimiento.

39. Bajo la responsabilidad del director regional, las *oficinas regionales* dirigen la función de evaluación en las esferas siguientes:

a) *Gobernanza y rendición de cuentas*, especialmente a través de la elaboración de estrategias específicas de evaluación; la participación del personal directivo superior en el equipo regional de administración y en otras esferas; la autorización de innovaciones al estructurar la función de evaluación y el establecimiento de asociaciones en materia de evaluación para responder a las variaciones contextuales existentes en la región; la adaptación de las normas de desempeño de la evaluación a la región y la evaluación del cumplimiento por parte de las oficinas en los países; y la respuesta a la información sobre desempeño relativa a las actividades de evaluación;

b) *Orientación y control de calidad*, sobre todo organizando el apoyo y el asesoramiento técnico para ayudar a las oficinas en los países a realizar evaluaciones de alta calidad y a adaptar las metodologías de evaluación a las necesidades locales o regionales; y ayudando a las oficinas a integrar adecuadamente la función de evaluación con las de investigación, supervisión y planificación, entre otras;

c) *Realización de evaluaciones*, particularmente las evaluaciones temáticas plurinacionales o regionales, de acuerdo con las decisiones que adopte el equipo regional de administración o los comités de evaluación regionales; el suministro de información a los interesados regionales acerca de los resultados pertinentes; y la respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones;

d) *Establecimiento de asociaciones para la realización de evaluaciones*, especialmente coordinando y, cuando sea posible, armonizando las actividades de evaluación del sistema de las Naciones Unidas a escala regional;

e) *Desarrollo y profesionalización de la función de evaluación del UNICEF*, sobre todo mediante el diseño y la ejecución de esfuerzos dirigidos a fortalecer las competencias en materia de evaluación del personal a nivel nacional, a través de iniciativas tanto del UNICEF como compartidas o desarrolladas conjuntamente con otros organismos;

f) *Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación*, en especial mediante el apoyo al funcionamiento de las asociaciones de evaluación regionales y la prestación de ayuda a las oficinas en los países para el diseño y la puesta en marcha de estas iniciativas de desarrollo de la capacidad basándose en las buenas prácticas observadas en la región o en el apoyo entre homólogos Sur-Sur.

40. *Las oficinas en los países*, en las que tiene lugar aproximadamente el 90% de las evaluaciones del UNICEF, representan el nivel crucial para el éxito de las tareas de evaluación de la organización. Bajo la dirección del representante en el país, la oficina presta una atención particular a las cuestiones que se describen a continuación:

a) *Gobernanza y rendición de cuentas*, especialmente dedicándose a gestionar la función de evaluación de conformidad con los principios rectores y las normas establecidos en la política de evaluación; estableciendo disposiciones claras en materia de gobernanza; y garantizando la adecuada integración de los elementos de la evaluación en los procesos de examen de los programas y en los exámenes de desempeño del personal.

b) *Planificación y asignación de recursos*, especialmente mediante la elaboración y actualización anual de un plan integrado de vigilancia y evaluación para el programa del país; el establecimiento de un programa de evaluaciones con costos claramente definidos que cumpla las directrices de la política en lo referente a la cobertura y proporcione pruebas oportunas para los momentos estratégicos del examen; la promoción de un trabajo conjunto en materia de evaluación con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, incluidas las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD); la asignación y gestión de los recursos necesarios; la asignación y gestión del nivel requerido de recursos humanos, incluida la provisión de oportunidades pertinentes para el desarrollo profesional; y la dotación del conocimiento necesario a todo el personal del programa para cumplir con sus responsabilidades.

c) *Realización de evaluaciones*, involucrando a evaluadores competentes que lleven a cabo su trabajo prestando la debida atención a las normas de evaluación del UNEG; implementando procedimientos de control de calidad; supervisando la elaboración de una respuesta adecuada de la administración a las recomendaciones de la evaluación; realizando un seguimiento de las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones acordadas; e introduciendo las evaluaciones completadas en la

base de datos mundial de evaluación, y las respuestas de la administración en el sistema de seguimiento global.

d) *Establecimiento de asociaciones para la realización de evaluaciones*, especialmente trabajando con el equipo de las Naciones Unidas en el país para integrar adecuadamente la evaluación en el MANUD y en la labor interinstitucional; y orientando a los diversos organismos y otros interesados en sus esfuerzos comunes con el fin de respaldar los sistemas nacionales de evaluación.

e) *Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación*, sobre todo mediante el apoyo al diseño, la ejecución y el uso de las evaluaciones dirigidas por los países; la promoción y el fomento de los sistemas de evaluación nacionales; y el respaldo a los esfuerzos dirigidos a fortalecer las capacidades de evaluación en el seno del gobierno y de la sociedad civil.

## V. Normas de desempeño de la función de evaluación

41. En consonancia con el compromiso de la organización con la gestión de los resultados, las oficinas del UNICEF deben trabajar para lograr los niveles de desempeño acordados. Esta sección presenta un conjunto general de normas de desempeño mínimas para la función de evaluación, basándose en el marco proporcionado por los estándares de evaluación del UNEG<sup>7</sup>. Sea cual sea su tamaño, su función o su ubicación, las oficinas del UNICEF son responsables de cumplir esos estándares, si bien los arreglos organizativos pueden variar de unas oficinas a otras. A la hora de evaluar el desempeño, los sistemas institucionales de rendición de cuentas se apoyarán en el marco que proporcionan los estándares de evaluación.

42. Los estándares se agrupan bajo los encabezamientos siguientes:

- a) Dirección y gestión;
- b) Marco institucional;
- c) Planificación y alcance de la evaluación;
- d) Ejecución de las evaluaciones;
- e) Utilización;
- f) Apoyo al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación.

---

<sup>7</sup> *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*, UNEG, 2005.

## Dirección y gestión

43. En las oficinas del UNICEF, la administración debe liderar la función de evaluación y dirigir la atención de los gestores hacia la planificación, la gestión y el uso de las evaluaciones<sup>8</sup>. En este sentido, un desempeño eficaz se caracteriza por:

a) *Normas y expectativas claras con respecto a la evaluación*, de manera que todos los interesados entiendan que se trata de un ámbito prioritario del trabajo del UNICEF, con una estructura de incentivos adecuada que dé prioridad a la evaluación, incluso mediante el establecimiento de metas pertinentes en las descripciones de las funciones del personal y en los exámenes del desempeño;

b) *Medidas institucionales apropiadas* para proteger la calidad, la imparcialidad y la integridad del trabajo de evaluación, incluidos sistemas de control de calidad en las fases clave de la ejecución de las evaluaciones;

c) *Atención a los requisitos de seguimiento y evaluación* en los diferentes programas e intervenciones, en particular la identificación de la evaluación como medio para verificar los indicadores de resultados, y el establecimiento de los presupuestos y fondos necesarios para la evaluación al inicio de cada programa;

d) *Establecimiento de asociaciones eficaces para la realización de evaluaciones*, con objeto de promover el logro de los objetivos de evaluación, incluido el fortalecimiento de los sistemas de evaluación nacionales;

e) Una planificación eficaz de la evaluación;

f) *Presentación de informes anuales* del desempeño de las oficinas tomando como referencia estos estándares, en el marco de la presentación sistemática de informes anuales sobre el desempeño de las diferentes divisiones;

g) *Divulgación sistemática* y comunicación oportuna de los resultados de las evaluaciones.

## Marco institucional

44. Las oficinas del UNICEF deberían adoptar las medidas necesarias para garantizar una gestión y una gobernanza eficaces de la función de evaluación, que protejan los principios de imparcialidad e independencia. El personal encargado de la evaluación y los miembros del equipo evaluador deben ser capaces de llevar a cabo su trabajo sin sufrir influencias ni restricciones indebidas, y deberían conocer las salvaguardias pertinentes y otros elementos de los *estándares de evaluación del UNEG*. Esto significa que el personal no debería diseñar ni gestionar evaluaciones de programas de los que haya tenido responsabilidad directa, y que deberían adoptarse las medidas adecuadas para evitar o resolver cualquier conflicto de intereses. De igual modo, los miembros del equipo de evaluación no deben haber tenido responsabilidades directas sobre las intervenciones que se estén evaluando, ni tener previsto ostentar esas responsabilidades en un futuro próximo.

<sup>8</sup> La administración abarca a todo el personal con facultad de adopción de decisiones sobre el programa de evaluación, el presupuesto y la dotación de personal, y la utilización de los resultados de la evaluación. Por tanto no se limita al jefe de la oficina, sino que también incluye a otros miembros del personal profesional, en especial los cargos adjuntos y los jefes de sección.

## **Planificación y alcance de la evaluación**

45. Para ser útiles, las evaluaciones deben contribuir al aprendizaje, la rendición de cuentas y la adopción de decisiones de la organización. Para lograr este objetivo es importante prestar la debida atención a la planificación, la gestión y la financiación de las actividades de evaluación. En todos los niveles del UNICEF, los planes de evaluación deben ser pertinentes, realistas y contar con los recursos necesarios.

46. A nivel nacional, el plan integrado de vigilancia y evaluación es una herramienta clave cuyo diseño y aplicación exigen una atención exhaustiva. La elaboración del plan corre a cargo del equipo de dirección en el país, que cuenta con asesoramiento técnico del especialista en seguimiento y evaluación. El proyecto de plan integrado de vigilancia y evaluación y las enmiendas finales son revisados por el asesor regional en materia de evaluación, antes de su aprobación final por el Representante.

47. Los planes de evaluación deben satisfacer los criterios siguientes:

a) Ser pertinentes y establecer prioridades claras para centrarse en las necesidades de información más importantes de los encargados de la adopción de decisiones, proporcionando al mismo tiempo una cartera de evaluaciones equilibrada y con una cobertura adecuada, que preste la debida atención a las cuestiones transversales;

b) Estar orientados a los marcos de resultados pertinentes, sobre todo para proporcionar una cobertura estratégica de los resultados clave;

c) Ser explícitos en cuanto a la coordinación de los esfuerzos de evaluación entre las diferentes oficinas, entre organismos y con los interesados nacionales;

d) Ser realistas, realizables y poder someterse a un seguimiento;

e) Ser oportunos en cuanto a la programación de actividades, con el fin de poder ser utilizados para los fines previstos;

f) Definir claramente sus costos y contar con respaldo presupuestario para su ejecución;

g) Ser actualizados anualmente;

h) Ser aprobados por el jefe de la oficina.

48. La cobertura es un elemento clave en la planificación de las evaluaciones. En términos generales, desde el punto de vista de la rendición de cuentas y del aprendizaje en la organización, es importante que la evaluación sea capaz de presentar una imagen representativa y no sesgada del desempeño y los resultados del UNICEF, y que las políticas clave, estrategias y esferas importantes para el trabajo de promoción de la organización cuenten con información procedente de pruebas pertinentes y fiables aportadas por la evaluación. A nivel regional y nacional, es igualmente importante abordar las prioridades programáticas y de política, así como demostrar la eficacia del desarrollo a lo largo de la evaluación. Desde la perspectiva de la rendición de cuentas, las esferas de elevado gasto de los programas deberían ser objeto de unos niveles proporcionales de esfuerzo evaluador. No obstante, también deberían llevarse a cabo evaluaciones en apoyo del aprendizaje, la innovación y la gestión del riesgo.

49. Por lo general, las evaluaciones se llevarán a cabo:

a) *Antes de que el programa se repita o se amplíe.* Siempre deben evaluarse las iniciativas de desarrollo innovadoras y experimentales diseñadas para ser repetidas y ampliadas, con el fin de asegurar una adecuada comprensión de los factores de éxito, los riesgos y las limitaciones;

b) A la hora de responder a emergencias humanitarias graves;

c) *Después de períodos prolongados de ejecución de programas sin evaluarlos,* en especial en los casos en que programa se haya ejecutado durante un mínimo de 5 años sin haber sido objeto de evaluación;

d) Para cada componente de los resultados del programa, una vez que el gasto alcance el nivel de 10 millones de dólares de los Estados Unidos.

50. Los criterios de evaluabilidad y las evaluaciones formativas deberían considerarse en fases tempranas del ciclo de programación, con el objetivo de guiar el diseño y de verificar si la ejecución se está llevando a cabo conforme a lo previsto. Además, la evaluación debería llevarse a cabo cuando surja una necesidad específica de entender la causalidad dentro de un programa, cuando sea necesario determinar la atribución o analizar la contribución a los resultados, o bien cuando sea preciso analizar los efectos de intervenciones múltiples o complejas.

51. *No* deberían llevarse a cabo evaluaciones cuando se disponga de pruebas fiables, pertinentes y suficientes a través de otras fuentes que puedan sustentar adecuadamente las decisiones programáticas y de política. El principio rector es que debería contarse con pruebas suficientes y fiables en los momentos clave para tomar decisiones informadas con respecto a las políticas y los programas.

## **Ejecución de las evaluaciones**

52. Una evaluación de alta calidad es fruto de un proceso cuidadosamente planificado y ejecutado, y está diseñada y gestionada de acuerdo con los estándares pertinentes del UNEG y, más concretamente, con las normas descritas en la política de evaluación. La evaluación aborda cuestiones de importancia, y sus gestores crean una red de colaboradores que están deseosos de recibirla y utilizarla. Debe contar con los recursos adecuados y ser llevada a cabo por un equipo de evaluadores con una gran especialización técnica.

53. En las oficinas en los países, el especialista en seguimiento y evaluación presta asistencia técnica en todas las fases: la elaboración del mandato; la selección de consultores; la finalización de los informes; y el asesoramiento sobre el formato de la respuesta de la administración. El proyecto de mandato y los proyectos de informe se envían a la oficina regional para su examen técnico por parte del asesor regional de evaluación y de otros colegas, en función de las necesidades.

54. Se ha establecido una serie de pasos clave para que los resultados de la evaluación sean útiles y creíbles. Dichos pasos son los siguientes:

a) Una definición clara de los arreglos de gestión desde el inicio. Un gestor o un equipo de gestión de la evaluación específicamente designado supervisa estrechamente la selección y la gestión de los consultores externos, y ejerce en todas las fases la autoridad necesaria para que los consultores actúen con unos elevados estándares de desempeño profesional;

b) Participación de los interesados clave —incluso los grupos excluidos, según proceda— en los momentos pertinentes del proceso, desde la fase de diseño. Es recomendable crear formalmente un grupo de referencia de interesados;

c) Una composición equilibrada del equipo de evaluación desde el punto de vista del género y la procedencia geográfica; asimismo, el equipo debe incluir profesionales de la región o el país en que vaya a llevarse a cabo la evaluación;

d) Sin perder de vista el uso que se pretenda hacer de la evaluación, el equipo de gestión de la evaluación debe identificar desde el principio las preguntas clave, el enfoque y el alcance de la evaluación, y formular todos estos elementos en el mandato de la evaluación, que debe ajustarse a los estándares del UNEG. Todos estos aspectos deben compartirse con los interesados, fomentando la transparencia y el compromiso, y ser examinados por homólogos o por especialistas externos con el fin de garantizar su calidad (en el caso de las oficinas en los países, la oficina regional asumirá el control de calidad);

e) Cuando se considere necesario llevar a cabo una evaluación preliminar del riesgo, un organismo objetivo y cualificado para ello realizará un examen ético;

f) El diseño y los métodos de la evaluación deben presentarse con claridad en la fase inicial y ser objeto de examen para verificar su calidad. El diseño de la evaluación presta atención explícita no solo a las necesidades y capacidades de los niños, sino también a los aspectos del programa o la política que se vaya a evaluar relacionados con la equidad y el género;

g) Debe prestarse gran atención a la elaboración del informe de evaluación. La calidad del proyecto de informe es objeto de examen, en primer lugar, por el equipo de gestión de la evaluación y, a continuación, por homólogos o especialistas externos (de nuevo, en el caso de las oficinas en los países, la oficina regional debería asumir el control de calidad);

h) El responsable de aprobar el informe final es el jefe de la oficina.

### **Utilización, difusión y divulgación**

55. Las evaluaciones finalizadas que no se utilicen adecuadamente representan inversiones baldías y oportunidades perdidas de mejorar la programación dirigida a los niños y sus comunidades. Las oficinas del UNICEF deben elaborar una respuesta formal de la administración y adoptar las medidas oportunas para maximizar el uso de los resultados de la evaluación. Para cada evaluación, la oficina debería:

a) *Elaborar y ejecutar un plan de comunicación a través de diferentes medios* con el fin de difundir el informe y promover una correcta aplicación de sus resultados;

b) *Elaborar una respuesta formal de la administración*, con la participación activa de los interesados afectados, que responda a las recomendaciones de la evaluación y adopte medidas de seguimiento para aplicar las recomendaciones acordadas. Cuando las recomendaciones sean rechazadas o solamente sean aceptadas parcialmente, deberán señalarse los motivos de tal decisión<sup>9</sup>. Las oficinas

<sup>9</sup> Por ejemplo, en casos en que las recomendaciones estén formuladas de manera deficiente o no se aporten pruebas que las sustenten.



regionales deberían supervisar el proceso de elaboración de la respuesta de la administración; y

c) *Interrumpir la ejecución del programa cuando sea necesario*, en los casos en que los resultados de la evaluación indiquen que es necesario modificar un programa propuesto (por ejemplo, en casos de programas de ampliación o seguimiento).

56. La utilización eficaz de los resultados de la evaluación se ve apoyada por herramientas de gestión de la información, que requieren que las oficinas transmitan los documentos clave como se indica a continuación:

a) *Cada plan integrado de vigilancia y evaluación* se introduce en una base de datos institucional en el plazo de 30 días a contar desde su aprobación definitiva, para permitir la identificación de temas comunes para el apoyo técnico y facilitar la supervisión;

b) *Cada evaluación* es introducida en la base de datos mundial de evaluación en el plazo de 30 días desde su finalización, con objeto de posibilitar el intercambio de información a escala mundial y el examen final de calidad;

c) *Cada respuesta de la administración* se introduce en el sistema de seguimiento en el plazo de 30 días desde la aprobación definitiva del documento de respuesta de la administración; posteriormente se introducen actualizaciones trimestrales sobre la aplicación de las medidas acordadas.

57. Todas las evaluaciones se publicarán en las páginas del sitio web del UNICEF dedicadas a la evaluación, salvo que, en casos excepcionales, concurren motivos concretos para no hacerlo. Toda excepción deberá ser autorizada por el Director de la Oficina de Evaluación.

### **Normas de desarrollo de la capacidad nacional de evaluación**

58. Dada la diversidad de situaciones y de necesidades en materia de desarrollo, la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo hizo hincapié en la implicación en los procesos de desarrollo por parte de los Estados Miembros y en la necesidad de que los esfuerzos para el desarrollo sean flexibles y estén dirigidos por los países, con el respaldo constante de los organismos de las Naciones Unidas, que ofrecerán asistencia técnica y desarrollo de capacidades cuando sea necesario. El UNICEF comparte este compromiso de apoyar el desarrollo de las capacidades nacionales, incluso en lo que atañe a la evaluación.

59. La organización ha desempeñado un importante papel en las actividades de desarrollo de la capacidad nacional de evaluación en el pasado, y continuará haciéndolo junto con sus asociados. Sin embargo, las necesidades en este ámbito son excesivas como para que el UNICEF sea la principal o la única organización que las satisfaga; por consiguiente, el futuro pasa por colaborar con los organismos de las Naciones Unidas y con otros asociados. Aunque las oficinas deberán ser selectivas, se espera que el UNICEF respalde las actuaciones siguientes:

a) El establecimiento y fortalecimiento de los sistemas de evaluación nacionales;

- b) El fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación sectoriales o de información para la gestión;
- c) La capacitación sobre los conceptos de seguimiento y evaluación y uso de pruebas;
- d) La inclusión de los objetivos de desarrollo de la capacidad nacional de evaluación en las evaluaciones de los principales programas;
- e) La promoción de las evaluaciones dirigidas por los países, la inversión en este tipo de evaluaciones y el uso de las pruebas que estas aporten.

60. Pese a que los enfoques referentes al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación todavía están evolucionando y las normas de desempeño aún no están bien definidas, un planteamiento sólido establecerá estrategias claras adaptadas a las necesidades y capacidades de los diferentes asociados, en el seno de los gobiernos nacionales o del conjunto de las autoridades nacionales, en los diversos sectores de la sociedad civil —incluidas las asociaciones de evaluación nacionales— y los asociados operacionales. Las estrategias deberían adoptar medidas específicas para involucrar a los grupos desfavorecidos o insuficientemente representados en las instituciones nacionales. Los asociados deberían alcanzar un acuerdo acerca de las prioridades de actuación y los medios de supervisar los progresos realizados. Las estrategias deberían centrarse menos en la capacitación individual y más en el desarrollo de las capacidades institucionales y en la creación de un entorno propicio para la evaluación. Debería facilitarse apoyo externo a los centros de seguimiento y evaluación locales, especialmente a través de mecanismos Sur-Sur.

## **VI. Recursos destinados a la evaluación**

61. No es posible realizar evaluaciones de alta calidad y generar conocimientos útiles sin una inversión adecuada de recursos humanos y financieros. Una amplia cobertura de la evaluación, necesaria para ofrecer una descripción general representativa de las actividades de la política y del programa, exige también que se inviertan los recursos necesarios. En el marco de sus funciones de control de calidad y supervisión, los responsables de supervisar la función de evaluación —representantes en los países, directores regionales, el Comité de Evaluación o, en última instancia, la Junta Ejecutiva— deberían evaluar regularmente la planificación de la evaluación y los objetivos de cobertura.

### **Recursos humanos**

62. Las responsabilidades expuestas en la política requieren una dotación de recursos humanos adecuadamente calificados. Un elevado porcentaje de esas personas serán contratadas como consultores, especialmente para la realización de las evaluaciones y de determinadas tareas que exijan conocimientos muy especializados. No obstante, las responsabilidades en el ámbito de la evaluación sólo pueden cumplirse plenamente a través de personal interno. De ello se deduce que cada oficina del UNICEF que sea responsable de la ejecución de políticas o programas necesita tener acceso a personal especializado en evaluación que ostente responsabilidades directas en esta materia. En consonancia con el principio de que la evaluación es una función compartida y distribuida, numerosos cargos directivos

y puestos sectoriales asumirán responsabilidades en lo que concierne a la evaluación.

63. A menudo se requerirá asistencia de expertos externos. Las oficinas exteriores deberían estudiar arreglos innovadores, ya sea de forma separada o combinando varios de ellos, como la creación de un fondo común de recursos con otras oficinas del UNICEF para financiar un puesto que trabaje para varios países, o con otros organismos de las Naciones Unidas para costear un puesto común del equipo de las Naciones Unidas en el país. La contratación externa de elementos técnicos a centros de excelencia en evaluación constituye una opción atractiva cuando exista la capacidad apropiada.

64. Una evaluación de alta calidad requiere sólidos conocimientos técnicos y de gestión. Para ello es necesario que:

a) El personal, los consultores y el resto del personal involucrado en el diseño, la ejecución y la gestión de las actividades de evaluación posea competencias básicas en materia de evaluación;

b) Los especialistas en evaluación, ya se trate de personal interno o de consultores, cuenten con la formación académica, las calificaciones y la capacitación pertinentes en el ámbito de la evaluación, y aporten experiencia en este campo;

c) El personal evaluador dedique el tiempo adecuado a sus labores de evaluación; y se adopten las medidas organizativas necesarias para reducir al mínimo la competencia entre funciones y las tareas que aporten escaso valor;

d) El personal evaluador tenga acceso a una capacitación y un apoyo apropiados;

e) El personal y los gestores del proyecto reciban la capacitación y el apoyo técnico necesario para cumplir con sus responsabilidades en el ámbito de la evaluación.

65. Las estrategias que emplea el programa para garantizar los derechos de los niños, que son complejas, evolucionan sin cesar y engloban múltiples temas, presentan dificultades relativas a la evaluación conceptual y técnica que a menudo superan las capacidades de las distintas oficinas. Por consiguiente, la oficina deberá adoptar las medidas oportunas para poder acceder a recursos de apoyo técnico, por ejemplo utilizando una lista actualizada y sometida a controles de calidad de evaluadores y empresas, contratando servicios de consultoría de alta calidad o apoyándose en los conocimientos técnicos de los centros de excelencia externos.

## **Recursos financieros**

66. Las evaluaciones de alta calidad requieren una inversión adecuada de recursos financieros. Este hecho cuenta con un reconocimiento creciente por parte de los organismos de desarrollo de las Naciones Unidas así como de los organismos bilaterales, en los que se destina hasta un 3% de los gastos de los programas a las tareas de evaluación<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Véanse, por ejemplo, las políticas de evaluación recientemente aprobadas de ONU-Mujeres (2012) y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (2011).

67. En términos globales, para lograr un nivel mínimo de cobertura de la evaluación de los apartados indicados en la sección anterior, el UNICEF destinará como mínimo un 1% de los gastos generales de los programas al trabajo de evaluación. El gasto en evaluación de cada dependencia operacional se registrará a través del sistema de presentación de informes financieros de la organización. Los estudios de planificación, la supervisión, las encuestas y la investigación se financiarán por separado; estas actividades requerirán asignaciones presupuestarias sustanciales con el fin de seguir desarrollando y manteniendo la base empírica del UNICEF. La inversión en sistemas de supervisión es importante por su propia naturaleza, pero también para sentar las bases de una evaluación rigurosa.

68. Dado el carácter descentralizado que tiene la evaluación en el UNICEF, la mayor parte de las inversiones en evaluación se efectuarán a escala regional y nacional. No obstante, la sede también deberá destinar fondos para financiar actividades estratégicas en este terreno. Los jefes de oficina son responsables de llevar a cabo una planificación y presupuestación minuciosas de la evaluación. Deberían estudiarse las oportunidades de crear fondos comunes de recursos a través de la colaboración entre diferentes oficinas o divisiones del UNICEF, así como las posibilidades de cooperar con interesados externos.

69. En las oficinas en los países se espera que los representantes elaboren un plan integrado de vigilancia y evaluación (con costos y objetivos claros en términos de aprendizaje y rendición de cuentas) que sirva de base para las decisiones relativas a la asignación de recursos. A continuación, deberían movilizar los fondos necesarios, teniendo en cuenta las fuentes de financiación apropiadas, que pueden incluir recursos gubernamentales, donantes de los sectores público y privado u organismos del sistema de las Naciones Unidas, especialmente cuando se esté estudiando la posibilidad de llevar a cabo evaluaciones conjuntas o dirigidas por los países. Los fondos destinados a la evaluación deberían reflejar los objetivos establecidos en el plan integrado de vigilancia y evaluación así como los tipos de evaluación necesarios para generar pruebas de la calidad requerida.

70. En muchos programas por países será necesario elaborar un programa amplio de evaluaciones de alta calidad, que abarque la respuesta humanitaria y una programación sistemática de desarrollo. Este tipo de programa debería satisfacer los requisitos de rendición de cuentas y proporcionar una base sólida para el aprendizaje y la mejora; por lo general requerirá una dotación presupuestaria muy superior al 1% del gasto del programa. Es probable que sea necesario adoptar un programa de envergadura cuando existan lagunas significativas en materia de evaluación y se cuente con una base empírica fragmentada, cuando una elevada proporción de la cartera presente características innovadoras y los resultados sean impredecibles, o bien cuando los riesgos de que el programa fracase sean elevados en contextos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y el cambio. De igual modo, puede que sea necesario incluir en el programa evaluaciones de alta calidad de esferas de política complejas, o evaluaciones rigurosas de los efectos para demostrar la causalidad y la atribución.

71. En algunos casos puede estar justificado un nivel de gasto menor, aunque no debería ser inferior al 1%. Los programas por países podrán reducir sus planes y presupuestos destinados a evaluación en los siguientes casos: a) cuando ya se cuente con una sólida base empírica que reduzca la necesidad de llevar a cabo una evaluación; b) cuando la programación esté dominada por iniciativas para las que el método de evaluación aceptado consista en técnicas de bajo costo (modelado basado en datos obtenidos a través de la supervisión); y c) cuando otros asociados financien evaluaciones que generen pruebas que pueda utilizar el UNICEF.

72. Las oficinas regionales deberían seguir un proceso similar para movilizar el apoyo a las actividades de evaluación a escala regional.

## **VII. Establecimiento de asociaciones para la realización de evaluaciones**

73. Por su propia naturaleza, la evaluación reúne a una amplia variedad de interesados en torno a un esfuerzo común. Con el fin de que la evaluación logre sus objetivos de rendición de cuentas, aprendizaje y mejora del desempeño, el UNICEF mantendrá asociaciones activas en todos los niveles con numerosas instituciones, incluidos organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales, gobiernos, asociaciones de evaluación, organizaciones no gubernamentales, fundaciones e instituciones académicas. El UNICEF respaldará en particular el trabajo del UNEG en apoyo de las asociaciones de evaluación.

### **Evaluaciones dirigidas por los países**

74. La evaluación debería guiarse por las prioridades nacionales y llevarse a cabo, en la medida de lo posible, en consonancia con los sistemas nacionales. Además, debería ser inclusiva y prestar la debida atención a las consideraciones de equidad e igualdad entre los géneros, y tener en cuenta los diversos intereses y valores nacionales, en especial los de los grupos marginados. El UNICEF apoyará y participará en las evaluaciones dirigidas por los países gestionadas por las autoridades nacionales, incluida la evaluación de las contribuciones del UNICEF y de las Naciones Unidas a los objetivos y las estrategias de desarrollo nacionales. Asimismo, respaldará y promoverá las evaluaciones dirigidas por los países y el uso de las pruebas que emerjan de ellas.

### **Evaluaciones conjuntas**

75. El UNICEF ha participado activamente en evaluaciones conjuntas en todos los niveles y continuará haciéndolo, reconociendo los beneficios de un enfoque común en el fomento del aprendizaje, la responsabilidad compartida y la reducción de los costos de transacción. Seguirán realizándose evaluaciones conjuntas con las autoridades nacionales y con otros organismos de las Naciones Unidas, así como con el amplio elenco de asociados con los que trabaja el UNICEF.

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

76. El UNICEF continuará promoviendo asociaciones con objeto de mejorar las capacidades nacionales en materia de evaluación. La colaboración, especialmente entre organizaciones de la sociedad civil y a través de mecanismos Sur-Sur, constituye un importante vehículo para el desarrollo de las capacidades.

## **VIII. Aplicación y examen de la política**

77. Es importante materializar la política de evaluación revisada en una estrategia clara de mejora y en un plan de acción. Varios de los puntos débiles que presenta actualmente la función de evaluación pueden atribuirse a una aplicación deficiente de la política, más que a debilidades de esta. En consecuencia, el UNICEF elaborará una estrategia de evaluación amplia y un plan de acción para que la política de evaluación se aplique de forma eficaz. Esta estrategia contará además con el apoyo de estrategias de evaluación regionales que abordarán las particularidades de cada región. También se publicarán instrucciones y orientaciones relativas al proceso, que complementarán la política. El UNICEF informará sobre la aplicación de la política a la Junta Ejecutiva en los próximos informes anuales referentes a la función de evaluación.

78. Será necesario llevar a cabo un examen independiente del funcionamiento de la política. Se propone, por tanto, que en 2015 se lleve a cabo un amplio examen entre homólogos del UNEG<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> En los últimos años, el UNEG ha llevado a cabo una serie de estos exámenes entre homólogos con el apoyo de la red de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

## Anexo

### Funciones de supervisión

La evaluación debería diferenciarse de otras formas de supervisión y valoración que se enumeran a continuación<sup>12</sup>:

- a) *Evaluación ex - ante*: evaluación crítica del valor potencial de una intervención antes de tomar la decisión de llevarla a cabo;
- b) *Seguimiento*: examen permanente por parte de la gerencia, del progreso alcanzado por la intervención, durante el período de ejecución, para establecer si se está cumpliendo con la planificación y tomar las decisiones necesarias para mejorar el desempeño;
- c) *Revisión*: evaluación periódica y *ad hoc* y a menudo rápida del desempeño de una intervención, que no aplica el debido proceso de evaluación. Las revisiones tienden a enfatizar los aspectos operativos;
- d) *Inspección*: examen general que pretende identificar áreas vulnerables y funcionamientos defectuosos y proponer acciones correctivas;
- e) *Pesquisa*: examen específico sobre una acusación de infracción y presentación de evidencia para posible sometimiento a un tribunal o proceso disciplinario;
- f) *Auditoría*: evaluación de la idoneidad de los controles gerenciales para asegurar el uso económico y eficiente de los recursos; la salvaguarda de los activos; la confiabilidad de la información financiera y de otra índole; la observancia de los reglamentos, normas y políticas establecidas; la eficacia de la gestión de riesgos; y la idoneidad de las estructuras, sistemas y procesos institucionales;
- g) *Investigación*: examen sistemático diseñado para desarrollar o contribuir al conocimiento;
- h) *Consultoría de gestión interna*: servicios de consultoría para ayudar a los gerentes a implementar cambios para enfrentar desafíos institucionales y de gestión y mejorar procesos de trabajo internos.

---

<sup>12</sup> Este anexo está tomado de las *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, UNEG, 2005.